



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)



October 2018

COSO



wbcscd



CMDf
Thailand Capital Market
Development Fund

เล่มนี้ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการพัฒนาลาดทุน
(ห้ามจำหน่าย)



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง
ขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)

ISBN 978-616-93536-3-8
พิมพ์ครั้งที่ 1 ธันวาคม 2565 จำนวน 2,000 เล่ม (ห้ามจำหน่าย)
ปรับปรุงครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ 2569

จัดทำโดย สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
พิมพ์ที่ บริษัท แอคทีฟพริ้นท์ จำกัด



การบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)



October 2018



CMDF
Thailand Capital Market
Development Fund

เล่มนี้ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน
(ห้ามจำหน่าย)

สารจากนายกสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ (“สภาวิชาชีพบัญชี”) ให้ความสำคัญกับแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วยการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ท่ามกลางการดำเนินธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความท้าทายรอบด้านที่นำมาซึ่งความเสี่ยงและโอกาส องค์กรจึงต้องปรับตัวและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงเป็น “เรื่องสำคัญ” ปัจจุบัน “แนวความคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน” ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั่วโลก ทำให้ทุกองค์กรต้องบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานและขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

สภาวิชาชีพบัญชีจึงมีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้จัดแปลหนังสือ COSO Enterprise Risk Management – Applying enterprise risk management to environmental, social and governance – related risks ฉบับนี้เป็นภาษาไทย เพื่อเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้าน Environmental, Social and Governance (ESG) ในทุกมิติให้มีประสิทธิภาพ และให้มีการเปิดเผยความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม นำมาซึ่งโอกาสในการทำให้แผนกลยุทธ์และเป้าหมายด้าน ESG ของแต่ละองค์กรสำเร็จลุล่วงตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้เพื่อความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการ

ในการนี้ สภาวิชาชีพบัญชีขอขอบคุณกองทุนส่งเสริมการพัฒนาลาดทุน (Capital Market Development Fund : CMDF) เป็นอย่างยิ่ง ที่ให้การสนับสนุนโครงการนี้ และผมขอขอบคุณคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชีที่ได้ดำเนินการแปล COSO ฉบับนี้ เพื่อให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานให้มีความเป็นสากล ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นในการลงทุนและการขยายเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

นายวรวิทย์ เจนธนากุล

นายกสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารจากผู้จัดการกองทุนส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน

การพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของตลาดทุนเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของกองทุนส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน (Capital Market Development Fund : CMDF) ซึ่งการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพบัญชีและแนวทางปฏิบัติระดับสากลถือเป็นรากฐานของการพัฒนาตลาดทุนไทยในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและพัฒนาตลาดทุนไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน

CMDF ให้การสนับสนุน สมาชิวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ ในส่วนของการแปลและเผยแพร่แนวปฏิบัติของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ในเรื่อง COSO-ERM 2017: Guideline for Applying Enterprise Risk Management (ERM) to Environmental, Social and Governance (ESG) – related Risks และ COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance: Compendium of Examples เพื่อเป็นแหล่งความรู้และแนวปฏิบัติระดับสากลด้านบริหารความเสี่ยงและ ESG ให้บริษัทในตลาดทุนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยแนวทางปฏิบัติของ COSO จะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจประเด็นความเสี่ยงในมิติด้าน ESG รวมถึงการใช้ตัวอย่างแนวปฏิบัติระดับสากลเพื่อผู้ประกอบการในตลาดทุนสามารถนำมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของตลาดทุนให้มากยิ่งขึ้น

ในการนี้ CMDF หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชีและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนให้ภาคธุรกิจและตลาดทุนไทยเติบโตอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาตลาดทุนไทย “พัฒนาตลาดทุนไทยให้สามารถเข้าถึง แข่งขันได้ เชื่อมโยง และสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน”

นายชนันต์ ชาญชัยณรงค์

ผู้จัดการกองทุนส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน

คณะผู้จัดทำ

การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร
กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|---------------|-----------|
| 1. นางภัทริยา | เบญจพลชัย |
| 2. นางวจี | จิระธนชิต |

คณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชี

- | | | |
|-----------------------|----------------|------------------|
| 1. ดร.เยาวลักษณ์ | ชาติบัญชาชัย | ประธานคณะกรรมการ |
| 2. นางสาวพัชรา | ชาติบัญชาชัย | ที่ปรึกษา |
| 3. นางสาววรีพร | อาชาวรฤทธิ์ | ที่ปรึกษา |
| 4. ร.ต.ท.ศิวะรักษ์ | พินิจารมณ | ที่ปรึกษา |
| 5. ดร.จอมสุรางค์ | เรืองประพันธ์ | กรรมการ |
| 6. รศ. ดร.พรรณนิภา | รอดวรรณะ | กรรมการ |
| 7. รศ.ศรัณย์ | ชูเกียรติ | กรรมการ |
| 8. นางกฤษณา | เอี่ยมวรสมบัติ | กรรมการ |
| 9. นายกิตติชัย | ยงวนิชย์ | กรรมการ |
| 10. นางนิสากร | ทรงมณี | กรรมการ |
| 11. นางบุษกร | ธีระปัญญาชัย | กรรมการ |
| 12. นางวารุณี | ปรีดานนท์ | กรรมการ |
| 13. นางสาวศิริรัฐ | โชติเวชการ | กรรมการ |
| 14. นางสุวิมล | กุลาเลิศ | กรรมการ |
| 15. นางสาววิรินทร์พย์ | ศิริรัตนอนันต์ | กรรมการ |
| 16. นายอนุวัฒน์ | จงยินดี | กรรมการ |

คณะทำงานจัดทำและเผยแพร่หนังสือ

- | | | |
|--------------------|----------------|----------------|
| 1. นางวารุณี | ปรีดานนท์ | ประธานคณะทำงาน |
| 2. นางกฤษณา | เอี่ยมวรสมบัติ | คณะทำงาน |
| 3. นางนิสากร | ทรงมณี | คณะทำงาน |
| 4. นางบุษกร | ธีระปัญญาชัย | คณะทำงาน |
| 5. นางสาวศิริรัฐ | โชติเวชการ | คณะทำงาน |
| 6. ร.ต.ท.ศิวะรักษ์ | พินิจารมณ | คณะทำงาน |
| 7. รศ.ศรัณย์ | ชูเกียรติ | คณะทำงาน |
| 8. นางสุวิมล | กุลาเลิศ | คณะทำงาน |
| 9. นางสาวณฤดี | คอศิริ | คณะทำงาน |

สารบัญ

บทนำ	1
1.การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	19
2.กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	37
3.ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	61
3ก. ระบุความเสี่ยง	63
3ข. ประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	75
3ค. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ	112
4.การสอบทานและแก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	131
5.สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	143
อภิธานศัพท์	158
กิตติกรรมประกาศ	164
ภาคผนวก	168
อ้างอิง	185



บทนำ

กิจการต่าง ๆ ทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และกิจการที่ไม่แสวงหากำไร กำลังเผชิญกับความเสี่ยงใหม่ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำกำไร ความสำเร็จ หรือความอยู่รอดขององค์กร ด้วยความที่ผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มีลักษณะเฉพาะตัวและมีผลซึ่งกันและกัน COSO และ WBCSD จึงได้ร่วมกันจัดทำแนวปฏิบัติ เพื่อช่วยให้กิจการต่าง ๆ มีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อย่างครอบคลุมในทุกมิติ บริหารจัดการและเปิดเผยความเสี่ยงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติฉบับนี้ ได้รับการออกแบบมาเพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนสามารถประยุกต์หลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (ERM) กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG คืออะไร

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และการกำกับดูแล (Governance) และ/หรือ ความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการ คำจำกัดความของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ยังไม่มีการกำหนดให้เป็นสากลหรือที่ตกลงร่วมกัน ซึ่งอาจหมายถึงความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน หรือความเสี่ยงทางการเงินพิเศษ¹ แต่ละกิจการจะมีการกำหนดคำจำกัดความตามรูปแบบธุรกิจ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และอื่น ๆ เฉพาะตน คำจำกัดความที่ได้จึงอาจเป็นแบบกว้าง (อาทิ อาจครอบคลุมทุกมิติของทุน 6 ประเภทตามที่ The International Integration Reporting Council's (IIRC) กำหนด ซึ่งกล่าวไว้ในบทที่ 2) หรืออาจเป็นคำจำกัดความแบบแคบ (อาทิ ครอบคลุมเฉพาะการเลือกลำดับความสำคัญประเด็นด้านสภาพแวดล้อมและสังคม) และอาจวิวัฒนาการตามกาลเวลา

ตามวัตถุประสงค์ของแนวปฏิบัตินี้ คำจำกัดความของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ครอบคลุมประเด็นที่มีความโดดเด่นในวาระของนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดังเช่น คำที่อธิบายโดย MSCI¹ และ Robeco² ในตาราง 1:

¹ แม้ว่าคำเหล่านี้จะสับสนกันได้ แนวปฏิบัตินี้ได้นำคำว่า ESG มาใช้ เนื่องจากปัจจุบันเป็นคำที่ใช้กันโดยทั่วไปโดยกลุ่มนักลงทุน และรวบรวมเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสร้างผลตอบแทนทางการเงินที่แข่งขันได้ในระยะยาวและผลกระทบทางสังคมในเชิงบวก คำว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องถูกนำมาใช้เพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่ไม่ใช่ ESG ที่อาจมีสาเหตุหรือผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาทิ ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัตถุดิบอาจรุนแรงขึ้นจากสาเหตุด้านสิ่งแวดล้อม เช่น น้ำท่วมหรือภัยแล้งที่องค์กรไม่เคยพิจารณามาก่อน

ตาราง 1: คำจำกัดความของ ESG

	คำจำกัดความของ MSCI	คำจำกัดความของ Robeco
สิ่งแวดล้อม	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทรัพยากรธรรมชาติ มลพิษ และของเสีย และโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม	การมีส่วนร่วมของกิจการต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ควบคู่ไปกับการจัดการของเสียและการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับความพยายามในการต่อสู้กับภาวะโลกร้อน การลดการปล่อยมลพิษและการลดคาร์บอนไดออกไซด์
สังคม	ทุนมนุษย์ ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ การคัดค้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางสังคม	สิทธิมนุษยชน มาตรฐานแรงงานในห่วงโซ่อุปทาน ความเสี่ยงในการผิดกฎหมายในเรื่องการใช้แรงงานเด็ก และปัญหาที่พบเป็นประจำ เช่น การปฏิบัติตามหลักชีวอนามัยและความปลอดภัยในที่ทำงาน คะแนนด้านสังคมจะเพิ่มขึ้นหากบริษัทสามารถบูรณาการกับความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงถือเป็น "การอนุญาตทางสังคม" ที่ได้รับความยินยอม
การกำกับดูแล	การกำกับดูแลกิจการ และพฤติกรรมองค์กร	กฎหรือหลักการที่กำหนดสิทธิ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในการกำกับดูแลกิจการ ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยสร้างสมดุลและดูแลความสอดคล้องของผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ รวมถึงเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนกลยุทธ์ระยะยาวของบริษัทด้วย

องค์กรต่าง ๆ เช่น the Sustainability Accounting Standards Board (SASB)^๗ และ the Global Reporting Initiative (GRI) ได้รวบรวมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดคำจำกัดความ ESG ไว้ด้วย

กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร-การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (กรอบโครงสร้าง COSO ERM) ให้คำจำกัดความของความเสี่งว่า หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ”³ ซึ่งรวมทั้งผลกระทบเชิงลบ (เช่น การลดลงของรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร และผลกระทบเชิงบวก (คือ โอกาส - อาทิ เกิดตลาดใหม่ที่รองรับผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือความคิดริเริ่มในการประหยัดต้นทุน)

^๗ หัวข้อความยั่งยืนของ SASB จัดอยู่ภายใต้มิติด้านความยั่งยืน 5 มิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ รูปแบบธุรกิจและนวัตกรรม และความเป็นผู้นำและการกำกับดูแล

ตัวอย่าง: วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และประเด็นด้าน ESG ของบริษัท Unilever

ประเด็น ESG ที่ถูกระบุขึ้นมาของ Unilever มาจากวัตถุประสงค์ของกิจการที่กล่าวว่า “เพื่อการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน (to make sustainable living commonplace)” และวิสัยทัศน์ระบุว่า “ทำให้ธุรกิจเติบโตโดยลดร่องรอยผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการเติบโตของเรา และเพิ่มผลเชิงบวกด้านสังคม (to grow [its] business while decoupling [its] environment footprint from [its] growth and increasing [its] positive social impact)”⁴ ตารางด้านล่างเน้นถึงการที่บริษัท Unilever กำหนดหัวข้อ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์⁵

การพัฒนาสุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดี	การลดผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม	การยกระดับ มาตรฐานการ ดำรงชีวิต	การดำเนินธุรกิจอย่างมี ความรับผิดชอบต่อ สังคม	หัวข้อขยายความยั่งยืน
- โภชนาการและอาหาร - สุขาภิบาล และชีวอนามัย	- วัตถุประสงค์ทางการเกษตร - กิจกรรมด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ - การตัดไม้ทำลายป่า - บรรจุภัณฑ์ และขยะ - น้ำ - วัตถุประสงค์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับเกษตร	- สิทธิมนุษยชน - สิทธิและโอกาสของสตรี - การเข้าถึงทางเศรษฐกิจ - มาตรฐานชีวิตที่ดีของพนักงาน - ค่าตอบแทนที่ยุติธรรม	- จริยธรรม คุณค่า และวัฒนธรรม - ความปลอดภัยของข้อมูลและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล - การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน - การตลาดและการโฆษณาที่รับผิดชอบต่อสังคม - ภาษีและเงินสมทบทางเศรษฐกิจ - การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบต่อสังคม	- ผลิตภัณฑ์/ส่วนผสมที่น่าเชื่อถือ - การใช้ที่ปลอดภัยจากสัตว์และสวัสดิภาพของสัตว์ - ผู้บริโภคกับความยั่งยืน - ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ - โรคติดต่อ

ทำไมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล

จึงสำคัญต่อองค์กร

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ใช่เรื่องใหม่ โดยเฉพาะบริษัท องค์กร ภาครัฐ และนักลงทุนได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลมานานหลายปีแล้ว โดยเน้นมิติของแนวปฏิบัติด้านบัญชีการเงินและการรายงาน บทบาทความเป็นผู้นำและองค์ประกอบของคณะกรรมการ การต่อต้านการติดสินบนและคอร์รัปชัน จริยธรรมทางธุรกิจ และค่าตอบแทนผู้บริหาร

อย่างไรก็ดี ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะช่วง 10 ปีหลัง มีความแพร่หลายของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นอกจากการเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนของประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและ

สังคมที่กิจการต้องพิจารณาแล้ว กิจการควรให้ความสำคัญกับการควบคุมดูแลภายใน การกำกับดูแล และ วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านี้อย่างมากด้วย

วิวัฒนาการของภูมิภาพความเสี่ยงโลก

ในแต่ละปี รายงานความเสี่ยงโลก (Global Risk Report)⁶ ของสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) ได้สำรวจภาคธุรกิจ ภาครัฐ ประชาสังคม และผู้นำทางความคิด เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงระดับสูงสุดทั้ง ในด้านผลกระทบและโอกาสจะเกิด ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความเสี่ยงเหล่านี้ได้เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ปี 2008 พบว่าความเสี่ยงด้านสังคมและโรคระบาดเท่านั้นที่เป็นหนึ่งในห้าอันดับแรกในเชิงผลกระทบ ในปี 2018 ความเสี่ยงสี่ในห้าอันดับแรก เป็นความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมหรือด้านสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลง อย่างรุนแรงด้านสภาพภูมิอากาศ ภาวะวิกฤตน้ำ ภัยธรรมชาติ และความล้มเหลวในการบรรเทาและปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

สภาเศรษฐกิจโลก ได้เน้นย้ำการเพิ่มขึ้นของความเชื่อมโยงกันระหว่างความเสี่ยงในกลุ่ม ESG เช่นเดียวกับ ความเสี่ยงในกลุ่มอื่น ๆ ด้วย โดยเฉพาะความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมหรือภาวะวิกฤตน้ำ กับประเด็นด้านสังคม เช่น การย้ายถิ่นฐานโดยไม่สมัครใจ

ในโลกธุรกิจ วิวัฒนาการของภูมิภาพ หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งครั้งหนึ่งเคยได้รับการพิจารณา ว่าเป็น “หงส์ดำ (Black Swans)”⁷ ปัจจุบันเป็นเรื่องธรรมดา มาก ๆ และสามารถปรากฏอย่างรวดเร็วและ สำคัญยิ่งขึ้น รายงานโดยสมาคมด้านการกำกับดูแลกิจการ⁷ ในสหรัฐอเมริกา พบว่าปัญหาเหล่านี้ถึงแม้ว่า เกิดขึ้นบ่อยครั้งแต่ไม่ได้เกิดเสมอไป:

- มาจากความเสี่ยงหรือผลกระทบที่มีอยู่ในการดำเนินงานหลักหรือผลิตภัณฑ์
- มีศักยภาพที่จะสร้างความเสียหายต่อคุณค่าที่ไม่มีตัวตน ชื่อเสียงหรือความสามารถในการดำเนินงานของ บริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- มาพร้อมกับความสนใจของสื่อมวลชนอย่างต่อเนื่อง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการอภิปรายนโยบาย สาธารณะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถขยายผลกระทบต่อสถานะหรือการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบริษัท และ เพิ่มความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (หรือโอกาส) ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือการปฏิบัติของบริษัท

ภาพประกอบนี้คือ ประสบการณ์ของบริษัท JBS SA's (JBS) ระหว่างปี 2015 -2017 โดย JBS เป็นบริษัทผลิต และแปรรูปเนื้อสัตว์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก จากฐานรายได้ ศักยภาพการผลิต และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผลิตภัณฑ์ปิก

⁶ ทฤษฎีหงส์ดำได้รับการพัฒนาโดย Nassim Nicholas Taleb ผู้อธิบายว่า “ประการแรก หงส์ดำเป็นสิ่งผิดปกติ เนื่องจากอยู่นอกความคาดหวัง ปกติ เพราะไม่มีสิ่งใดในอดีตที่สามารถชี้ให้เห็นได้อย่างน่าเชื่อถือถึงความเป็นไปได้ของหงส์ดำ ประการที่สอง หงส์ดำนำมาซึ่งผลกระทบอย่าง ใหญ่หลวง ประการที่สาม แม้หงส์ดำจะมีสถานะผิดปกติ ธรรมชาติของมนุษย์ทำให้เราสร้างคำอธิบายสำหรับการเกิดขึ้นหลังจากเหตุการณ์เกิดขึ้น จริงแล้ว ทำให้หงส์ดำเป็นสิ่งที่อธิบายและคาดการณ์ได้” สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดูบทความของ New York Times ปี 2007 เรื่อง “The Black Swan: The Impact of the Fully Improbable”

เนื้อแกะ และเนื้อสุกร ตั้งแต่ปลายปี 2015 ถึงเดือนมิถุนายน 2017 บริษัท JBS ถูกกล่าวหาอย่างต่อเนื่องในเรื่องการปนเปื้อนในเนื้อสัตว์ การคอร์รัปชัน การตัดไม้ทำลายป่า การค้าแรงงานทาส และการทุจริต ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์อย่างมาก โดยเฉพาะต่อกิจการของ JBS ในที่สุด JBS ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงทางการเงิน จากการสูญเสียมูลค่าส่วนของผู้ถือหุ้นมากถึงร้อยละ 31 ในขณะที่ผลกระทบโดยตรงส่วนใหญ่เป็นผลมาจากความอ่อนแอด้านการกำกับดูแล ความท้าทายยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นจากความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงถึงกัน ซึ่งสะท้อนได้จากความสนใจที่ลดลงของนักลงทุนและผู้บริโภคในตลาดสากลที่ให้ความสำคัญกับปัญหา ESG⁸

ประสบการณ์ของ JBS นั้นไม่เหมือนใคร รูป 1 แสดงการเติบโตที่องค์กรอื่น ๆ ล้มเหลวในการจัดการประเด็น ESG และนำไปสู่ผลกระทบต่อชื่อเสียง ความภักดีของลูกค้า และผลประกอบการทางการเงิน ในหลายกรณี สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์ และการรณรงค์จากองค์กรที่ไม่ใช่ภาครัฐ มีบทบาทในการนำประเด็นเหล่านี้ไปสู่ความสนใจของประชาสังคมและองค์กร



เมื่อเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับมลภาวะ ความปลอดภัยของลูกค้าและพนักงาน จริยธรรม และการควบคุมดูแลจากผู้บริหาร ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อราคาตลาด เป็นที่ชัดเจนว่าประเด็นด้าน ESG เป็นประเด็นทางธุรกิจ และผลกระทบด้านตลาดในระยะสั้น สะท้อนถึงผลกระทบระยะยาวที่คาดการณ์ไว้ต่อกระแสเงินสดและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ความสนใจของนักลงทุนต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

นอกจากนี้ยังมีความสนใจเพิ่มขึ้นจากนักลงทุนที่ต้องการทำความเข้าใจว่า องค์กรมีการระบุและตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อย่างไร⁹ ช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาข้อเสนอด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในสหรัฐอเมริกา มีสัดส่วนประมาณครึ่งหนึ่งของข้อเสนอของผู้ถือหุ้นทั้งหมด – เป็นตัวแทนของประเภทข้อเสนอที่ใหญ่ที่สุด (ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ คณะกรรมการ การต่อต้านการเข้าครอบครองกิจการ/กลยุทธ์ ค่าตอบแทนหรืองานประจำ/อื่น ๆ)¹

ในปี 2018 ข้อเสนอของผู้ถือหุ้นในหัวข้อด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ได้คะแนนเสียงสูงในระดับต้น ๆ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายและการวิ่งเต้นทางการเมือง การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การรายงานความยั่งยืน ความหลากหลายและความครอบคลุม สิทธิมนุษยชน การควบคุมอาวุธปืน และยาที่ต้องใช้ใบสั่งแพทย์ ส่วนข้อเสนอของผู้ถือหุ้นที่เน้นการกำกับดูแลกิจการจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของคณะกรรมการ เช่น การเลือกตั้งกรรมการและค่าตอบแทนผู้บริหาร/กรรมการ การเพิ่มขึ้นของการสนับสนุนจากนักลงทุนต่อประเด็นสิ่งแวดล้อมมีความโดดเด่น อาทิ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศได้รับเสียงสนับสนุนส่วนใหญ่จากของบริษัทขนาดใหญ่ เช่น บริษัท ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation และ Anadarko¹⁰

ผลการลงคะแนนของผู้มอบอำนาจเหล่านี้ไม่น่าแปลกใจ เนื่องจากนักลงทุนสถาบันขนาดใหญ่ให้ความสนใจเพิ่มขึ้นต่อการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบ และวิธีที่บริษัทต่าง ๆ จัดการกับความท้าทายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตในระยะยาวและยั่งยืน¹¹ จากเมื่อก่อนที่การให้ความสำคัญในเรื่องนี้ถูกจำกัดอยู่ในเฉพาะกลุ่มนักลงทุนรายเล็ก แต่ที่ผ่านมาระยะเวลาหนึ่ง การลงทุนที่คำนึงถึงเรื่อง ESG ได้ขยายไปสู่การลงทุนในกองทุนรวม กองทุนซื้อขายแลกเปลี่ยนทางการค้าและกองทุนส่วนบุคคล นักลงทุนเชิงรับ (Passive Investor) รายใหญ่ที่สุดทั่วโลก รวมถึง BlackRock ซึ่งมีสินทรัพย์ภายใต้การบริหารมูลค่า 6.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ State Street Global Advisors (2.8 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ) และกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการแห่งประเทศญี่ปุ่น (1.4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ) ได้นำเอาวัตถุประสงค์และการพิจารณา ESG มาใช้ในการลงทุนของพวกเขา การมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยงและแนวทางการตลาด¹¹

⁹ แม้ว่า การสนับสนุนโดยเฉลี่ยสำหรับข้อเสนอด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมจะเพิ่มขึ้น แต่โดยทั่วไปแล้ว จำนวนที่มีนัยสำคัญ (ประมาณหนึ่งในสาม) ถูกถอนออกจากคะแนนเสียงโดยผู้มอบอำนาจ (Proxy) และจัดการผ่านการมีส่วนร่วมระหว่างบริษัทกับนักลงทุน การเจรจาที่แข็งแกร่ง และการดำเนินการของบริษัท อ้างอิงจากข้อมูลการกำกับดูแลของบริษัทมากกว่า 3,000 แห่งของสหรัฐอเมริกา รวมข้อมูลถึงวันที่ 31 สิงหาคม 2018

¹⁰ การสำรวจของ EY เปิดเผยว่า นักลงทุนสถาบันมากกว่าร้อยละ 80 ที่ตอบแบบสำรวจเห็นพ้องกันว่า เป็นเวลานานเกินไปแล้วที่บริษัทต่าง ๆ ล้มเหลวในการนำความเสี่ยงและโอกาสด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมาพิจารณาเป็นแกนสำคัญของธุรกิจ พวกเขาเชื่อว่าในระยะยาวประเด็น ESG มี "ผลกระทบจริงในเชิงปริมาณ" และการสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนในระยะยาวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยด้าน ESG ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดูที่รายงานของ EY ประจำปี 2017 เรื่อง "Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?"

“ความสามารถของบริษัทในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล แสดงให้เห็นถึงความ เป็นผู้นำและการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน และเป็นเหตุผลว่าทำไมเราจึงรวม ประเด็นเหล่านี้เข้ากับกระบวนการลงทุนของเรามากขึ้น บริษัทต้องถามตนเองว่าตนมีบทบาทอย่างไรในชุมชน มีการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร กำลังทำงานเพื่อสร้างบุคลากรที่หลากหลายหรือไม่ กำลัง ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือไม่ กำลังจัดให้มีการอบรมขึ้นใหม่และโอกาสที่พนักงานและ ธุรกิจของเราต้องปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เป็นอัตโนมัติมากขึ้นหรือไม่ ใช้หลักการเงินเชิงพฤติกรรม (Behavioral Finance) และเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับการเกษียณอายุ เพื่อให้พวกเขาลงทุนในวิธีที่จะช่วย ให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายหรือไม่”¹²

Larry Fink, CEO BlackRock, 2018

การเปิดเผยและระเบียบข้อบังคับ ESG

การรายงานความยั่งยืนได้กลายเป็นบรรทัดฐานสำหรับบริษัทภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง กิจกรรมไม่แสวงหา กำไรและกิจการสาธารณะได้เริ่มเปิดเผยข้อมูล ESG แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพวกเขาด้วย¹³ กิจกรรมส่วนใหญ่ เหนือกับความต้องการของนักลงทุน ลูกค้า และ/หรือผู้ขายในระดับหนึ่งเพื่อให้กิจการมีความโปร่งใสเกี่ยวกับ ประเด็น ESG มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อตรงของห่วงโซ่อุปทาน ความหลากหลาย ของคณะกรรมการ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในปี 2018 บริษัท S&P 500 จำนวน ร้อยละ 85 จากทั้งหมดทำการเปิดเผย ESG บางประเภท¹³

นอกจากนี้ ยังมีการเติบโตในกฎระเบียบและข้อกำหนดการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับ ESG – รวม 1,052 ข้อกำหนด (ร้อยละ 80 เป็นข้อบังคับ) ใน 63 ประเทศ¹⁴ ตั้งแต่ปี 2017 ข้อบังคับของสหภาพยุโรปว่าด้วยการรายงาน ที่ไม่ใช่ทางการเงินกำหนดให้บริษัทที่ดำเนินงานในประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปและมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ที่กำหนด ต้องจัดทำแถลงการณ์ที่มีข้อมูลเกี่ยวกับการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม และ การปฏิบัติต่อพนักงาน การเคารพสิทธิมนุษยชน การต่อต้านการคอร์รัปชันและการติดสินบน และ ความหลากหลายของคณะกรรมการ หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับและตลาดหลักทรัพย์ยังตอบสนองต่อความ ต้องการของนักลงทุนที่เพิ่มขึ้นสำหรับข้อมูล ESG ที่สม่ำเสมอซึ่งเชื่อมโยงกับผลประกอบการทางการเงิน ในปี 2017 สิงคโปร์เปิดตัวกฎการขึ้นทะเบียนสำหรับผู้ออกหลักทรัพย์ในรายการเพื่อจัดทำรายงานความยั่งยืน

¹² ตัวอย่างบางส่วน ได้แก่ DMCC (เขตปลอดอากรและหน่วยงานรัฐบาลของดูไบว่าด้วยการค้าและกิจการสินค้าโภคภัณฑ์), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam และ WWF

¹³ ประเทศเหล่านี้ได้แก่ อาร์เจนตินา ออสเตรเลีย ออสเตรีย บังกลาเทศ เบลเยียม โบลิเวีย บราซิล แคนาดา ชิลี จีน โคลอมเบีย คอสตาริกา โครเอเชีย สาธารณรัฐเช็ก เดนมาร์ก เอกวาดอร์ เอลซัลวาดอร์ ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี กรีซ กัวเตมาลา ฮอนดูรัส ฮังการี อินเดีย อินโดนีเซีย ไอร์แลนด์ อิสราเอล อิตาลี ญี่ปุ่น คาซัคสถาน ลักเซมเบิร์ก มาเลเซีย เม็กซิโก เมียนมาร์ เนเธอร์แลนด์ นิวซีแลนด์ ไนจีเรีย นอร์เวย์ ปานามา ปารากวัย เปรู ฟิลิปปินส์ โปแลนด์ โปรตุเกส โรมาเนีย รัสเซีย สิงคโปร์ สโลวาเกีย แอฟริกาใต้ เกาหลีใต้ สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ไต้หวัน ไทย ตุรกี ยูเครน สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ สหรัฐอเมริกา อุรุกวัย และเวียดนาม สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดูที่ the Reporting Exchange at reportexchange.com/

ประจำปี โดยระบุปัจจัย ESG ที่เป็นสาระสำคัญ นโยบาย แนวทางปฏิบัติ ประสิทธิภาพ เป้าหมาย และ คำชี้แจงของคณะกรรมการ¹⁴ กลุ่มความร่วมมือองค์กรและบอติกภายใต้ตลาดหลักทรัพย์ NASDAQ ของ สหรัฐอเมริกาได้จัดทำแนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวขึ้นมาในเดือนมีนาคม 2017¹⁵

คำแนะนำของ คณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ (The Task Force for Climate-related Financial Disclosures: TCFD)¹⁶ เป็นขั้นตอนสำคัญในการสนับสนุนการ เตรียมพร้อมในการเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ และต่อต้านการเพิ่มขึ้นที่คาดการณ์ไว้ในความถี่หรือ ความรุนแรงของเหตุการณ์สภาพอากาศที่รุนแรง จากเอกสารแนวปฏิบัติ ความคิดริเริ่ม การรายงาน และกลไก การจัดการความเสี่ยง TCFD ได้ออกคำแนะนำเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศที่สามารถ นำไปใช้กับองค์กรและกิจการอื่น ๆ

การเปรียบเทียบการเปิดเผย ESG กับการเปิดเผยความเสี่ยง

แม้จะมีการเปิดเผย ESG เพิ่มขึ้น แต่หลักฐานแสดงให้เห็นว่าประเด็นที่รายงานในรายงานความยั่งยืน หรือการเปิดเผยด้าน ESG นั้นไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ได้รายงานในการเปิดเผยความเสี่ยงของ องค์กรเสมอไป บริษัทที่เป็นสมาชิก WBCSD ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุหลายประการ ซึ่งรวมถึง:

- ความท้าทายในการหาปริมาณความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในเชิงการเงิน การไม่ทำเช่นนั้นส่งผล ให้การจัดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมทำได้ยากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความเสี่ยงมีผลกระทบที่มีความไม่แน่นอนในระยะยาวเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่คาดคะเนไม่ได้
- ขาดความรู้ด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทั้งทั้งองค์กร และการทำงานร่วมกันข้ามสายงานที่ ถูกจำกัดระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้รับการจัดการและเปิดเผยโดยทีมผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและ ถูกมองว่าเป็นความเสี่ยงที่แตกต่างหาก หรือมีความสำคัญน้อยกว่าความเสี่ยงแบบดั้งเดิม ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน หรือด้านการเงิน ซึ่งนำไปสู่ความมึนงงต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับ ESG

อ้างอิงถึงความยั่งยืนและ ERM: ขั้นแรกสู่การบูรณาการ¹⁷ สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมหรือภาคผนวก 1 สำหรับ บทสรุปของงานวิจัยนี้

ERM สามารถช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในการนำทางความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้อย่างไร

มีกรณีตัวอย่างสำหรับกิจการที่มีบทบาทอย่างแข็งขันมากขึ้นในการทำความเข้าใจ และจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ว่าจะหมายถึงการลดหรือขจัดความเสี่ยง การปรับตัว และการเตรียมพร้อมสำหรับความเสี่ยง หรือเพิ่มความโปร่งใสมากขึ้นเกี่ยวกับวิธีที่องค์กรจัดการความเสี่ยง

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ให้คำจำกัดความ ของ ERM ว่า หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการ กำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง”¹⁸

กิจการหลายแห่งมีโครงสร้างและกระบวนการ ERM เพื่อระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยง แม้ในกรณีที่ไม่มีหน้าที่งาน ERM อย่างเป็นทางการ บทบาทและความรับผิดชอบสำหรับกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งธุรกิจมักจะถูกกำหนดและดำเนินการ^{๑๙} กระบวนการเหล่านี้ให้เส้นทางสำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพของผลลัพธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง^{๑๙} แม้ว่าจะมีทางเลือกมากมายสำหรับผู้บริหารในการประยุกต์ใช้ ERM และไม่มีวิธีการใดดีกว่าวิธีอื่นในระดับสากล การวิจัยแสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วนสามารถนำไปสู่ผลประโยชน์ทางการเงินที่สูงขึ้นได้^{๒๐}

การใช้ประโยชน์จากโครงสร้างและกระบวนการสามารถสนับสนุนองค์กรในการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เนื่องจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจซับซ้อนหรือองค์กรยังไม่คุ้นเคย COSO และ WBCSD จึงได้พัฒนาแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนให้กิจการต่าง ๆ มีความเข้าใจและจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทั้งหมดได้ดีขึ้นและครบถ้วน

^{๑๘} รายงานประจำปี 2017 โดย AICPA ที่สำรวจผู้บริหารจำนวน 432 คนในองค์กรขนาดใหญ่ บริษัทมหาชน บริการทางการเงิน และกิจการที่ไม่แสวงหากำไร พบว่าองค์กรจำนวนร้อยละ 28 มี “กระบวนการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นทางการอย่างสมบูรณ์” ในขณะที่ร้อยละ 37 มี “กระบวนการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรบางส่วน” (เช่น มีการระบุความเสี่ยงบางส่วน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด) (Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2017, มีนาคม) “The state of enterprise risk oversight: an overview of risk management practices ฉบับที่ 8”)

^{๑๙} ตัวอย่างเช่น การศึกษาในปี 2013 โดย EY พบว่าบริษัทที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนมีผลประโยชน์ทางการเงินดีกว่าคู่แข่ง บริษัทร้อยละ 20 ที่มีอันดับสูงสุดในการมองของการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วนรายงานรายได้สูงกว่าบริษัทที่อยู่ในร้อยละ 20 ที่มีอันดับต่ำสุด ถึงสามเท่า (EY (2013). “Turning risk into results: how leading companies use risk management to fuel better performance.” หน้า 3) การศึกษาในปี 2014 พบว่า “บริษัทที่มีระดับขั้นสูงของการนำ ERM ไปใช้นั้นมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นทั้งในด้านผลประโยชน์ทางการเงินและการประเมินตลาด” (Florio, C. และ Leoni, G. (2017) “Enterprise risk management and firm performance: The Italian case” British Accounting Review 49. หน้า 56-74)

เกี่ยวกับคำแนะนำนี้ – ผู้ใช้

แนวปฏิบัตินี้ออกแบบมาเพื่อใช้งานโดยกิจการใด ๆ ที่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG – รวมถึงธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้น กิจการที่ไม่แสวงหากำไร กิจการที่แสวงหาผลกำไร บริษัทขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานของรัฐ กลุ่มเป้าหมายรวมถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนซึ่งกำลังมองหาแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ผู้ใช้รวมถึงผู้ที่อยู่ในฝ่าย ERM หรือฝ่ายความยั่งยืน หรือมีหน้าที่กำกับดูแลหน้าที่เหล่านั้น รวมถึงเจ้าของความเสี่ยงหรือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการที่บทบาทอาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ นักวิเคราะห์ด้านนักลงทุนสัมพันธ์ หรือผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด กลุ่มเป้าหมายและการนำแนวปฏิบัตินี้ไปประยุกต์ใช้อาจอธิบายได้ดังนี้:

ทุกคนมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง แม้ว่าความเสี่ยงด้าน ESG หลายอย่างมีทีมงานด้าน ESG หรือทีมงานด้านความยั่งยืนเป็นเจ้าของตามที่ Larry Fink กล่าวไว้ "เราต้องการให้การบริหารความเสี่ยงด้าน ESG เป็นเครื่องมือที่ผู้จัดการทุกคนกำลังมองหา"

- **ผู้มีอำนาจตัดสินใจ:** แนวปฏิบัตินี้สร้างความตระหนักว่า ESG เป็นหัวข้อหลักที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ มากมายที่จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
- **ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง:** ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงในขั้นต้น ประกอบด้วยผู้ที่มียุทธศาสตร์โดยตรงในกระบวนการ ERM อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ใช้ได้กับทุกคนที่รับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยง (รวมถึงผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน เจ้าของความเสี่ยง และผู้บริหารสายงาน) แนวปฏิบัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้เข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการ พร้อมกับเครื่องมือ ทรัพยากร และกรอบการทำงานที่สามารถสนับสนุนความเข้าใจเพิ่มเติม
- **ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน:** ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในขั้นต้นประกอบด้วยผู้ที่มียุทธศาสตร์โดยตรงในหน้าที่งานด้านความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ใช้ได้กับทุกคนที่ได้รับผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาด้าน ESG แนวปฏิบัตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้บูรณาการความรู้และความตระหนักเกี่ยวกับแนวโน้ม ประเด็น ผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG กับเครื่องมือและกระบวนการ ERM เพื่อสนับสนุนการระบุ กำหนด ประเมิน ตอบสนอง และเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้ดียิ่งขึ้น

ในบางกรณี ผู้ปฏิบัติงานอาจมีบทบาทเหล่านี้มากกว่าหนึ่งบทบาท

การประยุกต์ใช้แนวปฏิบัตินี้กับองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)^ญ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่เกี่ยวข้องกับกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม เช่นเดียวกับองค์กรขนาดใหญ่หรือหน่วยงานภาครัฐ อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรใน SMEs มักมีจำกัด ทำให้กิจการเหล่านี้มีความท้าทายในการจัดให้มีการกำกับดูแลที่เข้มแข็ง หรือระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทั้งหมดได้อย่างเพียงพอ

SMEs ควรใช้วิธีการตามสามัญสำนึกเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจรวมถึงการมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์และผลการปฏิบัติงาน (บทที่ 2 และ 3) โดยตระหนักถึงความสำคัญของการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (บทที่ 4)

เกี่ยวกับแนวปฏิบัตินี้ – จุดมุ่งหมายและขอบเขต

จุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายของแนวปฏิบัตินี้ คือช่วยให้องค์กรต่าง ๆ นำหลักการและแนวปฏิบัติของ ERM ไปใช้กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในขอบเขตนี้ แนวปฏิบัติประยุกต์ใช้กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน²⁰

รูป 2 : กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรของ COSO



^ญ สิ่งนี้นิยามโดยสหภาพยุโรปว่าเป็นบริษัทที่มีพนักงานน้อยกว่า 250 คน

แม้ว่าแนวปฏิบัตินี้จะสอดคล้องกับหัวข้อประกอบของ COSO และหลักการ 20 ข้อตามที่แสดงไว้ในรูป 2 แต่ก็มีแนวทางปฏิบัติที่ใช้กันในกิจการต่าง ๆ โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงอื่น ๆ เช่น ISO 31000 หรือกรอบการบริหารความเสี่ยงเฉพาะกิจการ เอกสารนี้ใช้ประโยชน์จากกรอบโครงสร้าง แนวปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ และเครื่องมือที่มีอยู่ จากทั้งด้านการบริหารความเสี่ยงและด้านความยั่งยืน^๑ เอกสารนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงขององค์กรแบบแยกส่วน และควรใช้ร่วมกับกรอบ ERM ที่องค์กรจัดให้มีขึ้น

จุดมุ่งหมายของแนวปฏิบัตินี้คือเพื่อช่วยให้กิจการบรรลุ:

- **ความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้น:** ความอยู่รอดและความยืดหยุ่นในระยะกลาง และระยะยาวของกิจการจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์ และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงถึงกัน ซึ่งคุกคามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์
- **ภาษาที่เข้าใจได้ตรงกันสำหรับการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG:** ERM ระบุและประเมินความเสี่ยงสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามแง่มุมเหล่านี้ทำให้ประเด็นด้าน ESG เข้าสู่กระบวนการหลักและการประเมินความเสี่ยง
- **ปรับปรุงการใช้ทรัพยากร:** การได้ข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการใช้ทรัพยากรโดยรวม และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร
- **แสวงหาโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่เพิ่มขึ้น:** การพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทำให้ผู้บริหารสามารถระบุแนวโน้มด้าน ESG ที่นำไปสู่โอกาสใหม่
- **ประสิทธิภาพของขนาดที่เป็นจริง:** การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG แบบรวมศูนย์และควบคู่ไปกับความเสี่ยงระดับกิจการอื่น ๆ จะช่วยขจัดความซ้ำซ้อนและจัดสรรทรัพยากรเพื่อจัดการกับความเสี่ยงสูงสุดของกิจการ
- **การปรับปรุงการเปิดเผย:** ปรับปรุงความเข้าใจของผู้บริหารถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่สามารถให้ความโปร่งใสและเปิดเผยตามที่นักลงทุนคาดหวัง และบรรลุการปฏิบัติตามข้อกำหนดของรายงานของแต่ละประเทศ

^๑ ตัวอย่างนี้รวมถึงกรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการของ COSO, มาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI), the Greenhouse Gas Protocol, International Integrated Reporting Council's (IIRC) Integrated Reporting <IR> Framework, Natural Capital Protocol, Social & Human Capital Protocol, มาตรฐานของคณะกรรมการมาตรฐานการบัญชีเพื่อความยั่งยืน, ข้อเสนอแนะการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (TCFD)

ขอบเขตของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

เอกสารนี้ให้แนวปฏิบัติในการใช้กระบวนการ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จะขึ้นอยู่กับองค์กร ซึ่งอาจจะใช้คำจำกัดความแบบแคบโดยเน้นที่การเลือกความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมหรือสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือการประยุกต์ใช้ในวงกว้างที่พิจารณาประเด็นต่างๆ มากมาย เช่นเดียวกับประเด็นของ MSCI ที่กำหนดไว้ในตาราง 2

ตาราง 2: ประเด็นและหัวข้อของ ESG ตามคำนิยามของ MSCI ²¹

3 หลักที่สำคัญ	10 หัวข้อ	ประเด็นสำคัญของ ESG ทั้ง 37 ข้อ	
สิ่งแวดล้อม	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	การปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก	การจัดการเงินทุนเพื่อผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ความเปราะบางของการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ
	ทรัพยากรธรรมชาติ	ความเครียดน้ำ (Water stress) ความหลากหลายทางชีวภาพ และการใช้ประโยชน์จากที่ดิน	การจัดการแหล่งวัตถุดิบ
	มลพิษ และของเสีย	การปล่อยสารพิษและของเสีย วัสดุบรรจุภัณฑ์และขยะ	ขยะอิเล็กทรอนิกส์
	โอกาสด้านสิ่งแวดล้อม	โอกาสในเทคโนโลยีสะอาด โอกาสในอาคารสีเขียว (green building)	โอกาสพลังงานหมุนเวียน
สังคม	ทุนมนุษย์	การจัดการแรงงาน ชีวอนามัยและความปลอดภัย	การพัฒนาทุนมนุษย์ มาตรฐานห่วงโซ่อุปทานด้านแรงงาน
	ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์	คุณภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ความปลอดภัยจากสารเคมี ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์การเงิน	ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล การลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงด้านสุขภาพและประชากร
	การคัดค้านของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การหาข้อขัดแย้ง	
	โอกาสทางสังคม	การเข้าถึงการสื่อสาร การเข้าถึงการเงิน	การเข้าถึงการดูแลสุขภาพ โอกาสด้านโภชนาการและสุขภาพ
การกำกับดูแล	การกำกับดูแลกิจการ	กรรมการ คำตอบแทน	ความเป็นเจ้าของ การบัญชี
	พฤติกรรมองค์กร	จริยธรรมทางธุรกิจ แนวปฏิบัติในการต่อต้านการแข่งขัน ความโปร่งใสด้านภาษี	การคอร์รัปชัน และความไม่มั่นคง ความไม่มีเสถียรภาพของระบบการเงิน

การกำกับดูแล (หรือ “G”) มีประเด็นหลายประเด็นที่ระบุไว้ในตาราง 2 เช่น ความเป็นเจ้าของ การบัญชี และแนวปฏิบัติต่อต้านการแข่งขัน เป็นประเด็นที่มีมานานสำหรับองค์กร และโดยทั่วไปแล้วมีการจัดการที่ดีในกระบวนการ ERM ที่ได้สร้างขึ้น ดังนั้นแนวปฏิบัตินี้จึงให้ความสำคัญกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น ซึ่งสำหรับบางองค์กรก็เคยมีการจัดการที่ผ่านมาโดยอยู่นอกเหนือการกำกับดูแลและ ERM ที่แข็งแกร่ง ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่กล่าวถึงตลอดแนวปฏิบัตินี้มุ่งเน้นไปที่การกำกับดูแลประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม หรือสังคม หรือประเด็นอื่น ๆ เช่น จริยธรรมทางธุรกิจหรือความหลากหลายในคณะกรรมการที่เริ่มได้รับความสนใจเมื่อไม่นานมานี้ในชุมชนธุรกิจ

เกี่ยวกับแนวปฏิบัตินี้ – โครงสร้าง

แนวปฏิบัติมีห้าบท ที่สะท้อนองค์ประกอบทั้งห้าของกรอบโครงสร้าง COSO ERM โดยเริ่มจากการกำกับการดูแลและวัฒนธรรม กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ จากนั้น จึงดำเนินการผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเน้นที่ผลการปฏิบัติงาน (การระบุ การประเมิน และการจัดลำดับความสำคัญ และการตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG) สุดท้ายคือการ สอบทานและการแก้ไขปรับปรุง และสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

1. **การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG:** การกำกับดูแลหรือการควบคุมดูแลภายในกิจการ กำหนดลักษณะการตัดสินใจและวิธีการนำการตัดสินใจเหล่านี้ไปดำเนินการ การใช้ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG รวมถึงการเพิ่มความตระหนักของคณะกรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG - การสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงด้าน ESG
2. **กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG:** ทุกกิจการมีผลกระทบและการพึ่งพาธรรมชาติและสังคม ดังนั้น ความเข้าใจเชิงลึกในบริบททางธุรกิจ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์จึงเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสำหรับกิจกรรม ERM ทุกกิจกรรมและการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล การประยุกต์ใช้ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG รวมทั้งการตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่า จะสร้างความเข้าใจผลกระทบและการพึ่งพาเหล่านี้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

3. ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG:

ก) **ระบุความเสี่ยง:** องค์กรใช้หลายแนวทางในการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG: การวิเคราะห์เมกะเทรนด์ การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดผลกระทบและการพึ่งพา การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประเมินสาระสำคัญของ ESG เครื่องมือเหล่านี้สามารถช่วยระบุ และบ่งบอกประเด็นความเสี่ยงด้าน ESG เกี่ยวกับวิธีการที่ความเสี่ยงคุกคามการบรรลุกลยุทธ์ของกิจการและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การประยุกต์ใช้แนวทางเหล่านี้ ผ่านการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงกับผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ยกระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไปสู่ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory) ของกิจการ และจัดวางในตำแหน่งสำหรับการประเมินและการตอบสนองที่เหมาะสม

ข) ประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: บริษัทต่าง ๆ มีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้นจึงไม่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรได้อย่างเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงจำเป็นต้องประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความสำคัญ การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG รวมถึงการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่ใช้ภาษาที่เข้าใจได้ตรงกันในการสื่อสารกันภายในองค์กร จะสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ นอกจากนี้การใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของ ESG เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่กำลังจะเกิดขึ้นหรือเกิดในระยะยาวจะไม่ถูกละเลยหรือลดความสำคัญ แต่จะได้รับการประเมินและจัดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสมแทน

ค) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ: วิธีการที่กิจการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ระบุในท้ายที่สุดจะเป็นตัวกำหนดว่ากิจการสามารถรักษาคุณค่าหรือสร้างคุณค่าได้อย่างไรในระยะยาว การประยุกต์ใช้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันในการพิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริง แหล่งที่มาของความเสี่ยง ตลอดจนต้นทุนและประโยชน์ของแต่ละวิธีจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการตอบสนองเหล่านี้

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG: การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุงกิจกรรม ERM มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินประสิทธิผล และปรับเปลี่ยนแนวทางตามความจำเป็น องค์กรสามารถพัฒนาตัวบ่งชี้เฉพาะ เพื่อแจ้งเตือนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นที่จะสะท้อนให้เห็นในการระบุความเสี่ยง การประเมิน และการตอบสนอง ข้อมูลนี้จะถูกรายงานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG: การประยุกต์ใช้ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG รวมถึงการปรึกษากับเจ้าของความเสี่ยง เพื่อระบุสารสนเทศที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้อข้อมูลความเสี่ยง



ตลอดแนวปฏิบัติฉบับนี้ ใช้สัญลักษณ์เพื่อระบุการดำเนินการหรือแนวปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง (สรุปได้ตามตารางด้านล่างนี้) กรณีศึกษาหรือตัวอย่าง หรือเป็นเอกสารอ้างอิงที่รวมอยู่ในภาคผนวก 8

แนวปฏิบัตินี้ใช้สัญลักษณ์ต่อไปนี้เพื่อบ่งชี้:



แนวปฏิบัติ



กรณีศึกษาหรือตัวอย่าง



เอกสารอ้างอิง

กิจการของท่านพร้อมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของปัจจุบันและอนาคตหรือไม่

แนวปฏิบัติฉบับนี้ได้กล่าวถึงการดำเนินการต่อไปนี้อย่างครอบคลุม เพื่อช่วยให้กิจการระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของปัจจุบัน ในขณะที่ยังคงความยืดหยุ่นในการปรับตัวและตอบสนองต่อเมกะเทรนด์ในอนาคต

บท	การดำเนินการ
1	การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	☐ เชื่อมโยงหรือกำหนดสิ่งจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามข้อบังคับหรือสมัครใจขององค์กร ☐ พิจารณาโอกาสในการปลูกฝัง ESG ร่วมกับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักของกิจการ ☐ รับทราบถึงแนวทางเพิ่มความตระหนักของคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ☐ เชื่อมโยงโครงสร้างการดำเนินงาน เจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สายการรายงาน และ กระบวนการ ERM และการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรแบบครบวงจร เพื่อระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการควบคุมดูแล และการทำงานร่วมกัน ☐ สร้างโอกาสในการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ☐ ฝังทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในการสรรหาและการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการ
2	กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	☐ ตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าและรูปแบบธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบและการพึ่งพาทุนทุกประเภททั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อช่วยให้เข้าใจสิ่งเหล่านี้ ควรปฏิบัติดังนี้: - วิเคราะห์เมกะเทรนด์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ในสภาพแวดล้อมภายนอก - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) - เชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพาสำหรับทุนทุกประเภท - ประเมินความมีสาระสำคัญของ ESG เพื่ออธิบายประเด็น ESG ที่สำคัญ - มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้ม ESG ที่เกิดขึ้นใหม่ - วิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG ☐ ทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ ☐ พิจารณารiskที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของกิจการ

บท	การดำเนินการ
3	ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
3ก	ระบุความเสี่ยง
	□ ตรวจสอบทะเบียนคุมความเสี่ยงของกิจการเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ได้รับแล้วหรือยังไม่ได้ระบุ □ ทำให้เจ้าของความเสี่ยงด้าน ESG และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนมีส่วนร่วมในกระบวนการระบุความเสี่ยงเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน □ จัดประชุมกับทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG □ ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร □ ระบุผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่มีต่อองค์กรอย่างแม่นยำ □ ใช้การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงเพื่อให้เข้าใจตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง
3ข	ประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
	□ ทำความเข้าใจผลที่ต้องการจากการประเมินความเสี่ยง (เช่น ผลกระทบในเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ) □ ทำความเข้าใจเกณฑ์ของกิจการสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง □ ทำความเข้าใจตัวชี้วัด (Metrics) ที่กิจการใช้แสดงความเสี่ยง (เช่น เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ) □ เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมเพื่อวัดความรุนแรงของความเสี่ยง □ เลือกและบันทึกข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน □ ใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG □ ระบุและทำความเข้าใจความมีอคติขององค์กรต่อประเด็น ESG
3ค	นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ
	□ เลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมตามปัจจัยเฉพาะของกิจการ (เช่น ต้นทุนและผลประโยชน์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้) □ พัฒนารณาด้อย่างทางธุรกิจสำหรับการตอบสนองความเสี่ยงและได้รับการยอมรับ □ นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงของกิจการ □ ประเมินวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ระดับกิจการ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบโดยรวมต่อภาพความเสี่ยงของกิจการ
4	การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	□ ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ □ สอบทานกิจกรรม ERM เพื่อระบุการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการและความสามารถด้าน ERM □ ติดตามปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยใช้ ERM
5	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	□ ระบุสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องสำหรับการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร □ สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายในองค์กรเพื่อการตัดสินใจ □ สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายนอกองค์กร เพื่อปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย □ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ใช้รายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



บทนำ

การกำกับดูแล คือ ระบบและกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพโดยรวมของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ รัฐบาล หรือองค์กรระหว่างประเทศแบบพหุภาคี¹ การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแล โครงสร้าง และวัฒนธรรมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร วิธีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถในการทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

กรอบโครงสร้าง COSO ERM เน้นย้ำว่าการกำกับดูแล รวมถึง การกำกับดูแลอย่างเข้มงวด เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการระบุ ประเมิน และจัดการกับความเสี่ยงทั้งหมดที่มีต่อ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การรวมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เข้ากับโครงสร้างการกำกับดูแล ระบบ และ กระบวนการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเอาชนะความท้าทายที่หลายองค์กรเผชิญในการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ เช่น การทำงานแบบไซโลขององค์กร ความท้าทายในการประเมินเชิงปริมาณ และการมีอคติขององค์กร



บทนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในองค์ประกอบ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม และหลักการที่เกี่ยวข้อง 5 ข้อ:²

- 1 **ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ:** คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่ในการควบคุมดูแล กลยุทธ์และการกำกับดูแลเพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินการเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

- 2 **จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน:** องค์กรจัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
 - 3 **กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์:** องค์กรกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงลักษณะของวัฒนธรรมที่กิจการพึงประสงค์
 - 4 **แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อค่านิยมหลัก:** องค์กรแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อค่านิยมหลักของกิจการ
 - 5 **ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ:** องค์กรยึดมั่นที่จะสร้างทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- ☒ **บทนี้สรุปการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการบูรณาการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เข้ากับ ERM ในองค์ประกอบ การกำกับดูแลและวัฒนธรรม:**
- ☐ เชื่อมโยงหรือกำหนดสิ่งจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามข้อบังคับหรือสมมติฐานขององค์กร
 - ☐ พิจารณาโอกาสในการปลูกฝัง ESG ร่วมกับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักของกิจการ
 - ☐ รับทราบถึงแนวทางเพิ่มความตระหนักของคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
 - ☐ เชื่อมโยงโครงสร้างดำเนินงาน เจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สายการรายงาน และกระบวนการ ERM และการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรแบบครบวงจร เพื่อระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการควบคุมดูแล และการทำงานร่วมกัน
 - ☐ สร้างโอกาสในการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
 - ☐ ฝึกทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในการสรรหาและการจัดการบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการ

การควบคุมดูแลและการกำกับดูแลด้าน ESG

องค์กรแต่ละแห่งมีแนวทางในการควบคุมดูแลและการกำกับดูแลของตนเอง จากรายงานเรื่อง *Corporate Governance for South Africa*³ (รายงาน King IV) ซึ่งตีพิมพ์ในปี 2016 ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับคำจำกัดความของการกำกับดูแลที่ดีในบริบทของธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับ ESG เช่น ความไม่เท่าเทียม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความโปร่งใสดังสุดโต่ง (radical transparency) และ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ โดยรายงาน King IV⁴ นำเสนอแนวทางตามหลักการ (principles-based approach) ในการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ โดยผู้กำกับดูแลเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการสร้างวัฒนธรรมทางจริยธรรม ผลการปฏิบัติงานที่ดี การควบคุมที่มีประสิทธิภาพและมีความถูกต้องตามกฎหมาย นอกจากนี้ รายงาน King IV บางส่วนได้ให้

³ รายงาน King IV ได้รับการออกแบบมาเพื่อใช้ให้ครอบคลุมทั้งบริษัทที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กิจการที่แสวงหากำไร และไม่แสวงหากำไร รวมถึงบริษัทเอกชนและกิจการสาธารณะ

ข้อเสนอแนะที่สามารถช่วยสนับสนุนการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ด้วย ได้แก่⁴

- การจัดตั้งคณะกรรมการสังคมและจริยธรรมเป็นคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง
- ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการกำกับดูแล คณะกรรมการควรพิจารณาความต้องการที่สมเหตุสมผลและชอบตามกฎหมาย ผลประโยชน์ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะเดียวกันยอมรับในบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำให้คณะกรรมการและบริษัทรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล
- ให้ความสำคัญกับการจัดการโอกาสควบคู่กับการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงควรระบุความเชื่อมโยงของโอกาสกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดให้คณะกรรมการให้ความสำคัญกับโอกาสในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่ค่อยๆ เพิ่มขึ้น มีความเชื่อมโยง ส่งผลในระยะยาว หรือเป็นสิ่งที่องค์กรไม่คุ้นเคย ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องยาก ในขณะที่ความเสี่ยงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ องค์กรจึงต้องรับผิดชอบดูแลจัดการความเสี่ยงนี้ไม่แตกต่างจากความเสี่ยงทางธุรกิจอื่น ๆ แม้ว่าประเด็นด้าน ESG จะได้รับการจัดการโดยหน่วยงานที่แยกจากกัน เช่น แผนกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรหรือฝ่ายความยั่งยืน การบูรณาการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เข้ากับโครงสร้างและกระบวนการ ERM หลักขององค์กรก็มีความสำคัญต่อการสนับสนุนกิจการและกรรมกรของกิจการเพื่อให้เป็นไปตามความรับผิดชอบของตน

ในส่วนนี้ สรุปภาระหน้าที่เกี่ยวกับ ESG ที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และโดยความสมัครใจ ที่อาจช่วยขับเคลื่อนความรับผิดชอบของกิจการด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

คำถามที่ต้องพิจารณาสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน:

- ในอดีตที่ผ่านมา กิจการเคยมีปัญหาด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน หรือด้านชื่อเสียง จากเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือไม่
- อะไรที่เป็นข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือภาระผูกพันเกี่ยวกับ ESG ในตลาดของกิจการ มีความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือภาระผูกพันดังกล่าวหรือไม่
- มีสื่อสารกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือภาระผูกพัน ไปยังผู้นำองค์กร และบูรณาการกับการปฏิบัติงานอย่างไร
- กิจการมีการสื่อสารที่ชัดเจนหรือไม่ว่า พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก หรือกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ได้คำนึงถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับ ESG อย่างไร
- กิจการมีนโยบาย แถลงการณ์ หรือเจตจำนงค์โดยสมัครใจใดบ้างที่เกี่ยวกับประเด็นด้าน ESG

ความรับผิดชอบด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ในหลายประเทศ องค์กรกำกับดูแลด้านการเงิน ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม อาจกำหนดบทลงโทษทางแพ่งหรือทางอาญาต่อผู้บริหารของบริษัท หรือพนักงานที่จัดการประเด็น ESG ผิดพลาด ตัวอย่างเช่น อดีตผู้บริหารสองคนของบริษัท Quality Egg LLC (บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคในสหรัฐอเมริกา) ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปี 2015 ถูกฟ้องร้องให้รับผิดชอบทางอาญาที่ทำให้เกิดการระบาดของเชื้อ Salmonella ในปี 2010 - เนื่องจากพวกเขารู้ว่าโรงงานผลิตไข่มีความเสี่ยงที่จะเกิดการปนเปื้อน โดยถูกเรียกค่าปรับสำหรับบริษัท (6.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) และสำหรับผู้บริหาร (คนละ 100,000 เหรียญสหรัฐ)⁵

แม้ว่าองค์กรไม่ได้ถูกปรับหรือมีบทลงโทษตามกฎหมาย แต่ยังสามารถได้รับผลกระทบทางการเงิน จากการที่ไม่สามารถจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้ ตัวอย่างเช่น กรณีร้าน Chipotle ที่มูลค่าตลาดลดลงจากความกลัวของสังคมต่อโรคที่เกิดจากอาหาร⁶ หรือกรณีมหาวิทยาลัย Michigan State จ่ายค่าเสียหายมูลค่า 500 ล้านดอลลาร์สหรัฐเพื่อระงับข้อพิพาทจากข้อกล่าวหาการล่วงละเมิดทางเพศของแพทย์ต่อนักยิมนาสติกหญิง⁷

ผู้กำกับดูแล มีหน้าที่กำกับดูแลเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดในระยะยาวต่อกิจการภายใต้การกำกับ ส่วนหนึ่งเป็นงานประจำของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยรวมเรื่อง ESG ไว้ในการประเมินและการเปิดเผยความเสี่ยงขององค์กรเช่นเดียวกับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญอื่น ข้อมูลเพิ่มเติมในภาคผนวก 2 ซึ่งให้ภาพรวมข้อกำหนดการเปิดเผยความเสี่ยงตามกฎหมายของแต่ละประเทศ

ข้อกำหนดที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับ ESG ได้เกิดขึ้นใหม่มากมายในหลายประเทศ บางส่วนของกฎระเบียบข้อบังคับเหล่านี้ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ขณะที่ส่วนอื่นจัดเป็นข้อกำหนดให้บริษัทเปิดเผยสารสนเทศของวิธีการจัดการประเด็นด้าน ESG มีกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายจำนวนมากที่มีบทบัญญัติมีผลใช้บังคับไปถึงผู้บริหารระดับสูง (ดูตาราง 1.1)

เปรียบเทียบโครงสร้างคณะกรรมการแบบชั้นเดียว (One-tier) และแบบสองชั้น(two-tier)

คณะกรรมการแบบชั้นเดียวปกติจะกำกับดูแลผู้บริหารระดับสูงและการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น (พบในสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และออสเตรเลีย) สำหรับระบบคณะกรรมการแบบสองชั้น คณะกรรมการที่เป็นผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายขององค์กรและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ส่วนคณะกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารจะเป็นคณะกรรมการควบคุมดูแลทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบการตัดสินใจของคณะกรรมการชุดแรกในนามของบุคคลอื่น (พบมากในยุโรป)⁸

☒ แนวปฏิบัติ

- ☐ เชื่อมโยงหรือกำหนดสิ่งจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามข้อบังคับหรือสมรรถนะขององค์กร

⁵ ตัวอย่างเช่น กฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งสหรัฐอเมริกา (SEC) กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เปิดเผยปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ของตน ในทำนองเดียวกัน EU Directive 2004/109/EC กำหนดให้บริษัทต่าง ๆ ระบุรายละเอียดของความเสี่ยงหลักและความไม่แน่นอนที่พวกเขาเผชิญในรายงานทางการเงินประจำปี ตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลียแนะนำให้นิติบุคคลที่จดทะเบียนทั้งหมดกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและทบทวนประสิทธิภาพของกรอบการทำงานนั้นเป็นระยะ ข้อมูลเพิ่มเติมในภาคผนวก 2

ตาราง 1.1 ตัวอย่างกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ESG

กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ขอบเขต	การบังคับใช้
คำสั่งที่ 2014/95EU (คำสั่งของสหภาพ ยุโรป ให้รายงานที่ ไม่ใช่ทางการเงิน) ⁹	กฎหมายของสหภาพยุโรป กำหนดให้บริษัทขนาด ใหญ่ประมาณ 6,000 แห่ง (รวมบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์ ธนาคาร บริษัทประกันภัย และ กิจการเพื่อสาธารณประโยชน์) เปิดเผยข้อมูลเฉพาะ (อาทิ การคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและการเคารพสิทธิ มนุษยชน) เกี่ยวกับวิธีการดำเนินการและการจัดการ ความท้าทายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม	ต้องปฏิบัติตามการรายงานอย่างครบถ้วนในรายงานปี 2017 ประเทศที่บริษัทดังกล่าวตั้งอยู่ต้องรับผิดชอบในการบังคับใช้ การละเมิดข้อกำหนดถือเป็นการละเมิดมาตรการของ บริษัทเอง
Dodd-Frank 1502 Conflict Minerals Rule) ¹⁰	กฎหมายของสหรัฐอเมริกา กำหนดให้ผู้ยื่นคำร้อง ต่อ ก.ล.ต. ต้องเปิดเผยว่าผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหรือ ได้มาตามสัญญามีส่วนประกอบของแร่ธาตุแห่ง ความขัดแย้งหรือไม่ (อาทิ แทนทาลัม ดีบุก ทอง หรือทังสแตน) ซึ่งมีแหล่งกำเนิดในสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยคองโกหรือประเทศข้างเคียง	ผู้ออกหลักทรัพย์อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบตามมาตรา 18 ¹¹ (พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 1934) หากไม่ปฏิบัติตามโดยสุจริต นอกจากผลกระทบทางกฎหมายแล้ว อาจเผชิญกับแรงกดดันจากนักเคลื่อนไหวสิทธิมนุษยชน องค์กรเอ็นจีโอ ผู้บริโภคหรือกลไกตลาดอื่น ในการที่จะต้อง พิสูจน์ว่าไม่มีประเด็นเรื่องแร่ธาตุแห่งความขัดแย้ง
Lacey Act of 1900 ¹¹	กฎหมายอนุรักษ์ของสหรัฐอเมริกา ห้ามการค้า สัตว์ป่า ปลา และพืช ที่ได้นำมา ที่ครอบครอง ที่ขนส่งหรือขายอย่างผิดกฎหมาย	ผู้ฝ่าฝืนความผิด มีโทษจำคุกไม่เกินหนึ่งปี และปรับ 200,000 เหรียญสหรัฐสำหรับนิติบุคคล และ 100,000 เหรียญสหรัฐ สำหรับบุคคลธรรมดา ความรับผิดชอบทางอาญามีโทษจำคุก ไม่เกินห้าปี และปรับบริษัทสำหรับการละเมิดจำนวน 500,000 เหรียญสหรัฐต่อการละเมิด และ 250,000 เหรียญ สหรัฐสำหรับบุคคลธรรมดา
Law 2010-788 (Grenelle II law) ¹²	กฎหมายฝรั่งเศส กำหนดให้บริษัทที่มีพนักงาน มากกว่า 500 คนและมีรายได้มากกว่า 100 ล้านยูโร ทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ ต้องออกรายงานฉบับที่บูรณาการ ร่วมกับรายงานที่มีบุคคลที่สามรับรองตัวชี้วัดด้าน สังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ	บริษัทต่าง ๆ ต้องจัดทำสารสนเทศตามคำร้องของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย กฎหมายเพิ่มเติมปี 2015 และปี 2017 ได้ยกระดับ ข้อกำหนดการรายงานและความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ ที่ต้องรับผิดชอบต่อคำปรับ/บทลงโทษ หากไม่รายงานสารสนเทศด้าน ESG ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Modern Slavery Act 2015 ¹³	กฎหมายของสหราชอาณาจักร ออกแบบมาเพื่อ รับมือกับความเป็นทาส การบังคับใช้แรงงาน และ การค้ามนุษย์ รวมทั้งมีข้อกำหนดในการเยียวยาและ คุ้มครองผู้เสียหาย	แม้ว่าไม่มีบทลงโทษโดยตรง แต่รัฐบาลสหราชอาณาจักรสามารถ ดำเนินการในศาลสูงสั่งให้องค์กรปฏิบัติตามได้
พระราชบัญญัติการ รายงานการสร้าง ภาวะเรือนกระจก และการใช้พลังงาน แห่งชาติ 2007 (NGER Act) ¹⁴	กฎหมายรัฐบาลกลางออสเตรเลีย กำหนดให้บริษัทที่ เข้าเกณฑ์ต้องรายงานและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ การสร้างภาวะเรือนกระจกจากการปล่อยก๊าซ การผลิตพลังงานและการใช้พลังงานตามกรอบ ที่กำหนด	การไม่ปฏิบัติตาม NGER Act อาจได้รับโทษสูงถึง 220,000 เหรียญสหรัฐ สำหรับบริษัทและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งอาจ ได้รับโทษทางอาญากรณีมีความผิดร้ายแรง

⁹ มาตรา 18 กำหนดว่า ความรับผิด (Liability) เป็นสิทธิของนักลงทุนในการที่จะฟ้องร้องบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ต่อความผิดพลาด
ที่มีสาระสำคัญหรือการสื่อสารที่นำไปสู่ความเข้าใจผิดพลาดอย่างมีสาระสำคัญ การบังคับใช้กฎหมายดังกล่าว สืบเนื่องมาจากเป็นที่ทราบว่าการ
ที่นักลงทุนจะฟ้องร้องตามมาตรา 18 นั้นเป็นเรื่องยากเนื่องจากมีภาระอย่างมากในการพิสูจน์

ความรับผิดชอบโดยสมัครใจ

นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎระเบียบข้อบังคับของกิจการ ผู้บริหารและคณะกรรมการควรตระหนักถึงมาตรการโดยสมัครใจ หรือข้อผูกมัดใด ๆ ที่กิจการได้รับรองหรือลงนามไว้ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องความยั่งยืน สิทธิมนุษยชน ทรัพยากรธรรมชาติ ห่วงโซ่อุปทาน และสินค้าโภคภัณฑ์ นโยบายความเป็นส่วนตัวหรือนโยบายด้าน สิ่งแวดล้อม หรือค่าแถมที่องค์กรได้อนุมัติไว้ เจตจำนงเหล่านี้ บางส่วนได้ทำในระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ดังเช่น UN Global Compact หรือ PRI) และในขณะที่ความสมัครใจถือเป็น เจตจำนงซึ่งกิจการอาจต้องรับผิดชอบ บริษัทที่ไม่ปฏิบัติตาม หลักการหรือข้อกำหนดอาจได้รับความเสียหายด้านชื่อเสียงและ

การพิจารณาจากผู้ถือหุ้น ลูกค้า องค์กรเอ็นจีโอ หรือชุมชน ดูภาคผนวก 3 สำหรับกรอบความสมัครใจและ เจตจำนงบางส่วนที่ยอมรับโดยทั่วไป

นอกจากนี้ ยังมีมาตรการภาคสมัครใจ ประเด็น หรือมาตรฐานเฉพาะภูมิภาคอีกมากมายที่กิจการอาจเลือก ปฏิบัติตาม อาทิ บริษัทเครื่องแต่งกายที่ว่าจ้างผู้ขายจากบังกลาเทศ อาจเลือกเข้าร่วมในข้อตกลงบังกลาเทศ ซึ่งกำหนดเป้าหมายในเรื่องความปลอดภัยของอาคารและสภาพการทำงานของโรงงานในภูมิกษณนั้น ในทำนองเดียวกัน กิจการที่เป็นสมาชิกของ Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)¹⁶ ได้มุ่งมั่น พัฒนาการผลิต การจัดซื้อ การเงิน และการใช้ผลิตภัณฑ์น้ำมันปาล์มอย่างยั่งยืน สำหรับธุรกิจอาหารทะเล Marine Stewardship Council (MSC)¹⁷ และ Aquaculture Stewardship Council (ASC)¹⁸ จัดให้มี มาตรฐานและการรับรองสำหรับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้ผลิต เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ ผู้แปรรูปอาหารทะเล ผู้ค้าปลีกและบริการอาหาร นักวิทยาศาสตร์ กลุ่มอนุรักษ์ และ ผู้บริโภค

การแลกเปลี่ยนการรายงาน

WBCSD ร่วมกับ CDSB และ Ecodesk เปิดตัวแพลตฟอร์มการ แลกเปลี่ยนรายงาน ([reporting exchange.com](https://reporting.exchange.com)) ในปี 2017 ซึ่ง จัดเป็นทรัพยากรระดับโลกสำหรับการ รายงานด้านความยั่งยืนของ องค์กร โดยมีข้อกำหนดจากกว่า 60 ประเทศ

การปลูกฝังความตระหนักรู้ด้าน ESG ในวัฒนธรรมองค์กร

กรอบโครงสร้าง COSO ERM กำหนดคำจำกัดความของวัฒนธรรมว่า หมายถึง "ทัศนคติ พฤติกรรม และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งในแง่บวกและลบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและ บุคลากร และสะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร"¹⁹ เมื่อรวมพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์เข้าด้วยกันสามารถอธิบายเหตุผลที่กิจการดำรงอยู่ อัตลักษณ์องค์กร เป้าหมาย และแนวทางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร²⁰ สิ่งเหล่านี้จะให้ข้อมูลเชิงลึก แรงจูงใจ การเติบโต และ การบรรลุเป้าหมายในอนาคตของกิจการ ดังนั้นการนำองค์ประกอบของ ESG รวมเข้าในพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก อาจช่วยสร้างวัฒนธรรมที่แสดงถึง “จิตสำนึกด้าน ESG” พฤติกรรม และการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้อง

Stora Enso บริษัทชั้นนำระดับโลกที่ตอบโจทย์ในการใช้ทรัพยากรหมุนเวียนด้านบรรจุภัณฑ์ วัสดุชีวภาพ โครงสร้างไม้ และกระดาษ เป็นตัวอย่างการกำกับดูแลกิจการที่ให้ความสำคัญในการบูรณาการเรื่องความยั่งยืนร่วมกับ ERM²¹ Stora Enso แถลงเป้าหมาย "ทำสิ่งดีเพื่อมนุษยชาติและโลก Do Good for the People and the Planet" ผ่านการให้ความสำคัญกับความยั่งยืน และให้ความยั่งยืนเป็นพื้นฐานสำหรับข้อเสนอและกลยุทธ์ของนักลงทุน นอกจากนี้ ยังให้เรื่องความยั่งยืนเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงานและกิจกรรมทั้งหมดของ Stora Enso เช่น ด้านการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์หมุนเวียน การซื้อต้นไม้จากเจ้าของสวนในท้องถิ่น การจำหน่ายไฟฟ้าที่ผลิตเองในโรงงาน และจัดการด้านโลจิสติกส์ในระดับโลก^{22, 3}

เหตุการณ์เฉพาะ เช่น การเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำ การควบรวมกิจการ บทเรียนจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด การสื่อสารเชิงลบจากการรณรงค์ขององค์กรเอ็นจีโอ การเขียนบทความเชิงสืบสวน หรือแรงกดดันของผู้บริโภคต่อประเด็นด้าน ESG อาจเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม เหตุการณ์เหล่านี้อาจทำลายหรือคุกคามวัฒนธรรมที่มีอยู่และให้โอกาสในการปรับเปลี่ยนหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร

แนวปฏิบัติ

- ☐ พิจารณาโอกาสในการปลูกฝัง ESG ร่วมกับวัฒนธรรมและค่านิยมหลักของกิจการ

ข้อควรพิจารณาในการเสริมสร้างวัฒนธรรมและการบูรณาการ ESG ประกอบด้วย²³

- พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กรคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือไม่
- ท่าทีการแสดงออกของผู้นำองค์กรได้บ่งบอกความคาดหวังด้าน ESG หรือไม่
- ผู้บริหารปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และกลยุทธ์ของกิจการหรือไม่
- กิจการได้ว่าจ้างบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมหรือไม่ และกระบวนการสรรหาองรับกับการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถที่ตอบสนองความต้องการทางธุรกิจหรือไม่
- กิจการได้ผูกเรื่องคำตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งกับตัวชี้วัดที่แสดงถึงประสิทธิภาพขั้นสูงในประเด็น ESG ที่สำคัญหรือไม่
- กิจการให้อำนาจและหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานและทีมงานในการตัดสินใจโดยการพิจารณาสารสนเทศด้าน ESG ที่สะท้อนถึงภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือไม่
- วัฒนธรรมของกิจการส่งเสริมพฤติกรรมพนักงานที่สอดคล้องกับลำดับความสำคัญด้าน ESG หรือไม่

³ สามารถดูกรณีศึกษาฉบับเต็มได้ที่ wbcscd.org. (WBCSD (2017). “Stora Enso: A governance model and culture that enables enterprise risk management and sustainability integration.”)

ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปลูกฝังความยั่งยืนในวัฒนธรรมองค์กร สามารถติดตามได้จากเรื่อง *Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives*.²⁴

ESG ระดับคณะกรรมการ

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า คณะกรรมการ “ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกลยุทธ์และทำหน้าที่ในการกำกับดูแลเพื่อสนับสนุนผู้บริหารในการดำเนินงานเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ”²⁵ ความรับผิดชอบลักษณะดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้กับผู้กำกับดูแลที่ควบคุมดูแลองค์กรใดก็ได้^๖

คำถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ที่ต้องพิจารณา:

- คณะกรรมการได้ตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของกิจการหรือไม่
- องค์กรมีเส้นทางภายในองค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าให้มีการยกระดับการรายงานความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ทำให้คณะกรรมการให้ความสนใจหรือไม่
- คณะกรรมการมีสิทธิเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นในการประเมินความเสี่ยงที่อุบัติใหม่จากแนวโน้มด้าน ESG หรือไม่
- คณะกรรมการมีความสามารถและศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากประเด็นด้าน ESG หรือไม่
- มีคณะอนุกรรมการดูแลในด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือไม่
- ความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ESG และทรัพยากรที่ใช้ในการควบคุมและบริหารจัดการ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- กฎบัตรของคณะกรรมการครอบคลุมการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือไม่
- คณะกรรมการได้รับรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อย่างสม่ำเสมอหรือไม่
- สิ่งใดคือความคาดหวังของกรรมการเกี่ยวกับความเชื่อมโยงกันของ ERM และ ESG

เพื่อให้มีการควบคุมดูแลความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม คณะกรรมการจำเป็นต้องมีความเข้าใจที่เพียงพอ มีสารสนเทศที่เหมาะสม และมีประสบการณ์/ความเชี่ยวชาญ เพื่อนำพาดำเนินการผ่านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งอาจคุกคามกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

เพื่อให้ดำเนินการตามที่กล่าวข้างต้นได้ คณะกรรมการอาจให้กิจการจัดให้มีการสรุปประเด็นและแนวทางการจัดการกับเรื่องที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

- ☐ รับทราบถึงแนวทางเพิ่มความตระหนักของคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

^๖ กรอบโครงสร้าง COSO ERM จะใช้คำว่า คณะกรรมการบริษัท (board of directors) หรือ คณะกรรมการ (board) ซึ่งครอบคลุมผู้กำกับดูแล รวมถึง คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกิจการ หุ้นส่วน หรือเจ้าของ

กับ ESG ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ²⁶ องค์กรที่มีโปรแกรมเกี่ยวกับ ESG ที่เข้มแข็งอาจกำหนดให้ระดับคณะกรรมการหรือคณะกรรมการชุดย่อยอื่นมีความรับผิดชอบเฉพาะในการติดตามและรายงานประเด็นหรือความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ESG วิธีการในการยกระดับการสร้างวัฒนธรรมระดับคณะกรรมการได้อธิบายไว้ในตาราง 1.2

ตาราง 1.2 แนวทางส่งเสริมความตระหนักรู้ให้แก่คณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

แนวทาง	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
กฎบัตร คณะกรรมการ อ้างอิงถึงความ เสี่ยงหรือประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับ ESG	ในบางกรณี มีการกำหนดความรับผิดชอบของคณะกรรมการ อย่างเป็นทางการในการควบคุมดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG การอ้างอิงประเด็นเฉพาะด้าน ESG ในกฎบัตรหรือเป็น ข้อกำหนดรายละเอียดให้แนวทางที่ชัดเจนในการบูรณาการ ESG ในระดับคณะกรรมการ	บริษัท Stora Enso กำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการด้าน ความยั่งยืนและจริยธรรมในกฎบัตรไว้ดังนี้: • สอบทานเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายและกฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญต่อการ ดำเนินงานและชื่อเสียงด้านความยั่งยืนและจริยธรรมของ บริษัท Stora Enso • สอบทานแนวโน้มทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานของบริษัท Stora Enso²⁷
จัดตั้ง คณะกรรมการที่ มุ่งเน้นควบคุมดูแล ความเสี่ยงและ ประเด็นที่เกี่ยวข้อง กับ ESG	มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ดูแลด้าน ESG เป็นการเฉพาะแยก ออกมา โดยกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนในการควบคุมดูแล ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการชุดนี้อาจรวมถึงการระบุและเลือกความเสี่ยงที่ เกี่ยวข้องกับ ESG อาทิ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ส่วนความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลดำเนินการควบคุมดูแลโดย คณะกรรมการความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการชุดอื่น เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ อาจมุ่งเน้น เฉพาะประเด็นของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาทิ เรื่องการ รายงานและการเปิดเผยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือเรื่อง สิทธิมนุษยชน	บริษัท Mondi ซึ่งเป็นบริษัทระหว่างประเทศที่ผลิตกระดาษ และบรรจุภัณฑ์ แบ่งความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลความ เสี่ยงระหว่างคณะกรรมการพัฒนาความยั่งยืน และ คณะกรรมการตรวจสอบ ²⁸ โดยให้คณะกรรมการพัฒนาความ ยั่งยืนควบคุมดูแลทางด้านความเสี่ยงด้านอาชญากรรม ความ ปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ขณะที่คณะกรรมการตรวจสอบ ควบคุมดูแลความเสี่ยงอื่นที่เหลือของบริษัท
แต่งตั้งกรรมการที่มี ความรู้หรือความ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ESG เป็น คณะกรรมการ หรือ คณะกรรมการอื่นที่ เกี่ยวข้อง	กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งควรเข้าใจประเด็นด้าน ESG ที่สำคัญที่สุดของบริษัท และสามารถเข้าถึงมุมมองจาก ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อที่จะรายงานข้อมูลต่อ คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง (เช่น คณะกรรมการ ESG หรือคณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการอาจแต่งตั้งกรรมการที่มีประสบการณ์โดยตรง ด้าน ESG ทั้งนี้ ไม่ว่าบริษัทจะมีผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนอยู่ ในคณะกรรมการหรือไม่ บริษัทควรพิจารณาว่าอย่างน้อย กรรมการควรมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับประเด็น ด้าน ESG ขององค์กร	ในปี 2017 บริษัท ExxonMobil ได้เพิ่มกรรมการที่เป็น นักวิทยาศาสตร์ด้านชั้นบรรยากาศ อดีตประธานและกรรมการ ของบริษัท Woods Hole Oceanographic Institution ²⁹ ในคณะกรรมการที่มีกรรมการ 13 คน ²⁹ เมื่อไม่นานมานี้บริษัท อื่น ๆ หลายบริษัท รวมทั้งบริษัท ConocoPhillips และบริษัท GM ³⁰ ได้เพิ่มกรรมการด้าน ESG ในคณะกรรมการด้วย

²⁶ สถาบัน Woods Hole Oceanographic Institution อุทิศตนเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับมหาสมุทรและความเชื่อมโยงกับระบบโลกผ่านความ
มุ่งมั่นที่ยั่งยืนเพื่อความเป็นเลิศในด้านวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ และการศึกษา และเพื่อประยุกต์ใช้ความรู้กับปัญหาที่สังคมเผชิญอยู่

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในระดับคณะกรรมการ โดยการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้คณะกรรมการ (เช่น KPI และตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานด้าน ESG ขององค์กร) กำหนดช่องทางสื่อสาร และความถี่ในการรายงานข้อมูลดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานอาจใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถที่มีขององค์กรหรือจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในการให้มุมมองในเรื่องดังกล่าวแก่กรรมการและ/หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

“แม้กรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงทุกคนอาจไม่ใช่ ‘ผู้เชี่ยวชาญด้าน ESG’ แต่กรรมการและบุคลากรที่เกี่ยวข้องของบริษัทควรพัฒนาตนเองในเรื่องประเด็นสำคัญด้าน ESG ที่บริษัทเผชิญ พร้อมทั้งสามารถสนทนอย่างเข้าใจหรือนำเสนอเรื่องราวในประเด็นหรือความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าว”³¹

Wachtell, Lipton, Rosen และ Katz

สำหรับแนวปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเสริมสร้างความตระหนักรู้ของคณะกรรมการเกี่ยวกับ ESG ติดตามได้จากเอกสารดังต่อไปนี้ การกำกับดูแลแบบบูรณาการของโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP’s *Integrated Governance: A New Model of Governance for Sustainability*)³² NACD’s *Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG*³³ *Oversight of Corporate Sustainability Activities (Director’s Handbook Series; 2014-2015)*³⁴ Ceres 2018 report *Systems Rules: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance*³⁵ หรือ Eccles and Youman’s 2015 working paper *Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality*³⁶

ESG ในระดับผู้บริหาร

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในหน้าที่และผลของการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว โดยมอบหมายให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทำหน้าที่ตัดสินใจและบริหารจัดการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสามารถมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งกระจายงานไปยังสายได้บังคับบัญชาที่ดำเนินกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ ของการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่างหนึ่งของบทบาทที่แตกต่างกันในองค์กรภายใต้กระบวนการ ERM สามารถดูได้จากภาคผนวก 5

คำถามสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ที่ต้องพิจารณา:

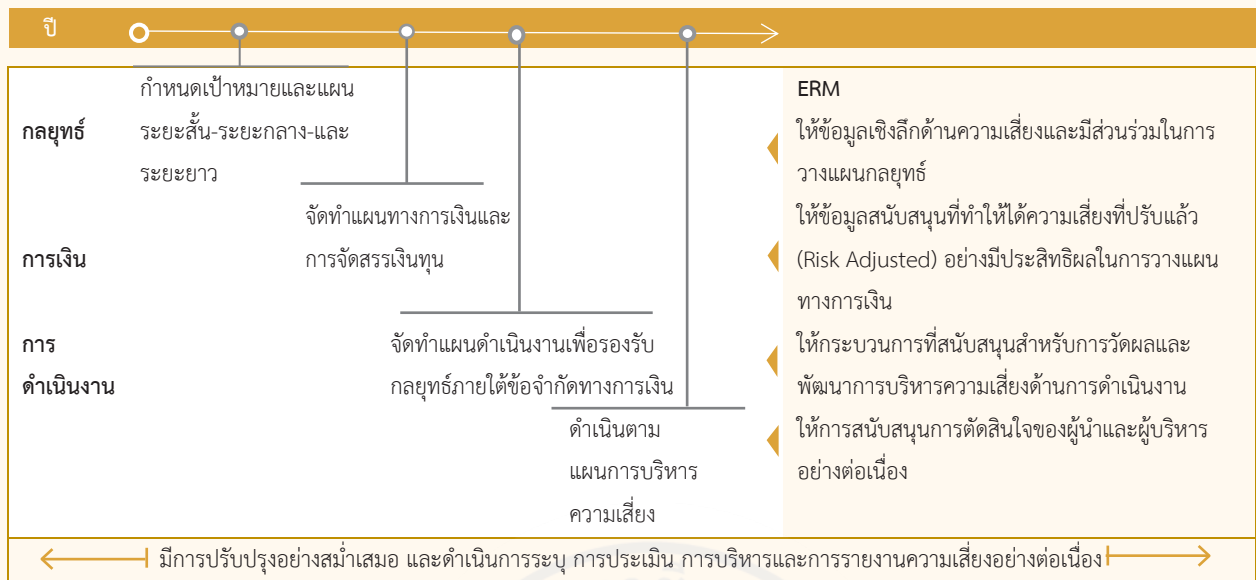
- การควบคุมดูแลกระบวนการ ERM ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนและนำไปปฏิบัติหรือไม่
- ความเสี่ยงและความยั่งยืนมีการบูรณาการทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์หรือไม่
- มีการพัฒนาและติดตามการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- กระบวนการ ERM มีการเชื่อมโยง ESG กับการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- มีการกำหนดเป็นข้อตกลงที่แสดงให้เห็นหรือไม่ว่าผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวของกิจการ
- ERM ฝังอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ การรายงาน และในตัวชี้วัดหรือไม่
- คู่แข่งและกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันมีการระบุ จัดการ และเปิดเผยความเสี่ยงอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- ผู้ปฏิบัติงานด้าน ERM ได้รับการฝึกอบรมด้าน ESG หรือไม่ และในทางกลับกันผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

โครงสร้าง กระบวนการ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ ERM

องค์กรไม่ควรดำเนินการด้าน ERM แบบเอกเทศเพียงลำพังเหมือนเป็นกระบวนการที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ หรือเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นปีละครั้ง หรือเป็นรายการกิจกรรม (checklist) ที่ต้องดำเนินการในรอบปี ERM มีจุดมุ่งหมายให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและทำวนซ้ำโดยฝังอยู่ในกระบวนการดำเนินธุรกิจประจำวัน เพื่อให้กิจการมีความตระหนักรู้เท่าทันโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่

อย่างไรก็ตาม ปกติองค์กรจะกำหนดกรอบเวลาสำหรับกิจกรรม ERM ส่วนหนึ่งกำหนดจากข้อกำหนดของการรายงาน รอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย อาทิ ตามรอบการจัดทำงบประมาณ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนจึงควรเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบครบวงจร และวงจรการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้าน ESG ได้เข้าร่วมในการสำรวจประจำปีหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ รวมทั้งได้รวมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เข้าไปในการอภิปรายเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงาน ตัวอย่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และวงจรการดำเนินงาน และวิธีการที่ ERM จะสนับสนุนได้อย่างไร ได้แสดงไว้ในรูป 1.1

รูป 1.1: การวางแผนกลยุทธ์และวงจรการดำเนินงาน



ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ควรเชื่อมโยงโครงสร้างการดำเนินงานขององค์กร สายการบังคับบัญชา และกระบวนการ เพื่อระบุสิ่งที่ต้องการยกระดับการควบคุมดูแลและการทำงานร่วมกันทั้งด้าน ESG และ ERM บางครั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด จึงจำเป็นต้องมีเจ้าของความเสี่ยงที่เหมาะสมและกำหนดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องอย่างรวดเร็วให้สามารถพัฒนาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมได้ทันท่วงที รูป 1.2 เป็นตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแลและบทบาทสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารด้านความยั่งยืน

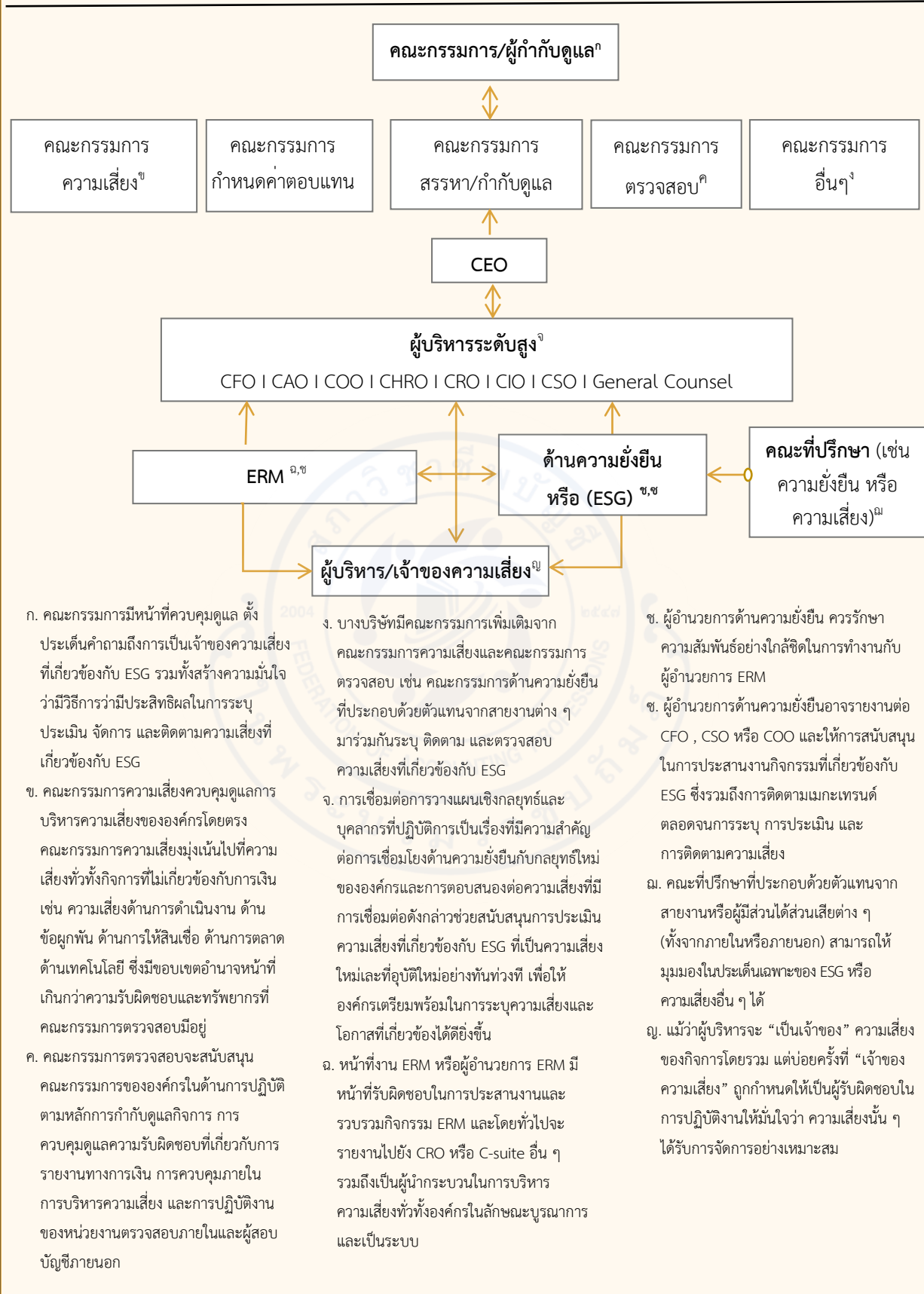


แนวปฏิบัติ



เชื่อมโยงโครงสร้างการดำเนินงานเจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สายการรายงาน และกระบวนการ ERM และการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรแบบครบวงจร เพื่อระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุงในการควบคุมดูแล และการทำงานร่วมกัน

รูป 1.2: ตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแล



ERM ไม่ได้เป็นเพียงความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะผู้บริหารด้านความเสี่ยง (Chief Risk Officer) เท่านั้น เช่นเดียวกับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ก็ไม่ใช่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพียงฝ่ายเดียว ผู้บริหารทุกคนควรสามารถระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และการตัดสินใจ ตาราง 1.3 แสดงตัวอย่างของเจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน ESG หรือไม่ก็ได้

ตาราง 1.3: ตัวอย่างเจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ความเสี่ยงระดับองค์กร	องค์ประกอบ ESG	เจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ผู้สนับสนุนเจ้าของความเสี่ยง
ความเสี่ยงจากการเพิ่มขึ้นของราคาวัตถุดิบ	การเปลี่ยนแปลงของราคาเกิดจากต้นทุนพลังงานที่เพิ่มขึ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อบังคับด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	รองประธานด้านห่วงโซ่อุปทาน	หัวหน้าคณะผู้บริหารด้านความยั่งยืน ผู้วิเคราะห์ด้านความยั่งยืน (ด้านพลังงาน)
ความเสี่ยงต่อการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน	ข้อพิจารณาด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	ผู้จัดการด้านอนามัยสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	ผู้จัดการโครงการ (Site Managers)
ความเสี่ยงต่อการเสียชื่อเสียงจากการสื่อสารที่ย่ำแย่ในประเด็นด้าน ESG ในห่วงโซ่อุปทาน	แรงกดดันจากการเพิ่มขึ้นของความโปร่งใสในห่วงโซ่อุปทานด้านสิทธิมนุษยชน	หัวหน้าคณะผู้บริหารด้านจัดซื้อ	หัวหน้าคณะผู้บริหารด้านความยั่งยืน

การไปสู่การทำงานร่วมกันและการบูรณาการ

ความซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นจากแนวโน้มและแรงผลักดันที่เกิดขึ้นใหม่ทำให้องค์กรต้องปรับตัวและรับมือกับความเสี่ยงมากขึ้น การสร้างการทำงานร่วมกันและการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรจะช่วยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนค้นพบภาษาที่เข้าใจได้ตรงกันสำหรับหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้าน ESG สร้างความรับผิดชอบและ

แบ่งปันความเป็นเจ้าของความเสี่ยงร่วมกัน ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้มากขึ้น ในแนวทางบูรณาการอย่างสมบูรณ์แบบ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน และผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาจทำงานร่วมกันอย่างเป็นทางการและ



แนวปฏิบัติ



สร้างโอกาสในการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

พึ่งพาซึ่งกันและกันในลักษณะความร่วมมือทางชีวภาพ (Symbiotic Partnerships) เช่น คณะกรรมการ ความเสี่ยงที่ข้ามสายงาน (cross-functional risk committee) ตามแนวทางนี้ ความเสี่ยงทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็น ความเสี่ยงด้านการเงิน สิ่งแวดล้อม การกำกับดูแล เทคโนโลยี สังคม หรืออื่น ๆ จะพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหนึ่งเดียว

แนวโน้มที่อุบัติใหม่ในหมู่บริษัทขนาดใหญ่บางแห่ง รวมหน้าที่งานด้านความเสี่ยงและการปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับเข้ากับหน้าที่การจัดการประเด็นด้าน ESG (โดยเฉพาะเรื่องสิทธิมนุษยชน) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่วนหนึ่งเกิดจากการยอมรับมากขึ้นว่า การปกป้องชื่อเสียงและลดความเสี่ยง ขององค์กรต้องอาศัยวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่มีการประสานงานและบูรณาการร่วมกัน การรวมหน้าที่งาน เหล่านี้เข้าด้วยกันทำให้สามารถมีมุมมองเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญได้ครอบคลุมขึ้น และสามารถชี้ถึง ผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวต่อผลลัพธ์ในการจัดลำดับความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ด้วย ส่วนหนึ่งของการปรับเปลี่ยนนี้ยังเกิดจากการผลักดันจากความสนใจที่เพิ่มขึ้นจากการที่นักเคลื่อนไหวที่ไม่พอใจ จึงใช้ ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ในการสร้างความอับอายแก่กิจการ และเกิดจากภาครัฐที่กำหนดให้บริษัทต่าง ๆ รับผิดชอบต่อผลกระทบจากการตัดสินใจของตน³⁷

การใช้ประโยชน์จากทักษะ ความสามารถ และความรู้

การประยุกต์ใช้ ERM กับ ESG ต้องใช้ความรู้ที่ได้รับการฝึกฝน อย่างหลากหลายจากทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งกิจการ และบางกรณีอาจต้องใช้ความเชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรด้วย ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงและโอกาสเกี่ยวกับ ด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสังคมที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งวิธีการหลีกเลี่ยง หรือใช้ประโยชน์ให้ดีที่สุดที่สุดจากสิ่งดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานด้านการ บริหารความเสี่ยงต้องมีความรู้และทักษะในการระบุ การประเมิน และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง รวมถึงการนำวิธีการ ตอบสนองความเสี่ยงไปใช้ และการติดตามความมีประสิทธิภาพ

ตาราง 1.4 แสดงทักษะ ความสามารถ และความรู้บางส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรมีการถ่ายทอดหรือแบ่งปันทักษะเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการบูรณาการ ESG ได้ องค์กรจึงควรพิจารณาฝึกทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้าน ESG เหล่านี้ ในการจ้างงานและการบริหารบุคลากรที่มีความสามารถ



แนวปฏิบัติ



ฝึกทักษะ ความสามารถ และ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในการ สรรหาและการจัดการบุคลากรที่ มีความสามารถ เพื่อส่งเสริมให้ มี การบูรณาการ

ตาราง 1.4 ตัวอย่างทักษะ ความสามารถ และความรู้ที่สามารถถ่ายทอดหรือแบ่งปันได้

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง	ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน
• ความรู้ในกระบวนการ ERM แบบครบวงจร และกรอบเวลาของ ERM กับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ • แนวทางการนำเสนอความเสี่ยงที่สำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ (หรือคณะกรรมการอื่น ๆ) • ความเชี่ยวชาญในกรอบโครงสร้าง ERM เช่น COSO และเข้าใจผลกระทบของความเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ • ความเข้าใจภูมิภาพของความเสี่ยงที่กว้างขึ้น • ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือแนวทางในการประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน (เช่น การวางแผนด้วยสถานการณ์จำลอง แบบจำลอง Monte Carlo) ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG • ทักษะการประเมินผลกระทบในมุมกำไร ขาดทุน และการจัดสรรเงินทุน	• ความเข้าใจต่อเมกะเทรนด์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG และวิธีการรวมกับความเสี่ยงอื่นหรือผลกระทบอื่น • ความรู้เกี่ยวกับกรอบโครงสร้างที่ยอมรับโดยทั่วไปที่ช่วยสนับสนุนความเข้าใจในประเด็น ESG ที่มีต่อธุรกิจและด้านสังคม • ความเข้าใจทางเทคนิคเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เช่น ความรู้โดยละเอียดเกี่ยวกับจำนวนคาร์บอนสะสมของบริษัท และวิธีการลดปริมาณหรือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง • การมีภาวะผู้นำในการนำเสนอประเด็น ESG และความเสียหายทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ • ความรู้เกี่ยวกับมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กว้างขึ้น (ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน สหภาพแรงงาน องค์กรเอ็นจีโอ) และการให้ความสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG • ความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดริเริ่มด้าน ESG ในปัจจุบันที่ช่วยลดความเสี่ยง หรือเพิ่มคุณค่าและโอกาสให้กับองค์กร

← | ถ่ายทอดหรือแบ่งปันทักษะ ความสามารถ และความรู้ | →

การทำงานด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านความยั่งยืน ตลอดจนหน้าที่อื่น ๆ ในการระบุและจัดการความเสี่ยง ควรมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและทำความเข้าใจว่าองค์ประกอบของทักษะ ความสามารถ และความรู้ของหน้าที่งานเหล่านั้นจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างไร กิจกรรมอาจจัดให้มีโครงการเรียนรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความเสี่ยงด้าน ESG ระหว่างกันทั่วทั้งองค์กร อาทิ:

- ระบุความเสี่ยงและวิธีการตอบสนองความเสี่ยงร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ
- วางกลยุทธ์ในการลดผลกระทบอย่างมีประสิทธิภาพ
- ถอดบทเรียนที่ได้รับ
- จัดให้มีหลักสูตรประกาศนียบัตรหรือการฝึกอบรมด้าน ERM
- กำหนดเครื่องมือและทรัพยากรที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยง



2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



บทนำ

การมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และบริบททางธุรกิจของกิจการเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ ERM เมื่อมีการระบุ การประเมิน หรือการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรปฏิบัติงานเพื่อที่จะได้มุมมองแบบองค์รวมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่นเดียวกับการเป็นไปได้อย่างสมบูรณ์ของเหตุการณ์และแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และผลการปฏิบัติงานของกิจการอย่างไร

แนวโน้มของโลก เช่น โลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ และอิทธิพลทางการเมือง¹ ได้ทำให้บริบททางธุรกิจสำหรับกิจการจำนวนมากมีความซับซ้อนและเชื่อมโยงถึงกันมากขึ้น กิจการจ้างผู้เชี่ยวชาญ เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน เพื่อตรวจสอบเมกะเทรนด์ระดับโลกและเพื่อทำความเข้าใจว่าแนวโน้มเหล่านี้จะถูกตีความเป็นประเด็น ESG สำหรับองค์กรได้อย่างไร ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและเจ้าของความเสี่ยงสามารถใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสนับสนุนมุมมององค์รวมมากขึ้นเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงของกิจการ (the entity's risk profile)



- 1  การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 2  **กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG**
- 3  ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
 - ก ระบุความเสี่ยง
 - ข ประเมินความรุนแรงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
 - ค นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ
- 4  การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- 5  สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

บทนี้เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้าง COSO ERM ในองค์กรประกอบ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ และหลักการที่เกี่ยวข้อง 4 ข้อ:²

- 6 **วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ:** องค์กรพิจารณาผลกระทบที่อาจเป็นไปได้ของบริบททางธุรกิจต่อภาพความเสี่ยง
 - 7 **กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้:** องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในบริบทของการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง
 - 8 **ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก:** องค์กรประเมินกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาพความเสี่ยง
 - 9 **กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ:** องค์กรพิจารณาความเสี่ยงในขณะกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับต่าง ๆ ที่สอดคล้องและสนับสนุนกับกลยุทธ์
- บทนี้สรุปการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการประเมินบริบททางธุรกิจในขณะที่พิจารณามุมมองที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับวิธีที่กิจการสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง :
 - ตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าและรูปแบบธุรกิจเพื่อทำความเข้าใจผลกระทบและการพึ่งพาทุนทุกประเภททั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อช่วยให้เข้าใจสิ่งเหล่านี้ ควรปฏิบัติดังนี้:
 - วิเคราะห์เมกะเทรนด์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ในสภาพแวดล้อมภายนอก
 - วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)
 - เชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพาสำหรับทุนทุกประเภท
 - ประเมินสาระสำคัญของ ESG¹ เพื่ออธิบายประเด็น ESG ที่สำคัญ
 - มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้ม ESG ที่เกิดขึ้นใหม่
 - วิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG
 - ทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ
 - พิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของกิจการ

¹ การประเมินสาระสำคัญของ ESG เป็นการดำเนินการในการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ออกแบบมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสำคัญเชิงเปรียบเทียบในประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) โดยเฉพาะ

การสร้างคุณค่าและรูปแบบธุรกิจ

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า คุณค่าของกิจการสร้างขึ้น รักษา ทำลายหรือถูกรับรู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ที่ได้รับจากทรัพยากรที่นำไปใช้และต้นทุนของทรัพยากรเหล่านั้น³ คุณค่าของกิจการมักถูกกำหนดโดยการตัดสินใจของผู้บริหาร – ตั้งแต่การตัดสินใจที่ระดับกลยุทธ์โดยรวมไปจนถึงการตัดสินใจในทุก ๆ วัน ERM ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้คณะกรรมการและผู้บริหารปรับผลลัพธ์ให้เหมาะสมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริงในท้ายที่สุด

ในอดีต คุณค่านี้นี้วัดโดยใช้ปัจจัยทางการเงินและเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ที่มีตัวตนของกิจการเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม สิ่งนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากการศึกษาโดย Ocean Tomo⁴ ระหว่างปี 1975 ถึงปี 2015 มูลค่าของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนตามสัดส่วนของมูลค่าองค์กรโดยรวมในกลุ่ม S&P 500 ได้เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 17 เป็นร้อยละ 84 แนวคิดเรื่องคุณค่ายังขยายกว้างขึ้นเพื่อครอบคลุมทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันระหว่างกิจการและสังคมในวงกว้าง ทุนจึงไม่ใช่แค่เพียงที่ถูกกล่าวถึงอีกต่อไป แต่มีการพัฒนาไปกล่าวถึงหุ้นหลายตัวและการไหลของเงินทุน โดยตระหนักถึงทรัพยากรที่กิจการต่าง ๆ พึ่งพา⁵

ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงอาจต้องการใช้คำจำกัดความของการสร้างคุณค่าที่นอกเหนือไปจากมูลค่าทางการเงิน และพิจารณาคุณค่าให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหรือสังคมในวงกว้างขึ้นด้วย เป็นที่ยอมรับว่ายังไม่มีคำจำกัดความของการสร้างคุณค่าที่ตกลงกันในระดับสากล คณะทำงานด้านเทคนิคชุดก่อนของ International Integrated Reporting Council (IIRC) ได้จัดตั้งกลุ่มความร่วมมือทางเทคนิค (Technical Collaboration Group) ซึ่งกำหนดไว้ 10 หัวข้อ ที่บอกความหมายโดยทั่วไปและพิจารณาคำจำกัดความของคุณค่าที่ครอบคลุมมากขึ้น หัวข้อเหล่านี้อธิบายไว้ด้านล่าง⁶

ความหมายของการสร้างคุณค่าทั้ง 10 หัวข้อ

1. การสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในบริบททางธุรกิจ
2. มูลค่าทางการเงินมีความเกี่ยวข้องสำหรับการประเมินการสร้างคุณค่า แต่ไม่เพียงพอ
3. คุณค่าสร้างจากสินทรัพย์ที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน
4. คุณค่าสร้างจากทรัพยากรส่วนตัวและทรัพยากรสาธารณะ/ทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน
5. คุณค่าถูกสร้างขึ้นสำหรับองค์กรและเพื่อผู้อื่น
6. คุณค่าเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ มากมาย
7. การสร้างคุณค่าที่แสดงออกในผลลัพธ์
8. นวัตกรรมเป็นศูนย์กลางในการสร้างมูลค่า
9. ค่านิยมมีบทบาทในการสร้างคุณค่าอย่างไรและประเภทใด
10. มาตรการต่าง ๆ ของการสร้างคุณค่ากำลังพัฒนาขึ้นอย่างช้า ๆ

³ โปรดทราบว่าหัวข้อเหล่านี้ยึดตามข้อมูลจากผู้เข้าร่วมหลักของกลุ่มความร่วมมือทางเทคนิค (TCG) จากหลากหลายสาขาวิชาและประเทศสะท้อนความคิดเห็นโดยรวมของผู้เข้าร่วม TCG ไม่จำเป็นต้องเป็นมุมมองขององค์กรหรือ IIRC

เพื่อสนับสนุนข้อควรพิจารณาเหล่านี้ ในทางปฏิบัติองค์กรบางแห่งแนะนำ “แนวทางหลายทุน (Multi-capital approach)” เพื่อเพิ่มความเข้าใจของกิจการเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจของตน⁶ พื้นฐานของแนวทางหลายทุน คือแนวคิดแบบบูรณาการ⁷ ซึ่งกำหนดโดย IIRC⁷ ว่าเป็น “การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนโดยองค์กรของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยปฏิบัติการและหน้าที่ต่าง ๆ กับทุนประเภทต่าง ๆ ที่องค์กรใช้หรือกระทบ” IIRC ได้พัฒนา *Integrated Reporting Framework (กรอบโครงสร้าง<IR>)* เพื่อให้แนวทางสำหรับการปลูกฝังการคิดแบบบูรณาการ ลักษณะเด่นสองประการของกรอบโครงสร้างนี้คือ:

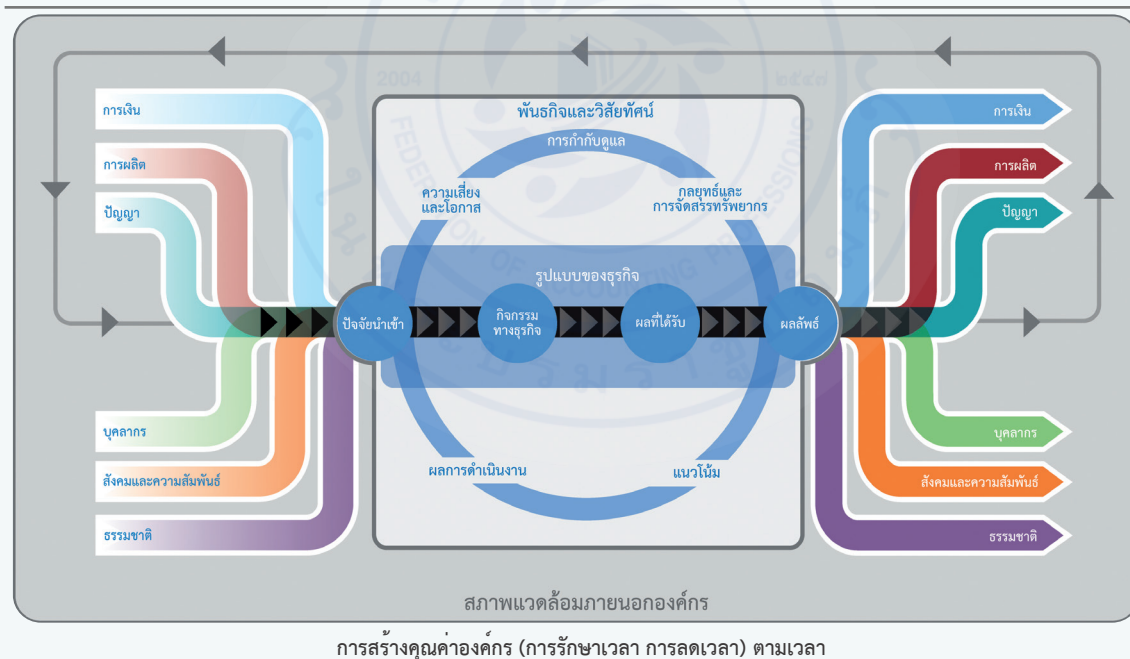


แนวปฏิบัติ

- ☐ ตรวจสอบกระบวนการสร้างคุณค่าและรูปแบบธุรกิจเพื่อทำความเข้าใจผลกระทบและการพึ่งพาทุนทุกประเภททั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

1) **กระบวนการสร้างคุณค่า:** คุณค่าถูกสร้างขึ้นผ่านรูปแบบธุรกิจของกิจการ นั่นคือ การนำเข้าเงินทุนต่าง ๆ และแปรสภาพเงินทุนนั้นผ่านกิจกรรมทางธุรกิจและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือสร้างหรือทำลายคุณค่าให้กับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ดูรูป 2.1)⁸

รูป 2.1 กระบวนการสร้างคุณค่าของ IIR



⁶ ตัวอย่างเช่น ดัชนีความมั่งคั่งรวมของสหประชาชาติ ซึ่งเปิดตัวครั้งแรกในการประชุม Rio +20 เป็นวิธีการวัดความมั่งคั่ง การเติบโต และความก้าวหน้าทางสังคมในรูปแบบที่ครอบคลุมและยั่งยืนมากขึ้น ดัชนีนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสริม GDP โดยนำเสนอผลกระทบและมูลค่าของความมั่งคั่งรวม: ทุนทางธรรมชาติ ทุนมนุษย์ และทุนทางการผลิต ตัวอย่างอื่น ๆ ได้แก่ “King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016” ที่จัดทำโดย Institute of Directors Southern Africa, Natural Capital Protocol จาก Natural Capital Coalition และ Social & Human Capital Protocol จาก Social & Human Capital Coalition

⁷ สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม โปรดดูกรอบโครงสร้าง <IR> หรือ “CGMA in Integrated Thinking: The next step in integrated reporting” และอื่น ๆ

⁸ กรอบโครงสร้าง <IR> ใช้เพื่อจุดประสงค์ในการอธิบายตลอดทั้งพื้นที่ แม้ว่าจะมีทรัพยากรอื่นๆ เช่น CGMA Business Model Framework (ดึงมาจาก cgma.org) ใช้คำจำกัดความที่กว้างขึ้นของคุณค่าและช่วยให้องค์กรระบุรูปแบบธุรกิจของตนได้ชัดเจน รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 2) **ทุน:** การคิดแบบบูรณาการคือการตระหนักถึงทรัพยากรต่าง ๆ ในวงกว้าง และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้งานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการที่กิจการใช้ทรัพยากรนั้น ๆ แม้ว่าแต่ละกิจการสามารถกำหนดทรัพยากรที่มีตัวตนและที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญที่ใช้หรือส่งผลกระทบโดยการใช้แนวทางหลายทุน กรอบโครงสร้าง <IR> กำหนดหกประเภทของทุน ได้แก่ ทุนทางการเงิน ทุนทางการผลิต ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ ทุนทางธรรมชาติ และทุนทางปัญญา ซึ่งแสดงในตาราง 2.1

ตาราง 2.1: หกประเภทของทุน^๖

ประเภท	คำจำกัดความ
ทุนทางการเงิน	บรรทัดฐานการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิม รวมถึงเงินทุนที่ได้รับจากการจัดหาเงินทุน หรือสร้างขึ้นโดยวิธีการผลิต
ทุนทางการผลิต	ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง อาทิ อุปกรณ์ และเครื่องมือ
ทุนมนุษย์	ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ^๗
ทุนทางสังคม (และ ความสัมพันธ์)	เครือข่ายร่วมกับบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเข้าใจที่เอื้อให้เกิดความร่วมมือ ภายในหรือระหว่างกลุ่ม ^๘
ทุนทางธรรมชาติ	ทรัพยากรธรรมชาติที่หมุนเวียนได้และไม่สามารถหมุนเวียนได้ (เช่น พืช สัตว์ อากาศ น้ำ ดิน แร่ธาตุ) ที่รวมกันเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่มนุษยชาติ ^๙
ทุนทางปัญญา	ทักษะและความชำนาญเชิงปฏิบัติการของบุคลากรในองค์กรที่นอกเหนือจาก ความมุ่งมั่นและแรงจูงใจ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตน

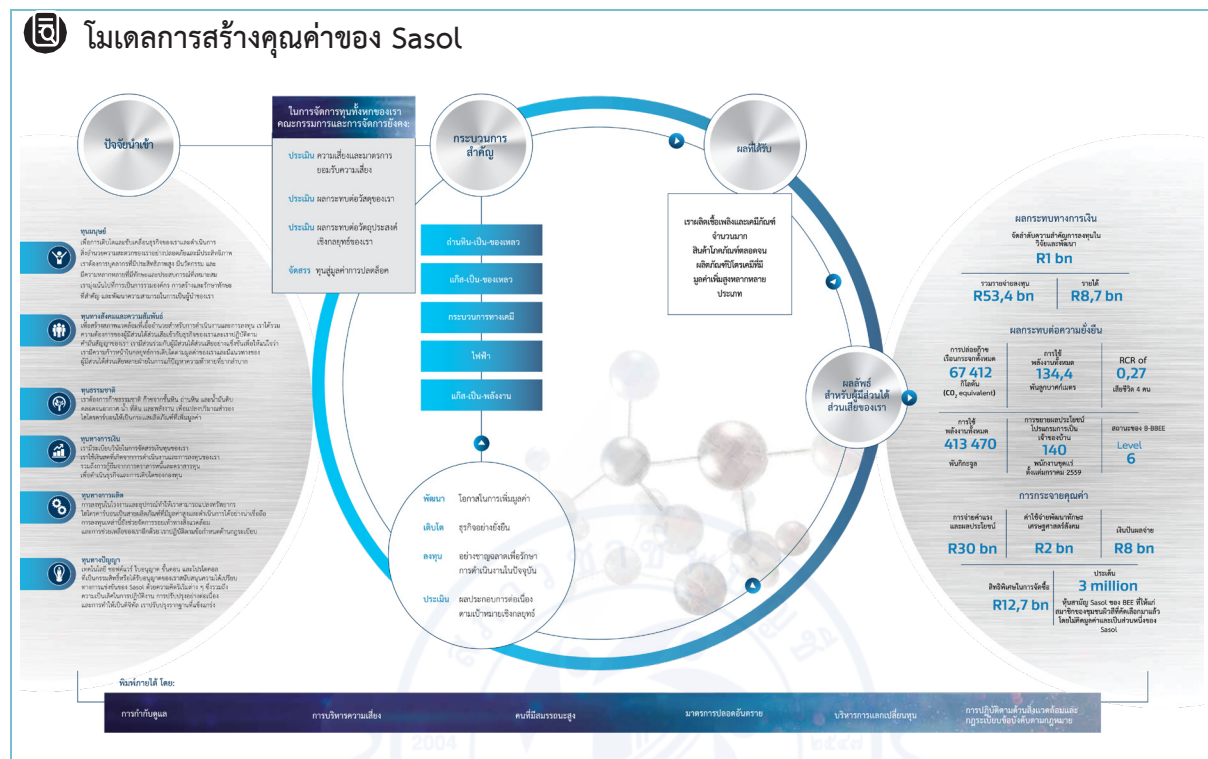
^๖ คำจำกัดความที่ใช้ในตารางนี้ได้ดัดแปลงจาก the <IR> Framework เว้นแต่จะระบุไว้เป็นอย่างอื่น

^๗ สิ่งนี้เป็นคำจำกัดความของทุนมนุษย์ที่กำหนดโดย OECD ที่ใช้ในฉบับร่างของ “Social & Human Capital Protocol” ที่ตีพิมพ์ในปี 2019. คำจำกัดความของทุนมนุษย์นี้คล้ายกับที่ใช้ใน the <IR> Framework ซึ่งให้นิยามว่า “people’s competencies, capabilities and experience, and their motivations to innovate.”

^๘ สิ่งนี้เป็นคำจำกัดความของทุนทางสังคมที่กำหนดโดย OECD ที่ใช้ในฉบับร่างของ “Social & Human Capital Protocol” ที่ตีพิมพ์ในปี 2019. คำจำกัดความนี้คล้ายคลึงกับที่ใช้ใน the <IR> Framework ซึ่งให้นิยามว่า “the institutions and the relationships within and between communities, groups of stakeholders and other networks, and the ability to share information to enhance individual and collective well-being.”

^๙ คำจำกัดความได้รับมาจาก the Natural Capital Coalition’s “Natural Capital Protocol.” คำจำกัดความนี้คล้ายคลึงกับที่ใช้ใน the <IR> Framework ซึ่งให้นิยามว่า “all renewable and nonrenewable environmental resources and processes that provide goods or services that support the past, current or future prosperity of an organization.”

แผนภาพด้านล่างแสดงให้เห็นว่า บริษัท Sasol Limited⁸ ซึ่งเป็นบริษัทด้านพลังงานและเคมีภัณฑ์แบบบูรณาการในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ ใช้ทุนทั้งหมดประเภท เพื่อสร้างคุณค่าได้อย่างไร



บริบททางธุรกิจ

การเปลี่ยนแปลงบริบททางธุรกิจสามารถมีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ และความสามารถของกิจการในการสร้างและรักษาคุณค่า กรอบโครงสร้าง COSO ERM กำหนดคำจำกัดความของบริบททางธุรกิจว่า หมายถึง "พัฒนาการ เหตุการณ์ ความสัมพันธ์ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลให้ความกระจ่างหรือเปลี่ยนแปลงบริษัท"⁹ หลักการที่ 6 ของกรอบโครงสร้างอธิบายถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบริบททางธุรกิจในภาพความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก - อาทิ แรงขับเคลื่อนทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมายและสภาพแวดล้อม - และทรัพยากรภายใน อาทิ พุน คน กระบวนการ และเทคโนโลยี¹⁰ การบูรณาการประเด็น ESG เข้ากับความเข้าใจ ขององค์กรในบริบททางธุรกิจจะทำให้สามารถระบุและตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น

การนำคำจำกัดความของคุณค่าที่กว้างขึ้นมาประยุกต์ใช้ นับเป็นจุดเริ่มต้นในการทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจที่สมบูรณ์ซึ่งกิจการดำเนินการ แนวทางหลายทุน (multi-capital approach) นำการพิจารณาที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ การกำกับดูแลและผลการปฏิบัติงานของกิจการมารวมกัน และนำเสนอในลักษณะที่สะท้อนถึงบริบททางการค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม ตาราง 2.2 กำหนดชุดคำถามเพื่อสนับสนุนความเข้าใจในบริบททางธุรกิจที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยดัดแปลงจากกรอบโครงสร้าง <IR> สิ่งควรพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงด้าน ESG เพื่อความเข้าใจในบริบททางธุรกิจอย่างครบถ้วน

ตาราง 2.2: การพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพื่อทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจที่สมบูรณ์

องค์ประกอบของเนื้อหา		คำถามเพื่อพิจารณา
กระบวนการสร้างคุณค่า รูปแบบธุรกิจ (Business Model)	ภาพรวมขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก	• สภาพแวดล้อมภายนอกของบริบททางกฎหมาย การค้า สังคม สิ่งแวดล้อมและการเมืองในแง่ภูมิโอบ้างที่ส่งผลต่อความสามารถของกิจการในการสร้างคุณค่าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว • พันธกิจและวิสัยทัศน์ของกิจการต้องการอะไรจากมุมมองด้าน ESG • บริบท ESG เชื่อมโยงกับการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจในช่วงกว้างได้อย่างไร • แนวโน้มเมกะเทรนด์ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการมีอะไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทางสังคมในด้านใด (เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากร สุขภาพ ความยากจน) หรือความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมในเรื่องใด (เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การขาดแคลนทรัพยากร ขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก) ที่ส่งผลกระทบต่อกิจการ • อะไรคือความต้องการและความสนใจที่ถูกต้องตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักจากมุมมองของ ESG • อะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ที่เกี่ยวข้องกับ ESG • การเปลี่ยนแปลงใดในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
	ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	• อะไรคือประเด็น ESG สำหรับทุนต่าง ๆ ที่ธุรกิจต้องพึ่งพา อาทิ บริการของระบบนิเวศ วัตถุดิบ ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน และแหล่งน้ำ • หุ่นและกระแสเงินทุนซึ่งธุรกิจต้องพึ่งพา ส่งผลต่อความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่นของรูปแบบธุรกิจอย่างไร
	กิจกรรมทางธุรกิจ	• ห่วงโซ่คุณค่าของกิจการคืออะไร • กิจการเองสร้างความแตกต่างในตลาดอย่างไร • รูปแบบการสร้างรายได้คืออะไร • กิจการสร้างนวัตกรรมอย่างไร • กิจการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีเพียงใด
	ผลที่ได้รับ (Outputs)	• อะไรคือผลกระทบหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์หรือของเสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า
	ผลลัพธ์ (Outcomes)	• ผลลัพธ์และผลงานเป็นอย่างไร (เช่น ความผูกพันของพนักงาน ชื่อเสียง ความพึงพอใจของลูกค้า การยอมรับจากสังคม ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และใบอนุญาตในการดำเนินงาน)
	กลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร	• กิจการกำหนดกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวอย่างไร • วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวขององค์กรคืออะไร • อะไรคือผลกระทบและการพึ่งพาด้าน ESG เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อะไรคือความเสี่ยงระยะกลางถึงระยะยาวที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ (เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) • มีการพิจารณาด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในกลยุทธ์เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด • ความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ควรสะท้อนให้เห็นในกลยุทธ์ • ต้องใช้ทรัพยากรและการจัดสรรทุนใดบ้างในการดำเนินการตามกลยุทธ์ • ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมอยู่ในการพัฒนากลยุทธ์อย่างไร

๗ ดูภาคผนวก 4 สำหรับแนวปฏิบัติเรื่องขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก

เพื่อสนับสนุนคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนสามารถใช้ประสบการณ์ของตนเองได้ ตัวอย่างเช่น ความรู้ที่ได้รับจากการที่กิจการได้ผ่านการรับรองตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 หรือจากการมีส่วนร่วมในองค์กรที่เน้นความยั่งยืนหรือความร่วมมือในอุตสาหกรรม ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนยังสามารถใช้เครื่องมือและวิธีการที่เลือกสรรมาเพื่อทำความเข้าใจผลกระทบและการพึ่งพาของกิจการ แนวทางที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ การวิเคราะห์เมกะเทรนด์ การวิเคราะห์ SWOT การเชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพา การประเมินความมีสาระสำคัญของ ESG การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการอื่นเฉพาะด้าน ESG ตามที่แสดงไว้ดังนี้

ช่วงเวลาในการพิจารณาบริบททางธุรกิจ

COSO ERM Framework แนะนำว่าช่วงเวลาที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงควรให้สอดคล้องกับที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ¹¹ อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลาอาจเป็นความท้าทายสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งอาจใช้เวลานานกว่าที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริง ส่งผลให้ประเมินความเสี่ยงต่ำเกินไปหรือไปลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอาจไม่คุกคามการดำเนินงานของบริษัทในระยะสั้นหรือระยะกลาง ส่งผลให้บริษัทไม่ได้จัดให้เป็นความเสี่ยง เนื่องจากไม่ถือเป็นภัยคุกคามต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทในระยะเวลายาวสามถึงห้าปี

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาว่าคุณค่าอาจสร้างขึ้นได้ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันและผ่านทุนที่ต่างกัน¹² ตัวอย่างเช่น การดำเนินการโดยกิจการในปัจจุบัน เพิ่มทุนทางการเงินในไตรมาสถัดไปหรือปีถัดไปแต่จะลดทุนทางธรรมชาติที่มีอยู่ใน 20 ปีลง บางบริษัทจัดการความเสี่ยงเพื่อต่อสู้กับความท้าทายของระยะสั้น โดยพิจารณาจากกรอบเวลาเชิงกลยุทธ์ 3 ปี หรือ 10 ปี หรือ 50 ปี สิ่งนี้กระตุ้นให้พวกเขาไตร่ตรองความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจะตัดสินใจอย่างไรในระยะสั้น เพื่อที่จะสนับสนุนการสร้างคุณค่าที่แท้จริงในระยะกลางและระยะยาว

การบูรณาการแนวโน้มในอนาคตเข้ากับการวิเคราะห์เมกะเทรนด์

เมกะเทรนด์คือ “แรงขับเคลื่อนระดับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งกำหนดอนาคตโดยส่งผลกระทบที่ไกลเกินกว่าจะคาดหมายได้ต่อธุรกิจ เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม สังคม และบุคคล”¹³ องค์กรสามารถใช้การวิเคราะห์เมกะเทรนด์เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัย ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อบริบททางธุรกิจในอนาคตได้ดีขึ้น กลุ่มหรือคณะของผู้เชี่ยวชาญ (Think Tank) รัฐบาล กิจการไม่แสวงหากำไร



แนวปฏิบัติ



วิเคราะห์เมกะเทรนด์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบของประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ในสภาพแวดล้อมภายนอก

สมาคมอุตสาหกรรม และที่ปรึกษา ได้มีการเตรียมและเผยแพร่งานวิจัยและการวิเคราะห์เกี่ยวกับเมกะเทรนด์ทั่วโลก รายงานเหล่านี้ช่วยในการระบุและเน้นย้ำพลังและแนวโน้มใหม่ที่ซับซ้อนและคาดเดาไม่ได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม (ดูตัวอย่างในตาราง 2.3)

ตาราง 2.3: แหล่งข้อมูลสำหรับระบุความเสี่ยงที่อุบัติใหม่

แหล่งข้อมูล	คำอธิบาย
World Economic Forum Global Risk Report	ตั้งแต่ปี 2006 ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีอำนาจตัดสินใจทั่วโลกได้ร่วมกันระบุความเสี่ยงที่สำคัญเร่งด่วนทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ภูมิรัฐศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม ¹⁴ ในรายงานความเสี่ยงโลกประจำปี
Global Opportunity Report	ตั้งแต่ปี 2015 เมื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติถูกนำมาใช้ Annual Global Opportunity Report ได้มีการจัดทำแผนภาพตลาดที่ยั่งยืนในอนาคต รายงานต่อมาแต่ละฉบับได้รายงานต่อจากฉบับแรก โดยเริ่มจากเป้าหมายห้าอันดับแรกในรายงานปี 2015 และขยายเพื่ออธิบายโอกาสของตลาดใหม่ ¹⁵
สมาคมอุตสาหกรรม	สมาคมอุตสาหกรรมหลายแห่งจัดทำรายงานเกี่ยวกับเมกะเทรนด์ที่ส่งผลกระทบโดยเฉพาะต่ออุตสาหกรรมหรือภาคส่วนใดภาคส่วนหนึ่ง ตัวอย่าง ได้แก่ Conning US และ Global Insurance Industry Outlook ¹⁶ และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมองค์กรด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีชีวภาพ ¹⁷ .
รายงานเมกะเทรนด์จากบริษัทที่ปรึกษา	รายงานที่จัดทำโดยที่ปรึกษาต่าง ๆ เช่น Accenture ¹⁸ Deloitte ¹⁹ EY ²⁰ KPMG ²¹ McKinsey ²² และ PwC ²³ เป็นประจำทุกปีจะอธิบายถึงเมกะเทรนด์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดและแนวโน้มในอนาคต รายงานเฉพาะทางที่เจาะจงอุตสาหกรรม เช่น เหมืองแร่และโลหะ ²⁴ รายงานเมกะเทรนด์เฉพาะ ESG อาจเป็นประโยชน์ในการระบุแนวโน้มที่สำคัญที่สุดที่องค์กรอาจเผชิญในขณะนี้และในอนาคตอันใกล้ ²⁵
รายงานการเมือง	หน่วยงานวางแผนเศรษฐกิจแห่งชาติมักออกรายงานอธิบายแผนงานของรัฐบาลสำหรับอนาคต เช่น คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทย (National Economic and Social Development Board of Thailand) เผยแพร่แผนยุทธศาสตร์รัฐบาล 5 ปี ²⁵
องค์กรและการประชุมวิชาการที่เน้น ESG	กลุ่มสมาคมทางธุรกิจที่มุ่งเน้น ESG โลก องค์กรเอ็นจีโอ และพันธมิตรให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวโน้มแนวปฏิบัติชั้นนำ และกลุ่มต่าง ๆ อาทิ WBCSD, Sustainable Brands, Ceres, GreenBiz, CSR Asia, European Sustainable Development Network และสหประชาชาติ รวมถึง UN Global Compact, UN Development Program โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP) และโครงการริเริ่มด้านการเงินของ UNEP. ²⁶
รายงานบริษัทประกันภัย	บริษัทประกันภัยหลายแห่งจัดพิมพ์รายงานประจำปีซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยงทางธุรกิจอันดับต้น ๆ ตัวอย่างเช่น 2018 Allianz Risk Barometer ระบุความเสี่ยงทางธุรกิจ 10 อันดับแรกของโลกโดยอ้างอิงจากข้อมูลเชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความเสี่ยงกว่า 1,900 รายจาก 80 ประเทศ ²⁶

¹⁴ สำหรับตัวอย่าง, อ้างถึง CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” GRI Focal Point Australia, Sydney.

¹⁵ สำหรับตัวอย่าง, WBCSD’s “Societal megatrends and business – operating, innovating and growing in a turbulent world” ระบุสังคมที่สำคัญซึ่งเชื่อว่าสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน นวัตกรรม และการเติบโตของบริษัท

ดังที่แสดงไว้ในตาราง 2.4 การวิเคราะห์เมกะเทรนด์สามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความเสี่ยงโลกที่สำคัญ ซึ่งบางส่วนมักเกี่ยวข้องกับ ESG (เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความผันผวนที่เพิ่มขึ้นของสภาพอากาศ หรือเหตุการณ์ด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย)

ตาราง 2.4 ความเสี่ยงทางธุรกิจ 10 อันดับแรกของโลกสำหรับปี 2018

เมกะเทรนด์	คำอธิบาย
การหยุดชะงักของธุรกิจ	การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน ไฟไหม้โรงงาน ตู้ขนส่งสินค้าถูกทำลาย ภัยทางไซเบอร์
ภัยทางไซเบอร์	ภัยคุกคามใหม่ เช่น cyber hurricanes และภัยด้านข้อมูลที่รุนแรงมากขึ้น การโจมตีทางไซเบอร์หนึ่งครั้งอาจมีผลกระทบต่อบริษัทหลายร้อยแห่ง
ภัยพิบัติทางธรรมชาติ	ภัยพิบัติทางธรรมชาติหลายอย่างในปี 2017 ชี้ให้เห็นว่าจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นอีกมากในอนาคตอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ
การพัฒนาด้านการตลาด	กระแสการควบรวมกิจการ การปฏิวัติด้านดิจิทัล ความไม่แน่นอนทางการเมือง
การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย	การเปลี่ยนแปลงของสัญญาการค้าระดับโลก สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนทางการเงิน และกฎระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ
อัคคีภัย/ระเบิด	ทรัพย์สินเสียหายและธุรกิจหยุดชะงักเนื่องจากไฟไหม้และระเบิด
เทคโนโลยีใหม่	ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี ระบบดิจิทัล การเชื่อมต่อ และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ
การเสียชื่อเสียง/คุณค่าของแบรนด์	เหตุการณ์ด้านสุขภาพและความปลอดภัย การเรียกคืนสินค้า และการผิดกฎหมายความปลอดภัยของข้อมูลที่รุนแรงขึ้นเนื่องจากสื่อสังคม และความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทาน
ความเสี่ยงด้านการเมืองและความรุนแรง	การก่อการร้าย การคุกคามต่อโครงสร้างพื้นฐานของการขนส่งและสถานที่ตั้งโดยคนกลุ่มใหญ่และกิจกรรมทางการเมืองที่มากขึ้น
การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ/อากาศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	เหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่เพิ่มความถี่และความรุนแรง

ดัดแปลงจาก 2018 Allianz Risk Barometer



การใช้การวิเคราะห์เมกะเทรนด์ เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการวิเคราะห์ ESG ในบริบททางธุรกิจ

บริษัท CLP Holdings Limited (CLP) ผู้อำนวยการอาวุโสของกลุ่มวางแผนและควบคุมทางการเงิน และผู้อำนวยการด้านความยั่งยืนของกลุ่ม ได้นำร่องแนวทางการปรับปรุงกระบวนการ ERM ประจำปีเพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงระยะยาวได้ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ด้วย

ขั้นตอนแรกคือการระบุความเสี่ยงโลกและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อ CLP กลุ่มต่าง ๆ ร่วมมือกันเพื่อบริการของกลุ่มนด้านการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการวิเคราะห์เมกะเทรนด์ทางเศรษฐกิจ และประสบการณ์ของกลุ่มด้านความยั่งยืนมาใช้ในการวิเคราะห์เมกะเทรนด์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในระยะยาว

กลุ่มที่รวมกันได้พัฒนาเกณฑ์ในการเลือกแหล่งสารสนเทศที่เหมาะสม อาทิ ที่ปรึกษาและองค์กรระดับโลก เมื่อใช้แหล่งสารสนเทศเหล่านี้พวกเขาจำกัดหัวข้อเมกะเทรนด์ให้เหลือห้าอันดับแรกที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและบริษัทขั้นต่อไป พวกเขาวิเคราะห์เมกะเทรนด์เหล่านี้ ควบคู่กับ "โมโครเทรนด์" ที่สำคัญและเป็นไปได้สำหรับผลกระทบโดยทั่วไปต่อภาคอุตสาหกรรมและ CLP

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT ใช้ตารางเมตริกสองคูณสองเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ SWOT พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ดังนั้นองค์กรจึงนิยมใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ The World Resources Institute: WRI²⁷ ได้พัฒนาเครื่องมือ SWOT เฉพาะด้านความยั่งยืนซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำความเข้าใจ SWOT จากมุมมองของ ESG (เช่น ผลกระทบ การพึ่งพา และเมกะเทรนด์ที่เกี่ยวข้อง) ตัวอย่างที่แสดงในตาราง 2.5 เกี่ยวข้องกับบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคที่สมมติขึ้น



แนวปฏิบัติ



วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT)

ตาราง 2.5: ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT

	มีประโยชน์	เป็นอันตราย
เกิดจากภายใน	จุดแข็ง อะไรคือวิธีการที่รวดเร็วฉับพลันที่บริษัทสามารถนำจุดแข็งไปใช้กับความท้าทายด้าน ESG ตัวอย่าง: บริษัทเริ่มวัดการใช้น้ำและส่งเสริมความพยายามในการลดการใช้น้ำ	จุดอ่อน มีกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันที่ประสบกับจุดอ่อนที่คล้ายกันหรือเผชิญกับความเสียหายที่คล้ายคลึงกันจากความท้าทายด้าน ESG หรือไม่ ตัวอย่าง: บริษัท มุ่งเน้นไปที่ความได้เปรียบในการแข่งขันหลักสำหรับผลิตภัณฑ์เดียวที่ใช้น้ำมาก
เกิดจากภายนอก	โอกาส มีช่องว่างเพิ่มขึ้นตรงไหนที่บริษัทและบริษัทอื่น ๆ สามารถสร้างทางออกใหม่ ๆ ให้กับความท้าทายด้าน ESG ได้ ตัวอย่าง: เทคโนโลยีใหม่ช่วยลดปริมาณน้ำที่ต้องใช้ในการผลิต	ภัยคุกคาม ความท้าทายด้าน ESG ที่สร้างภัยคุกคามในวงกว้างต่อคุณค่าทางธุรกิจในอนาคตอยู่ที่ไหน ตัวอย่าง: บางพื้นที่กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำและภัยแล้ง

คำถามถูกประยุกต์จาก WRI's SWOT user guide

การเชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพา

กรอบโครงสร้าง <IR> อธิบายผลกระทบและการพึ่งพาในมุมมองของหุ้นและการไหลของเงินทุนในรูปแบบการสร้างคุณค่า (value creation model) ผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ควรได้รับการพิจารณาโดยใช้แนวทางหลายทุน (multi-capital approach)



แนวปฏิบัติ



เชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพาสำหรับทุนทุกประเภท

ข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ²⁸ และข้อปฏิบัติด้านทุนมนุษย์และสังคม²⁹ ให้แนวปฏิบัติสำหรับบริษัทต่าง ๆ ในการเห็นความซับซ้อนของผลกระทบและการพึ่งพาของทุนทางธรรมชาติ ทุนทางสังคม และทุนมนุษย์ผ่านเส้นทางผลกระทบและการพึ่งพา เส้นทางผลกระทบอธิบายว่าตัวขับเคลื่อนผลกระทบหนึ่ง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากกิจกรรมทางธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทุนทางธรรมชาติ (หรือทุนอื่น ๆ) อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันอย่างไร เส้นทางการพึ่งพาแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมทางธุรกิจกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง พึ่งพาลักษณะเฉพาะของทุนทางธรรมชาติและ/หรือทุนมนุษย์และสังคม (หรือทุนอื่น ๆ) อย่างไร³⁰ ตาราง 2.6 ระบุและให้ตัวอย่างของผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ตาราง 2.6: ตัวอย่างผลกระทบและการพึ่งพา

เส้นทาง	การประยุกต์ใช้กับทุนทางสังคมและทุนทางธรรมชาติ
ผลกระทบ	ผลกระทบเชิงลบหรือเชิงบวกของกิจกรรมทางธุรกิจต่อทุนทางการเงิน ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ ทุนมนุษย์ และทุนทางธรรมชาติ ตัวอย่างบางส่วน ได้แก่ การมีส่วนร่วมขององค์กรต่อมลพิษทางอากาศ การสร้างงาน หรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย
การพึ่งพา	ทรัพยากร (เช่น มนุษย์ สังคม ธรรมชาติ) ที่ธุรกิจต้องการเพื่อใช้สร้างคุณค่าและรักษาคุณค่า ตัวอย่างเช่น บริษัทขึ้นกับแหล่งน้ำจืดที่มีอยู่ เชื้อเพลิงสำหรับควบคุมน้ำท่วม หรือพนักงานและผู้ขายที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของกิจการ

ตัวอย่าง	ผลกระทบ หรือ การพึ่งพา	การสร้างคุณค่าหรือสูญเสียคุณค่า
Apparel companies เป็นบริษัทเครื่องแต่งกาย ใช้ผู้ผลิตที่เป็นบุคคลที่ สามในประเทศต้นทุนต่ำ (เช่น บังกลาเทศ จีน และ เวียดนาม)	พนักงานที่ทำงานให้กับผู้ผลิต เสื้อผ้าในบังกลาเทศได้รับ ผลกระทบ จากมาตรฐานของ อาคารที่บริษัทเหล่านั้นเช่าหรือ เป็นเจ้าของ	โรงงาน Rana Plaza ในบังกลาเทศทรุดตัวลง เนื่องจากไม่ได้บังคับใช้มาตรฐานด้านสุขภาพและ ความปลอดภัย โครงการที่ได้รับการสนับสนุนจาก สหประชาชาติเพื่อสนับสนุนครอบครัวที่มีรายได้ น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของค่าตอบแทนเป้าหมายสำหรับ ครอบครัว ³¹ บริษัทเครื่องแต่งกายได้มีการปรับปรุง สภาพการทำงานในโรงงานเนื่องจากความเสียหาย ด้านชื่อเสียงที่ได้รับ ³²
Coca-Cola เปิดโรงงานบรรจุ ขวดในพื้นที่ขาดแคลนน้ำของ อินเดียในปี 1993	การผลิตเครื่องดื่ม พึ่งพา ความ พร้อมใช้น้ำในประเทศที่ ดำเนินการ	ลุ่มน้ำในท้องถิ่นไม่สามารถรองรับทั้งความต้องการน้ำ ในชุมชนและกระบวนการผลิตของโคคา-โคลา เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นปิดโรงงานของโคคา-โคลา ³³
Freeport McMoRan ถูกกล่าวหาโดยสหภาพแรงงานที่ เลิกจ้างพนักงานอย่างไม่ เหมาะสมในปี 2017 ³⁴	การขุดทองแดง พึ่งพา แรงงาน จำนวนหนึ่งอย่างถาวร:มีพนักงาน ประจำ 3,000 คน และพนักงาน ตามสัญญาจ้าง 1,000 คน ซึ่ง พนักงานเหล่านี้ถูกเลิกจ้างและ “ลาออกโดยสมัครใจ” ได้รับ ผลกระทบ	การปฏิบัติต่อพนักงานส่งผลให้สูญเสียความไว้วางใจ ในชุมชนท้องถิ่นและทั่วโลก บริษัทจึงต้องใช้เวลาและ ค่าใช้จ่ายในการร่างคำแถลงของบริษัทและเปิดศูนย์ พนักงานคืนสู่การทำงาน (Employee Return to Work center) ³⁵

ตัวอย่าง	ผลกระทบ หรือ การพึ่งพา	การสร้างคุณค่าหรือสูญเสียคุณค่า
Wells Fargo & Company เปิดบัญชีการเงินของลูกค้าโดย ไม่ได้รับความยินยอมจากลูกค้า	ลูกค้าได้รับผลกระทบเมื่อบริษัทใช้ ชื่อลูกค้าสร้างบัญชีหลายล้านบัญชี โดยที่ลูกค้าไม่ทราบและไม่ได้ให้ ความยินยอม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ คะแนนเครดิตทางกลางข้อ กังวลอื่น ๆ ³⁶ Wells Fargo ได้รับ ผลกระทบจากคดีจำกัดการเติบโต ค่าปรับ บทลงโทษ การแก้ปัญหา และผลกระทบต่อชื่อเสียง	ธนาคารจ่ายค่าปรับจำนวน 185 ล้านดอลลาร์ บวกกับค่าปรับลูกค้าอีก 5 ล้านดอลลาร์ ให้แก่ สำนักงานคุ้มครองทางการเงินของผู้บริโภค ³⁷ ธนาคาร ได้จ่ายเงิน 110 ล้านดอลลาร์ในการชำระหนี้ ให้แก่ลูกค้า ³⁸

การใช้ประโยชน์จากการประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG ของกิจการ

แต่ละกิจการต้องเผชิญกับประเด็น ESG ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ
อุตสาหกรรม ขนาดของกิจการ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่
เลือกใช้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และอื่น ๆ กิจการมักใช้การประเมินความมี
สาระสำคัญ (หรือการประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG) เพื่อ
รวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับค่าความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของประเด็น
ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) โดยเฉพาะ
ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรแบ่งปันผลลัพธ์เหล่านี้กับผู้ปฏิบัติงาน
ด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนความเข้าใจในวงกว้างของบริบททางธุรกิจภายในและภายนอก



แนวปฏิบัติ



ประเมินความมีสาระสำคัญ
ของ ESG เพื่ออธิบาย
ประเด็น ESG ที่สำคัญ

ในปี 2018 WBCSD รายงานว่าบริษัทสมาชิกจำนวนร้อยละ 89³⁹ เปิดเผยว่าได้ดำเนินการตามกระบวนการ
ประเมินความมีสาระสำคัญเพื่อระบุประเด็น ESG ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย³⁹ กระบวนการนี้
มักเกี่ยวข้องกับการรวบรวมผลการเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์เมกะเทรนด์
และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ตาราง 2.7 แสดงการเลือกกรอบโครงสร้าง
แนวปฏิบัติ และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG

³⁹ บริษัทสมาชิกของ WBCSD ที่ประกอบด้วยธุรกิจชั้นนำมากกว่า 200 บริษัทกำลังทำงานร่วมกันเพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่ยั่งยืนกว่า พวกเขาเป็นตัวแทนของรายได้รวมที่มากกว่า 8.5 ล้านล้านดอลลาร์ และพนักงาน 19 ล้านคน

ตาราง 2.7 แหล่งข้อมูลสำหรับการประเมินความมีสาระสำคัญของ ESG

กรอบโครงสร้าง แนวปฏิบัติ และมาตรฐาน	คำอธิบาย
AccountAbility Five-Part Materiality Test	ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรระบุได้ว่า: - ประเด็นใดที่มีสาระสำคัญหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด - สารสนเทศใดบ้างที่ควรได้รับการเปิดเผยหรือรายงานในรายงานความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.⁴⁰
Ceres Roadmap for Sustainability 2010	แหล่งข้อมูลที่ช่วยบริษัทหรือจัดระบบใหม่ (re-engineer) ด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ไม่เคยมีมาก่อนซึ่งคุกคามเศรษฐกิจและชุมชนท้องถิ่น โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อนำทางบริษัทต่าง ๆ ไปสู่ความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนขององค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เร่งตัวขึ้นสู่เศรษฐกิจโลกที่ยั่งยืนยิ่งขึ้น ⁴¹
Environmental and social impact assessments	การประเมินแยกกันหรือประเมินร่วมกันถูกออกแบบมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุและแสดงจำนวนเชิงปริมาณของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมหรือสังคมจากกิจกรรมทางธุรกิจหรือโครงการต่าง ๆ โดยผลกระทบจะถูกเปรียบเทียบกับเกณฑ์พื้นฐานโดยการระบุและประเมินผลกระทบจากตัวขับเคลื่อนผลกระทบทั้งแบบเป็นอิสระและเกี่ยวข้องกัน ⁴²
Global Reporting Initiative Standards (GRI)	แนวทางทั่วไป และแนวทางเฉพาะสำหรับแต่ละอุตสาหกรรมเพื่อการรายงานที่ครอบคลุมผลกระทบด้านเศรษฐกิจและด้าน ESG ที่เกิดจากการดำเนินงาน ⁴³
Human rights due diligence	การตรวจสอบวิเคราะห์สถานะสิทธิมนุษยชน (Human Rights Due Diligence) ซึ่งได้รับการระบุโดยกรอบการรายงาน “the UN Guiding Principles Reporting Framework” ว่าหมายถึง “กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง... เพื่อระบุ ป้องกัน บรรเทา และอธิบายวิธีการ [เพื่อระบุ] ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่ไม่พึงประสงค์” หลักการดังกล่าวประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่เกิดขึ้นจริงและที่อาจเกิดขึ้น การบูรณาการและการดำเนินการกับสิ่งที่พบ การติดตามการตอบสนอง และการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการจัดการผลกระทบ ⁴⁴
Integrated Reporting <IR> Framework	กรอบนี้สำหรับการจัดทำรายงานแบบบูรณาการที่อธิบายให้ผู้ให้ทุนทางการเงินทราบว่า องค์กรสามารถสร้างคุณค่าอย่างไรเมื่อเวลาผ่านไป เป็นกระบวนการในการระบุความเสี่ยงอ้างอิงตามบริบททางกฎหมาย การค้า สังคม สิ่งแวดล้อม และการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถของกิจการในการสร้างคุณค่าทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ⁴⁵
Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards	มาตรฐานที่มุ่งเน้นนักลงทุนในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญตามอุตสาหกรรมโดยจัดประเภทดังนี้: สิ่งแวดล้อม ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์ รูปแบบธุรกิจ นวัตกรรม ความเป็นผู้นำ และการกำกับดูแล การทดสอบ 5 ปัจจัยของ SASB ช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบ และชี้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่องที่มีแนวโน้มซึ่งมีความสมเหตุสมผลที่จะมีผลกระทบที่มีสาระสำคัญต่อกิจการ ⁴⁶

แนวคิดเรื่องความมีสาระสำคัญ

เช่นเดียวกับคำว่า ESG ยังไม่มีคำจำกัดความของความมีสาระสำคัญที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล แม้ว่าจะมีการใช้คำนี้อย่างแพร่หลาย ในบริบทของการยื่นเอกสารทางการเงินหรือทางกฎหมายในสหรัฐอเมริกา สารสนเทศจะมีสาระสำคัญหาก “มีโอกาสที่จะเกิดอย่างมากที่การเปิดเผยข้อเท็จจริงซึ่งไม่ได้เปิดเผยไว้ จะทำให้นักลงทุนที่สมเหตุสมผล (reasonable investor) มีความเห็นว่า “ส่วนผสมของสารสนเทศทั้งหมด” จะเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ”^๗ คำจำกัดความนี้ได้ถูกนำไปใช้โดย SASB^๘ เพื่อระบุหัวข้อของความยั่งยืนที่น่าจะมีเหตุผลพอสมควรที่จะเป็นสาระสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ SASB แนะนำให้ผู้บริหารของบริษัทพิจารณาหัวข้อ “เนื้อหา” เหล่านี้เพื่อพิจารณาว่าควรใช้มาตรฐาน SASB ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลของกฎหมายหลักทรัพย์ของรัฐบาลกลางหรือไม่^๙

ในทางกลับกัน ผู้ปฏิบัติงานด้าน ESG บางส่วนและบางองค์กรแนะนำกิจกรรมต่าง ๆ ให้คำนึงถึงมุมมองที่นอกเหนือไปจากประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทุนทางการเงินในการกำหนดความมีสาระสำคัญ ตัวอย่างเช่น GRI ให้คำจำกัดความว่า “ความมีสาระสำคัญเป็นสิ่งที่สะท้อนผลกระทบที่สำคัญทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมขององค์กร หรือมีอิทธิพลอย่างมากต่อการประเมินและการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”^{๑๐} ดังนั้น GRI จึงแนะนำให้เน้นถึงความสำคัญของการพิจารณาประเด็นที่ยังไม่ได้เป็นสาระสำคัญทางการเงิน^{๑๑} ในทำนองเดียวกัน IIRC กำหนดว่าเรื่องใดจะมีสาระสำคัญ “ถ้าเรื่องนั้นสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าในระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาวขององค์กรอย่างสำคัญ”

ความแตกต่างนี้มีความสำคัญเพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน และผู้ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ในการสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจตรงกันเมื่อมีการประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG ขององค์กรเพื่อทำความเข้าใจประเด็นปัญหาด้าน ESG ขององค์กร

^๗ คณะกรรมการกำหนดมาตรฐานบัญชีของสหรัฐอเมริกา (FASB), คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ของสหรัฐอเมริกา (SEC), Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) and American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) ให้คำจำกัดความของความมีสาระสำคัญว่า หมายถึง “ขนาดของสารสนเทศทางบัญชีที่ไม่ได้เปิดเผยไว้หรือการแสดงสารสนเทศที่ขัดต่อข้อเท็จจริง ท่ามกลางสารสนเทศโดยรวม ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้ดุลพินิจของบุคคลที่สมเหตุสมผลซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศ จะถูกเปลี่ยนแปลงไปหรือได้รับอิทธิพลจากการจากที่สารสนเทศไม่ได้เปิดเผยไว้หรือแสดงสารสนเทศที่ขัดต่อข้อเท็จจริง” (Financial Accounting Standards Board (2008). “Original Pronouncements as Amended: Statement of Financial Accounting Concepts No. 2.”

^๘ SASB ประยุกต์ คำจำกัดความของศาลสูงสุดของสหรัฐอเมริกา แนะนำว่า สารสนเทศจะมีสาระสำคัญหาก “มีโอกาสที่จะเกิดอย่างมากที่การเปิดเผยข้อเท็จจริงซึ่งไม่ได้เปิดเผยไว้ จะทำให้นักลงทุนที่สมเหตุสมผล (reasonable investor) มีความเห็นว่า “ส่วนผสมของสารสนเทศทั้งหมด” จะเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ” (TSC Indus. v. Northway, Inc., 426 U.S. 438, 449 (1976)).

^๙ รายละเอียดเพิ่มเติมได้จาก the differences in the concept of materiality offered by various organizations has been covered to a larger extent in the March 2016 publication “Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue.”

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกันอาจมีการรับรู้คุณค่าและมีความคาดหวังที่แตกต่างกันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของกิจการ ในด้านความยั่งยืน แนวคิดของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อให้มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพื่อวัตถุประสงค์ในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตกลงกันไว้ กระบวนการนี้สามารถใช้เพื่อช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบริบททางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงประเด็นหรือความเสี่ยงที่อาจถูกมองข้ามไป

จากผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน และธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวให้มุมมองภายนอกของเหตุการณ์และช่วยให้กิจการสามารถตั้งคำถามและท้าทายสมมติฐานที่กำหนดขึ้นได้

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังสามารถ:

- เสนอมุมมองเกี่ยวกับประเด็นหรือผลกระทบที่น่ากังวลมากที่สุด
- แจ้งความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของประเด็นและผลกระทบ
- ให้ข้อมูล สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญในประเด็นหรือแนวโน้มเฉพาะด้าน
- แจ้ง ตรวจสอบความถูกต้อง และเพิ่มความน่าเชื่อถือให้แก่การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและผลลัพธ์

องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมือนเรื่องของการดำเนินงานทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถตรวจสอบข้อมูลตอบกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นระยะและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศนี้เพื่อ:

- สรรวหาว่าข้อมูลตอบกลับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเน้นย้ำถึงประเด็นที่อาจก่อให้เกิดภัยคุกคามต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร
- ยืนยันความเสี่ยงที่มีอยู่และระบุความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่อุบัติใหม่
- ระบุการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรม ERM รวมถึงการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิกเฉยต่อการเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือต่อการอภิปราย



แนวปฏิบัติ

- ☐ การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อทำความเข้าใจแนวโน้ม ESG ที่เกิดใหม่

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่ส่งผลกระทบและ/หรืออาจได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร”⁴⁹

กิจการมักจะกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปมักรวมถึงลูกค้า ชุมชน ผู้ขาย ผู้ถือหุ้น พนักงาน รัฐบาล สหภาพแรงงาน นักลงทุน สื่อ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร บริษัทต่าง ๆ สามารถใช้ AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) เพื่อประเมิน ออกแบบ นำไปใช้ และสื่อสารแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวอย่างต่อไปนี้แสดงให้เห็นแนวทางหนึ่งที่กิจการสามารถใช้กระบวนการได้ข้อมูลตอบกลับที่มีอยู่เพื่อระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

แหล่งข้อมูลเฉพาะ ESG อื่น ๆ

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนยังสามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG ที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความเข้าใจในผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตัวอย่างเช่น การใช้ประโยชน์จากข้อปฏิบัติ

ก๊าซเรือนกระจก (the Greenhouse Gas Protocol) สามารถช่วยให้กิจการคำนวณปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นต์ได้ และในการทำเช่นนั้นจะทำให้เข้าใจมากขึ้นถึงความเสี่ยงของกิจการที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ ตาราง 2.8 รวบรวมการเครื่องมือโอเพ่นซอร์สหรือแหล่งข้อมูลที่องค์กรสามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจประเด็น ESG เฉพาะในบริบททางธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น



แนวปฏิบัติ



วิเคราะห์การใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG

ตาราง 2.8 แหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG หรือเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจ

แหล่งข้อมูล	การนำไปใช้
CEO Water Mandate	มุ่งที่จะขับเคลื่อนธุรกิจให้ก้าวหน้าในการดูแลน้ำและการปฏิบัติด้านสุขอนามัย โดยการสร้างเวทีสำหรับการอภิปรายเรื่องน้ำขององค์กรและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการดูแลแหล่งน้ำที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ อาทิ การดำเนินงาน บริบททางธุรกิจ กลยุทธ์ การมีส่วนร่วม และการสื่อสาร ⁵⁰
CDP	เป็นแพลตฟอร์มที่ดำเนินการในการเปิดเผยข้อมูลโลกเพื่อให้บริษัทต่าง ๆ สามารถวัด จัดการ และรายงานด้วยตนเองเกี่ยวกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยนำเสนอแพลตฟอร์มการเปิดเผยเฉพาะด้านผลกระทบต่อสภาพภูมิอากาศ น้ำ และป่าไม้ โดยบริษัทกรอกและส่งแบบสอบถามให้ CDP เป็นรายปี ⁵¹
Context-Based Sustainability	ใช้ตัวชี้วัดเพื่อช่วยบริษัทในการประเมินผลกระทบที่มีต่อทุนที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อความยั่งยืน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเพียงพอของทุนเหล่านี้ และการแย่งชิงกันใช้ทุนเหล่านี้ ⁵²
Embedding Project's "The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals: A Guide"	ให้ความเข้าใจถึงวิธีการในการกำหนดขีดจำกัดของปัจจัยทางสังคมและนิเวศวิทยาเข้าไปในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนช่วยให้ความแตกต่างของกรอบโครงสร้างและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อเสริมกระบวนการนี้ให้สมเหตุสมผลขึ้น ⁵³
The Equator Principles	ให้กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่สถาบันการเงินนำมาใช้เพื่อระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในโครงการพัฒนา มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะของกิจการ (due diligence) และการตรวจติดตามเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจต่อความเสี่ยงที่รับผิดชอบ ⁵⁴

^{๕๐} บางส่วนของแหล่งข้อมูลนี้อ้างอิงในรายงานฉบับนี้ได้แสดงในตารางนี้ หรือภาคผนวก 3 แนวปฏิบัตินี้ยังได้ให้แหล่งข้อมูลอื่นซึ่งไม่ได้รวมอยู่ในที่นี้

ตาราง 2.8 แหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG หรือเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจ (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	การนำไปใช้
ข้อปฏิบัติก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas Protocol)	ให้กรอบโครงสร้างและเครื่องมือประเมินสำหรับบริษัท ที่ตรวจวัดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ในมิติของขอบเขต 1, 2 และ 3 ของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ^{๕๕}
The Future-Fit Business Benchmark	เสนอชุดตัวชี้วัดสำหรับการสนับสนุนบริษัทในการพิจารณาผลต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน กับผลงานปฏิบัติงานที่ต้องมีตามเกณฑ์หลัก (key threshold(s)) ^{๕๖}
การประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน (HRIA)	ให้แนวทาง ตัวอย่างในทางปฏิบัติ ระดับ HRIA และขั้นตอนในการทำความเข้าใจความเสี่ยง และโอกาสตามสิทธิมนุษยชน ^{๕๗}
การวิเคราะห์วงจรชีวิต (Life Cycle Analysis)	เสนอวิธีการในการสนับสนุนการระบุผลกระทบทางสังคมและนิเวศวิทยาต่อผลิตภัณฑ์และกระบวนการอย่างเป็นระบบ โดยทั่วไปการประเมินจะพิจารณาปัจจัยนำเข้าและผลที่ได้รับทั้งหมด ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (การออกแบบ การสกัดวัตถุดิบ การผลิต การใช้และการกำจัดหรือการนำกลับมาใช้ใหม่) ^{๕๘}
MultiCapital Scorecard	พยายามสนับสนุนการพัฒนาแนวทางตามบริบทในการรายงานความยั่งยืนที่วัดผลกระทบขององค์กรต่อทุนที่สำคัญที่สัมพันธ์กับบรรทัดฐานหรือมาตรฐานเฉพาะองค์กรสำหรับสิ่งที่ควรจะเป็นเพื่อให้ยั่งยืน ^{๕๙}
Net Positive	มุ่งหวังที่จะสนับสนุนบริษัทต่าง ๆ ในการบรรลุผลกำไรสุทธิตามเกณฑ์ที่มาจากกิจกรรมทางธุรกิจของบริษัท ^{๖๐}
เครื่องมือข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ และทุนทางสังคม และทุนมนุษย์ (Natural Capital Protocol Toolkit and Social Capital & Human Protocol Toolkit)	นำเสนอเครื่องมือที่หลากหลายตั้งแต่กรอบโครงสร้างไปจนถึงวิธีการวัด เพื่อช่วยให้บริษัทต่าง ๆ เข้าใจและประเมินผลกระทบและการพึ่งพาทุนทางธรรมชาติ ^{๖๑} และทุนทางสังคม ^{๖๒}
ขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก (Planetary Boundaries)	ระบุกระบวนการควบคุมกันอย่างแน่นหนา 9 กระบวนการ ที่ควบคุมเสถียรภาพและความยืดหยุ่นของขีดจำกัดของระบบเศรษฐกิจโลก และพยายามหาปริมาณขีดจำกัดของการมีชีวิตรอดของมนุษย์ที่ถูกคุกคาม ^{๖๓} สำหรับแต่ละระบบ (สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม ดูภาคผนวก 4)
The Alliance for Water Stewardship	ให้มาตรฐานและกรอบโครงสร้างที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งช่วยให้ผู้ใช้น้ำสามารถเลือกขอบเขตการกักเก็บน้ำที่เหมาะสมได้อย่างถูกต้อง และเข้าใจการใช้น้ำและผลกระทบต่อน้ำภายในบริบทของแหล่งกักเก็บ มาตรฐานนี้ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมมือและเปิดเผยข้อมูลให้โปร่งใสมากขึ้น ^{๖๔}

^{๕๕} ตามเกณฑ์ Greenhouse Gas Protocol ขอบเขต 1 หมายถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยตรงจากแหล่งที่บริษัทเป็นเจ้าของหรือแหล่งที่บริษัทควบคุม ขอบเขต 2 หมายถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมที่เกิดจากการใช้พลังงานไฟฟ้าที่บริษัทซื้อเข้ามา ขอบเขต 3 หมายถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทางอ้อมอื่นนอกเหนือจากขอบเขต 2

ตาราง 2.8 แหล่งข้อมูลเฉพาะด้าน ESG หรือเครื่องมือสำหรับทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจ (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	การนำไปใช้
The Doughnut of Planetary Boundaries and Social Foundations	ร่วมกับกรอบโครงสร้างขีดจำกัดความปลอดภัยโลก ช่วยในการแนะนำบทบาทของบริษัทในการรักษาและเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางสังคม หรือในทางกลับกัน การกระทำของบริษัทอย่างไรบ้างที่มีส่วนทำให้เกิดความไม่มั่นคงทางสังคมในภูมิภาคที่ใช้เป็นสถานประกอบการ ⁶⁵ (สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม ดูภาคผนวก 4)
The Living Planet Index	มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดสถานะของความหลากหลายทางชีวภาพโลก และใช้แนวโน้มในประชากรของสัตว์มีกระดูกสันหลังที่อาศัยอยู่ในแหล่งที่อยู่อาศัยบนบก น้ำจืด และในทะเล ฐานข้อมูลมีข้อมูลที่แสดงตามลำดับของเวลาสำหรับประชากรสัตว์มากกว่า 18,000 ชนิด ซึ่งรวบรวมมาเพื่อจัดทำดัชนีสถานะความหลากหลายทางชีวภาพ ⁶⁶
WRI Aqueduct	ช่วยทำภาพเชื่อมโยงความเสี่ยงและโอกาสทางน้ำที่เกิดขึ้นทั่วโลก ⁶⁷

ความสอดคล้องของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

กรอบโครงสร้าง COSO ERM เน้นย้ำถึงความสำคัญของการบูรณาการ การบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ⁶⁸ การกระทำเช่นนี้จะยังเป็นแนวทางให้องค์กรและยังช่วยให้กลยุทธ์และกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนขององค์กรในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ และการนำค่านิยมขององค์กรมาประยุกต์ใช้⁶⁹



แนวปฏิบัติ



ทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งกระบวนการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ

ในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ให้มีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนไม่ควรพยายามระบุ ประเมิน หรือตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG แยกจากทิศทางกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ หรือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงของการติดสินบนและคอร์รัปชันที่กำลังส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ จะมีความเกี่ยวพันอย่างมากกับกิจการที่มีกลยุทธ์ในการเติบโตในตลาดเกิดใหม่ (อาทิ อเมริกาใต้และแอฟริกา) เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในยุโรป



เอกสารอ้างอิง

ดูภาคผนวก 8 สำหรับตัวอย่างประกอบของการระบุความเสี่ยงที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กรอบโครงสร้าง COSO ERM กำหนดคำจำกัดความของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ว่า หมายถึง ประเภท ความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่กำหนดในภาพกว้าง ซึ่งกิจการเต็มใจยอมรับหรือปฏิเสธสำหรับการสร้างคุณค่า⁷⁰ และกำหนดคำจำกัดความของช่วงที่ยอมรับได้ว่า หมายถึง ขอบเขตความเบี่ยงเบนในผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับ ได้ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ⁷¹ เมื่อกำหนดแล้ว ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงที่ยอมรับได้จะกลายเป็นขอบเขตสำหรับการตัดสินใจที่ยอมรับได้ คณะกรรมการและผู้บริหารมักจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับกิจการเมื่อมีการพิจารณากลยุทธ์และบริบททางธุรกิจ เนื่องจากทั้งสองสิ่งมักเกี่ยวพันกัน ตาราง 2.9 แสดงถึงวิธีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้วิธีหนึ่ง

กิจการที่ใช้ ERM อย่างมีประสิทธิภาพจะพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในการตัดสินใจ หากองค์กรมีกลยุทธ์การเติบโตเชิงรุก โดยทั่วไปองค์กรอาจเต็มใจยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้น ในทางกลับกัน โดยทั่วไปกิจการในอุตสาหกรรมที่เติบโตเต็มที่ อาจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงแต่จะยินดียอมรับความเสี่ยงมากขึ้นในพื้นที่เชิงกลยุทธ์

ตาราง 2.9 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

แนวทางกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือ:
 - กำหนดไว้ในระดับสูง (จากบนลงล่าง)
 - ขึ้นอยู่กับค่านิยมหลักของกิจการและจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์
 - ยึดมั่นในบริบททางธุรกิจ
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้พิจารณาประเภทความเสี่ยง (ด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่กิจการจำเป็นต้องยอมรับ หรือหลีกเลี่ยง เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์
- โดยทั่วไป องค์กรยินดีรับค่าความเสี่ยงสุทธิทั้งหมด ซึ่งสามารถจัดสรรให้กับความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมหลักและกลยุทธ์ขององค์กร
- ความสามารถในการรับความเสี่ยงคือ ค่าความเสี่ยงสูงสุดที่กิจการสามารถรับได้เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากสภาพคล่อง ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถและปัจจัยอื่น ๆ
- ความสามารถในการรับความเสี่ยงให้ขอบเขตสำหรับการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงที่ยอมรับได้อย่างมีความหมาย

การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กรเป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบและยับยั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะเกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงจะเปรียบเทียบความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากความรุนแรงอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยทั่วไปกิจการจะยอมรับความเสี่ยงหรือดำเนินการต่อ หากความรุนแรงเกินกว่าระดับความเสี่ยง

ที่ยอมรับได้ กิจกรรมจะหลีกเลี่ยง ลดหรือแบ่งปันความเสี่ยงนั้น (ดูบทย่อที่ 3ค)

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตลอดทั้งกระบวนการ ERM ตัวอย่างคำถามบางส่วน รวมถึง:

- มีความเสี่ยงด้าน ESG ไต่บ้างที่จำเป็นและยอมรับได้สำหรับการบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์
- มีความเสี่ยงด้าน ESG ไต่บ้างที่กิจกรรมควรหลีกเลี่ยง
- ระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ยอมรับได้คืออะไร
- การลงทุน การดำเนินงาน และภาระผูกพันในปัจจุบันเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจกรรมได้อย่างไร
- ค่าตอบแทนและเป้าหมายของการปฏิบัติงานสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจกรรมหรือไม่

๖ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในทางปฏิบัติ

Gold Coast Waterways Authority (GCWA)⁷² ได้พัฒนาค่าแฉ่งเรื่องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ครอบคลุมประเภทความเสี่ยงที่สำคัญในทะเบียนความเสี่ยง (เช่น กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อม ชุมชน และความยืดหยุ่น) ตัวอย่างบางส่วนของค่าแฉ่งเรื่องระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของ GCWA ที่เชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้แก่:

สิ่งแวดล้อม

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำมากสำหรับกิจกรรมหรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สูงมากสำหรับกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม

ชุมชน

- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำสำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยต่อผู้ใช้น้ำ
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำมากสำหรับกิจกรรมที่เพิ่มความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับช่วงเวลาที่มีผู้เข้าชมจำนวนสูงสุด
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำมากสำหรับกิจกรรมที่ไม่ได้รับอนุญาต
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำมากสำหรับพฤติกรรมที่อ่อนข้อต่อความปลอดภัยของผู้ใช้การขนส่งทางน้ำอื่น ๆ ความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อม โครงสร้างพื้นฐาน และทรัพย์สิน

การประเมินกลยุทธ์ทางเลือกและการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยทั่วไป

องค์กรจะประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรจะประเมินความเสี่ยงและโอกาสของแต่ละทางเลือก ซึ่งอาจรวมถึง:

- การประเมินความเป็นไปได้ที่กลยุทธ์จะไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักของกิจการ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่กำลังประเมินกลยุทธ์ในการเพิ่มราคาขายซึ่งคู่แข่งได้ออกจากตลาดไปแล้ว แต่กลยุทธ์นี้อาจขัดแย้งกับพันธกิจของกิจการในการให้การรักษายาบาลผู้ป่วยในราคาประหยัด
- การประเมินผลกระทบจากกลยุทธ์ที่เลือกตัวอย่างเช่น ในปี 1999 บริษัท Skanska (บริษัทก่อสร้างและวัสดุของสวีเดน) เข้าซื้อกิจการของบริษัทในอาร์เจนตินา และเริ่มดำเนินการในอเมริกาใต้ ในไม่ช้าบริษัทก็ได้เรียนรู้ถึงผลกระทบของการนำสิ่งที่ถือเป็นนโยบายจริยธรรมทางธุรกิจที่ยึดถือปฏิบัติในยุโรปหรืออเมริกาเหนือไปใช้กับการดำเนินงานที่แตกต่าง ในภูมิภาคที่มีลักษณะการจ้างงานที่ไม่ถูกกฎหมาย⁷³
- การประเมินว่าวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่จะเลือกนั้นจะสามารถบรรลุได้หรือไม่โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือทรัพยากรที่มีให้กับกิจการ ตัวอย่างเช่น ก่อนกำหนดเป้าหมายในการจัดหาวัตถุดิบที่ผ่านการรับรองหรือเป็นวัตถุดิบจากธรรมชาติ 100% บริษัทจำเป็นต้องประเมินความพร้อมของผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับความพร้อมดังกล่าว



แนวปฏิบัติ



พิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของกิจการ

การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรจะจัดประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะสามารถทำได้ ถ้า:

- องค์กรพิจารณาแล้วพบว่ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถสร้างคุณค่า รักษาคุณค่า หรือทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง
- การเปลี่ยนแปลงในบริบททางธุรกิจทำให้ความเสี่ยงของกิจการเข้าใกล้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้มากเกินไป
- ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรและความรู้ความสามารถที่องค์กรไม่ได้มีอยู่
- พัฒนาการต่าง ๆ ในบริบททางธุรกิจอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถมีความคาดหวังได้อย่างสมเหตุสมผลว่า จะสามารถบรรลุกลยุทธ์ได้⁷⁴

ในบางกรณี การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในบริบททางธุรกิจทั้งภายในหรือภายนอกอาจทำให้องค์กรต้องพิจารณากลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจใหม่ ตัวอย่างเช่น ในปี 2017 บริษัท Danone ซึ่งเป็นบริษัทผลิตอาหารในฝรั่งเศสได้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความชอบของผู้บริโภคสำหรับทางเลือกที่ดีต่อสุขภาพ โดยการพัฒनावิสัยทัศน์ “One Planet, One Health” ด้วยกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นภาพลักษณ์ที่ส่งเสริมนิสัย

การบริโภคอาหารและการดื่มที่มีผลดีต่อสุขภาพและยั่งยืนมากขึ้น⁷⁵ ในปี 1994 ผู้ก่อตั้งบริษัท Interface ตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินการเชิงรุกมากขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม จากนั้นจึงเปลี่ยนบริษัทจากธุรกิจพรมที่ใช้ปิโตรเลียมเป็นส่วนประกอบ ไปมุ่งเน้นกับกลยุทธ์ที่รวมถึงการนำกลับและรีไซเคิลพรมที่ใช้แล้ว การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่จากวัสดุรีไซเคิล การพัฒนาการและสิ่งทอปลอดสารพิษ ควบคุมการออกแบบผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติและทดลอง “การให้บริการเช่าพรม” แทนการขายพรม⁷⁶

แนวทางที่แสดงไว้ในบทนี้จะยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในการทำความเข้าใจความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจาก ESG เมื่อมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกหรือกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้อาจพิจารณาถึงผลกระทบที่นอกเหนือไปจากการดำเนินการที่รับผิดชอบ โดยควรพิจารณาธุรกิจในบริบทของระบบสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ล้อมรอบผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ด้วย แนวปฏิบัติที่พัฒนาโดย Embedding Project⁷⁷ ส่งเสริมให้กิจการพิจารณาบริบทเมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านความยั่งยืนโดยใช้ขั้นตอนวนซ้ำสี่ขั้นตอน:

- ทำความเข้าใจประเด็นสำคัญทางเศรษฐกิจและสังคมและเกณฑ์วัดที่เกี่ยวข้อง (ระดับที่ความยืดหยุ่นถูกคุกคาม)
- ทำความเข้าใจว่าที่ใดของบริษัทที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากเกณฑ์วัดเหล่านี้
- กำหนดขนาดของการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในการดำเนินการภายใต้เกณฑ์วัดเหล่านี้
- มุ่งมั่นที่จะจัดสรรการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีความจำเป็น

๕) การใช้บริบทของแผนและเป้าหมายที่ยั่งยืนของบริษัท Mars Incorporated (Mars)

Mars พิจารณาถึงผลกระทบที่ธุรกิจของบริษัทมีต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมควบคู่ในการตัดสินใจ และยอมรับว่าแนวทางดังกล่าวยังช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและชื่อเสียงอีกด้วย Mars ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและกรอบโครงสร้างขีดจำกัดของความปลอดภัยของโลก (Planetary Boundaries Framework) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาทางสังคมและนิเวศวิทยาห้าประการในภาพรวมห่วงโซ่คุณค่าเต็มรูปแบบ จากผลกระทบกว้าง ๆ ของแต่ละด้านจากทั้งห้าประการ Mars ได้ระบุเป้าหมายระยะยาวสำหรับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก น้ำ คุณภาพน้ำ ค่าตอบแทน และสิทธิมนุษยชน และแผนการที่จะติดตามความคืบหน้าโดยใช้ตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ทางวิทยาศาสตร์⁷⁸

แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายตามบริบทที่เกี่ยวข้องกับ ESG มีอยู่ในบทย่อยที่ 3c

3. ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ ESG



ผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นแนวปฏิบัติที่จะสนับสนุนองค์กรในการตัดสินใจให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ บทนี้เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้าง COSO ERM ในองค์ประกอบ ผลการปฏิบัติงาน และหลักการที่เกี่ยวข้อง 5 ข้อ:¹

- 10 **ระบุความเสี่ยง:** องค์กรระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- 11 **ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง:** องค์กรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
- 12 **จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง:** องค์กรจัดลำดับของความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยง
- 13 **นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ:** องค์กรระบุและเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง
- 14 **พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง:** องค์กรพัฒนาและประเมินภาพรวมความเสี่ยง

หลักการเหล่านี้ครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนมักต้องการแนวปฏิบัติมากที่สุด - การหาปริมาณความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อย่างมีประสิทธิภาพในภาษาที่เข้าใจตรงกัน และพัฒนาการตอบสนองความเสี่ยงที่เป็นนวัตกรรมใหม่เมื่อเผชิญกับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของภูมิภาควิเคราะห์ความเสี่ยง¹

สำหรับบทนี้จะมีการแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อย่อย:

3ก. ระบุความเสี่ยง: จากการให้ความสนใจในกลยุทธ์และบริบทจากบทที่ 2 ผู้บริหารจะระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (COSO หลักการที่ 10)

3ข. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: สำหรับแต่ละความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ ผู้บริหารจะระบุผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ตามความเข้าใจในบริบททางธุรกิจและกลยุทธ์เพื่อนำเข้าสู่การประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (COSO หลักการที่ 11 และ 12)

¹ จากการสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง มากกว่า 65% ระบุว่าบริษัทของพวกเขาไม่ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ใด ๆ ในการหาจำนวนและประเมินปัญหาด้านความยั่งยืน อีก 23% ไม่ทราบว่าใช้วิธีการหาปริมาณหรือไม่ ในทำนองเดียวกัน จากการสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนประมาณ 70% ระบุว่าองค์กรของพวกเขาไม่มีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยงด้านความยั่งยืน ผู้เชี่ยวชาญระบุว่าพวกเขาต้องการความช่วยเหลือในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว (จากการสำรวจผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนและความเสี่ยงประมาณ 70 คนในการประชุม WBCSD Liaison Delegate ในเดือนเมษายน 2017 และการประชุม Institute of Internal Auditors General Audit Management (GAM) ในเดือนมีนาคม 2017)

3ค. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ: จากการประเมิน ผู้บริหารควรพิจารณาว่าเหตุการณ์และผลลัพธ์ที่ตามมานั้นจะเลือกจัดลำดับการจัดการและหาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงอย่างไร (COSO หลักการที่ 13 และ 14)

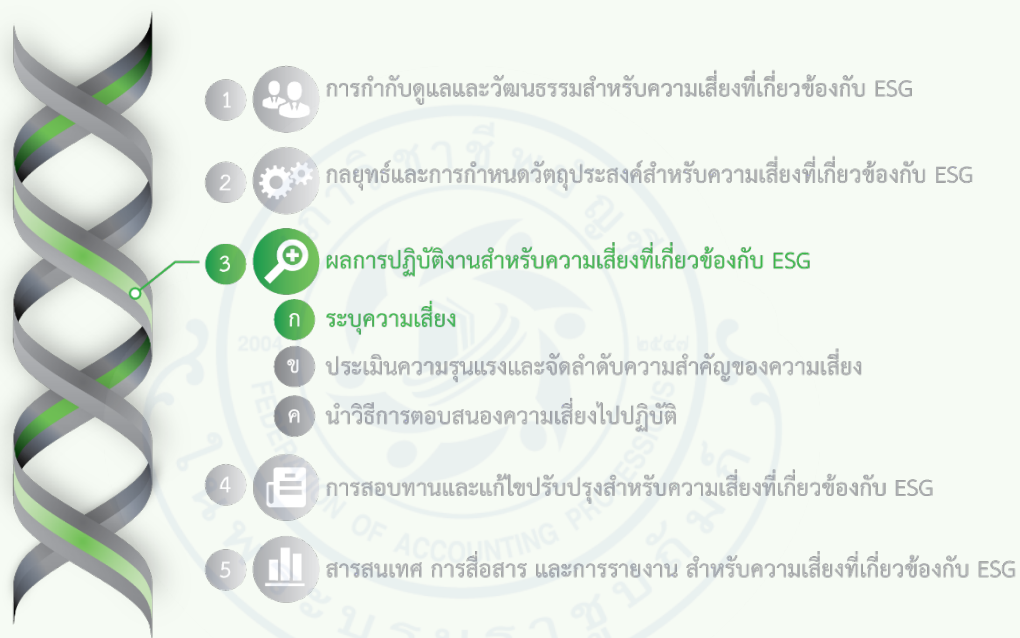
บทนี้ได้หารือถึงบทบาทขององค์กรในการระบุ จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG (ดูบทย่อที่ 3ข)



3ก. ระบุความเสี่ยง

บทนำ

ความเสี่ยงมีอยู่ในทุกกิจกรรมทางธุรกิจ ประเด็นเหล่านี้มักเป็นจุดสนใจเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ บริบท หรือความเสี่ยงที่ยอมรับได้ บทที่ 2 อธิบายวิธีที่กิจการสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบ และการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้ดีขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของธุรกิจในการบรรลุกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ของกิจกรรมเหล่านี้เพื่อให้เข้าใจถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของกิจการได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



บทย่อนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในหลักการต่อไปนี้: ¹

- 10 ระบุความเสี่ยง:** องค์กรระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

สิ่งสำคัญคือต้องระลึกไว้ว่าไม่ใช่ประเด็น ESG ทั้งหมดที่นำเสนอเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ผู้จัดการจำเป็นต้องแปลแนวโน้มภายนอกและตัวขับเคลื่อนไปสู่ความเสี่ยงที่ระบุได้ และประเมินผลกระทบและความรุนแรงต่อองค์กร แม้ว่ากิจการหลายแห่งจะมีกระบวนการในการทำเช่นนี้ แต่ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจเป็นความท้าทายมากขึ้นในการระบุ เนื่องจากมักเป็น:

- เรื่องใหม่หรืออุบัติใหม่ และอาจคุกคามความสามารถขององค์กรในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจโดยไม่คาดคิด
- ไม่เป็นที่รู้จักสำหรับธุรกิจและรวมถึง "หงส์ดำ (black swans)" หรือเหตุการณ์ไม่คาดฝันอื่น ๆ ที่สามารถทำลายผลการปฏิบัติงานในระยะสั้นหรือระยะยาวของกิจการหรือแม้กระทั่งการอยู่รอด
- ระยะเวลาไกลเกินกว่ากรอบเวลาที่กำหนดกลยุทธ์ หรือความเสี่ยงที่ได้รับการพิจารณาในอดีต
- มีความยากในการวัดเชิงปริมาณและสื่อสารในบริบทและวัตถุประสงค์ของภาษาธุรกิจ
- มีขอบเขตกว้างกว่ากิจการเดียว ดังนั้นจึงต้องการการตอบสนองในระดับอุตสาหกรรมหรือภาครัฐ

☑ บทย่อยนี้สรุปการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการระบุและกำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่เกิดขึ้นใหม่และที่มีอยู่เดิม

- ☐ ตรวจสอบทะเบียนคุมความเสี่ยงของกิจการเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ได้รับระบุแล้วหรือยังไม่ได้ระบุ
- ☐ ทำให้เจ้าของความเสี่ยงด้าน ESG และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนมีส่วนร่วมในกระบวนการระบุความเสี่ยง เพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ☐ จัดประชุมกับทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- ☐ ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร
- ☐ ระบุผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่มีต่อองค์กรอย่างแม่นยำ
- ☐ ใช้การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงเพื่อให้เข้าใจตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง

การใช้ทะเบียนความเสี่ยง

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า วัตถุประสงค์ของการระบุความเสี่ยงคือการกำหนดความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่สมเหตุสมผลในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ หรือส่งผลกระทบที่สำคัญต่อใบอนุญาตในการดำเนินงานของกิจการ (รวมถึงประเด็น ด้านชื่อเสียง)² การระบุโอกาสควรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการระบุความเสี่ยง COSO กำหนด คำจำกัดความของโอกาสว่า หมายถึง การกระทำที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น ซึ่งสร้างหรือเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางในการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง³

กิจการหลายแห่งเก็บรักษารายการความเสี่ยงหรือทะเบียนความเสี่ยงเพื่อแสดงรายการความเสี่ยงที่พวกเขาเผชิญ ทะเบียนความเสี่ยงนี้จะมีการจัดประเภทและคำจำกัดความที่เป็นมาตรฐานเดียวกันของรายการ

ความเสี่ยงเพื่อให้่ายต่อการอธิบายและหาวิธีหาความเสี่ยงอาจรวมถึงคำอธิบายผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

จากแต่ละความเสี่ยง วิธีการบรรเทาความเสี่ยง และเจ้าของความเสี่ยงนั้น⁴เมื่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เข้าเกณฑ์ความเสี่ยงของกิจการ ความเสี่ยงเหล่านี้ควรรวมอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงเพื่อให้สามารถจัดการและตรวจติดตามได้ ดูตาราง 3ก.1 สำหรับตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

ตาราง 3ก.1: ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

ด้านกลยุทธ์	ด้านการปฏิบัติงาน	ด้านการเงิน	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย
• วิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก • การกำกับดูแลกิจการ • โครงสร้างองค์กร • การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • การรวบรวมและซื้อกิจการ การประเมินราคา และการกำหนดราคา • นักลงทุนสัมพันธ์ • การแข่งขัน • การเปลี่ยนแปลงความชอบ หรือรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้า • การเติบโตของชนชั้นกลาง • การขยายตัวเป็นเมือง / การเพิ่มขึ้นของประชากร • ตลาดเกิดใหม่	• การวิจัยและพัฒนา • ผลิตภัณฑ์ใหม่ • การตลาด • การจัดทำงบประมาณและการคาดการณ์ • ความพร้อมของวัตถุดิบ • ผู้ขาย • การบริหารการผลิต • การดูแลผลิตภัณฑ์ • การบริหารสินค้าคงคลัง • ความผูกพันของพนักงาน • แรงงานสัมพันธ์ • สิทธิมนุษยชน • การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ • ความปลอดภัยทางไซเบอร์ • ความต่อเนื่องทางธุรกิจ • การแพร่ระบาดใหญ่ของโรค • ผลกระทบทางกายภาพของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	• ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย • ความผันผวนของสกุลเงินต่างประเทศ • การจัดการเงินสด • ความเสี่ยงด้านเครดิต • นโยบายการบัญชี • ประมาณการทางบัญชี • การควบคุมภายใน • กลยุทธ์และการวางแผนภาษี	• การทุจริต • การดิสลินบน • ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ • กฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายของประเทศ/รัฐ/ท้องถิ่น • กฎระเบียบข้อบังคับทางภาษี • กฎระเบียบข้อบังคับทางการค้า • การจัดการและป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา (IP) • การปล่อยก๊าซเรือนกระจก • การบำบัดน้ำ • ชีวอนามัยและความปลอดภัย

ประเภทของความเสี่ยงโดยทั่วไปได้แก่ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย บางองค์กรอาจเพิ่มประเภทความเสี่ยงด้าน “ความยั่งยืน” หรือ ความเสี่ยงด้าน “ชื่อเสียง” อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงเหล่านี้สามารถจัดอยู่ในประเภทความเสี่ยงอื่น ๆ (เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ มักจะถูกจัดอยู่ในด้านการปฏิบัติงานหรือด้านการเงิน) นอกจากนี้ ผลกระทบด้านชื่อเสียงมักจะมีสาเหตุมาจากความเสี่ยงประเภทอื่น มากกว่าที่จะเป็นความเสี่ยงของตัวเอง (เช่น ความเสียหายด้านชื่อเสียงที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือมลภาวะ)

นอกจากนี้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ส่วนมากไม่ได้เกิดขึ้นใหม่ แต่เกิดจากการเพิ่มความเสี่ยงขึ้นจากรายการความเสี่ยงที่มีอยู่แล้ว หรือจากการรวมกันของผลกระทบและโอกาสจะเกิดที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศมักจะเพิ่มความเสี่ยงของการผันผวนของราคาวัตถุดิบ ซึ่งเป็นความเสี่ยงของหลายกิจการในปัจจุบัน (ดูตาราง 3ก.2)



แนวปฏิบัติ

- ☐ ตรวจสอบทะเบียนคุม ความเสี่ยงของกิจการเพื่อพิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ได้ระบุแล้วหรือยังไม่ได้ระบุ

ตาราง 3ก.2: ตัวอย่างความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ประเภท	ความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านสังคม	ด้านการกำกับดูแล
ด้านกลยุทธ์	• การเปลี่ยนความชอบของลูกค้าไปสู่ผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตที่มีจริยธรรม		■	
	• การเพิ่มความสนใจของนักลงทุนในประเด็นด้าน ESG ทำให้มีการลงคะแนนจากตัวแทนที่เป็นเสียงคัดค้านต่อบริษัทในหัวข้อต่าง ๆ (เช่น ความหลากหลายของคณะกรรมการ การตัดไม้ทำลายป่า และสิทธิมนุษยชน)	■	■	■
ด้านการปฏิบัติงาน	• การเพิ่มขึ้นของต้นทุนวัตถุดิบ เนื่องจากมีความต้องการให้มีป่ายั่งยืน	■		
	• การลดของเสียและต้นทุนวัตถุดิบโดยการปรับปรุงขั้นตอนการผลิต	■		
	• การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการเพิ่มขึ้นของภัยธรรมชาติ ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความต่อเนื่องทางธุรกิจ	■		

ตาราง 3ก.2: ตัวอย่างความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG (ต่อ)

ประเภท	ความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG	ด้าน สิ่งแวดล้อม	ด้าน สังคม	ด้าน การกำกับดูแล
ด้านการเงิน	• ผลกระทบด้านชื่อเสียงและความกังวลด้านสังคมเนื่องจากกลยุทธ์การหลีกเลี่ยงภาษีและไม่โปร่งใสด้านภาษีอากร		■	■
	• การลงทุนในท้องถิ่นเพื่อสร้างความยั่งยืนในการเติบโตผ่านการกระจายตัวทางเศรษฐกิจและสร้างโอกาสการจ้างงาน		■	
	• การเพิ่มภาษีจากกฎหมายภาษีคาร์บอน	■		
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย	• เพิ่มข้อกำหนดในการรายงานเรื่องก๊าซเรือนกระจกและการใช้พลังงาน	■		
	• การเปิดเผยข้อมูลการปล่อยมลพิษที่ไม่ถูกต้องหรือมีการทุจริต ทำให้เสียค่าปรับและบทลงโทษ รวมไปถึงการสูญเสียความไว้วางใจจากผู้บริโภค	■		■

ในหลาย ๆ กรณี ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหลายประเภทหรือทั้งหมด เช่น ความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่มักจะอยู่ในความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม บางประเทศมีข้อกำหนดให้ปฏิบัติตามด้านสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน

๕ State Street ระบุความเสี่ยงที่อุบัติใหม่

State Street Global Advisors (SSGA) เป็นหนึ่งในผู้จัดการสินทรัพย์รายใหญ่ที่สุดของโลก^๑ เมื่อเร็ว ๆ นี้ ฝ่ายขายของบริษัทได้ระบุความเสี่ยงและโอกาสใหม่ นั่นคือ ความหลากหลายทางเพศ ผู้บริหารได้ระบุ เมกะเทรนด์ที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาในช่วงต้นซึ่งแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่มีอัตราการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้หญิงสูงกว่าจะได้รับประโยชน์จากผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ลดปัญหาจากความไม่แน่นอน และลดประเด็นปัญหาด้านการกำกับดูแลกิจการ SSGA ใช้แนวทางจัดการที่เดินไปพร้อมกันทั้งสามด้าน (Three - Pronged Approach) เพื่อระบุความเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจ บรรดาพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการ หัวหน้างาน และฝ่ายกำกับดูแลกิจการได้ดำเนินการสามโครงการคือ เริ่มกิจกรรมผู้หญิงกล้าหาญ (Fearless Girl) ขยายโครงการดูแลปกป้องทรัพย์สิน (Asset Stewardship Program) และเริ่มใช้ดัชนีชี้วัดความหลากหลายทางเพศ การที่บริษัทได้ระบุความเสี่ยงและกิจกรรมเพื่อจัดการความเสี่ยงเรื่องนี้ ได้ช่วยเสริมสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องความหลากหลายทางเพศที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของบริษัท ดึงดูดลูกค้าที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมความหลากหลายทางเพศ และส่งเสริมคุณค่าสำหรับบริษัทในระยะยาวในสายของนักลงทุน^๒

^๑ SSGA มีมูลค่า 2.73 ล้านล้านเหรียญสหรัฐภายใต้การบริหาร ทำให้เป็นผู้จัดการสินทรัพย์ที่ใหญ่เป็นอันดับสามของโลก SSGA เป็นผู้บุกเบิกการลงทุนดัชนีและมีความสามารถที่ครอบคลุมทั้งประเภทสินทรัพย์แบบดั้งเดิมและไม่ใช้แบบดั้งเดิมทั้งในการลงทุนแบบแอคทีฟและดัชนี (ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ssga.com)

^๒ ดูกรณีศึกษาทั้งหมดได้ที่ wbcscd.org (WBCSD (2017). “State Street Global Advisors: ความหลากหลายทางเพศเป็นโอกาสในการลดความเสี่ยงในการลงทุน”

แนวทางระบุความเสี่ยง

กิจการหลายแห่งมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ และรวบรวมไว้ในทะเบียนความเสี่ยง กระบวนการนี้อาจรวมถึงการสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมภาษณ์เจ้าของความเสี่ยงและผู้บริหาร เพื่อยืนยันความเสี่ยงที่มีอยู่หรือการทำความเข้าใจความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่อุบัติใหม่⁵ สำหรับกิจการที่มีการขยายผลการบริหารความเสี่ยง สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงลึก

นอกจากนี้ กิจการยังมีกิจกรรมและกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องโดยหน่วยงานด้านความยั่งยืน หน่วยงานด้านกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือเจ้าของความเสี่ยงซึ่งสามารถสนับสนุนการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ตัวอย่าง ได้แก่:

- การตรวจสอบภายในและภายนอกซึ่งอาจทำให้พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG (เช่น สุขภาพสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การตรวจสอบเพื่อได้รับการรับรองโดยบุคคลที่สาม)
- การตรวจสอบวิเคราะห์สถานะธุรกิจ (Due diligence) จากการควรวรรวม การเข้าซื้อกิจการ และการเลิกกิจการ
- การตรวจสอบวิเคราะห์สถานะธุรกิจจากการประเมินผลิตภัณฑ์ใหม่หรือตลาดใหม่
- การวิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG สำหรับการตัดสินใจในการลงทุน (โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงินและการผลิต)
- กิจกรรมการบริหารโครงการ (โดยเฉพาะสำหรับการก่อสร้าง สารสนเทศ เทคโนโลยี และการสื่อสาร รวมถึงการให้บริการทางวิชาชีพ)
- การวิเคราะห์และการตรวจสอบสถานะห่วงโซ่อุปทาน
- การตรวจติดตามสื่อ และการดึงข้อมูลเว็บไซต์ (web scraping)
- การติดตามข้อมูล (Data tracking) และวิเคราะห์เหตุการณ์หรือประเด็นที่องค์กรได้เผชิญในอดีต
- การตรวจติดตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย
- การวิเคราะห์เมกะเทรนด์
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)
- การเชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพา
- การประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG



แนวปฏิบัติ



ทำให้เจ้าของความเสี่ยงด้าน ESG และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนมีส่วนร่วมในกระบวนการระบุความเสี่ยง เพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน



แนวปฏิบัติ



จัดประชุมกับทั้งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

กระบวนการเหล่านี้บางส่วนได้อธิบายไว้โดยละเอียดในบทที่ 2 ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง คำถามที่สำคัญคือประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามหรือโอกาสต่อกิจการ โดยได้แสดงไว้ในรูป 3ก.1

รูป 3ก.1: ภาพเชื่อมโยงบริบทและกลยุทธ์ของธุรกิจกับการระบุความเสี่ยง

ความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

- การวิเคราะห์เมกะเทรนด์
- การวิเคราะห์ SWOT
- การเชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพา
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การประเมินความมีสาระสำคัญ
- แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG

(ดูบทที่ 2: กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG)

การระบุความเสี่ยง: อุปสรรคหรือโอกาสทางธุรกิจในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ทะเบียนความเสี่ยง

คณะทำงานด้านการเปิดเผยข้อมูลการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ (The Task Force on Climate-related Financial Disclosures หรือ TCFD) ซึ่งจัดตั้งโดยคณะกรรมการเพื่อความเสถียรภาพทางการเงิน (Financial Stability Board) ในเดือนธันวาคม ปี 2015 ได้แนะนำบริษัทให้ “อธิบายกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ” รวมถึง “อาจจะพิจารณาการระบุภัยที่มีการบังคับใช้อยู่และที่กำลังจะเกิดขึ้นใหม่กว่าด้วยเรื่องสภาพภูมิอากาศ”⁶

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนสามารถวางผลลัพธ์ของกิจกรรมหรือกระบวนการเหล่านี้ในกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อระบุความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG ดังตัวอย่างบางส่วนในตาราง 3ก.3



เอกสารอ้างอิง

ดูภาคผนวก 8 สำหรับตัวอย่างประกอบของการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

ตาราง 3ก.3: ตัวอย่างการวางวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์สำหรับการระบุความเสี่ยง

	การวางกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	ตัวอย่างของความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับ ESG
การวิเคราะห์เมกะเทรนด์	ความเสี่ยงที่อุบัติใหม่ของโลก หรือ เมกะเทรนด์ จะส่งผลกระทบต่อ กลยุทธ์และการดำเนินงานของกิจการ อย่างไร	- พิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงโลกที่ระบุโดย Allianz Risk Barometer 2018: ⁷ - ผลกระทบของเหตุการณ์สภาพอากาศที่รุนแรงและวิกฤตน้ำ ที่มีต่อองค์กร - ผลกระทบของภัยธรรมชาติต่อความสามารถของห่วงโซ่อุปทานในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
การวิเคราะห์ SWOT	อะไรคือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับ ESG	- พิจารณาว่าองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายมีความยั่งยืนขึ้นได้อย่างไร - พิจารณาผลกระทบของเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อความปลอดภัย
การเชื่อมโยงผลกระทบและการพึ่งพา	อะไรคือผลกระทบและการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจ (ปัจจัยนำเข้า กระบวนการธุรกิจ ผลที่ได้รับ ผลลัพธ์)	- พิจารณาผลกระทบของกิจการและการพึ่งพาชุมชนในท้องถิ่น - พิจารณาการพึ่งพาทรัพยากรที่หายากของกิจการ สำหรับผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์หลายชนิด - พิจารณาผลกระทบของกิจการต่อความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้า
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกสามารถช่วยระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหญ่ หรือระบุความเสี่ยงที่ถูกมองข้ามโดยผู้บริหารภายใน สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณามีดังนี้ • ใครเป็นผู้แบ่งปันข้อมูล • เหตุใดจึงสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • มีผลต่อกลยุทธ์อย่างไร	- พิจารณาองค์กรเอ็นจีโอที่มีโครงการต่อต้านการทำงานของกิจการ เนื่องจากข้อกังวลด้าน ESG - พิจารณาการมีส่วนร่วมกับสหภาพแรงงานเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ - พิจารณาวิธีใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างค่านิยมที่ดีและแนวโน้มและความชอบที่อุบัติใหม่
การประเมินสาระสำคัญและประเมิน ESG	ประเด็นสำคัญที่ระบุจากการประเมินสาระสำคัญของ ESG ของบริษัท หรือเครื่องมือประเมินความเสี่ยงด้าน ESG อื่น ๆ ควรได้รับการพิจารณาถึงผลกระทบต่อธุรกิจ	- พิจารณาประเด็นสำคัญที่ได้มีการระบุไว้ในการประเมินสาระสำคัญ ด้าน ESG (เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เศรษฐกิจหมุนเวียน สิทธิมนุษยชน) ว่าประเด็นใดที่จะเปลี่ยนเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG - พิจารณาประเด็นสำคัญด้านสิทธิมนุษยชนที่ระบุผ่านการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน - พิจารณาประเด็นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและผลที่ตามมาขององค์กรต่อการรับผิดชอบต่อคาร์บอนในอนาคต

พนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการใช้ ERM แต่ทุกคนในองค์กร - ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการด้านความยั่งยืน นักวิเคราะห์การลงทุน หรือผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ - ต่างมีหน้าที่รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยงเช่นกัน

การกำหนดกรอบความเสี่ยง

เมื่อมีการระบุความเสี่ยง สิ่งสำคัญคือต้องทำมากกว่าการ "แสดงรายการ" ความเสี่ยงเท่านั้น แต่ควรระบุความเสี่ยงอย่างชัดเจนในแง่ของผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ตลอดจนเข้าใจลักษณะและสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง

การทำความเข้าใจผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ

COSO ได้กำหนดคำจำกัดความของความเสี่ยงว่า หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร⁸ ดังนั้นความเสี่ยงใด ๆ ที่ระบุจะต้องได้รับการพิจารณา อธิบาย และกำหนดกรอบในบริบทของผลกระทบที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่ระบุได้จะถูกแปลงเป็นผลกระทบในทุกระดับขององค์กร (เช่น กิจกรรมหน่วยธุรกิจ แผนก หรือระดับหน้าที่อื่น ๆ)

ลักษณะบางประการที่ควรพิจารณาเมื่อทำการระบุและกำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้แก่:

- ลักษณะของความเสี่ยงคืออะไร
- ที่มาของความเสี่ยงคืออะไร
- สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงคืออะไร
- เหตุใดความเสี่ยงนั้นจึงเกี่ยวข้องกับธุรกิจ
- กรณีตัวอย่างทางธุรกิจในการจัดการความเสี่ยงคืออะไร
- การตัดสินใจทางธุรกิจใดที่อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง
- อะไรบ้างจะได้รับการปรับปรุงหรือดีขึ้นจากการจัดการความเสี่ยง

ไม่ใช่ประเด็นด้าน ESG ทั้งหมดที่ได้จากการประเมินความมีสาระสำคัญด้าน ESG ของกิจการหรือการวิเคราะห์เมกะเทรนด์จะได้อยู่ในทะเบียนความเสี่ยง ในบางประเด็น อาจมีความเหมาะสมหากผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนจะดำเนินการตรวจติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงเหล่านี้ควรได้รับการยกระดับเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และนำไปรวมอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงในอนาคตหรือไม่ และถึงแม้ว่าความเสี่ยงนั้นจะรวมอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงขององค์กรหรือไม่ก็ตาม เมื่อระบุเป็นความเสี่ยงแล้ว ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนสามารถ



แนวปฏิบัติ



ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร

ปรับใช้กระบวนการ ERM ที่ระบุไว้ในแนวปฏิบัตินี้ เพื่อประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงควรได้รับการระบุในทุกระดับของธุรกิจที่มีกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงกิจการ หน่วยธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และระดับตลาด/ระดับภูมิภาค

การอธิบายความเสี่ยงอย่างชัดเจน

เมื่อระบุความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานควรมุ่งอธิบายความเสี่ยงแต่ละประเด็นให้ชัดเจน คำอธิบายความเสี่ยงควรมุ่งเน้นไปที่ความเสี่ยงแทนที่จะกล่าวถึงปัญหาด้าน ESG ทั้งหมด (เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ) สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง หรือผลของการตอบสนองความเสี่ยงที่ดำเนินการได้ไม่ดี ตามที่ได้มีการกล่าวไว้ใน COSO การระบุความเสี่ยงที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้ดังนี้:



แนวปฏิบัติ



ระบุผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่มีต่อองค์กรอย่างแม่นยำ

- จัดการทะเบียนความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเข้าใจความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ
- ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงในบริบทของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น
- ระบุสาเหตุที่แท้จริงและผลกระทบของความเสี่ยง และเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมที่สุด
- ทำความเข้าใจการพึ่งพาระหว่างความเสี่ยงและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- ลด “ความลำเอียงที่เกิดจากความชอบ (framing bias)” ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อความเสี่ยงถูกกำหนดกรอบให้มุ่งเน้นไปยังข้อดีหรือข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นด้านใดด้านหนึ่ง
- รวมความเสี่ยงเพื่อสร้างภาพรวมความเสี่ยง

COSO ได้แนะนำให้ใช้โครงสร้างประโยคต่อไปนี้เพื่ออธิบายความเสี่ยงให้ชัดเจน:

- “ความเป็นไปได้ของ [อธิบายเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น] และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับ [อธิบายวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเฉพาะที่กำหนดโดยองค์กร]”
- “ความเสี่ยงด้าน [อธิบายหมวดหมู่ที่กำหนดโดยองค์กร] ที่เกี่ยวข้องกับ [อธิบายเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น] และ [อธิบายผลกระทบที่เกี่ยวข้อง]”⁹

สำหรับแนวปฏิบัติในการประเมินและชี้แจงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกิจการ ดูบทย่อที่ 3x ส่วนตาราง 3ก.4 ให้ตัวอย่างคำจำกัดความอย่างชัดเจนของความเสี่ยงด้าน ESG รวมถึงสาเหตุที่แท้จริงและผลกระทบต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 3ก.4: ตัวอย่างคำจำกัดความของความเสี่ยง ESG ที่ชัดเจน

กำหนดคำจำกัดความ ของความเสี่ยงให้ชัดเจน	ประเด็น ESG หรือ เมกะเทรนด์	สาเหตุที่แท้จริง	ผลกระทบต่อกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และ ผลการ ปฏิบัติงาน
ความเป็นไปได้ที่ ภัยแล้งจะส่งผล กระทบต่อผลผลิตและ รายได้ของพืชผล	การขาดแคลนน้ำ	องค์กรได้ลงทุนในการปลูก พืชผลที่ใช้น้ำเป็นหลัก จึงจะ ได้รับผลกระทบจากการขาด แคลนน้ำในช่วงเดือนเมษายน และพฤษภาคม	การขาดแคลนน้ำอาจส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการผลิตพืชผลให้ เพียงพอ ในราคาที่เหมาะสมเพื่อ บรรลุเป้าหมายรายได้ขององค์กร
ความเป็นไปได้ที่การ ลดลงของฐานลูกค้า จะส่งผลกระทบต่อ ยอดขาย	การเปลี่ยนแปลง ทางประชากร	ฐานลูกค้าของกิจการในยุโรป ลดลงเนื่องจากการเติบโตของ ประชากรลดลง จำนวน ประชากรสูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น และกฎหมายการเข้าเมืองที่ เข้มงวด	จำนวนลูกค้าในประเทศที่ลดลงใน ยุโรปอาจทำให้รายได้และ ความสามารถในการทำกำไรลดลง
ความเป็นไปได้ที่การ มีส่วนร่วมในการ คอร์รัปชันจะส่งผล กระทบต่อการ ดำเนินงานของกิจการ	การต่อต้านการทุจริต	กิจการดำเนินงานในตลาดที่ มีการคอร์รัปชันเป็นเรื่อง ปกติและไม่มีกระบวนการ ในการประเมินความเสี่ยง จากการตรวจสอบวิเคราะห์ สถานะธุรกิจ (due diligence risks)	การตัดสินใจบนเป็นการละเมิด กฎหมายการทุจริตในต่างประเทศ ของสหรัฐอเมริกา กฎหมายต่อต้าน การตัดสินใจของสหราชอาณาจักร และค่านิยมหลักขององค์กร และจะ ขัดขวางการดำเนินงานในประเทศ เหล่านั้น

การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง

ความเสี่ยงแต่ละรายการในทะเบียนความเสี่ยงนั้นล้วนมีสาเหตุ
การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ในการทำ
ความเข้าใจตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงทางธุรกิจเหล่านี้ การวิเคราะห์ยังช่วย
แยกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาจาก
ต้นเหตุแทนที่จะเป็นปลายเหตุ

การทำงานร่วมกันเพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงจะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ ซึ่งจะทำให้
การวิเคราะห์มีความสมบูรณ์มากขึ้น องค์กรควรพิจารณาให้ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
ประจำวันมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์นี้

เครื่องมือสำหรับการทำความเข้าใจสาเหตุที่แท้จริง ได้แก่ The Five Whys แผนภาพเหตุและผล
การทดสอบสมมติฐาน และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ตัวอย่างด้านล่างแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถทำการ



แนวปฏิบัติ

- ☐ ใช้การวิเคราะห์สาเหตุ
ที่แท้จริงเพื่อให้เข้าใจ
ตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง

วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงได้อย่างไรในทางปฏิบัติ

The Five Whys

การถามว่า “ทำไม” เป็นกุญแจสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือ “Five Whys” ที่เริ่มต้นด้วยปัญหาหรือข้อสังเกต แนะนำให้ผู้จัดการมีการตั้งคำถามต่อไปว่า “ทำไม” จนกว่าจะพบสาเหตุที่แท้จริง ตัวอย่างเช่น:

ปัญหา: ผลการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยของสถานประกอบการแห่งหนึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และขัดขวางความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการให้เหตุการณ์ความผิดปกติเป็นศูนย์

ทำไม สถานประกอบการนี้มีการละเมิดการบริหารความปลอดภัยและชีวอนามัย (Occupational Safety and Health Administration หรือ OSHA) ในระดับที่สูงกว่าสถานประกอบการอื่น ๆ

ทำไม พนักงานในสถานประกอบการไม่ได้ใช้อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment หรือ PPE) ที่เหมาะสมตลอดเวลา

ทำไม พนักงานในสถานประกอบการไม่ได้รับอุปกรณ์ PPE และการฝึกอบรมที่เหมาะสม

ทำไม ไม่มีแผนปฏิบัติการด้านความปลอดภัย ชีวอนามัยและสภาพแวดล้อม (Environmental Health and Safety หรือ EH&S) ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการปรับปรุงในสถานประกอบการแห่งนี้

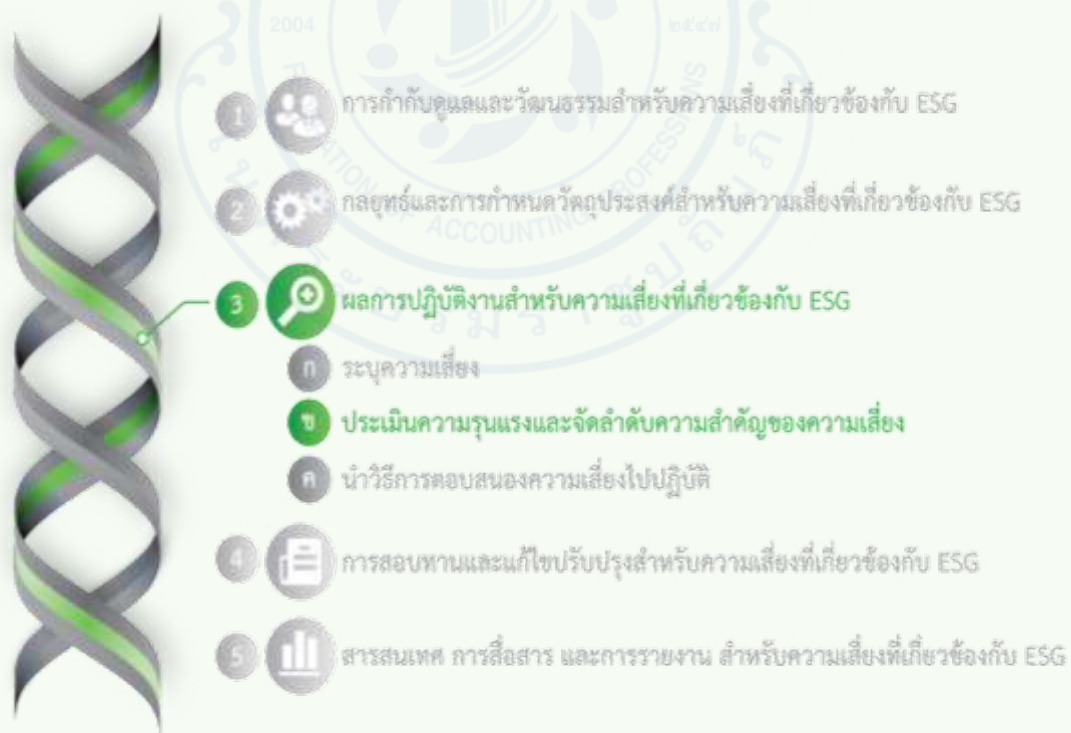
ทำไม กิจกรรมอื่นที่เพิ่งซื้อสถานประกอบการนี้ และกระบวนการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะธุรกิจก่อนซื้อไม่ได้ประเมิน EH&S ที่มีอยู่อย่างเพียงพอ

3ข. ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องรักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยง ผลประโยชน์ และค่าใช้จ่ายอย่างตลอดเวลา ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารจึงประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญและทำให้กิจการได้รับประโยชน์เชิงกลยุทธ์ การเงิน และการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจเป็นเรื่องยากที่จะประเมินและจัดลำดับความสำคัญ โดยธรรมชาติ ผลกระทบทางการเงินหรือทางธุรกิจของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจไม่ชัดเจนหรือวัดผลได้ในทันที ความท้าทายนี้จะรุนแรงขึ้นเมื่อ (1) องค์กรมีความรู้จำกัดสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG (2) แนวโน้มของการเน้นความเสี่ยงระยะสั้น โดยไม่ให้ความสนใจอย่างเพียงพอต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะยาว (3) ความยากในการคำนวณค่าความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG แม้ว่าความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จะสามารถคำนวณค่าได้ แต่ผลลัพธ์ก็อาจไม่แน่นอน สุดท้ายความเสี่ยงอาจไม่ได้รับการจัดลำดับอย่างเหมาะสม เนื่องจากการมีอคติทั้งที่เจตนาและไม่เจตนาต่อความเสี่ยงที่รู้จักหรือเข้าใจดีกว่า



บทย่อนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในหลักการต่อไปนี้:¹

10 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง: องค์กรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

11 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง: องค์กรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

 การดำเนินการต่อไปนี้ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ประเมินขอบเขตความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ รูปแบบธุรกิจ และเป้าหมายของกิจการ

- ☐ ทำความเข้าใจผลที่ต้องการจากการประเมินความเสี่ยง (เช่น ผลกระทบในเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ)
- ☐ ทำความเข้าใจเกณฑ์ของกิจการสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
- ☐ ทำความเข้าใจตัวชี้วัด (Metrics) ที่กิจการใช้แสดงความเสี่ยง (เช่น เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)
- ☐ เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมเพื่อวัดความรุนแรงของความเสี่ยง
- ☐ เลือกและบันทึกข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน
- ☐ ใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- ☐ ระบุและทำหายความมื่อคติขององค์กรต่อประเด็น ESG

ประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ ตามที่สรุปไว้ในตาราง 3ข.1 องค์กรจะบรรลุสิ่งนี้ได้ โดย:

- ระบุผลกระทบหรือผลที่ตามมาที่ความเสี่ยงอาจมีต่อกิจการ
- เลือกแนวทาง ข้อมูล และสมมติฐานที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการประเมิน (การวิเคราะห์ทางเลือก)

เมื่อปฏิบัติแนวทางเหล่านี้ร่วมกัน จะสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากความรุนแรงของความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายธุรกิจ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การพิจารณาไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับ และอาจต้องมีกระบวนการทำซ้ำ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับความรุนแรงของความเสี่ยงอาจไม่เหมือนกันในทุกประเภทของความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับข้อมูลหรือสารสนเทศที่มีอยู่ นอกจากนี้ การเลือกแนวทางการประเมินที่นำมาใช้จะขึ้นอยู่กับเกณฑ์การจัดลำดับความเสี่ยงขององค์กร ข้อควรพิจารณาแต่ละข้อมีรายละเอียดเพิ่มเติมด้านล่าง (ดูตาราง 3ข.1 สำหรับการอ้างอิงหัวข้อที่เกี่ยวข้อง)

ตาราง 3ข.1: ภาพรวมการพิจารณาเพื่อประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

การประเมินเพื่อแสดงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. ผลกระทบและผลที่เกิดขึ้น ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร	2. การวิเคราะห์ทางเลือก วิธีที่เหมาะสมในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงคืออะไร
1.1 เข้าใจแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง - องค์กรใช้เกณฑ์ใดในการจัดลำดับความเสี่ยง - องค์กรใช้วิธีการใดในการประเมินหรือใช้วิธีการให้คะแนนเชิงปริมาณหรือไม่	2.1 แนวทางการประเมิน - แนวทางการประเมินแบบใดที่เหมาะสมในการวัดความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG (เช่น ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ การพยากรณ์และการประเมินค่า การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario analysis) หรือเครื่องมือโดยเฉพาะสำหรับ ESG) - มีเครื่องมือเพิ่มเติมใดบ้างเพื่อสนับสนุนการประเมิน
1.2 เข้าใจตัวชี้วัดระดับความรุนแรง - ตัวชี้วัดใดที่ใช้แสดงผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (เช่น กำไร ต้นทุน รายได้ สินทรัพย์ และการจัดสรรทุน การลงทุน) - ตัวชี้วัดใดที่ใช้วัดโอกาสจะเกิด อัตราการเกิด ความถี่ - ตัวชี้วัดเป็นแบบเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ	2.2 ข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน - ข้อมูลที่ต้องการมีอะไรบ้าง ข้อมูลที่มีอยู่มีอะไรบ้าง - จะใช้ตัวแปรและสมมติฐานใดบ้าง (เช่น เวลา ระยะเวลา ขอบเขต)
3. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง จัดลำดับความเสี่ยงตามความรุนแรง ความสำคัญของวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกัน และระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้	

ดัดแปลงจาก Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (มิถุนายน 2017) ข้อมูลเสริมทางเทคนิค : การใช้การวิเคราะห์สถานการณ์ในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและโอกาสของสภาพอากาศ

1.ผลกระทบและผลที่ตามมา

ความเสี่ยงหนึ่ง ๆ จะเกี่ยวข้องถ้าส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ^๑ เมื่อระบุความเสี่ยงนั้นแล้ว การทำความเข้าใจผลกระทบและผลกระทบทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้บริหารจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองและตรวจติดตามความเสี่ยงเมื่อเวลาผ่านไป เพื่อให้บรรลุความสำเร็จนี้ ความเสี่ยงควรเป็นภาษาที่เข้าใจตรงกันที่สามารถระบุถึงความรุนแรงของความเสี่ยง

☑ แนวปฏิบัติ

- ☐ ทำความเข้าใจผลที่ต้องการจากการประเมินความเสี่ยง (เช่น ผลกระทบในเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ)

^๑ โปรดทราบว่ามิใช่ข้อยกเว้น เช่น ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน ซึ่งจะกล่าวถึงในรายละเอียดในบทย่อต่อไปนี้ในภายหลัง

กรณีศึกษาต่อไปนี้แสดงถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่สามารถเชื่อมโยงได้กับผลกระทบด้านการเงินของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร ผลกระทบนี้สามารถใช้ในการจัดลำดับและจัดสรรทรัพยากรได้



เอกสารอ้างอิง

ดูภาคผนวก 8 สำหรับตัวอย่างประกอบของผลกระทบและผลที่ตามมาที่เกิดจากความเสี่ยง



ผลกระทบทางการเงินของห่วงโซ่อุปทานที่ไม่ตัดไม้ทำลายป่าของผู้ผลิตเนื้อวัวที่บราซิล

บราซิลเป็นผู้ส่งออกเนื้อวัวที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยทำได้เกือบถึงร้อยละ 20 ของตลาดโลก อย่างไรก็ตามผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทรัพยากรธรรมชาติของบราซิล และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกก็เป็นสิ่งสำคัญ มีเพียงแค่ร้อยละ 1 ของการผลิตเนื้อวัวในบราซิลเท่านั้นที่ได้รับการรับรองว่าเป็นการผลิตอย่างยั่งยืน NYU Stern's Center for Sustainable Business ได้ทำการวิจัยเพื่อประเมินผลประโยชน์ทางการเงิน (เช่น ผลผลิต และความสามารถในการทำกำไร) จากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ธุรกิจผลิตเนื้อแบบยั่งยืน การวิเคราะห์นั้นประเมินผลประโยชน์ของทุกฝ่ายในห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรม คือ เจ้าของฟาร์ม โรงฆ่าสัตว์ และผู้ค้าปลีก²

งานวิจัยนี้พิจารณาประโยชน์จากความยั่งยืนและการไม่ตัดไม้ทำลายป่า 5 ด้าน ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มรายได้ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การเงินและการประเมินมูลค่า และอื่น ๆ โดยใช้วิธีค้นคว้า วิเคราะห์ข้อมูล สัมภาษณ์ คำนวนผลประโยชน์จากความต้องการของตลาด ความเป็นไปได้ และค่าปรับจากแต่ละดัชนีตัวชี้วัด³

ผลลัพธ์ที่ได้ส่งผลอย่างมากต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ ประกอบกับหลักฐานการทำเกษตรกรรมที่ยั่งยืนที่นำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรที่มากขึ้นตลอดห่วงโซ่อุปทาน ความเข้าใจในการทำเกษตรกรรมที่ยั่งยืนจะให้ผลตอบแทนทางการเงินสูงสุด ในขณะที่ความเข้าใจในข้อตกลงการไม่ตัดไม้ทำลายป่าจะช่วยลดความเสี่ยง โดยเฉพาะเจ้าของฟาร์มจะสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้สูงสุดเมื่อคิดเป็นเปอร์เซ็นต์รายได้ทั้งหมด จะอยู่ระหว่าง 18-34 ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ (ร้อยละ 12-23 ของรายได้) โดยใช้มูลค่าปัจจุบันสุทธิตลอด 10 ปี⁴

1.1 เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

การวัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพสามารถใช้ในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อใช้เปรียบเทียบและจัดลำดับความสำคัญ ความรุนแรงของความเสี่ยงมักจะแสดงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสจะเกิด อย่างไรก็ตาม บางองค์กรได้ขยายเกณฑ์ความรุนแรงของความเสี่ยง (ตัวอย่างเช่น ความรวดเร็ว และการฟื้นตัว) เพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



แนวปฏิบัติ



ทำความเข้าใจเกณฑ์ของกิจการสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ได้ให้คำจำกัดความของผลกระทบว่า หมายถึง “ผลลัพธ์หรือผลกระทบของความเสียหาย” และได้อธิบายว่าความเสี่ยงหนึ่งอาจมีผลกระทบที่เป็นไปได้หลากหลาย นอกจากนี้ ผลกระทบเหล่านั้นอาจจะเป็นผลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ⁵ ตาราง 3ข.2 ให้ตัวอย่างบางส่วนของเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลกระทบของความเสียหาย

ตาราง 3ข.2: ตัวอย่างเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	คำจำกัดความ
ภัยพิบัติ	- การสูญเสียทางการเงิน: []% ของรายได้ก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) หรือมากกว่า []% ที่มีผลกระทบต่อราคาหุ้น - การรายงานข่าวในเชิงลบระหว่างประเทศมากกว่าหกเดือน ซึ่งส่งผลให้สูญเสียรายได้อย่างน้อย []% - อัตราการลาออกของพนักงานมากกว่า []% - การดำเนินคดี ค่าปรับ และการดำเนินคดีที่มากกว่า []% ของค่าใช้จ่าย - การถูกคุกคามหรือการสูญเสียที่แท้จริงของลูกค้าเชิงกลยุทธ์ []% หรือมากกว่า
สูง	- การสูญเสียรายได้ที่ไม่ใช่เรื่องปกติในธุรกิจกิจการ: []% ของ EBITDA หรือการสูญเสียลูกค้าเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง - ความเสียหายด้านชื่อเสียงจากการรายงานข่าวเป็นเวลาหนึ่งถึงหกเดือนและส่งผลให้สูญเสียรายได้ที่ไม่เกิดขึ้นซ้ำ []% - ผลลัพธ์จากการสำรวจพนักงานแสดงขวัญกำลังใจพนักงานที่น้อยกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน มากกว่า []% - การถูกคุกคามหรือการสูญเสียที่แท้จริงของลูกค้าเชิงกลยุทธ์ []%
ปานกลาง	- การสูญเสียทางการเงิน: []% ของ EBITDA หรือราคาหุ้น - ความเสียหายด้านชื่อเสียงจากการรายงานข่าวน้อยกว่าหนึ่งเดือนและส่งผลให้ผลตอบแทนที่ไม่เกิดขึ้นซ้ำขาดทุน []% - ผลลัพธ์จากการสำรวจพนักงานแสดงขวัญกำลังใจพนักงานที่น้อยกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน []% - การถูกคุกคามหรือการสูญเสียที่แท้จริงของลูกค้าเชิงกลยุทธ์ []%
ต่ำ	- การสูญเสียทางการเงิน: []% ของ EBITDA หรือราคาหุ้น - ความเสียหายต่อชื่อเสียงในท้องถิ่นจาก NGO หรือสื่อ ส่งผลให้สูญเสียรายได้น้อยกว่า []% - ข้อเสนอแนะส่วนบุคคลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ - ข้อร้องเรียนของลูกค้าเชิงกลยุทธ์น้อยกว่า []%

โปรดทราบว่าไม่ได้ระบุเปอร์เซ็นต์เนื่องจากใช้เพื่อเป็นตัวอย่างเท่านั้น

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ได้ให้คำจำกัดความของโอกาสจะเกิดว่า หมายถึง “ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น”⁶ การกำหนดโอกาสจะเกิดนั้น ผู้บริหารอาจพิจารณาคำถามต่อไปนี้:

- ความน่าจะเป็นที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นคืออะไร ซึ่งอาจเป็น เชิงคุณภาพ (เช่น ต่ำ กลาง สูง) เชิงปริมาณ (เช่น โอกาสจะเกิด 20% ในอีก 5 ปีข้างหน้าหรือ 50% ในอีก 50 ปีข้างหน้า) หรือความถี่ (เช่น 1 ครั้งในรอบ 12 เดือน)
- ความเสี่ยงจะคืบหน้าไปถึงผลกระทบที่ระบุไว้ได้เร็วแค่ไหน (เช่น พิจารณาความรวดเร็ว)

ตาราง 3ข.3 แสดงตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้ประเมินโอกาสจะเกิดความ
ความเสี่ยง

ดังที่แสดงในตัวอย่างด้านล่าง
ความเสี่ยงมักนำเสนอในเมตริก
ความเสี่ยงหรือแผนภาพ (Heat
Map) ที่แสดงผลกระทบและ
โอกาสจะเกิดของแต่ละ
ความเสี่ยง

ตาราง 3ข.3: ตัวอย่างเกณฑ์ที่ใช้จัดลำดับโอกาสจะเกิดความ

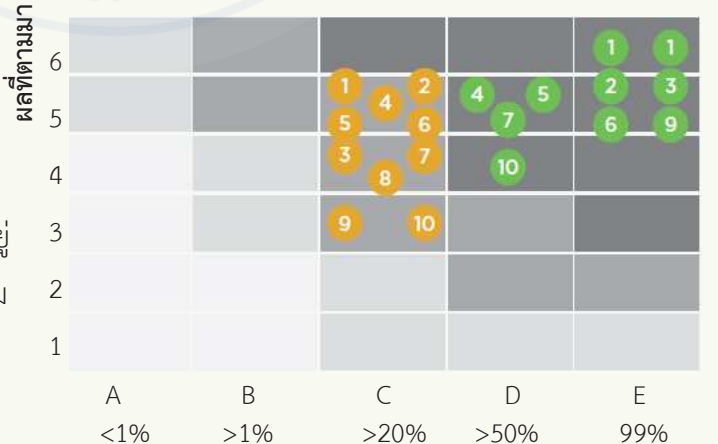
การจัดระดับความเสี่ยง	คำอธิบาย
สูงมาก	● เกิดขึ้น 1 ครั้งต่อปี หรือบ่อยกว่านั้น ● มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า []%
สูง	● เกิดขึ้น 1 ครั้งทุก 1-3 ปี ● มีโอกาสเกิดขึ้น []%
กลาง	● เกิดขึ้น 1 ครั้งทุก 3-5 ปี ● มีโอกาสเกิดขึ้น []%
ต่ำ	● เกิดขึ้น 1 ครั้งทุก 5-10 ปี ● มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยกว่า []%

บริษัท Eskom : การใช้แผนภาพ (Heat Map)

ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

Eskom บริษัทสาธารณูปโภคในสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ได้ใช้แผนภาพในการอธิบายการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสจะเกิดและผลที่ตามมา (ผลกระทบ) ความเสี่ยงที่มีลำดับความสำคัญสูงของบริษัทอยู่ที่มุมบนขวา ซึ่งเป็นการจัดลำดับความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจ (Inherent Risk) บริษัทประเมินความเสี่ยงเทียบกับระดับความเสี่ยงเป้าหมาย หรือเป้าหมายของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ซึ่งผู้บริหารต้องการเหลือไว้ภายหลังจากได้นำวิธีตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ⁷

ความเสี่ยงระดับองค์กร ณ วันที่ 31 มีนาคม 2016



โอกาสจะเกิด

● ระดับความเสี่ยง

● ระดับความเสี่ยงที่ต้องการ (Target)

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ได้ระบุว่า ในการประเมินความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจ (Inherent Risk) เป้าหมายความเสี่ยงที่เหลือ (Target Residual Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่จริง⁸ (Actual Residual Risk) การพิจารณาเหล่านี้ จะช่วยผู้บริหารในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และยิ่งไปกว่านั้น ในการทำความเข้าใจประสิทธิผลของการตอบสนองความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารอาจจะระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่มากเกินไปจนไม่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงที่วัดผลได้ต่อความรุนแรงของความเสี่ยง:

ถึงแม้ว่าผลกระทบและโอกาสจะเกิด เป็นเกณฑ์ทั่วไปในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในบางกรณี การพึ่งพาเกณฑ์การประเมินเหล่านี้เพียงอย่างเดียว สามารถทำให้การประเมินหรือการจัดลำดับความสำคัญมีความถูกต้องน้อยลง วารสาร *Resilience: A journal of strategy and risk* PwC⁹ ได้สรุปประเด็นเฉพาะบางประการของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ทำให้ความเสี่ยงเหล่านี้แตกต่างจากความเสี่ยงแบบเดิมและเป็นสาเหตุของความท้าทายในการประเมินความเสี่ยง:

- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ยากที่จะทำนายและสามารถเกิดขึ้นได้ยาวนานและบ่อยครั้งในระยะเวลาที่ไม่แน่นอน
- การประเมินความเสี่ยงมักอ้างอิงจากข้อมูลในอดีต แต่ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่หรืออุบัติใหม่ จึงยากที่จะมีข้อมูลในอดีตมาประเมินผลกระทบของความเสี่ยง
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เป็นเรื่องมหภาค หลายมุมมองและเชื่อมโยงถึงกัน และสามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่หลากหลายมิติ ทำให้การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มีความซับซ้อนมากขึ้น
- ความเสี่ยงอยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ การตอบสนองต่อความเสี่ยงอาจพึ่งพาการปฏิบัติจากหลาย ๆ ภาคส่วน หรืออาจต้องใช้ความร่วมมือกัน

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ยังมีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากอคติขององค์กรที่มีอยู่ในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความมีอคติขององค์กรสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวในการระบุผลลัพธ์ทั้งหมดที่อาจเกิดจากความเสี่ยง หรือมีความมั่นใจมากเกินไปในความถูกต้องของการประเมินความเสี่ยงและการบรรเทาผลกระทบที่มีอยู่ นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มที่บุคคลจะยึดการประเมินความเสี่ยงโดยอิงจากหลักฐานที่หาได้ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดที่ทราบอยู่แล้วในการคาดการณ์ข้อมูลในอดีตล่าสุดต่ออนาคตที่ไม่แน่นอนและผันแปร ความมีอคตินี้มักจะประกอบขึ้นด้วยอคติในการยืนยัน ซึ่งผลักดันให้บุคคลเลือกข้อมูลที่สนับสนุนตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและยับยั้งข้อมูลที่ขัดแย้งกับตำแหน่งนั้น¹⁰ ความมีอคติในการยืนยัน (Confirmation bias) สามารถเกิดขึ้นได้บ่อย โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ที่มีจุดยืนที่เข้มแข็งเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (หรือสอบถามสาเหตุและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น) ดูตาราง 3ข.3 สำหรับข้อมูลเพิ่มเติม

เพื่อเอาชนะความท้าทายนี้ จะมีประโยชน์มากขึ้นหากมีการพิจารณาเกณฑ์เพิ่มเติม (นอกเหนือจากผลกระทบและโอกาสจะเกิด) ที่จะช่วยเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตความเสี่ยงของกิจการ ตาราง 3ข.4

ให้รายละเอียดของตัวอย่างเกณฑ์จาก COSO¹¹ ที่สามารถใช้ในการประเมินจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ตาราง 3ข.4: การประยุกต์ใช้เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
(ประยุกต์จากกรอบโครงสร้าง COSO ERM)

เกณฑ์	ความหมาย	ความสัมพันธ์กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
ความสามารถในการปรับตัว	ความสามารถของกิจการในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจสำคัญและคาดการณ์ไม่ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีกลไกการปรับตัวในการตอบสนองหรือยอมรับความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น ในปี 1980 บริษัทเชลล์ได้กระจายพอร์ตการลงทุน และใช้สถานการณ์จำลองในการวางแผนเตรียมตัวที่จะปรับตัวต่อแนวโน้มความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งโดยทั่วไปเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ¹²
ความซับซ้อน	ขอบเขตและลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หลายอย่างมีความเกี่ยวข้องกัน เป็นเหตุการณ์ระดับโลก ทั้งทั้งอุตสาหกรรมและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น บริษัทด้านสุขภาพมีความตระหนักในเรื่องความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างการเปลี่ยนสภาพอากาศและสุขภาพ ผลกระทบจากสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงอาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก และนำไปสู่ผลกระทบต่อสุขภาพของบุคคลทั่วไป (ทำให้เพิ่มความต้องการบริการด้านสุขภาพ) CPA Australia, KPMG และ GRI รายงานว่าองค์กรที่ใช้การวิเคราะห์เมกะเทรนด์ในการบริหารความเสี่ยง จะมุ่งเน้นคุณลักษณะเพียงอย่างเดียว และไม่ได้จัดการกับ “การผลักดันที่ซับซ้อนและเป็นระบบระดับมหภาค (megaforce) ซึ่งส่งผลกระทบในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว” ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีความเสี่ยงต่อการขาดแคลนน้ำ มีแนวโน้มที่จะมุ่งเน้นประสิทธิภาพของน้ำมากกว่าสืบทอดความเสี่ยงที่จะขาดแคลนน้ำในอนาคต เช่นเดียวกับบริษัทที่ขาดแคลนทรัพยากรและตัดไม้ทำลายป่า จะพิจารณาการอุปโภคพลังงาน น้ำ และกระดาษให้มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการนำกลับมาใช้ใหม่ที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้ค้นหาปัญหาที่ลึกลงไป ว่าให้เปลี่ยนพฤติกรรมอุปโภค และผลกระทบต่อระบบนิเวศ ¹³

ตาราง 3ข.4: การประยุกต์ใช้เกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
(ประยุกต์จากกรอบโครงสร้าง COSO ERM) (ต่อ)

เกณฑ์	ความหมาย	ความสัมพันธ์กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
ความรวดเร็วหรือความเร็วของการโจมตี	ความเร็วที่ความเสี่ยงจะมีผลกระทบต่อกิจการ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มักเกิดขึ้นใหม่และคาดไม่ถึง จนกว่าเหตุการณ์ที่รวดเร็วนั้นจะส่งผลกระทบต่อรุนแรงตามมา ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศมักปรากฏในรูปแบบของเหตุการณ์แบบสุดขั้วที่ทราบกันดีอยู่แล้วหรือเกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น ภัยแล้งและน้ำท่วม และเป็นที่เข้าใจได้ดีที่สุดโดยการศึกษาขอบเขตเวลาอันไกลโพ้นที่ยาวกว่าปกติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงทั่วไป
ระยะเวลาที่คงอยู่	ระยะเวลาที่ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อกิจการ	ความรุนแรงของความเสี่ยงควรพิจารณาถึงขอบเขตที่จะเป็นผลกระทบอย่างเฉียบพลันเพียงครั้งเดียว (เช่น พายุไซโคลน เฮอริเคน หรือแผ่นดินไหว) เทียบกับปัญหาเรื้อรังที่ส่งผลอย่างต่อเนื่อง (เช่น อุณหภูมิที่เพิ่มสูงขึ้น หรือภัยแล้ง)
การฟื้นตัว	ความสามารถของกิจการในการปรับตัวเข้าสู่ช่วงที่ยอมรับได้	พิจารณาว่าธุรกิจจะฟื้นตัวได้เร็วเพียงใดหากความเสี่ยงเกิดขึ้นวันนี้ ปัญหา ESG บางประการมีผลกระทบที่ไม่สามารถย้อนกลับได้ เช่น ในภาคอาหาร เครื่องดื่ม และการเกษตร ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพการเพาะปลูกและฤดูกาล เพิ่มศัตรูพืชและโรคภัย และลดผลผลิต ¹⁴ การฟื้นตัวจากผลกระทบเหล่านี้ต้องการความสามารถที่มากขึ้นในการจัดการและตอบสนองความเสี่ยง

ข้อพิจารณาเพิ่มเติมสามารถบันทึกไว้ในเกณฑ์การประเมินทางเลือกเพื่อทำความเข้าใจความรุนแรงของความเสี่ยง หรือโดยการรวมข้อพิจารณาเหล่านี้เข้ากับการประเมินผลกระทบและโอกาสจะเกิดระหว่างการจัดลำดับความสำคัญ โดยสามารถทำได้ทั้งในระดับองค์กรหรือสำหรับความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่ง โดยเฉพาะตัวอย่างเช่น รูป 3ข.1 และ 3ข.2 ภัยคุกคาม (ความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจ) หมายถึงผลกระทบและความรวดเร็วของแต่ละความเสี่ยงที่มีผลต่อกิจการ ในขณะที่ความเปราะบาง (ความเสี่ยงที่เหลือนอยู่) หมายถึงความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัว แนวทางนี้สามารถใช้ได้กับเกณฑ์ดั้งเดิมของผลกระทบและโอกาสจะเกิดเพื่อแสดงสารสนเทศในรูปแบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

รูปภาพประกอบแสดงเมตริกของภัยคุกคามและความเปราะบาง^ข

รูป 3ข.1



รูป 3ข.2



- รูป 3ข.1 สรุปลักษณะภัยคุกคามและความเปราะบางต่อความเสี่ยงที่แตกต่างกัน (เช่น ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติงาน) ในระดับสูง
- รูป 3ข.2 แสดงรายละเอียดของภัยคุกคามและความเปราะบางของแต่ละความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นี้สามารถนำไปใช้กับความเสี่ยงใด ๆ ในระดับใดก็ได้ขององค์กรโดยไม่ต้องอาศัยการประเมินเชิงปริมาณของโอกาสจะเกิด นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3 (ความเสียหายต่อสถานประกอบการเนื่องจากสภาพอากาศเลวร้าย) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 5 (การหยุดชะงักของการดำเนินงานหรือห่วงโซ่อุปทาน)

สำหรับตัวอย่างเพิ่มเติมนี้ ในปี 2008 บริษัทขนส่งข้ามชาติได้ปรับปรุงกระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อหาความเปราะบางของบริษัทในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้บริษัทมีความพร้อมเพิ่มขึ้นสำหรับความเสี่ยง ตลอดจนมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและการขาย

ก) การประเมินความเสี่ยงจากความเปราะบาง: กรณีบริษัทขนส่งข้ามชาติ

จากผลกระทบทางวิกฤตการณ์การเงินปี 2008 บริษัทขนส่งข้ามชาติแห่งหนึ่งตระหนักว่าแนวทางประเมินความเสี่ยงแบบ ‘ปีละครั้ง’ โดยใช้ผลกระทบและโอกาสจะเกิดไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์อีกต่อไป เนื่องจากไม่เพียงแต่ทำให้องค์กรพบความล้มเหลวในการบรรเทาความสูญเสียระหว่างวิกฤตปี 2008 แต่ยังทำให้องค์กรไม่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม

เหตุนี้จึงนำไปสู่การปรับปรุงแนวทางการประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยพิจารณาจากผลกระทบและความเปราะบางเป็นแนวทางในการเข้าใจความเสี่ยงและความยืดหยุ่นขององค์กรโดยรวม

ในปี 2008 ความเสี่ยงของโรคระบาดใหญ่ไม่ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่ผิดปกติ (Black Swan) อีกต่อไป แต่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีนัยสำคัญด้านสังคม *Global Risk Report*¹⁵ ของ The World Economic Forum¹⁵ ได้จัดให้ความเสี่ยงนี้เป็นอันดับที่สี่ในด้านของผลกระทบ ทีมงานบริหารความเสี่ยงรับรู้ความเปราะบางนี้และโอกาสเกิดการระบาดใหญ่ที่จะทำให้บริษัทเสียหาย ในการตอบสนองความเสี่ยงนี้ ทีมงานได้พัฒนาแผนความต่อเนื่องของธุรกิจที่รวมทางเลือกและแผนการปฏิบัติในการสร้างความยืดหยุ่นเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงโลกนี้

เมื่อความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นพร้อมไวรัส H1N1 ในปี 2009 และลูกค้าเริ่มตั้งคำถามเกี่ยวกับการตอบสนองขององค์กร ทีมบริหารความเสี่ยงได้เตรียมพร้อม ผู้จัดการความเสี่ยงได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมการขาย โดยลูกค้าจะเลือกบริษัทที่ดีกว่าคู่แข่งหากสามารถแสดงความพร้อมและแผนทางเลือกด้านการปฏิบัติงานในกรณีที่เกิดโรคระบาดหรือเหตุการณ์อื่น ๆ ที่น่าตกใจในระดับโลก

1.2 ตัวชี้วัดระดับความรุนแรง

องค์กรจะเลือกชุดของมาตรการความรุนแรงเพื่อประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และสื่อสารความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางและเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงตัวชี้วัดที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ:

- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
- โอกาสจะเกิดความเสี่ยง
- ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์อื่น ๆ ที่ใช้ในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

☑ แนวปฏิบัติ

- ☐ ทำความเข้าใจตัวชี้วัดที่กิจการใช้แสดงความเสี่ยง (เช่น เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

องค์กรพิจารณาทั้งผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และโอกาสจะเกิดความเสี่ยง¹⁶ องค์กรบางแห่งต้องการให้วัดความเสี่ยงในเชิงปริมาณ (และแม้กระทั่งกำหนดเป็นตัวเงินได้) เพื่อให้ความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

ได้รับการเปรียบเทียบและจัดลำดับความสำคัญ ในกรณีอื่น ๆ การประเมินเชิงคุณภาพอาจเพียงพอ – โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไม่สามารถประเมินเชิงปริมาณได้ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรเข้าใจว่าองค์กรแสดงความเสี่ยงอย่างไร เพื่อกำหนดผลลัพธ์และระดับความแม่นยำที่จำเป็นสำหรับการประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการ ซึ่งสามารถช่วยในการเลือกวิธีการวัดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับธุรกิจ คำถามที่ต้องพิจารณา ได้แก่:

- อะไรคือพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก กลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจของกิจการ
- อะไรคือแนวทางการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและเกณฑ์ที่ต้องกรใช้ (ดูหัวข้อ 1.1)
- อะไรคือลักษณะร่วมที่องค์กรต้องการใช้เพื่อวัดและเปรียบเทียบความเสี่ยง (เช่น ต้นทุน ค่าใช้จ่าย ดำเนินการ รายได้ การหยุดชะงักของธุรกิจ)
- มีแนวทางการประเมินใดบ้างที่สามารถส่งสัญญาณการตรวจพบแต่เนิ่น ๆ และการรับรู้รูปแบบสำหรับการจัดลำดับความสำคัญและการตอบสนอง
- ความเสี่ยงใดที่การวัดเชิงคุณภาพเหมาะสมกับการประเมินและจัดลำดับความสำคัญ และความเสี่ยงใดที่การวัดเชิงปริมาณเหมาะสมกว่า
- ระดับความแม่นยำที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้กับการประเมินคืออะไร และมีความเพียงพอต่อการตัดสินใจหรือไม่
- เมื่อใดที่แบบจำลองเชิงปริมาณ สถานการณ์จำลอง และค่าผลลัพธ์อื่น ๆ จำเป็นและ/หรือเป็นไปได้

ตาราง 3ข.5 แสดงตัวอย่างของลำดับขั้นที่ใช้สำหรับวัดความรุนแรงของความเสี่ยง (โดยสังเขป) แม้ว่าสิ่งนี้อาจไม่ได้รับการบันทึกไว้เสมอไป องค์กรส่วนใหญ่ก็มีวิธีการที่ชอบในการสื่อสารความเสี่ยงทั่วทั้งธุรกิจ ซึ่งขับเคลื่อนโดยวัฒนธรรมองค์กรและเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (กล่าวถึงในหัวข้อ 1.1 ของบทย่อนี้) ในตัวอย่างนี้ จำนวนเงิน การวัดเชิงปริมาณเป็นการแสดงที่เป็นที่นิยมมากกว่าสำหรับการแสดงความรุนแรง ตามด้วยการวัดเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพแบบอื่น ๆ

ตาราง 3ข.5: ตัวอย่างของลำดับชั้นที่ใช้สำหรับวัดความรุนแรงของความเสี่ยง

การวัด	ตัวอย่างตัวชี้วัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
เชิงปริมาณ (เกี่ยวกับเงิน)	รายได้: ปริมาณการหรือระบุผลกระทบต่อรายได้หรือค่าใช้จ่าย รายจ่าย: ปริมาณการหรือระบุผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน EBITDA: ปริมาณการหรือระบุผลกระทบต่อ EBITDA สินทรัพย์และหนี้สิน: การตัดบัญชี การด้อยค่า และการเลิกใช้งานสินทรัพย์ที่มีอยู่ก่อนหมดอายุ ต้นทุนและการเงิน: ผลกระทบต่อต้นทุนของเงินลงทุน หรือการเข้าถึงเงินลงทุน การขาดทุนจากการดำเนินงาน ราคาหุ้น: ผลกระทบ (%) ต่อราคาหุ้น^ค ลูกค้า/ชื่อเสียง: ความมั่นใจของลูกค้าลดลง (%) (อาจวัดในรูปแบบของรายได้) ความปลอดภัย: เวลาที่เสียไปเนื่องจากการบาดเจ็บ ความนิยมผ่านสื่อสังคม: จำนวนผู้เข้าชมวิดีโอของกิจการ
เชิงปริมาณ (ไม่เกี่ยวกับเงิน)	ความต่อเนื่องทางธุรกิจ: ไฟฟ้าดับได้สูงสุดนานเท่าไร การปล่อยก๊าซเรือนกระจก: ยอดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแต่ละประเภท; ความหนาแน่นของคาร์บอน (GHG/ล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ) พลังงาน/เชื้อเพลิง: การอุปโภคพลังงานทั้งหมดในเมกะวัตต์ต่อชั่วโมง น้ำ: ยอดการปล่อยน้ำจัดเป็นลูกบาศก์เมตรจากพื้นที่ที่มีปัญหาเรื่องน้ำ การใช้ที่ดิน: เปอร์เซ็นต์การเปลี่ยนแปลงที่ดิน (เช่น ทุ่งหญ้า ป่า พื้นที่เพาะปลูก ทุ่งเลี้ยงสัตว์ เมือง) ที่ตั้ง: จำนวนที่ตั้งที่ถูกจัดให้เป็นพื้นที่น้ำท่วม ต้นทุนและการเงิน: ความสามารถในการหาเงินทุนเพิ่มขึ้นหรือลดลง ชื่อเสียง: ประสิทธิภาพการเรียนที่ได้รับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^ด ขวัญกำลังใจในการทำงาน/อัตราการลาออก: ผลสำรวจพนักงาน/ระดับความผูกพันกับองค์กร
เชิงคุณภาพ	

ค แม้ว่าความผันผวนของราคาหุ้นสามารถบ่งบอกถึงผลกระทบของเหตุการณ์ในตลาดที่มีต่อบริษัท ความผันผวนเหล่านี้มักเป็นระยะสั้นและอาจไม่มีนัยยะยาวสำหรับผลการปฏิบัติงานของบริษัท

ด การใช้ตัวชี้วัดชื่อเสียงเชิงคุณภาพอาจเป็นปัญหาได้เช่นกัน แม้ว่าบริษัทต่าง ๆ จะกังวลเกี่ยวกับผลกระทบด้านชื่อเสียงของความเสี่ยง แต่ควรแสดงออกในเชิงการเงินหรือผลกระทบเชิงปริมาณต่อกลยุทธ์

หากเป็นไปได้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ควรได้รับการประเมินและจัดให้อยู่ในกรอบที่องค์กรต้องการ หากสามารถทำได้ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนหรือเจ้าของ ความเสี่ยงในกิจการหลายแห่งต้องประเมินความรุนแรงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในแง่ของรายได้ ต้นทุน หรือ EBITDA

อย่างไรก็ตาม การประเมินที่เป็นตัวเงินเป็นเรื่องที่ทำหาย กิจการหลายแห่งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้าน ESG ยังไม่มีวิธีที่ง่ายในการวัดผลกระทบของมูลค่าตลาด ราคาสินค้า วัตถุดิบ หรือกระแสเงินสด สำหรับความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ ESG บางอย่าง เรื่องนี้สามารถแก้ไขได้โดยใส่มาตรการที่ไม่ใช่ด้านการเงินโดยตรงในเกณฑ์ การจัดลำดับความสำคัญ ตัวอย่างเช่น บางองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่นำไปสู่เหตุการณ์ ด้านความปลอดภัยที่สำคัญเป็นความเสี่ยง “สูง” ไม่ว่าจะสามารถวัดผลกระทบทางการเงินได้หรือไม่ สำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ESG องค์กรอาจจำเป็นต้องพัฒนาหรือใช้ประโยชน์จากเครื่องมือและ ความสามารถในการวัดเชิงปริมาณ ข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ (The Natural Capital Protocol)¹⁷ และข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (The Social & Human Capital Protocol)¹⁸ สามารถ สนับสนุนการหาปริมาณนี้ได้ ข้อปฏิบัติเหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วัดผล หามูลค่าผลกระทบ และการพึ่งพาทุนทางธรรมชาติและทุนทางสังคม (ตามลำดับ) ได้ ในแง่ของต้นทุนและ ผลประโยชน์ทางธุรกิจและสังคม

แม้ว่าต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจการควรเป็นจุดสนใจหลักของการวิเคราะห์นี้ แต่ต้นทุนภายนอกและ ผลประโยชน์ต่อสังคมสามารถส่งผลกระทบต่อมูลค่าระยะยาวของกิจการได้เช่นกัน พิจารณาตัวอย่าง JetBlue (ด้านล่าง) หลังจากระบุการพึ่งพาทุนทางธรรมชาติ (เช่น ขยายขาดที่บริสุทธิ์ตามเป้าหมายของบริษัท) ในรูปแบบ ธุรกิจของบริษัทแล้ว JetBlue ได้นำแนวทางในการวัดปริมาณความเสี่ยงและผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งพา นี้ ผลกระทบและการพึ่งพาเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องมากขึ้น เนื่องจากแรงผลักดันที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้า องค์กรเอ็นจีโอ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อความโปร่งใสหรือการดำเนินการโดยสมัครใจของธุรกิจเพื่อให้ตระหนักถึงต้นทุน และผลประโยชน์เหล่านี้

📌 JetBlue: รายได้เชิงนิเวศ - เรื่องของชายฝั่ง

การเดินทางเพื่อพักผ่อนในทะเลแคริบเบียนเป็นส่วนสำคัญของรูปแบบธุรกิจของ JetBlue โดยมีลูกค้า 1.8 ล้านคนต่อปีที่บินไปยัง 23 ประเทศในภูมิภาค เพื่อเพลิดเพลินกับมหาสมุทรและชายหาดที่สวยงามและสะอาด อย่างไรก็ตาม ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมในวงกว้างทำให้รูปแบบธุรกิจตกอยู่ในความเสี่ยง เป็นที่ทราบกันดีว่าสายการบินต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ เช่น เชื้อเพลิงเครื่องบิน เพื่อดำเนินการและบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การลดการสำรวจและปริมาณคือวิธีที่สายการบินพึ่งพาจุดหมายปลายทางที่เป็นธรรมชาติและได้รับการอนุรักษ์ไว้อย่างดี เพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวและกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อตั๋ว หากสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวมาสู่ภูมิภาคถูกทำลายไป สายการบินและชุมชนท้องถิ่นจะสูญเสียแหล่งรายได้ที่สำคัญ

JetBlue ได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาปริมาณทั้งความเสี่ยงและผลตอบแทนจากแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติของแคริบเบียน - เข้าใจความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพึ่งพาทุนทางธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคุณภาพน้ำ สุขภาพป่าชายเลน ของเสียที่จำกัดบนชายฝั่ง และรายได้ต่อไมล์ที่นั่งที่มีอยู่ (Revenue per Available Seat Mile หรือ RASM)¹⁹

กรณีเฉพาะของธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชน

บริษัทที่มีความรับผิดชอบจะวิเคราะห์ผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตน กระบวนการระบุ ป้องกัน บรรเทา และบันทึกผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนมีหลักการจาก UN Guiding Principles on Business and Human Rights²⁰ ซึ่งเป็นเอกสารที่ได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการโดยคณะมนตรีสิทธิมนุษยชน (Human Rights Council) ในปี 2011 และมีการหารืออย่างเข้มงวดกับธุรกิจรัฐบาล ประชาสังคม The UN Guiding Principles (UNGPs) ได้กำหนดเนื้อหาของความรับผิดชอบขององค์กรในการเคารพสิทธิมนุษยชน - ซึ่งคือความรับผิดชอบที่มีอยู่โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของรัฐบาลหรือความเต็มใจที่จะรักษาหน้าที่ของตนเองในการปกป้องประชาชนจากผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันคาดหวังว่าบริษัทต่าง ๆ จะก้าวไปไกลกว่ากฎหมายภายในประเทศเมื่อจำเป็นเพื่อรักษามาตรฐานสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ

กระบวนการในการจัดการผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนเรียกว่า “การตรวจสอบวิเคราะห์สถานะสิทธิมนุษยชน” (Human Rights Due Diligence หรือ HRDD) ภายใต้ UNGPs บริษัทต่าง ๆ ควรพัฒนาและสื่อสารความมุ่งมั่นในการเคารพสิทธิมนุษยชน ดำเนินการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะสิทธิมนุษยชนแทรกผลการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะทั่วทั้งการดำเนินงานและติดตามผล สื่อสารความพยายามของพวกเขา และมีกลไกระดับปฏิบัติการของการร้องเรียนข้อขัดข้องใจเพื่อจัดการแก้ไขผลกระทบให้ลดลง

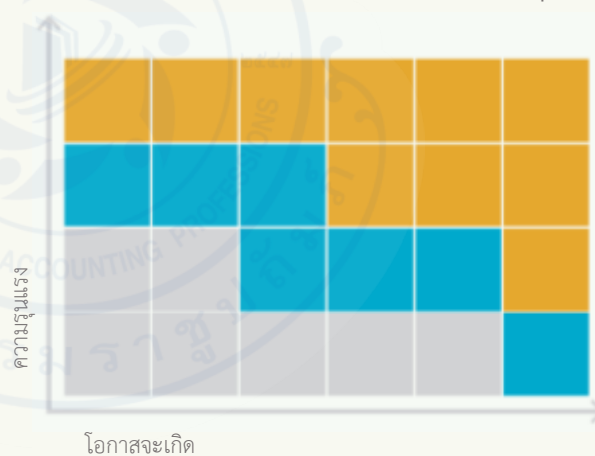
อย่างไรก็ตาม แนวทางการประเมินความเสี่ยงในบริบทด้านสิทธิมนุษยชนมีข้อแตกต่างที่สำคัญดังนี้:

1. ใน HRDD ความเสี่ยงจะถูกประเมินตามเกณฑ์โอกาสจะเกิดและความรุนแรง แต่มุมมองจากการประเมินความรุนแรงนั้นแตกต่างกัน ในกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่คุ้นเคย ความรุนแรงของความเสียหายมักได้รับการประเมินทั้งหมดหรือบางส่วนจากมุมมองของความเสียหายทางการเงิน ชื่อเสียง หรืออื่น ๆ อย่างไรก็ตาม HRDD จะประเมินความเสี่ยงจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบเท่านั้น นั่นคือจากมุมมองของผู้ที่อาจได้รับผลกระทบทางลบ ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ละเอียดอ่อนแต่สำคัญยิ่งที่องค์กรอาจต้องพิจารณา ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงของกลุ่มชนพื้นเมือง บางกลุ่มประสบความสำเร็จในการประท้วงการดำเนินงานขององค์กร โดยที่องค์กรยังประเมินว่าต่ำมาก และความเสี่ยงต่อชื่อเสียงหรือความเสียหายอื่น ๆ ที่องค์กรประเมินว่าไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม หากกลุ่มชนพื้นเมืองกำลังเผชิญกับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนจากการดำเนินงานทาง HRDD จะประเมินความเสี่ยงว่าร้ายแรง ความรุนแรงยังได้รับการถ่วงน้ำหนักให้สูงกว่าโอกาสจะเกิดเล็กน้อย เช่น เหตุการณ์ที่อาจรุนแรงและโอกาสจะเกิดขึ้นต่ำอาจยังคงได้รับการจัดลำดับความสำคัญสำหรับการจัดการ

2. การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี

ความสำคัญใน HRDD และควรมีการทดสอบผลการประเมินความเสี่ยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรที่จะประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจได้รับผลกระทบ เว้นแต่จะมีส่วนร่วมกับพวกเขาในเชิงรุกเพื่อทำความเข้าใจจุดเปราะบางและผลกระทบที่พวกเขาอาจได้รับจากกิจกรรมของบริษัท

แผนภาพความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน



คำแนะนำในการใช้แหล่งข้อมูลที่สำคัญเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนแสดงในตารางถัดไป

แหล่งข้อมูลสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน

แหล่งข้อมูล	คำอธิบาย
UN Guiding Principles เกี่ยวกับธุรกิจและสิทธิมนุษยชน	ร่างหลักสำคัญเรื่องความรับผิดชอบขององค์กรในเรื่องสิทธิมนุษยชน ²¹
Shift and Mazars' UN Guiding Principles Reporting Framework	การให้แนวทางเพื่อพัฒนาและให้ความเชื่อมั่น ตามแนวทางของ UN Guiding Principles on Business and Human Rights ²²

แหล่งข้อมูลสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชน(ต่อ)

แหล่งข้อมูล	คำอธิบาย
Shift's "Assess" Guidance	การให้แนวทางว่าการปฏิบัติงานในองค์กรและธุรกิจจะมีความเสี่ยงต่อสิทธิมนุษยชนอย่างไร ²³
Shift's Business and Human Rights Impacts: การระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน	สะท้อนการเรียนรู้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของบริษัทเนเธอร์แลนด์ 12 แห่ง ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง จัดโดยคณะมนตรีสิทธิทางสังคมและเศรษฐกิจเนเธอร์แลนด์ (Social and Economic Rights Council of the Netherlands) ว่าองค์กรจะระบุและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนอย่างไร และทดสอบประเด็นที่พบโดยอาศัยความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ²⁴
Global Compact and EY's Business and Human Rights: องค์กรญี่ปุ่นกับความท้าทายที่มากขึ้น	รวมตัวอย่างและแนวทางการตรวจสอบวิเคราะห์สถานะสิทธิมนุษยชน ²⁵
IFC Performance Standards	เน้นการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องระหว่างสิ่งแวดล้อมและสังคมและสิทธิมนุษยชน เพื่อสนับสนุนสิทธิมนุษยชนที่สำคัญ อาทิ สิทธิด้านแรงงาน สิทธิชนเผ่า และสิทธิด้านสุขภาพ (ผ่านสิ่งแวดล้อมที่สะอาด) ²⁶

2. ทางเลือกการวิเคราะห์

ในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงในรูปแบบของบริบทและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ผู้บริหารมีชุดทางเลือกเพื่อตัดสินใจต่อแนวทางการประเมินที่เหมาะสม และเลือกข้อมูลตัวแปร และสมมติฐานที่ต้องใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยง

☒ แนวปฏิบัติ

- ☐ เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมเพื่อวัดความรุนแรงของความเสี่ยง

2.1 แนวทางการประเมิน

ในหัวข้อนี้จะเน้น 4 แนวทางที่ใช้วัดความรุนแรงของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ดังในตาราง 3ข.6 ตารางนี้เป็นเพียงตัวอย่าง ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่ใช้สนับสนุนแนวทางตามหลักฐาน (Evidence-Based) อีกมากมาย เช่น การวิเคราะห์คู่แข่ง การประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงการใช้แนวทางขับเคลื่อนด้วยข้อมูลโดยมีเทคโนโลยีและข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) คอยสนับสนุน

ตาราง 3ข.6: แนวทางการวัด

แนวทาง	คำอธิบาย	ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ
ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ	ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญมาจากวิธีการคาดการณ์ โดยคณะผู้เชี่ยวชาญ (เช่น Delphi Approach) หรือการสัมภาษณ์และพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	- ค่อนข้างรวดเร็ว แต่มีข้อจำกัดในการวิเคราะห์ - ไม่มีประสิทธิภาพเสมอไปสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถมาเข้าร่วมได้ - อาจเหมาะสมสำหรับความเสี่ยงที่อุบัติใหม่ เมื่อข้อมูลที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์ - สามารถมีเกณฑ์การประเมินอื่นนอกจาก “โอกาสจะเกิด” และ “ผลกระทบ” เช่น ความรวดเร็ว หรือความยืดหยุ่นที่รวมในการหารือในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง
การคาดการณ์และประเมินมูลค่า (Valuation)	การคาดการณ์และประเมินมูลค่าทำนายผลกระทบของเหตุการณ์ในอนาคต โดยขึ้นอยู่กับข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน เครื่องมือ ERM แบบดั้งเดิม อาทิ สถิติ การถดถอย และ แบบจำลอง Monte Carlo รวมถึงเครื่องมือที่ใช้จัดการข้อมูลขนาดใหญ่และปัญญาประดิษฐ์ สามารถสนับสนุนการวัดปริมาณของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	- ต้องใช้ความสามารถในการคาดการณ์ และใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลภายนอก - ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และใช้เครื่องมือรูปแบบความน่าจะเป็นต่าง ๆ
การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario Analysis)	การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองที่พัฒนาจากวิถีทางที่เป็นไปได้ เพื่ออธิบายสถานะในอนาคต	- ใช้การคาดการณ์และค้นคว้าผลลัพธ์ในอนาคต - สามารถใช้สถานการณ์จำลองของเหตุการณ์หรือการหยุดชะงัก
เครื่องมือเฉพาะด้าน ESG	เครื่องมือและแนวทางมีอยู่ในข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital Protocol Toolkit ²⁷ และข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital Protocol) ²⁸	- ใช้ประโยชน์จากประเด็น ESG และวิธีการประเมินเฉพาะพื้นที่ - ระดับคุณภาพและวุฒิภาวะที่แตกต่างกันในเครื่องมือที่มีอยู่

การเลือกเครื่องมือประเมินที่เหมาะสม

เครื่องมือประเมินความเสี่ยงที่เลือกควรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น แนวทางการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดความรุนแรง ขอบเขตเวลาของความเสี่ยง และประเภทของความเสี่ยงที่กำลังประเมิน

ตัวอย่างเช่น หากการประเมินทางการเงินมีความเหมาะสม เจ้าของความเสี่ยงอาจใช้ประโยชน์จากแนวทางที่เป็นตัวเงิน (เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ โดยอิงจากการวิเคราะห์สถานการณ์สมมติ กลไกการกำหนดราคาภายใน) อีกทางเลือกหนึ่งคือ เจ้าของความเสี่ยงอาจใช้การประเมินที่ไม่ใช่ตัวเงินที่มีอยู่และมีชื่อเสียง (เช่น การปล่อยก๊าซเรือนกระจก) หรือมาตรการเชิงคุณภาพ ตาราง 3ข.7 แสดงขอบเขตของวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

ตาราง 3ข.7: ตัวอย่างของแนวทางการวัดเพื่อประเมินความเสี่ยง

วิธีวัด	ข้อพิจารณา	แนวทางการวัด
เชิงปริมาณ (เกี่ยวกับเงิน)	- มีประโยชน์เมื่อการจัดลำดับความสำคัญต้องการความสอดคล้องกับการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงอื่น ๆ (เช่น มูลค่าทางการเงินที่มีความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดต่อธุรกิจ เช่น รายได้ ยอดขาย กำไร ต้นทุน) - รองรับการตัดสินใจต่อสิ่งที่ต้องแลกเปลี่ยน - สมมติฐานและการคำนวณอาจซับซ้อน - ตัวอย่างผลกระทบเกี่ยวกับเงิน: เงินเดือนที่จ่าย (การจ้างงาน)	รวมถึงแบบจำลองความน่าจะเป็นและไม่ใช่ความน่าจะเป็น แผนผังการตัดสินใจ (Decision Trees) แบบจำลอง Monte Carlo ค่าความเสี่ยง (VaR) การทดสอบความเครียด ความรุนแรง ความถี่ และระยะเวลา
เชิงปริมาณ (ไม่เกี่ยวกับเงิน)	- มีประโยชน์เมื่อ เวลา ทรัพยากร หรือข้อมูลไม่พร้อมต่อการสร้างรายได้ - มีประโยชน์สำหรับการวัดความคืบหน้าเมื่อเวลาผ่านไป - ไม่สามารถเปรียบเทียบความเสี่ยงที่ต่างกันได้ (เช่น ปริมาณของน้ำเทียบกับการสูญเสียรายได้) - ตัวอย่างผลกระทบที่ไม่เป็นตัวเงิน: จำนวนงาน (การจ้างงาน)	
เชิงคุณภาพ	- ไม่ต้องใช้ข้อมูลจำนวนมาก - ความแม่นยำน้อย มีความเป็นไปได้สูงกว่าต่อการเกิดอคติ - มีประโยชน์เมื่อมีหลายมุมมองหรือผลกระทบ - เป็นประโยชน์สำหรับความเสี่ยงที่มีมิติคุณธรรมหรือจริยธรรมที่แข็งแกร่ง - ตัวอย่างผลกระทบเชิงคุณภาพ: แสดงเป็นหมวดหมู่สูง ปานกลาง หรือ ต่ำ (การจ้างงาน)	การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสำรวจ การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ SWOT การประเมินทางภูมิรัฐศาสตร์ การวิเคราะห์สาเหตุ และการติดตามผ่านสื่อต่าง ๆ

ในการเลือกเครื่องมือบริหารความเสี่ยง ควรพิจารณาประเภทของความเสี่ยงด้วย ตาราง 3ข.8 แสดงประเภทของความเสี่ยงที่สามารถช่วยในการเลือกเครื่องมือการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสมได้อย่างไร

ตาราง 3ข.8: ตัวอย่างการเลือกแนวทางการประเมินความเสี่ยงที่เหมาะสม^๑

ผลการดำเนินงาน	คำอธิบายความเสี่ยง	สาเหตุที่เป็นไปได้ (ความเสี่ยง)	แนวทางการประเมิน
กลยุทธ์	ความล้มเหลวในการคาดการณ์หรือปรับนโยบาย และรูปแบบธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว	- สินค้า/บริการ - ภูมิรัฐศาสตร์ - การขยายตัวของเมือง/การเพิ่มขึ้นของประชากร - สิ่งแวดล้อม - สังคม หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม - การเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน - การวิเคราะห์คู่แข่ง - การประเมินภูมิรัฐศาสตร์ - การประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ชื่อเสียง	ความแตกต่างที่ยอมรับไม่ได้ ระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการและความจำเป็นในการให้รับรู้ กับ การรับรู้จริง	- ชื่อเสียง - ผลที่ตามมาหลังจากล้มเหลวในการจัดการความเสี่ยงอื่น	- การติดตามสื่อ - การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือการสำรวจ
การปฏิบัติงาน	ความแตกต่างที่ยอมรับไม่ได้ ระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับที่คาดหวัง (เช่น คุณภาพสินค้า ขวัญกำลังใจ การอบรมพัฒนาจริยธรรม)	- การบริหารจัดการพนักงาน - สิทธิมนุษยชน - วัตถุดิบที่สามารถใช้ได้	- การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง - ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ - เครื่องมือเฉพาะด้าน ESG เช่น Invest (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	การไม่สามารถป้องกันตรวจจับ หรือแก้ไขการหยุดชะงักการดำเนินงานของธุรกิจภายในระยะเวลาที่กำหนด	- ภัยธรรมชาติ (เช่น เฮอร์ริเคน น้ำท่วม) - ความล้มเหลวของผู้ขาย - การก่อการร้าย	- ระยะเวลาการหยุดชะงักการดำเนินงานสูงสุดที่ยอมให้ทำได้ - การวิเคราะห์ความน่าจะเป็น - การคาดการณ์และประเมินมูลค่า (เช่น แบบจำลอง Monte Carlo) - การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง

เครื่องมือที่เหมาะสมยังอาจขึ้นอยู่กับว่าความเสี่ยงมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการโดยทันทีหรือไม่ (เช่น การเสียชีวิตของพนักงาน) หรือมีผลกระทบทางอ้อมในระยะยาวต่อบริษัท (เช่น การปล่อยคาร์บอน)

^๑ สนับสนุนโดย Funston Advisory Services LLC

ข้อจำกัดของแนวทางการประเมินความเสี่ยง

เครื่องมือประเมินความเสี่ยงทั้งหมดมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ตามปกติแล้ว ผลกระทบและโอกาสจะเกิดถูกใช้เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งหมด โดยไม่คำนึงถึงประเภทความเสี่ยง Swiss Re บริษัทรับประกันภัยต่อระดับโลกกล่าวว่า “การคาดการณ์เกี่ยวกับโอกาสจะเกิดการสูญเสียจากหลายสาเหตุจริง ๆ แล้วขึ้นอยู่กับความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของเหตุและผลหรือประวัติการสูญเสียโดยละเอียด โดยที่ความเสี่ยงในอนาคตไม่ใช่ทั้งสองอย่าง”²⁹ การวิเคราะห์ความน่าจะเป็นมีความลำเอียงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้และอาจส่งผลให้เกิดการประมาณค่าโอกาสหรือความเสี่ยงสูงหรือต่ำเกินไป ดูตาราง 3ข.7

ด้วยเหตุนี้ การประมาณการทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับความไม่แน่นอนบางประการ แม้ว่าสิ่งนี้จะหลีกเลี่ยงไม่ได้ สิ่งสำคัญคือต้องเข้าใจว่าความไม่แน่นอนเกิดขึ้นที่ใดและจัดทำบันทึกข้อจำกัดต่าง ๆ³⁰ ตัวอย่างเช่น การประเมินการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอาจมีความไม่แน่นอนเนื่องจากปัจจัยการปล่อยมลพิษที่เลือก หรือ การประมาณค่าความผิดพลาดของชุดข้อมูล (หากไม่มีข้อมูลสำหรับสถานประกอบการบางแห่ง) สมมติฐานหลักเหล่านี้ควรได้รับการจดบันทึกไว้เพื่อให้สามารถพิจารณาการรวมเข้ากับการจัดลำดับความสำคัญและกระบวนการตัดสินใจได้

ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญมาจากประสบการณ์และความรู้ของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (ทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร) ในการประเมินหรือจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเฉพาะหรือกลุ่มความเสี่ยง ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญยังสามารถสนับสนุนการระบุความเสี่ยงหรือให้ความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริง ผลกระทบ หรือการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผลลัพธ์อาจใช้เป็นข้อมูลในการประเมินแบบแยกต่างหาก (stand-alone) หรือเป็นข้อมูลเพื่อใช้วิเคราะห์เชิงปริมาณเพิ่มเติมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับความเสี่ยงที่มีข้อจำกัดด้านข้อมูลหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้น ซึ่งมักเป็นกรณีของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG และความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ การไม่มีข้อมูลหรือเครื่องมือไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถละเลยความเสี่ยงเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นความเสี่ยงอันดับสูงในการประเมินสาระสำคัญของ ESG สำหรับความเสี่ยงเหล่านี้ องค์กรสามารถประเมินร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องโดยการสัมภาษณ์หลายครั้งหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรองรับสถานการณ์จำลองและการประมาณผลกระทบ โอกาสจะเกิด หรือเกณฑ์อื่น ๆ ผลลัพธ์เหล่านี้มักถูกใช้เป็นจุดข้อมูลสำหรับเครื่องมือวัดปริมาณ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง หรือแบบจำลอง Monte Carlo ตามที่อธิบายไว้ด้านล่าง

แนวทาง Delphi อาศัยคณะผู้เชี่ยวชาญ (ภายในและ/หรือภายนอก) ที่ตอบแบบสอบถามหลายรอบหรือสอบถามการจัดอันดับความเสี่ยง ประเมินผลกระทบและโอกาสจะเกิดที่คาดหวังของแต่ละความเสี่ยง หรือ

จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มความเสี่ยง Delphi อาจเหมาะสมสำหรับการระบุความเสี่ยงด้วย

ตัวอย่างการใช้แนวทาง Delphi สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ

แนวทาง Delphi สามารถใช้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสภาพภูมิอากาศเพื่อสร้างเส้นโค้งการแจกแจง (Distribution curves) ของผลกระทบจากสภาพอากาศที่มีต่อสถานประกอบการต่าง ๆ โดยสิ่งเหล่านี้สามารถแสดงออกมาเป็นชุดคำถามดังต่อไปนี้

- ระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นใน 20 ปีข้างหน้าในพื้นที่ปฏิบัติการจะเป็นเท่าใด (จุดต่ำสุด จุดสูงสุด และจุดกึ่งกลาง)
- ช่วงของการกระจายตัวของพายุใหญ่ที่คาดการณ์ไว้ในพื้นที่ปฏิบัติการเป็นเท่าใด
- ช่วงของการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิที่คาดการณ์ไว้ในพื้นที่ปฏิบัติการเป็นเท่าใด

ข้อมูลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนในการสังเคราะห์แหล่งข้อมูลจำนวนมากให้กลายเป็นมุมมองที่ถูกกลั่นกรองแล้ว ผลลัพธ์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการยังช่วยสนับสนุนแบบจำลอง Monte Carlo ในการสร้างเส้นโค้งการแจกแจง ซึ่งรูปแบบนั้นก็สร้างขึ้นมาจากแบบจำลองนั่นเอง

จากสิ่งนี้ การพูดคุยกับทีมปฏิบัติการสามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องของผลกระทบต่อสถานประกอบการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ไม่ว่าผลกระทบจะนำไปสู่การหยุดชะงักของธุรกิจ ความเสียหายและอุทกภัย หรือการเปลี่ยนแปลงของราคาประกันภัย ผลลัพธ์นี้จะช่วยเป็นพื้นฐานในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้เหมาะสม

หลาย ๆ องค์กรใช้แนวทาง Delphi ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยมักจะใช้เป็นแบบสำรวจการลงคะแนน และ/หรือการใช้วิธีค่าเฉลี่ย (ดูหัวข้อ 3 เพื่อการหารือเพิ่มเติม)

การคาดการณ์และการประเมินค่า

การคาดการณ์และการประเมินค่าสามารถเป็นเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยใช้ประโยชน์จากข้อมูลในอดีตของกิจการหรือกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อรายได้ ต้นทุน หรือกำไร องค์กรสามารถเปรียบเทียบผลกระทบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในเชิงการเงินกับความเสี่ยงอื่น ๆ ในระดับกิจการระหว่างการจัดลำดับความสำคัญ

คุณภาพของการคาดการณ์ส่วนใหญ่มาจากความน่าเชื่อถือของข้อมูลและสมมติฐานต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นแบบจำลอง Monte Carlo (ซึ่งให้ข้อมูลความน่าจะเป็นสำหรับการคาดการณ์) ต้องการปริมาณของข้อมูลที่น่าเชื่อถือจำนวนมากและสมมติฐานที่พัฒนาโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (เช่นที่อธิบายไว้ในแนวทาง Delphi ในหัวข้อด้านบน) เพื่อสร้างช่วงของความน่าจะเป็น ข้อมูลสำหรับเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์

ยังสามารถนำไปสู่การประเมินความเสี่ยงทางการเงินได้แม้ว่าจะมีความแม่นยำน้อยกว่า ตัวอย่างเช่น การประเมินต้นทุนที่เรียกคืนสินค้าได้เพียงครั้งเดียวนั้นมีความแม่นยำน้อยกว่าการประเมินต้นทุนการเรียกคืนสินค้าเฉลี่ยจากทั้งอุตสาหกรรมในระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมา



การหาปริมาณของผลกระทบของความขัดแย้งของชุมชนกับอุตสาหกรรมที่นำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้า

ความเสี่ยงและผลกระทบทางด้านสิทธิมนุษยชนนั้นสามารถหาปริมาณได้ยาก ผลจากรายงานการศึกษาและค้นคว้าของ Harvard Kennedy School, Shift และมหาวิทยาลัย Queensland ในปี 2014 พบว่าหลายบริษัทยังไม่ได้ระบุ ทำความเข้าใจ หรือรวบรวมต้นทุนของความขัดแย้งกับชุมชนท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ซึ่งรวมไปถึงข้อพิพาทตามสัญญา การสูญเสียความสามารถในการผลิต และการระงับการดำเนินงาน การประมาณการได้เตือนว่าโครงการมูลค่า 3-5 พันล้านเหรียญสหรัฐจะขาดทุน 20 ล้านเหรียญสหรัฐต่อสัปดาห์ เนื่องจากการผลิตที่ล่าช้าที่เป็นผลจากการประท้วงของชุมชนท้องถิ่น การประเมินนี้เป็นกรณีตัวอย่างทางธุรกิจที่เข้มแข็งสำหรับการพัฒนาสิทธิมนุษยชน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อลดความเสี่ยงนี้³¹

ข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐานสามารถอ้างอิงจากประสบการณ์ในอดีตของกิจการ (เช่น ค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้ผู้ขาย หรือรายได้) หรือประสบการณ์จากผู้แทนหรือการคาดการณ์ที่บริษัทอื่น ๆ เคยพบมา (เช่น รายได้และต้นทุนของคู่แข่งที่ได้รับผลกระทบจากการเรียกคืนสินค้า) ตัวอย่างเหล่านี้จะช่วยระบุมูลค่าความเสี่ยงเพื่อการคัดเลือกความเสี่ยงได้ ทั้งนี้ สามารถดูภาคผนวก 6 สำหรับตัวอย่างด้าน ESG ที่สามารถใช้สนับสนุนการประเมินเหล่านี้

การประเมินมูลค่าสามารถทำได้โดยใช้วิธีการที่ต้องใช้ชุดข้อมูลมากขึ้นและอาศัยความรู้เฉพาะด้าน ตัวอย่างในการประเมินมูลค่าที่ใช้กันทั่วไปแสดงไว้ในตาราง 3ข.9 ในขณะที่วิธีการอื่น ๆ รวมอยู่ในข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital Protocol)³² และข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital Protocol)³³

ตาราง 3ข.9: ตัวอย่างวิธีประเมินมูลค่าด้าน ESG³⁴

แหล่งข้อมูล	ตัวอย่าง
การลดต้นทุน (Abatement costs) – ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับข้อจำกัด การป้องกันและฟื้นฟูผลกระทบ (ส่วนใหญ่ใช้สำหรับผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม)	TruCost ประเมิน “ต้นทุนทางสังคมของคาร์บอน” โดยการประเมินเป็นเงินจากความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในปีที่กำหนด ³⁵
การประเมินสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Contingent valuation) – ใช้วิธีทำแบบสำรวจเพื่อวัดมูลค่าสำหรับทรัพยากรที่ไม่ได้อยู่ในตลาด	วิธีการประเมินสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นนั้นใช้เพื่อการประเมินความเต็มใจของผู้บริโภคที่จะจ่ายค่าอาหารสำหรับผลลัพธ์ที่เกิดจากความปลอดภัยด้านสุขภาพ คาดว่ามีประมาณหนึ่งล้านกรณีสำหรับโรคที่เกิดจากอาหารในสหราชอาณาจักรในแต่ละปี ส่งผลให้ต้องรักษาตัวในโรงพยาบาลถึง 20,000 คน และเสียชีวิต 500 คน ความเจ็บป่วยส่วนใหญ่นั้นเกิดจากเชื้อที่ก่อให้เกิดโรค เช่น ไวรัสและแบคทีเรีย วัตถุประสงค์ของสิ่งนี้เพื่อประเมินค่าใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น ความเต็มใจที่จะจ่ายเพื่อหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความโศกเศร้าและความทุกข์ทรมานที่เกี่ยวข้องกับความเจ็บป่วยหรือการเสียชีวิตที่เกิดขึ้นจากเชื้อโรค สารเคมี รวมไปถึงสารปนเปื้อนและสารก่อภูมิแพ้จากรังสี ³⁶
การกำหนดราคาตามมูลค่า (Value-based pricing) – การประมาณค่าขึ้นอยู่กับทางเลือกถัดไปที่ดีที่สุดที่มีอยู่	“การกำหนดราคาตามมูลค่าคือวิธีการตั้งราคาที่บริษัทคำนวณและพยายามที่จะได้รับมูลค่าที่แตกต่างของผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มเมื่อเทียบกับคู่แข่ง” ตัวอย่างเช่น บริษัทสามารถมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น ในฐานะที่เป็นผู้ซื้อกระดาม้วนเนื้อหนาสำหรับใช้ในครัวที่ทำจากกระดาม้วนรีไซเคิล บริษัทจะทำการเปรียบเทียบมูลค่าเทียบกับตัวเลือกถัดไปที่ดีที่สุดที่มี เช่น กระดาม้วนเนื้อหนาสำหรับใช้ในครัวที่ไม่ผ่านการฟอกขาว บริษัทจะกำหนดความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (เช่น นำกลับมาใช้ใหม่และสามารถย่อยสลายได้) และประมาณมูลค่าของความแตกต่างนั้น (เช่น 0.75 ดอลลาร์สหรัฐ ต่อกระดาม้วน 1 ม้วน) ³⁷
การโอนมูลค่า (ผลประโยชน์) Value (benefit) transfer) – วิธีการประมาณค่าที่ถ่ายโอนสารสนเทศจากสถานที่หรือบริบทอื่น ไปยังที่เป็นปัญหา	วิธีการโอนผลประโยชน์ถูกนำมาใช้เพื่อประเมินผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการปกป้องและฟื้นฟูพื้นที่ชุ่มน้ำในรัฐมิชิแกน นักวิจัยได้นำค่าที่เสนอในรายงานศึกษาวิจัยของรัฐโอไฮโอไปใช้กับชายฝั่งของรัฐมิชิแกน สิ่งนี้ทำให้นักวิจัยสามารถกำหนดมูลค่าทางการเงินสำหรับพื้นที่ชุ่มน้ำในรัฐมิชิแกนได้ ³⁸

การประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มีความไม่แน่นอนตามลักษณะของธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงการตีมูลค่าเป็นตัวเงิน เครื่องมือที่ช่วยคาดการณ์เหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาการประเมินความเสี่ยงที่ดีที่สุดได้โดยอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ ในขณะที่มีความโปร่งใสเกี่ยวกับข้อจำกัดต่าง ๆ แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ และควรนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตัวอย่างด้านล่างแสดงถึงวิธีการใช้ข้อมูลจากภายในและภายนอกที่หลากหลายเพื่อพัฒนาการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน



บริษัทเทคโนโลยี: ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์และต้นทุนการเรียกคืนสินค้า

บริษัทเทคโนโลยีแห่งหนึ่งประเมินความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงทางด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ซึ่งส่งผลให้มีการเรียกคืนผลิตภัณฑ์ บริษัทดูข้อมูลการเรียกคืนแบตเตอรี่คอมพิวเตอร์ลิเธียมไอออนในปี 2006 ของ Dell และ Sony ซึ่งบริษัทต้องจ่ายเงินถึง 400 ล้านดอลลาร์สหรัฐสำหรับแบตเตอรี่ที่เรียกคืนจำนวน 4,100,000 ก้อน³⁹ โดยบริษัทถือว่าการเปรียบเทียบที่สมเหตุสมผลเนื่องจากบริษัทมีการผลิตแบตเตอรี่ชนิดเดียวกันและมีกระบวนการผลิตที่คล้ายคลึงกัน

การใช้ข้อมูลการเรียกคืนโดยเฉลี่ยของ Dell และ Sony บริษัทได้พิจารณาว่าในกรณีที่มีการเรียกคืนค่าใช้จ่ายต่อการเรียกคืนแบตเตอรี่จะเท่ากับ 98 ดอลลาร์สหรัฐต่อแบตเตอรี่คอมพิวเตอร์ 1 ก้อน (400 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อแบตเตอรี่ 4,100,000 ก้อน)

บริษัทขายแบตเตอรี่ได้ 5 ล้านก้อน ซึ่งนำไปสู่ต้นทุนที่อาจถึง 490 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (98 เหรียญสหรัฐ x 5 ล้านก้อน)

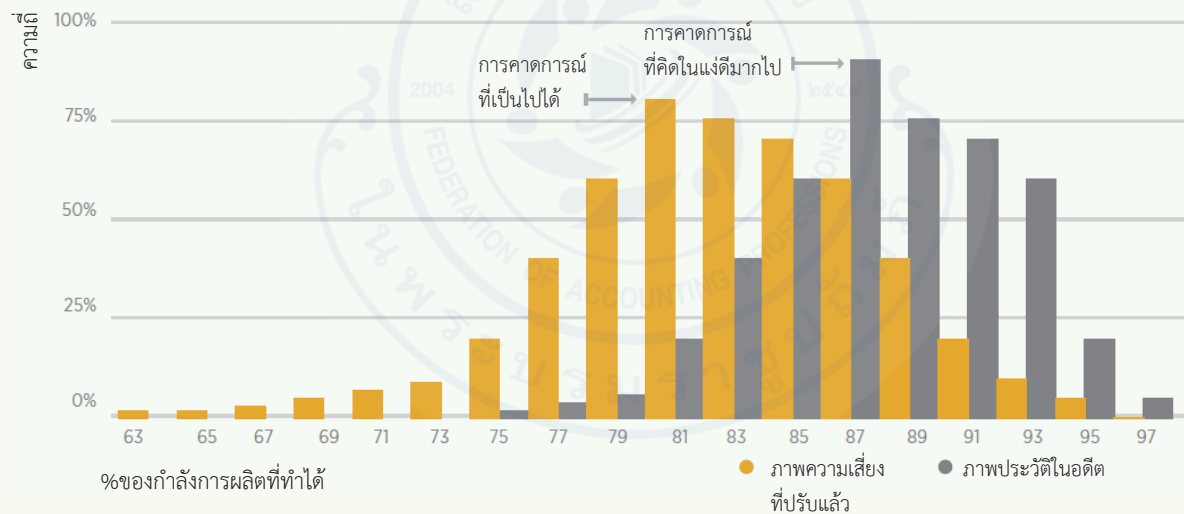
ผู้จัดการควรเข้าใจว่าความรุนแรงของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ที่ประเมินได้นี้ไม่ได้มีความแม่นยำ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทและหลักฐานของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันก็เพียงพอที่จะกระตุ้นให้มีการดำเนินการจากบริษัทได้ บริษัทได้ว่าจ้างบุคลากรเพิ่มเติมอีก 3 คน เพื่อควบคุมความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงของบริษัทและช่วยปกป้องลูกค้าได้

❏ บริษัทสาธารณูปโภค: แบบจำลอง Monte Carlo สำหรับความเสี่ยงสภาพอากาศที่เลวร้าย

บริษัทสาธารณูปโภคด้านไฟฟ้าแห่งหนึ่งเป็นเจ้าของโรงไฟฟ้าหลายแห่ง บริษัทได้ระบุความเสี่ยงของสภาพอากาศที่เลวร้าย เช่น พายุทอร์นาโด ว่าจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำงานของโรงไฟฟ้าเป็นเวลานานหลายสัปดาห์ ความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่อรายได้และความเชื่อมั่นของลูกค้า ช่วงเวลาของการประเมินความเสี่ยงคือ 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดยได้ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงดังนี้

- ผู้จัดการความเสี่ยงได้รับข้อมูลในอดีตของกำลังการผลิตที่โรงไฟฟ้าทำงานได้ (Plant availability data) ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา ผลการใช้ข้อมูลเหล่านี้ควบคู่กับแบบจำลอง Monte Carlo ทำให้ผู้จัดการความเสี่ยงได้สร้าง “ภาพประวัติในอดีต” (Historical profile) ขึ้นมา
- ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งการคาดการณ์ทางอุทุนิยมวิทยาเรื่องพายุที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอีกห้าปีข้างหน้า ผู้ปฏิบัติงานใช้การคาดการณ์นี้เพื่อกำหนด “ภาพความเสี่ยงที่ปรับแล้ว” (Risk-adjusted profile)

กำลังการผลิตที่โรงไฟฟ้าทำได้



จากการวิเคราะห์นี้ ผู้จัดการได้สังเกตว่าโรงไฟฟ้ามีความเสี่ยงด้านกำลังการผลิตจะลดลงมากกว่าที่เคยมีในอดีต สิ่งนี้ทำให้บริษัทใส่ใจกับการลงทุนเพิ่มเติมเพื่อป้องกันการบริการที่เสื่อมลง การใช้ข้อมูลนี้จะช่วยให้บริษัทสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและสร้างแบบจำลองเพื่อตอบสนองได้

การวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario Analysis)

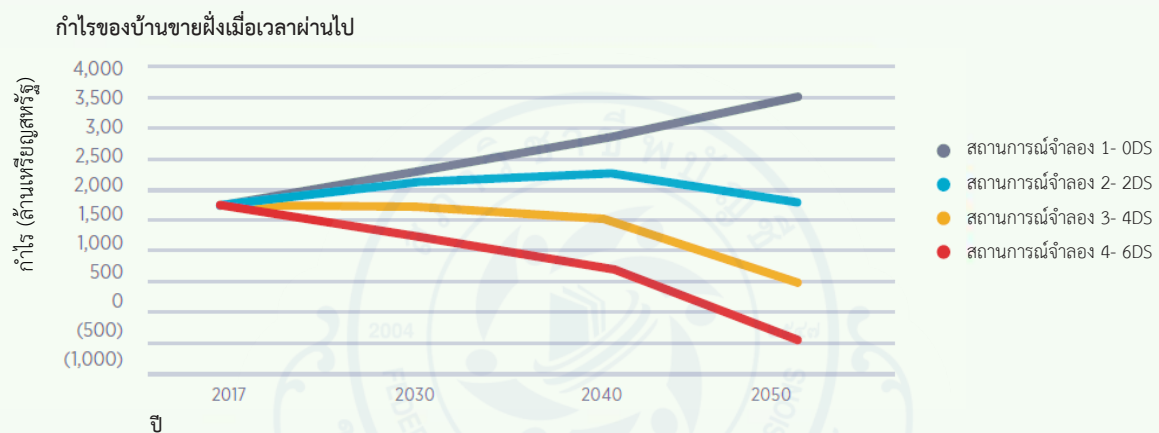
การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองเป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตระยะยาว ภายใต้ความไม่แน่นอน⁴⁰ การพัฒนาในยุคเดิมเริ่มที่น้ำมัน Shell ในปี 1960 การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองเป็นกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อกำหนดขอบเขตที่เป็นไปได้ของสถานะในอนาคต⁴¹ โดยสิ่งนี้สามารถเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยจะช่วยลดขอบเขตที่ผู้จัดการต้องทำนายผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ – โดยการจัดเตรียมสถานการณ์จำลองต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรพิจารณาและใช้วางแผนวิธีการตอบสนอง (เช่น จะมีการเปลี่ยนแปลงช่องทางการจัดหาวัตถุดิบหรือไม่ จะมีพื้นที่ไหนบ้างที่จะประสบอุทกภัย)

องค์กรและนักลงทุนจำนวนมากได้ใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองเพื่อคาดการณ์สถานะในอนาคตสำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการวางแผนกลยุทธ์ โดยภาคผนวก 7 จะประกอบด้วยการอ้างอิงถึงตัวอย่างกิจการและการวิเคราะห์สถานการณ์จำลองที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศจากคณะกรรมการระหว่างรัฐบาลว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Intergovernmental Panel on Climate Change หรือ IPCC) และ International Energy Agency หรือ IEA ตัวอย่างเหล่านี้และตัวอย่างใน TCFD's Technical: การใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองในการเปิดเผยความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ⁴² ได้ให้สารสนเทศโดยละเอียดเกี่ยวกับการใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองกับความเสี่ยงทางด้านสภาพภูมิอากาศ โดยเครื่องมือนี้ยังสามารถปรับใช้กับความเสี่ยงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ESG (เช่น ปริมาณน้ำที่มีในภูมิภาค แบบจำลองต้นทุนการจ้างงานแรงงานจากภายนอก) ซึ่งอาจปรากฏในรูปแบบที่แตกต่างกันเมื่อเวลาผ่านไป

บริษัท สหสิริทรัพย์: ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ

บริษัท สหสิริทรัพย์ แห่งหนึ่งที่กำลังดำเนินงานในประเทศเขตร้อนชายฝั่งทะเลระดับความเสี่ยงเรื้อรังทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถที่จะบรรลุผลกำไรตามเป้าหมาย บริษัทได้ใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองเพื่อคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อบริษัทจนถึงปี 2050

บริษัทใช้ประโยชน์จากสถานการณ์จำลอง 2-, 4- และ 6- องศา (2DS, 4DS และ 6DS) จาก IEA และปฏิบัติตาม TCFD (การใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองในการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและโอกาสต่าง ๆ) เพื่อจำลองผลกระทบของการเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล พายุรุนแรงและอุณหภูมิรายวันที่เพิ่มขึ้น โดยจำลองบนมูลค่าและการพร้อมใช้งานของประกันภัยเพื่อป้องกันทรัพย์สินถาวร



ผลลัพธ์จากแบบจำลองสถานการณ์

- ความรุนแรงของความเสี่ยงทางกายภาพที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศทำให้บริษัทต้องตัดสินใจว่า การที่ไม่ดำเนินการอะไรเลยจะทำให้ต้องทำทลายกับความอยู่รอดของธุรกิจ สถานการณ์จำลองนี้สนับสนุนความสามารถในการหาหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทและวิธีที่บริษัทควรตอบสนองและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์
- บริษัทจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเป็นสูงโดยพิจารณาจากสถานที่ตั้งชายฝั่งทะเล

เครื่องมือเฉพาะด้าน ESG

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางอีกมากมายที่สามารถช่วยสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เช่น ข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital Protocol Toolkit) หรือ ข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital Protocol Toolkit) ช่วยผู้เชี่ยวชาญในการระบุเครื่องมือโดยเฉพาะที่ใช้สำหรับการหาปริมาณความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยตัวอย่างเครื่องมือเหล่านี้รวมอยู่ในตาราง 3ข.10

ตาราง 3ข.10 เครื่องมือการประเมินความเสี่ยงเฉพาะด้าน ESG

	เครื่องมือ	ตัวอย่าง
ข้อปฏิบัติ ด้านทุนทาง ธรรมชาติ	Greenhouse Gas Protocol	Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard ให้คำแนะนำแก่องค์กรต่าง ๆ เกี่ยวการคำนวณก๊าซเรือนกระจกที่คงเหลือ ⁴³
	WBSCD Water Tool	WBSD Water Tool (The World Business Council for Sustainable Development Water Tool) เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับระบุ คำนวณความเสี่ยงและโอกาสเกี่ยวกับน้ำขององค์กร ซึ่งจะรวมไปถึงหนังสือคู่มือการทำงาน (สำหรับนักลงทุนเฉพาะกลุ่ม ตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดของรายงานที่สำคัญ) การเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ทำได้กับที่ใช้ Google Earth ⁴⁴
	Invest	Invest (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs) คือชุดของโปรแกรมที่เปิดโอกาสให้บุคคลทั่วไปใช้เพื่อหาที่ตั้งและมูลค่าของสินค้าและบริการจากธรรมชาติที่ยั่งยืนและเติมเต็มชีวิตมนุษย์ Invest ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจสามารถประเมินผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับตัวเลือกของการจัดการและสภาพภูมิอากาศในอนาคตเพื่อระบุการลงทุนในธรรมชาติที่จะสามารถเสริมสร้างพัฒนาการของมนุษย์และระบบนิเวศได้ ⁴⁵
	WRI Aqueduct	WRI Aqueduct เป็นเครื่องมือแผนภาพความเสี่ยงที่ช่วยให้บริษัทต่าง ๆ เข้าใจว่าทั่วโลกนั้นมีความเสี่ยงและโอกาสทางด้านน้ำกำลังจะเกิดขึ้นที่ไหนและทำอย่างไร The Atlas ใช้วิธีสอบทานโดยกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อสร้างแผนที่ความเสี่ยงด้านน้ำของโลก ⁴⁶
	World Bank Climate Change Knowledge Portal	The Climate Change Knowledge Portal เป็นศูนย์กลางของข้อมูลและรายงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงทั่วโลก โดยสามารถให้ผู้ใช้งานค้นหาข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนด สร้างแผนภูมิ เปรียบเทียบ และสรุปข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ ⁴⁷
ข้อปฏิบัติ ด้านทุนทาง สังคมและ ทุนมนุษย์	B Analytics, Global Impact Investment Rating System (GIIRS)	GIIRS ใช้ B Impact Assessment Methodology เพื่อจัดทำบัญชีของผลกระทบของพอร์ตการลงทุนในหลักทรัพย์ต่อคนงาน ลูกค้า ชุมชนและสิ่งแวดล้อม ⁴⁸
	Impact Measurement Framework	การรวบรวมกรอบโครงสร้างเฉพาะภาคส่วนนี้ระบุถึงผลกระทบ ตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจและสังคม ⁴⁹
	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Guidelines on Measuring Subjective Well-being	แนวปฏิบัติเหล่านี้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการรวบรวมและใช้ตัววัดการมีสุขภาวะที่ดีตามมุมมองหรือความคิดเห็นของแต่ละบุคคล (subjective well-being) โดยองค์กรนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนสำนักงานสถิติแห่งชาติและผู้ผลิตข้อมูล subjective well-being เพื่อช่วยในการออกแบบ รวบรวมและเผยแพร่ตัววัดข้อมูล subjective well-being นอกจากนี้ แนวปฏิบัตินี้ยังถูกออกแบบเพื่อให้มีคุณค่าสำหรับผู้ใช้สารสนเทศ subjective well-being ⁵⁰

เครื่องมือเฉพาะด้าน ESG ที่ระบุไว้ในบทที่ 2 ตาราง 2.8 เช่น The Equator Principles การประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม อาจช่วยสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

2.2 ข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน

การคำนวณความรุนแรงของความเสี่ยงจำเป็นต้องให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจเลือกข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน ในการตัดสินใจเหล่านี้ บริษัทสามารถเริ่มด้วยการพิจารณาตาราง 3ข.11 ซึ่งจะอธิบายรายละเอียดมากขึ้นในหน้าต่อไป



แนวปฏิบัติ



เลือกและบันทึกข้อมูล
ตัวแปร และสมมติฐาน

ตาราง 3ข.11: การพิจารณาข้อมูล ตัวแปร และสมมติฐาน

ด้าน/มุมมอง	ข้อพิจารณา
ชุดข้อมูล (Data sets)	- ข้อมูลหลักและข้อมูลรองใดบ้างที่สามารถใช้เป็นข้อมูลในเครื่องมือวัดผลได้ - เครื่องมือและกรอบโครงสร้างใดที่สามารถใช้เพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG - สมมติฐานใดที่มีอยู่ในข้อมูลที่เลือกมา - ข้อมูลนี้มีความน่าเชื่อถือระดับใด - ข้อมูลนี้นำมาใช้ในการกำหนดขอบเขตความเสี่ยงได้หรือไม่
กรอบเวลา (Timing)	- ควรใช้ช่วงเวลาเท่าใดในการวิเคราะห์พิจารณา (เช่น แผนกลยุทธ์ 5 ปี 15 ปี หรือ 30 ปี)
ขอบเขต (Scope)	- ใช้การวิเคราะห์กับระดับใดในองค์กร (เช่น หน่วยงาน หน้าที่ และหน่วยปฏิบัติการ) และระดับใดในห่วงโซ่มูลค่า (เช่น ป้อนนำเข้า การดำเนินงาน และการตลาด)
อัตราคิดลด (Discount rate)	- ความแน่นอนของเหตุการณ์และกรอบเวลาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของกระแสเงินสดที่ใช้ในการประมาณการทางการเงินนั้น มีเพียงใด - ประมาณการเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือมีหลักฐานในอดีตที่เพียงพอที่จะนำมาใช้กับอัตราคิดลดหรือไม่

ข้อพิจารณาเหล่านี้ควรมีการบันทึกไว้เพื่อช่วยให้องค์กรต่าง ๆ เห็นชัดเจนว่าได้วัดความรุนแรงของความเสี่ยงอย่างไร และทำให้มีการประเมินซ้ำได้เมื่อเวลาผ่านไป การหารือและการพิจารณาอย่างละเอียดระหว่างกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันในเรื่องของข้อมูลที่จะนำมาพิจารณาในการประเมินความเสี่ยงนั้น เป็นสิ่งสำคัญเพื่อสร้างความเห็นร่วมกันและเปิดโอกาสให้มีความท้าทายในการกำหนดสมมติฐาน

ชุดข้อมูล (Data sets)

ผู้บริหารให้ความเชื่อถือต่อการมีอยู่และคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง การหาชุดข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เป็นเรื่องท้าทาย โดยเฉพาะกับองค์กรที่ต้องแสดงปริมาณความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เป็นครั้งแรก ซึ่งแตกต่างจากข้อมูลทางการเงินที่ต้องขึ้นอยู่กับการควบคุมภายใน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไม่จำเป็นต้องได้รับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในระดับเดียวกันเสมอไป โดยตาราง 3ข.12 จะระบุจุดเริ่มต้นให้แก่ผู้บริหารเพื่อระบุข้อมูลหลักและข้อมูลรองที่มีอยู่สำหรับการประเมินความเสี่ยง

ตาราง 3ข.12: ตัวอย่างแหล่งข้อมูลสำหรับการประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

	แหล่งข้อมูล	ตัวอย่าง
ข้อมูลหลัก	ข้อมูลภายในองค์กร	ค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้ผู้ขาย ยอดขาย การใช้น้ำ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก
	ผลการตอบแบบสำรวจ	แบบสำรวจพนักงาน ผู้ขาย หรือลูกค้า
	การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มย่อย	การสนทนาเชิงลึกกับกลุ่มที่มีความเสี่ยง อาทิ พนักงาน องค์กรเอ็นจีโอ หรือชุมชน
ข้อมูลรอง	ข้อมูลและตัวบ่งชี้ขนาดใหญ่ (Big data and big indicators)	ตัวบ่งชี้ระดับโลกที่มีรายละเอียดสูงและทำมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งใช้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสุขภาพของระบบที่สำคัญที่สุดของโลกแบบเรียลไทม์
	งานวิจัยทางวิชาการ	การวิจัยที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของปัญหา ESG เช่น ขยะพลาสติก หรือขยะอิเล็กทรอนิกส์
	การสัมภาษณ์กับบุคคลที่สามหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	การสัมภาษณ์อาจรวมถึงผลลัพธ์ที่ได้จาก Delphi (ดูตัวอย่าง แบบจำลอง Monte Carlo ที่กล่าวข้างต้น) องค์กรเอ็นจีโอสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับชุมชนที่องค์กรอาจไม่สามารถเข้าถึงได้
	ข้อมูลจากรัฐบาลหรือข้อมูลจากองค์กรที่ทำงานวิจัย (think tank data)	ข้อมูลที่เปิดให้สาธารณะใช้ ข้อมูลการสำรวจงบประมาณครัวเรือน ข้อมูลสำรวจสุขภาพประชากรหรือฐานข้อมูลต่าง ๆ
	ข้อมูลหรือรายงานของอุตสาหกรรมหรือกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน	ข้อมูลเฉพาะภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม เช่น พลังงาน การปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือข้อมูลต้นทุนหรือสมมติฐานที่สามารถหาได้จากข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ (ดูภาคผนวก 6)
	การวิเคราะห์ที่มีอยู่	การวิเคราะห์ภายในหรือภายนอกที่ทำเพื่อวัตถุประสงค์อื่น เช่น การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน หรือต้นทุนที่เกี่ยวกับปัญหาความปลอดภัยด้านอาหาร
	ผลที่ได้จากเครื่องมือที่อ้างอิงในข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ และข้อปฏิบัติ ด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์	สารสนเทศหรือผลลัพธ์จากการใช้เครื่องมือ (เช่น ร่องรอยความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity footprint)) ที่สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการประเมินความเสี่ยงทางการเงิน
	Social Value International (SVI) Global Value Exchange	ฐานข้อมูลแบบเปิดเกี่ยวกับค่านิยม ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มุ่งเน้นในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

แหล่งข้อมูลแต่ละแหล่งหรือสิ่งที่เลือกแล้วมีสมมติฐาน เมื่อต้องการการตีความหรือประเมินมูลค่า ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจสมมติฐานที่อยู่ในข้อมูลที่ถูกเลือกมาและข้อจำกัดที่ตามมา ตัวอย่างเช่น:

- ปัจจัยการปล่อยก๊าซอาจเลือกตามแหล่งพลังงานและประเทศซึ่งอาจมีความแม่นยำไม่เท่ากันในการคำนวณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่มีภายในเมืองใดเมืองหนึ่ง
- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนน้ำอาจขึ้นอยู่กับปริมาณฝนและการวัดปริมาณน้ำที่ไม่เป็นปัจจุบัน
- การเติบโตของประชากรในทวีปยุโรปอาจขึ้นอยู่กับอัตราการเกิดในปัจจุบัน แต่อาจไม่คำนึงถึงการย้ายถิ่น
- ข้อมูลตัวแทนสำหรับการคำนวณความมีสุขภาวะที่ดีอาจขึ้นอยู่กับภูมิภาค กลุ่มประชากร หรือชนชั้นสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

การเข้าใจสมมติฐานที่ฝังอยู่ในข้อมูลช่วยให้ทราบว่า เมื่อใดควรปรับปรุงการประเมินความเสี่ยงนั้น ตัวอย่างเช่น ปัจจัยหลาย ๆ อย่างของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกถูกปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งสามารถนำไปสู่การปรับปรุงการคำนวณความรุนแรงของความเสี่ยง โดยสามารถดูบทที่ 4 สำหรับคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสอบทานและการแก้ไขปรับปรุงการประเมินความเสี่ยง

คุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูล

เมื่อพิจารณาว่าจะใช้ข้อมูลในด้าน ESG สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาคือคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือความเสี่ยงใหม่หรือที่จะเกิดขึ้นใหม่ โดยควรใช้ความระมัดระวังเมื่อใช้ข้อมูลหรือแบบจำลองที่มีพร้อมใช้ ในการประเมินคุณภาพของข้อมูล ผู้บริหารควรถามคำถามต่อไปนี้เพื่อเลือกแหล่งข้อมูลที่มีคุณภาพสูง

- ข้อมูลมีคุณภาพสูงเพียงพอที่จะให้ผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือได้หรือไม่
- มีการควบคุมสำหรับข้อมูลที่รวบรวมภายในหรือไม่
- ข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นเป็นข้อมูลที่มีการพิสูจน์แล้วหรือใช้มานาน หรือเป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรมหรือไม่
- ข้อมูลรองเป็นข้อมูลที่เปิดให้บุคคลทั่วไปใช้ หรือพร้อมต่อความท้าทายหรือไม่
- คำอธิบายข้อมูล (metadata) สามารถใช้วิเคราะห์ก่อนที่จะนำข้อมูลไปใช้หรือไม่
- สมมติฐานหลักที่อยู่ในแบบจำลองหรือข้อมูลคืออะไร
- มีการใช้การพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญในแบบจำลองหรือวิธีการหรือไม่

เมื่อผู้บริหารมีข้อกังวลเกี่ยวกับคุณภาพของข้อมูล จึงอาจเป็นการเหมาะสมในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิธีการตรวจสอบรวมถึงการทดสอบข้อมูล metadata (เช่น สรุปลิทธิ) การควบคุมภายใน การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลชุดย่อย หรือการวิเคราะห์เพื่อประเมินความสมเหตุสมผล

กรอบเวลา

กรอบโครงสร้าง COSO ERM แนะนำว่าช่วงเวลาที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงควรจะเหมือนกับช่วงเวลาที่ใช้สำหรับ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง⁵¹ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมมักจะแสดงให้เห็นในช่วงเวลาที่ยาวมากกว่าหนึ่งปี สามปี หรือห้าปี ที่เป็นกรอบเวลาปกติที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ การจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ต้องมีการตัดสินใจลงทุนในวันนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในระยะยาวหรือพัฒนากลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งอาจขัดกับผลลัพธ์ระยะสั้นที่บริษัทต่าง ๆ รู้สึกกดดันในการดำเนินการ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่เร่งด่วนที่สุด กิจกรรมอาจจะเลยคุณค่าในระยะยาวที่กิจการสามารถสร้างขึ้นได้ ตลอดจนผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ในการตอบสนองก่อนที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นเต็มที่ ตัวอย่างเช่น ผลกระทบจากความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอาจเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ภายในช่วง 50 ปีข้างหน้า การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงในระยะเปลี่ยนผ่านหรือทางกายภาพในขณะนี้ จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างค่อยเป็นค่อยไปได้มากกว่า ไม่ว่าจะรวมถึงการมองหาโอกาสสำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคาร์บอนต่ำ หรือสร้างความยืดหยุ่นของการดำเนินงานเพื่อตอบสนองผลกระทบของสภาพอากาศที่เลวร้าย

ขอบเขต

ขอบเขตกำหนดอาณาเขตการปฏิบัติงานขององค์กร (เช่น แผนก หน้าที่ และหน่วยปฏิบัติการ) และขอบเขตของห่วงโซ่มูลค่า (เช่น ปัจจัยนำเข้า การดำเนินงาน และการตลาด) ที่วัดผลสำหรับแต่ละความเสี่ยง ขอบเขตเหล่านี้ส่งผลต่อความสำคัญเชิงสัมพัทธ์ของแต่ละความเสี่ยง ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่ถูกประเมินว่าสำคัญในระดับหน่วยปฏิบัติงานอาจสำคัญน้อยกว่าความเสี่ยงในระดับแผนกหรือกิจการ ยิ่งในระดับที่สูงขึ้นความเสี่ยงก็มีแนวโน้มที่จะมีผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของกิจการ และความน่าเชื่อถือ⁵²

อัตราคิดลด

เมื่อประเมินความเสี่ยงทางการเงิน ผู้ปฏิบัติงานมักใช้อัตราคิดลดตามต้นทุนถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเงินทุน เพื่อให้ทราบมูลค่าปัจจุบันของผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อัตราคิดลดบ่งบอกถึงระดับความถูกต้องที่ขึ้นอยู่กับกรอบเวลาของกระแสเงินสดที่คาดการณ์ไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดทำประมาณการโดยใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือหลักฐานในอดีตมาปรับใช้กับอัตราคิดลด ทั้งนี้ เพราะความไม่แน่นอนของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG การปรับใช้อัตราคิดลดอาจไม่เหมาะสมเนื่องจากไม่สามารถคาดการณ์กระแสเงินสดได้อย่างแม่นยำ

3.การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

องค์กรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อกำหนด
สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ :

- ความเร่งด่วนที่จำเป็นต้องใช้ในการตอบสนอง
- ประเภทของการดำเนินการที่จำเป็น
- ระดับของการลงทุนในการตอบสนองต่อความเสี่ยง



แนวปฏิบัติ



ใช้ประโยชน์จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
ที่เกี่ยวข้องกับ ESG

หัวข้อ 1.1 ของบทย่อนี้แสดงเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญที่บริษัทต่าง ๆ ใช้เปรียบเทียบความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามที่กล่าวไว้ว่าผลกระทบ และ โอกาสจะเกิด มักจะใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงให้เป็นหมวดหมู่ โดยพิจารณาจากการวัดความรุนแรงของความเสี่ยง โดยทั่วไป ตัวชี้วัดทางการเงินเป็นหน่วยวัดที่เป็นที่นิยม อย่างไรก็ตาม องค์กรหลายแห่งอาจมีการพิจารณาเพิ่มเติม เช่น ความเปราะบาง ความรวดเร็ว หรือความยืดหยุ่น ตัวอย่างด้านล่างเป็นตัวอย่างเพิ่มเติมของการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงโดยใช้วิธีการจัดลำดับขั้น (tiered approach)



ก) Solvay S.A — ใช้วิธีจัดลำดับขั้น (Tiered Approach) เพื่อแบ่งระดับความเสี่ยง

Solvay จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงของบริษัทโดยใช้การประเมิน 2 ด้าน: ผลกระทบ และระดับของการควบคุม ซึ่งในรายงานภายนอก บริษัทได้เปิดเผยระดับวิกฤตที่ใช้กับความเสี่ยง 8 อันดับแรกและเชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่เป็นสาระสำคัญในด้าน ESG เจ้าของแต่ละความเสี่ยงจะได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ตอบสนองความเสี่ยงและติดตาม เจ้าของความเสี่ยงจะคงค่าอธิบายของความเสี่ยงไว้ และติดตามมาตรการป้องกันและบรรเทาที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้บริหารระดับสูง⁵³

ระดับความ วิกฤต	ความเสี่ยง	แนวโน้มระดับ ความวิกฤต	สาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง
High (ระดับสูง)	ความปลอดภัย	↓	ไม่มีจุดเชื่อมโยงที่มีนัยสำคัญ
	ความเสี่ยงทางกายภาพที่เกี่ยวข้อง กับสภาพภูมิอากาศ	→	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการน้ำและน้ำเสีย
	ความปลอดภัยในด้านอุตสาหกรรม	↓	การจัดการกับอุบัติเหตุและความปลอดภัย อาชีวอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน
	อุบัติเหตุจากการเดินทาง	↓	การจัดการสิ่งสูญเสียของและวัตถุดิบตราย
	จริยธรรมและการปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย	→	การจัดการทางด้านกฎหมาย จริยธรรม และกรอบของ กฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย
	ความเสี่ยงของสภาพภูมิอากาศที่ เปลี่ยนแปลง*	N/A	การปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการพลังงาน วิธีการทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน
	ความเสี่ยงจากภัยไซเบอร์	↓	ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของลูกค้า
Moderate (ระดับปาน กลาง)	การใช้ผลิตภัณฑ์สารเคมี	↓	การจัดการกับวัตถุดิบตราย วิธีการทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน

*ความเสี่ยงที่อุบัติใหม่: ความเสี่ยงที่กำลังพัฒนาขึ้นมาใหม่หรือความเสี่ยงที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยในระยะยาวอาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการประเมินในอนาคต

บริษัทหลายแห่งใช้แนวทาง Delphi เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญ (ดูข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวมาแล้วข้างต้น) การพบปะของกลุ่มผู้บริหารที่เป็นผู้แทนจากหลายธุรกิจจะทำให้มีการอภิปรายเปรียบเทียบ และลงคะแนนความเสี่ยง การพบปะแต่ละครั้งเหล่านี้จะทำให้ค้นพบและหารือเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติม (เช่น ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และความสามารถในการปรับตัว)

ลักษณะการทำงานข้ามสายธุรกิจของคณะผู้อภิปรายเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ในหลาย ๆ กรณีผู้บริหารที่ร่วมกันอภิปรายยังไม่คุ้นเคยกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เป็นผลให้ความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ลดลงในระหว่างขั้นตอนการลงคะแนน ดังนั้น เจ้าของความเสี่ยง ผู้จัดการความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนสามารถจัดการเรื่องนี้ได้โดยเตรียมบริบทให้กับผู้บริหารในเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เช่น ผลกระทบของความเสี่ยงต่อกลยุทธ์ขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) วัตถุประสงค์ของกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน วัตถุประสงค์ของอุตสาหกรรม หรือข้อผูกพันต่อสาธารณะ โดยตัวอย่างด้านล่างจะแสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญด้านสิทธิมนุษยชนสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกกับผู้บริหารในเรื่องของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้อย่างไร

บริษัทผู้ผลิตเครื่องแต่งกาย: แนวทาง Delphi สำหรับความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน

บริษัทผู้ผลิตเครื่องแต่งกายใช้แนวทาง Delphi ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงร่วมกับคณะกรรมการบริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้แทนจากฝ่ายการเงิน ฝ่ายห่วงโซ่อุปทาน และฝ่ายดำเนินงานผู้จัดการด้านสิทธิมนุษยชนระบุถึงผลกระทบของความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนที่คุกคามชื่อเสียงของบริษัท ความเสี่ยงนั้นยังเป็นเรื่องที่ระดับผู้บริหารไม่เข้าใจนัก ดังนั้น เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญ ผู้จัดการด้านสิทธิมนุษยชนของบริษัทจึงเตรียมเอกสารข้อเท็จจริงเพื่อให้ความรู้แก่คณะกรรมการความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนการประชุม นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังเข้าร่วมประชุมเพื่อตอบคำถามและให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่จำเป็น เอกสารข้อเท็จจริงนั้นประกอบไปด้วยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- ข้อผูกพันโดยสมัครใจของบริษัทที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน (เช่น ลงนามในกรอบความร่วมมือการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนแห่งสหประชาชาติ)
- ข้อกำหนดของบริษัทในการประเมินและติดตามกิจกรรมทางห่วงโซ่อุปทานสำหรับการละเมิดสิทธิมนุษยชน โดยใช้งบประมาณจำนวน 120 ล้านดอลลาร์สหรัฐสำหรับสัญญาของบริษัท
- ลูกค้าน่ามียอด 5% ของรายได้ที่แสดงความกังวลเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนในการสำรวจล่าสุด
- นักลงทุนสถาบันบางแห่งที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดของบริษัทจำนวน 20% ได้เสนอให้มีการเปลี่ยนแปลงในภูมิทัศน์ด้านกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายเป็นประเด็นสำคัญ ตัวอย่างเช่น กฎหมายต่อต้านการใช้ทาสยุคใหม่ของสหราชอาณาจักร

ผลของการจัดลำดับความสำคัญจะนำไปสู่การเพิ่มความเสี่ยงในด้านสิทธิมนุษยชนในทะเบียนความเสี่ยง และริเริ่มจัดตั้งบทบาทหน้าที่เฉพาะ เพื่อจัดการความเสี่ยงครอบคลุมกิจการทั่วโลกและห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการกับความมีอคติ

เมื่อมีการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

การระบุและทำลายกับความมีอคติเป็นเรื่องสำคัญ ในกิจการใด ๆ

ก็ตาม ไม่ใช่เรื่องผิดปกติที่จะพบหลักฐานเกี่ยวกับบุคลิกที่โดดเด่นที่

ขับเคลื่อนตำแหน่งที่มีอิทธิพลหรือความคิดเห็นบางอย่าง การพึ่งพา

ที่มากเกินไปกับตัวชี้วัดเชิงตัวเลข ผลการปฏิบัติงานทางการเงิน หรือใช้ข้อมูลในอดีตสำหรับการตัดสินใจ

การยึดติดกับผลลัพธ์หรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความเสี่ยง การถ่วงน้ำหนักที่ไม่สมส่วนของ

เหตุการณ์ล่าสุดหรือความเสี่ยงทางการเงินระยะสั้น หรือแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือ

รับความเสี่ยง การระบุและทำลายกับอคติเป็นสิ่งสำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ดียิ่งขึ้น

โดยตาราง 3ข.13 แสดงตัวอย่างประเภทของอคติใน ERM ที่เกี่ยวข้องกับ ESG



แนวปฏิบัติ



ระบุและทำลายความมีอคติ
ขององค์กรต่อประเด็น ESG

ตาราง 3ข.13: ประเภทของอคติใน ERM ที่สามารถส่งผลกระทบต่อ ESG

ประเภท	คำอธิบาย
อคติที่มีอยู่ (Availability bias)	ผู้คนมักคิดว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นหากพวกเขาเพิ่งได้อ่านว่าสิ่งนั้นเกิดขึ้นแล้ว ดังนั้นผู้คนจะประเมินความเสี่ยงต่อการเสียชีวิตจากพายุทอร์นาโด โรคระบาด หรืออุบัติเหตุต่าง ๆ มากเกินไป และประเมินความเสี่ยงจากโรคหอบหืดหรือโรคเบาหวานต่ำเกินไป เนื่องจากพายุทอร์นาโด โรคระบาด และอุบัติเหตุต่าง ๆ นั้นอยู่ในรายงานข่าวและภาพยนตร์เป็นจำนวนมาก ⁵⁴
อคติในการยืนยัน (Confirmation bias)	ผู้คนมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ช่วยยืนยันความเชื่อหรือความคิดของตนเอง และขจัดข้อมูลที่ขัดแย้งกับความเชื่อของตนเอง ผู้คนยังคงอยู่ในสถานะ “ผลกระทบจากฉันทามติที่ผิดพลาด” โดยคิดเอาเองว่าผู้อื่นคิดตามมุมมองของตัวเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้คนเชื่อเรื่องโลกร้อนก็จะคาดหวังว่าคนส่วนใหญ่จะเห็นด้วย แม้ว่าจะมีผู้ซึ่งตั้งคำถามถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ผู้คนเหล่านั้นก็จะยังเชื่อตามความคิดหลักของคนส่วนใหญ่ที่เชื่อว่าโลกร้อน ⁵⁵
อคติในความคิดเห็นแบบกลุ่ม (Groupthink bias)	กลุ่มคนสามารถตัดสินใจผิดพลาดได้เพราะแรงกดดันของกลุ่มบางครั้งจะนำไปสู่การเสื่อมของประสิทธิภาพทางจิตใจ การทดสอบความเป็นจริง และการตัดสินใจทางศีลธรรมกลุ่มคนจะได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นแบบกลุ่ม (groupthink) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีภูมิหลังที่คล้ายกัน ปิดกั้นความคิดเห็นจากภายนอก และไม่มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการตัดสินใจ ⁵⁶
ภาพลวงตาของการควบคุม (Illusion of control)	ผู้คนจะรู้สึกสบายใจเมื่อพวกเขาสามารถควบคุมโลกรอบตัวได้ แม้ว่าพวกเขาจะทำได้ก็ตาม ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจเชื่อว่า การลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศทำได้โดยใช้การคำนวณและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและการใช้พลังงาน ⁵⁷
ผลกระทบจากการมั่นใจมากเกินไป (Overconfidence effect)	ผู้คนโดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านประเมินค่าในสิ่งตนเองรู้มากเกินไป เมื่อรวมผลกระทบจากการมั่นใจมากเกินไปด้วยแล้ว จะทำให้มีแนวโน้มที่จะประเมินเวลาและค่าใช้จ่ายต่ำเกินกว่าที่ควรจะเป็น ⁵⁸
อคติในสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (Status quo bias)	ในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ บุคคลจะมีอคติในสถานภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มักถือว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เกิดขึ้นหรืออุบัติใหม่หรือไม่คาดคิด ดังนั้นจึงมีโอกาสน้อยมากที่บุคคลจะระบุถึงความเสี่ยงนั้น ⁵⁹

คำถามต่อไปนี้สามารถช่วยระบุอคติเกี่ยวกับ ESG ในองค์กร:

- บุคลิกภาพที่โดดเด่นหรือตำแหน่งที่มีอำนาจให้ความสนใจในความเสี่ยงเฉพาะที่ไม่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือละทิ้งความเสี่ยงหรือไม่
- ผู้บริหารอาศัยหลักฐานทางตัวเลขในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยมองข้ามผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ไม่สามารถหาปริมาณได้โดยง่ายหรือไม่
- ผู้บริหารไม่สนใจสารสนเทศที่ขัดแย้งกัน รวมไปถึงสิ่งที่อุบัติใหม่หรือไม่คุ้นเคยในปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือไม่
- ผู้บริหารใช้ระยะเวลาสั้นถึงปานกลาง (18 – 36 เดือน) ซึ่งอาจไม่มีประสิทธิผลเพียงพอในการพบประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ หรือไม่
- ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงหรือรับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการแก้ไขปัญห ESG หรือไม่
- ผู้บริหารมีความมั่นใจมากเกินไปกับการควบคุมการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ละเว้นการพิจารณาสำหรับเหตุการณ์ที่รุนแรงมากขึ้น แต่ยังเป็นสถานการณ์จำลองที่เป็นไปได้สำหรับปัญหาเกี่ยวกับ ESG หรือไม่

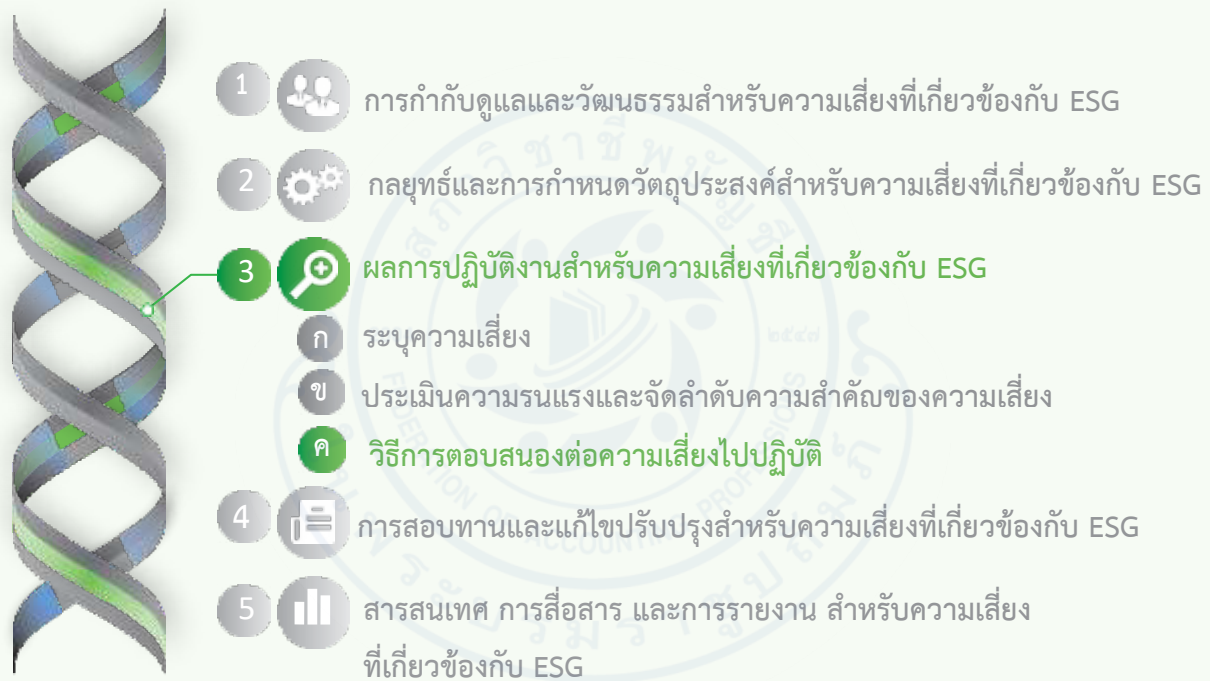
กระบวนการ ERM ที่เข้มแข็งสามารถช่วยต่อต้านอคติได้ นอกจากการตระหนักรู้แล้ว สิ่งต่อไปนี้จะช่วยลดอคติระยะสั้นที่ช่วยเอาชนะอคติเหล่านั้นได้:

- **ฝึกฝนการเปิดใจกว้าง:** ปรับปรุงการใช้วิจารณ์ญาณและทำลายสถานภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยกำจัดอิทธิพลของทัศนคติแบบเหมารวม (stereotypes) กลุ่มคนที่มีนิสัยเฉพาะ (idiosyncratic association) และปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้อง⁶⁰
- **พัฒนาทีมข้ามสายงานและรับข้อมูลที่ตรงประเด็น:** ขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายในแต่ละประเด็น⁶¹
- **หาปริมาณความเสี่ยงและใช้ภาษาที่เข้าใจได้ตรงกัน:** ระบุวิธีการสื่อสารข้ามสายงานโดยใช้ภาษาที่เข้าใจได้ตรงกัน และใช้ตัวชี้วัดที่สอดคล้องสำหรับการประเมินความเสี่ยง⁶²
- **ให้มุมมองที่อ้างอิง:** ถามคำถามโดยใช้กรอบอ้างอิงที่สามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น แทนที่จะถามเพื่อนร่วมงานเพื่อระบุความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น ก็ให้ถามพวกเขาว่า “ห่วงโซ่อุปทานของเราจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากอุทกภัยหรือพายุเฮอริเคนที่รุนแรง” หรือ “จะมีค่าใช้จ่ายสำหรับห่วงโซ่อุปทานเท่าไร ถ้าพวกเราไม่สามารถเข้าถึงสถานประกอบการได้อีกต่อไป”⁶³

3ค. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ

บทนำ

สำหรับความเสี่ยงที่ได้ถูกบ่งชี้ไว้ในบทย่อที่ 3ก ผู้บริหารควรเลือกและปรับใช้การตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งอาจหมายถึง ยอมรับ (Accept) หลีกเลียง (Avoid) ดำเนินงานต่อ (Pursue) ลด (Reduce) หรือแบ่งปัน (Share) ตามที่กรอบโครงสร้าง COSO ERM ได้อธิบายไว้ นั่น เมื่อพิจารณาการตอบสนองต่อความเสี่ยง ผู้บริหารควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ อาทิ ความรุนแรง การจัดลำดับความสำคัญ เช่นเดียวกับบริบททางธุรกิจ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง¹



บทย่อนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในหลักการต่อไปนี้:²

- 13 **นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ:** องค์กรระบุและเลือกการตอบสนองความเสี่ยง
- 14 **พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง:** องค์กรพัฒนาและประเมินภาพรวมความเสี่ยง

ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทย่อที่ 3ข ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จำนวนมากที่มีลักษณะที่ยากต่อการคาดเดา และมีระดับโอกาสจะเกิดความเสี่ยงที่ต่ำกว่า - แม้ว่าจะมีผลกระทบที่สำคัญหรือใช้ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าในการเกิดผลกระทบที่มีสาระสำคัญ ด้วยเหตุนี้ การลดหรือจัดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหรือโอกาสจะเกิดความเสี่ยงอาจเป็นความท้าทาย สำหรับความเสี่ยงเหล่านี้กิจการตอบสนองความเสี่ยงโดยอาจเลือกที่จะเน้นกลยุทธ์ที่ปรับเปลี่ยนได้และแผนปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรจัดการกับความเสี่ยงในขณะที่เกิดขึ้น

สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษคือการกำหนดความเป็นเจ้าของที่ชัดเจนสำหรับการตอบสนองความเสี่ยงแต่ละเรื่อง ให้แก่เจ้าของความเสี่ยงที่เหมาะสม เจ้าของความเสี่ยงมีหน้าที่ในการรวบรวมทรัพยากร เพื่อออกแบบและนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ ในกรณีที่เหมาะสม การจัดการความเสี่ยงและสร้างความยืดหยุ่นสามารถเสริมได้ด้วยการทำงานร่วมกันกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนสามารถช่วยเลือกวิธีการตอบสนองที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับในการนำไปปฏิบัติ เมื่อวิเคราะห์ข้างต้นแล้วจะสามารถสอบทานประสิทธิภาพของการตอบสนองความเสี่ยงได้ (ดูบทที่ 4 สำหรับแนวปฏิบัติของการสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง)

- ☒ บทช่วยย่นนี้แสดงการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการพัฒนาและนำวิธีการตอบสนองไปใช้กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- ☐ เลือกการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมตามปัจจัยเฉพาะของกิจการ (เช่น ต้นทุนและผลประโยชน์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)
 - ☐ พัฒนากลยุทธ์อย่างทางธุรกิจสำหรับการตอบสนองความเสี่ยงและได้รับการยอมรับ
 - ☐ นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงของกิจการ
 - ☐ ประเมินวิธีการตอบสนองความเสี่ยงในระดับกิจการ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบโดยรวมต่อภาพความเสี่ยงของกิจการ

กรอบการควบคุมภายใน

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงควรปฏิบัติงานควบคู่กับโครงสร้างการควบคุมภายในของกิจการ กรอบการควบคุมภายในประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการตรวจติดตามของกิจการ การฝังการควบคุมภายในที่เข้มแข็งนั้นสามารถส่งเสริมประสิทธิผลของ ERM – แม้ว่า ERM จะครอบคลุมขอบเขตที่กว้างกว่า³ ติดตามข้อมูลเพิ่มเติมได้จากกรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ (COSO 2013)⁴

การเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงทั้งหมดที่ได้รับการระบุขึ้นมา ผู้บริหารควรเลือกและนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปใช้ กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า วิธีการตอบสนองความเสี่ยงแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ยอมรับ หลีกเลี่ยง ดำเนินการต่อ ลด และแบ่งปัน⁵ โดยแต่ละประเภทย่อยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ยอมรับ: ไม่มีการดำเนินการใด ๆ เพิ่มเติมเพื่อเปลี่ยนความรุนแรงของความเสี่ยง

วิธีการตอบสนองนี้เหมาะสมเมื่อความเสี่ยงต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และไม่น่าจะมีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตอาจยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนในระบบห่วงโซ่อุปทาน ถ้าองค์กรไม่มีผู้ขายที่มีความเสี่ยงสูงและไม่ได้รับแรงกดดันจากสาธารณะในประเด็นดังกล่าว ความเสี่ยงอาจถูกมองเป็นเรื่องเล็กน้อยเกินกว่าที่จะปรับเพิ่มต้นทุนใด ๆ นอกเหนือจากการร้องขอให้ผู้ขายจัดทำคำแถลงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การยอมรับความเสี่ยงมักจะนำไปสู่ความจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจติดตามสมมติฐานที่นำองค์กรให้ยอมรับความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด ถ้าสมมติฐานเปลี่ยนไป อาจต้องใช้วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ต่างออกไป (ดูบทที่ 4 สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการตรวจติดตามความเสี่ยง)

หลีกเลี่ยง: ขจัดความเสี่ยง

องค์กรอาจมีนโยบายไม่ยอมรับความเสี่ยงต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG บางประการ โดยกำหนดช่วงที่ยอมรับได้เป็นศูนย์ (Zero Tolerance) ซึ่งจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเรื่องนั้นทั้งหมดหรือลดโอกาสจะเกิดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด เช่น ในปี 2018 Swiss Re ประกาศว่าจะไม่ให้การประกันภัยแบบประกันภัยต่อกับธุรกิจ ที่ใช้ถ่านหินในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 30%⁶ ในทำนองเดียวกันกับที่กิจการแห่งหนึ่งซึ่งให้บริการแก่ภาครัฐ เลือกที่จะไม่ทำธุรกิจในประเทศที่มีความเสี่ยงในการคอร์รัปชันสูงที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงความเป็นไปได้ในการเชื่อมโยงใด ๆ ไปยังกิจกรรมทางธุรกิจที่คอร์รัปชัน

ดำเนินการต่อ: เปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส

การตอบสนองความเสี่ยงมักเน้นการรักษาคุณค่า แต่ในหลาย ๆ กรณี การตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สามารถสร้างคุณค่าให้กับกิจการได้ The Business and Sustainable Development Commission⁷ ได้รายงานในปี 2017 ว่า Sustainable Development Goals (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติสามารถสร้างรายได้กว่า 12 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2030⁸ โดยสามารถศึกษาตัวอย่างได้จากตาราง 3ค.1 ดังนี้

⁶ การประมาณการในผลประโยชน์ที่ได้รายงานแล้วถูกพิจารณาจากการศึกษาเกี่ยวกับความทัดเทียมของสิทธิสตรีแบบก้าวหน้าจาก McKinsey Global Institute: Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., and Krishnan, M., 2015. The Power of Parity: How advancing women's equality can add USD\$12 trillion to global growth. McKinsey Global Institute.

ตาราง 3ค.1: ตัวอย่างการตอบสนองความเสี่ยงผ่านนวัตกรรม

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	วิธีการตอบสนอง	การสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า หรือการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง
การขาดแคลนวัตถุดิบหรือมีของเสียมากเกินไป	- ตามรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy Model) - บริษัท Timberland ซึ่งเป็นบริษัทเครื่องแต่งกาย และบริษัท Omni United ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายยางรถยนต์ ได้ร่วมมือกันเพื่อผลิตยางรถยนต์ที่สามารถนำยางที่หมดอายุการใช้งานไปรีไซเคิลเป็นพื้นรองเท้าด้านนอก⁸ - บริษัท MUD Jeans ระบุว่าโอกาสที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่หมดอายุการใช้งานซึ่งบริษัทเจ้าของ ภายใต้รูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนบริษัทจะสามารถรวบรวมและรีไซเคิลผลิตภัณฑ์ของบริษัทได้⁹ - Pathway 21 ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยเริ่มจากโครงการนำร่องที่สร้างโดย United - States Business Council เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเริ่มต้นด้วยวัสดุในท้องตลาดเพื่ออำนวยความสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่ในภาคอุตสาหกรรมจากบริษัทไปสู่บริษัท โดยผ่านแพลตฟอร์มคลาวด์ ทำให้ของเสียจากอุตสาหกรรมได้รับการจับคู่กับผลิตภัณฑ์ใหม่และโอกาสสร้างรายได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนแบบปิด¹⁰	- เพิ่มจำนวนวัตถุดิบที่พร้อมใช้งานโดยการนำไปใช้ใหม่ - เพิ่มความสามารถในการทำกำไรโดยจัดหาแหล่งวัตถุดิบในราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนเดิม - ปรับปรุงชื่อเสียงเกี่ยวกับการใช้วัสดุ และของเสีย
สวัสดิภาพสัตว์ (Animal Welfare)	บริษัท Procter & Gamble (P&G) ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในสัตว์ ในการตอบสนอง บริษัทได้พัฒนาทางเลือกมากกว่า 50 ทางเลือกและการทดสอบที่ไม่ใช้สัตว์ นอกจากนี้ ได้ลงทุนมากกว่า 410 ล้านเหรียญสหรัฐในการค้นหาทางเลือกอื่นและสร้างการยอมรับจากหน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับทั่วโลก นักวิทยาศาสตร์ของ P&G เป็นผู้คิดค้นทางเลือกแรกที่ไม่ใช้การทดลองกับสัตว์สำหรับการทดสอบภูมิแพ้ทางผิวหนัง¹¹	- ปรับปรุงชื่อเสียงของบริษัทด้วยนักเคลื่อนไหวสิทธิของสัตว์ - การเป็นผู้นำในการทดสอบที่ไม่ใช้สัตว์ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจและจงรักภักดีต่อบริษัท

ตาราง 3ค.1: ตัวอย่างการตอบสนองความเสี่ยงผ่านนวัตกรรม (ต่อ)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG	วิธีการตอบสนอง	การสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า หรือการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง
การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	• บริษัทรถยนต์แห่งหนึ่งมองหาวิธีลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของยานยนต์ไฟฟ้าที่บริษัทผลิตขึ้น • บริษัทพลังงานระบุความเสี่ยงด้านราคาและความเสี่ยงเกี่ยวกับการมีอยู่ของพลังงานรูปแบบดั้งเดิมของบริษัท และการลงทุนในพลังงานหมุนเวียน • บริษัทไมโครซอฟต์ เช่นเดียวกับบริษัทอื่น ๆ ที่เพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ เริ่มกำหนดราคาคาร์บอนสำหรับวัตถุประสงค์การบันทึกบัญชีภายในเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงระยะยาว จึงช่วยให้บริษัทสามารถพูดคุยเกี่ยวกับคาร์บอนในภาษาอังกฤษเชิงธุรกิจ และให้รางวัลหน่วยงานต่าง ๆ ในบริษัทที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการประหยัดต้นทุนจากการลดการปล่อยก๊าซ¹²	• เสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่อยู่ในความต้องการของตลาด • ทำให้บริษัทสนองความต้องการของลูกค้าที่มีมากขึ้นในด้านพลังงานหมุนเวียน
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน	• อุตสาหกรรมโรงแรม ในอดีตที่ผ่านมามีอัตราการรักษาพนักงานที่ต่ำ บริษัท Hyatt ได้เผชิญกับความเสี่ยงนี้และปัจจุบันสามารถทำให้พนักงานอยู่กับบริษัทได้เฉลี่ยมากกว่า 15 ปีสำหรับพนักงานทำความสะอาดที่มีมากกว่า 14,000 คน¹³ บริษัท เสนอโปรแกรมการฝึกอบรมที่เรียกว่า “Change the Conversation” ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักการของ Stanford School of Design ที่เน้นการรับฟังอย่างเข้าใจ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และทำงานประจำวันให้สำเร็จ¹⁴	• ปรับปรุงการรักษาพนักงาน • ลดต้นทุนการจ้างงานและการรักษาพนักงาน • เพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการบริการจากนวัตกรรมของพนักงาน
การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างลูกค้า	• Westpac ซึ่งเป็นธนาคารของออสเตรเลียระบุว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านประชากรสังคมเป็นหนึ่งในประเด็นที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของธนาคาร ในการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตของลูกค้าสูงวัย Westpac ได้พัฒนาการวางแผนการลงทุนและการดำเนินการประกันภัยใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความมั่นคงทางการเงิน ได้แก่ - ผลิตภัณฑ์ที่ช่วยให้ลูกค้าสามารถสร้างรายได้เพิ่มเพื่อการเกษียณอายุผ่านพอร์ตการลงทุนของพวกเขา ในขณะที่รักษาผลตอบแทนขั้นต่ำเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่ตกลงกันได้ - ศูนย์ติดต่อสำหรับลูกค้าที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป - ผลิตภัณฑ์ประกันชีวิตที่จัดให้เหมาะสมตามบริบทของลูกค้าพร้อมคำแนะนำ¹⁵	• พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ • ปรับปรุงการบริการลูกค้า • หาลูกค้ากลุ่มใหม่ และรักษาลูกค้าที่มีอยู่

ลด: มีการดำเนินการเพื่อลดความรุนแรงของความเสี่ยง

โดยทั่วไปองค์กรจะใช้นโยบายการดำเนินงานเมื่อความเสี่ยงมีความรุนแรงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ องค์กรต่าง ๆ อาจยอมรับความเสี่ยงระดับหนึ่งสำหรับประเด็นด้าน ESG จากนั้นดำเนินกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงที่เหลือลงมาอยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ องค์กรประกอบทั่วไปบางประการของการลดความเสี่ยง รวมถึง การลงทุนใน:

- **กลยุทธ์:** กำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่มีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยง
- **บุคลากร:** รวมทีมเพื่อนำไปสู่การริเริ่มใหม่ ๆ หรือให้การฝึกอบรมและการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงการวิจัยและการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม
- **กระบวนการ:** สร้างจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ภายในกิจการหรือทั่วทั้งอุตสาหกรรมเพื่อสร้างมาตรฐานและความคาดหวัง ใช้การรับรองมาตรฐาน ห่วงโซ่การคุ้มครองพยานหลักฐานและแผนการตรวจสอบ (chain of custody and audit programs) เพื่อจัดการความเสี่ยง และเพิ่มความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ระบบ:** ใช้ระบบการจัดการเพื่อให้มีการตรวจติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามจรรยาบรรณ (หรือมาตรฐานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม)

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถทำได้ทั้งในภาพรวมระดับกิจการ หรือระดับหน้าที่งานอื่น หรือระดับภูมิภาคอื่น เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินการที่เหมาะสม องค์กรควรค้นคว้าและใช้ประโยชน์จากคำแนะนำจากองค์กรอื่น (เช่น UN Guiding Principles ว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชน)¹⁶ มาตรฐานที่ได้รับการเผยแพร่ทั่วไป (เช่น มาตรฐาน ISO ด้านคุณภาพอากาศ¹⁷ หรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก)¹⁸ และหลักการต่าง ๆ (อาทิ Equator Principles,¹⁹ Principles of Responsible Investment (PRI))²⁰ และ / หรือกลุ่มอุตสาหกรรมหรือใบรับรอง)

ตัวอย่างเช่น บริษัทผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคสามารถใช้วิธีการประเมินน้ำมันปาล์มที่พัฒนาโดย World Resources Institute²¹ เพื่อจัดลำดับโรงสีหรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงและสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากการตัดไม้ทำลายป่าซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ ยูนิลีเวอร์ได้นำร่องแนวทางนี้เพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงจากการตัดไม้ทำลายป่าให้มากขึ้น²² ด้วยเหตุนี้บริษัทจึงประกาศนโยบายการจัดหาน้ำมันปาล์มอย่างยั่งยืน (Sustainable Palm Oil Sourcing Policy) ปี 2016²³ อีกครั้ง ซึ่งอธิบายถึงความมุ่งมั่นในการเคารพสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศ การรวมเกษตรกรรายย่อยให้มากขึ้นและเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบย้อนกลับของห่วงโซ่อุปทานให้มากขึ้น บริษัทกำลังริเริ่มสนับสนุนโรงสีในท้องถิ่นและเกษตรกรรายย่อยในการผลิตน้ำมันปาล์มตามมาตรฐานของการไม่ตัดไม้ทำลายป่า การไม่ทำลายป่าพรุ และการไม่แสวงหาประโยชน์จากผู้คนหรือชุมชน (NDPE)

องค์กรยังสามารถสำรวจทางเลือกต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบหรือโอกาสจะเกิดความเสี่ยง โดยดูตัวอย่างได้จากตาราง 3ค.2

ตาราง 3ค.2: ตัวอย่างการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ความเสี่ยง	การตอบสนองเพื่อลดความเสี่ยง
ความเสี่ยงของต้นทุนพลังงาน สูงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อต้นทุน การดำเนินงาน	ปรับเปลี่ยนเชื้อเพลิงหรือใช้กลยุทธ์พลังงานหมุนเวียนเพื่อลดการพึ่งพาเชื้อเพลิง ฟอสซิลที่อาจทำให้ต้องเสียภาษีคาร์บอน
ความเสี่ยงของชุมชนและกิจกรรม ขององค์กรเอ็นจีโอ ส่งผลกระทบต่อ ความต่อเนื่องทางธุรกิจภาค การทำเหมืองและสกัด	สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสนทนาแบบตัวต่อตัว การประชุมกลุ่มใหญ่ สายด่วนร้องทุกข์ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่าง สม่ำเสมอเพื่อรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังและข้อกังวลของชุมชนและ องค์กรเอ็นจีโอ และแก้ไขข้อกังวลเหล่านี้โดยการริเริ่มต่าง ๆ เช่น การลงทุนใน ชุมชน การฟื้นฟูที่ดิน การออกแบบสถานประกอบการ หรือการตัดสินใจในการดำเนินงาน
ความเสี่ยงจากการหยุดชะงักของ อุปทานเนื่องจากสภาพอากาศที่ รุนแรง	กระจายฐานผู้ขายและทำงานร่วมกับผู้ขายที่สำคัญหรือที่เป็นกลยุทธ์ (มียอดซื้อจาก ผู้ขายมากกว่าร้อยละ 25 ของการซื้อทั้งหมด) เพื่อพัฒนาแผนการต่อเนื่องทางธุรกิจ
ความเสี่ยงในการใช้ผู้ขายที่ไม่ คุ้นเคยส่งผลกระทบต่อ คุณภาพของผลิตภัณฑ์	จัดทำและบังคับใช้การใช้ทะเบียนผู้ขายที่ได้รับอนุมัติ

แบ่งปัน: การโอนความเสี่ยงบางส่วนหรือร่วมมือกับภายนอก

การแบ่งปันความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจจัดความเสี่ยงบางส่วนไปให้กับบริษัทอื่น ๆ สำหรับความเสี่ยง
ที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจจะเป็นเรื่องใหญ่หรือซับซ้อนเกินกว่าที่กิจการหนึ่งจะจัดการได้

ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงบางเรื่อง การแบ่งปันความเสี่ยงอย่างเหมาะสมประกอบด้วยอุตสาหกรรมใด
อุตสาหกรรมหนึ่ง - หรือความร่วมมือกับธุรกิจอื่นที่มีประเด็นเฉพาะ หน่วยงานวิชาชีพ รัฐบาล องค์กรเอ็นจีโอ
หน่วยงานควบคุมกำกับ ผู้ขาย ลูกค้า ชุมชน หรือแม้แต่คู่แข่ง ตัวอย่างที่เด่นชัด ได้แก่ ข้อตกลงที่ทำ
ในการประชุมกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศปี 2016 (United
Nations Framework Convention on Climate Change หรือ UNFCCC) การประชุมภาคีที่ 21 (COP 21)
ซึ่งมี 174 ประเทศและสหภาพยุโรปที่ได้รับการสนับสนุนจากภาคธุรกิจและองค์กรเอ็นจีโอ ที่มุ่งมั่นใน
เป้าหมายร่วมกันและการรายงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ²⁴

การบริหารอย่างระมัดระวังในการแบ่งปันสารสนเทศ ความเชี่ยวชาญ และการจัดลำดับความสำคัญ สามารถ
ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและสัมพันธ์ภาพที่น่าเชื่อถือ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีสำหรับทั้งภาคธุรกิจและ
ภาคสังคมที่เข้ามามีส่วนร่วมกัน การแบ่งปันสารสนเทศ ทรัพยากร กิจกรรม ความสามารถข้ามภาคส่วน
ประเด็นปัญหาและภูมิศาสตร์ต่าง ๆ จะช่วยสนับสนุนให้บรรลุการตระหนักถึงผลกระทบระยะยาว พิจารณา
ตัวอย่างได้จากประเด็นขยะพลาสติกในมหาสมุทร การแก้ไขประเด็นปัญหานี้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจาก

การร่วมมือของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่าจากทั้งบริษัทเคมีและปิโตรเลียม บริษัทเครื่องนุ่งห่ม นักลงทุนสถาบัน บริษัทผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภคและบรรจุภัณฑ์ รัฐบาลและองค์กรเอ็นจีโอ องค์กรการค้า โลกระบือว่าการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติจะต้องอาศัยความร่วมมือข้ามภาคส่วน เหล่านี้²⁵

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการริเริ่มห่วงโซ่อุปทาน กิจกรรมต่าง ๆ ตระหนักว่าการจัดการกับความท้าทาย ในห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนนั้นจำเป็นต้องร่วมมือกับกิจกรรมอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน สถาบันการศึกษา ผู้กำหนดมาตรฐาน และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม จะมุ่งเน้นไปที่ภาคส่วนเฉพาะ ภูมิศาสตร์ ประเด็นปัญหา และสินค้าโภคภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้พัฒนากลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อสร้างมาตรฐานที่ใช้ร่วมกัน และแบ่งปันสารสนเทศ แบ่งปันกระบวนการตรวจสอบ เพิ่มการใช้ประโยชน์กับผู้ขาย และให้คำแนะนำ ในระดับอุตสาหกรรม ตัวอย่างบางส่วนของความร่วมมือเฉพาะอุตสาหกรรมหรือสินค้าโภคภัณฑ์เฉพาะอย่าง แสดงไว้ในตาราง 3ค.3



ตาราง 3ค.3: ตัวอย่างความร่วมมือของอุตสาหกรรมหรือสินค้าโภคภัณฑ์เฉพาะอย่าง

อุตสาหกรรมหรือสินค้าโภคภัณฑ์	ความร่วมมือ	การสร้างคุณค่า
เครื่องแต่งกาย	Sustainable Apparel Coalition	กลุ่ม Sustainable Apparel Coalition เป็นอุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย รองเท้า และสิ่งทอ ที่เป็นกลุ่มพันธมิตรเพื่อการผลิตที่ยั่งยืน กลุ่มพันธมิตรนี้ มุ่งเน้นไปที่การสร้าง Higg Index ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดผลทางห่วงโซ่อุปทานที่เป็นมาตรฐานสำหรับผู้เข้าร่วมในอุตสาหกรรมนี้ทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และแรงงาน ที่เกิดจากการผลิตและขายผลิตภัณฑ์และบริการของตน ²⁶
เนื้อวัว	Global Roundtable for Sustainable Beef	Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB) เป็นโครงการริเริ่มระดับโลกที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลายฝ่าย พัฒนาขึ้นมาเพื่อที่จะสร้างความก้าวหน้าของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนของห่วงโซ่คุณค่าของเนื้อวัวของโลก ผ่านการเป็นผู้นำ วิทยาศาสตร์ การมีส่วนร่วมและการทำงานร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลาย ๆ กลุ่ม ²⁷
อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม	Beverage Industry Environmental Roundtable	Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) เป็นแนวร่วมทางเทคนิคของบริษัทเครื่องดื่มชั้นนำระดับโลกร่วมมือกันเพื่อพัฒนาความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมภายในภาคอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม ²⁸
อิเล็กทรอนิกส์	Global e-Sustainability Initiative	Global e-Sustainability Initiative (GeSI) เป็นแหล่งสารสนเทศที่เป็นกลางชั้นนำ แหล่งข้อมูลต่าง ๆ และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการบรรลุความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ ให้แก่สมาชิกที่เป็นบริษัทต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ²⁹
สารสกัด	Extractive Industries Transparency Initiative	The Extractive Industries Transparency Initiative (EITI) เป็นมาตรฐานระดับโลกเพื่อส่งเสริมการจัดการอย่างเปิดเผยและมีความรับผิดชอบต่อน้ำมัน ก๊าซและแร่ธาตุ EITI พยายามที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับระบบภาครัฐและภาคเอกชน แฉการอภิปรายและส่งเสริมความเข้าใจต่อสาธารณะ ในแต่ละประเทศที่ EITI ได้ดำเนินการ EITI ได้รับการสนับสนุนโดยการประสานกับรัฐบาลบริษัท และภาคประชาสังคม ³⁰
การรวมตัวของหลาย ๆ อุตสาหกรรม	Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions	Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions ก่อตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติในการตรวจติดตามรายการระหว่างกัน ผลการประชุมได้ระบุตัวเลือกรูปแบบในการตรวจจับและควบคุมการละเมิด เช่นการปรับเปลี่ยนคำจำกัดความให้สอดคล้องกัน การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของแนวทางการกำกับดูแลต่าง ๆ และการบังคับใช้ที่รัดกุม ในขณะเดียวกันก็อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและแนวทางปฏิบัติ ³¹
เภสัชกรรม	Good Pharma Scorecard	Good Pharma Scorecard ซึ่งพัฒนาโดย Bioethics International (BEI) กำหนดมาตรฐานเพื่อจัดอันดับและตรวจสอบ บริษัทยาและดัวยาใหม่ ถึงวิธีการทดสอบ การวางตลาด และการพร้อมใช้สำหรับผู้ป่วย ความคิดริเริ่มนี้อาศัยความร่วมมือกันของแพทย์ ผู้ป่วย นักวิชาการ หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ และเภสัชกรรมเพื่อยกระดับจริยธรรมและการให้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางในอุตสาหกรรม ³²

การประเมินความเสี่ยงและการวางแผนสถานการณ์จำลองระหว่างองค์กร ช่วยให้ผู้นำกำหนดนโยบายและภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ ระบุจุดอ่อนของเครือข่ายทุกภาคส่วนแบบเชิงรุกและหารือเกี่ยวกับการออกแบบกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับและธุรกิจเพื่อจัดการกับความท้าทายใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางกฎหมาย

การใช้เป้าหมาย "ยึดตามบริบท (Context-based)" ในการพิจารณาการตอบสนองความเสี่ยง

ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 บทความทางวิชาการเกี่ยวกับความยั่งยืนกล่าวถึงบริบทในด้านที่องค์กรมีส่วนทำให้เกิดการเสื่อมสภาพหรือปรับปรุงสถานะด้าน ESG การพัฒนาและแนวโน้มในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค หรือระดับโลก³³ ตัวอย่างเช่น เป้าหมายยึดตามบริบทด้านน้ำสำหรับบริษัทอาจอธิบายถึง:

- ความเข้าใจทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับสภาพของอ่างเก็บน้ำ
- วัตถุประสงค์ของนโยบายระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- ความต้องการและมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ในขณะที่ยังคงรักษาความสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจและกลยุทธ์³⁴

ผู้ปฏิบัติงานยังสามารถใช้เป้าหมายการปล่อยมลพิษตามหลักวิทยาศาสตร์เป็นเป้าหมายยึดตามบริบทสำหรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อช่วยให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนากลยุทธ์แบบลดการใช้ให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมหรือการสนับสนุนทางเศรษฐกิจ³⁵ แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อสนับสนุนกิจการต่าง ๆ ในการกำหนดเป้าหมายยึดตามบริบท ได้แก่ Context-Based Water Targets Group,^๓ C-FACT,^๓ BT-Climate Stabilisation Intensity,^๓ the 3% Solution,^๓ Context-Based Carbon Metric^๓, or Science-Based Targets.^๓ สำหรับคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์และเป้าหมายยึดตามบริบท - อ้างอิง “The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals.”³⁶

^๓ พัฒนาขึ้นในความร่วมมือกับ the UN Global Compact’s CEO Water Mandate, สร้างกรอบโครงสร้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเป้าหมายยึดตามบริบทด้านน้ำ

^๓ พัฒนาขึ้นโดย Autodesk, Corporate Finance Approach to Climate-Stabilizing Targets (C-FACT) ซึ่งใช้ข้อเสนอแนะของ the IPCC climate stabilization ในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกร้อยละ 85 โดยใช้ปี 2050 เป็นปีฐาน วิธีการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่มีเป้าหมายเพื่อให้บริษัทต่างๆ สามารถพัฒนาเป้าหมายยึดตามบริบทด้านการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ซึ่งสามารถสอบทานได้ ยืดหยุ่น และเที่ยงธรรม

^๓ พัฒนาขึ้นโดย BT Group, the Climate Stabilisation Intensity (CSI) Target model ใช้ the 2007 Bali Climate Declaration เป็นฐานในการพัฒนาการคำนวณที่ซับซ้อนที่แสดงค่าสมมูลของการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่จำเป็นสำหรับการบรรลุตามค่าเฉลี่ยที่องค์กรได้เปิดเผยไว้ ซึ่งสัมพันธ์กับ GDP การคำนวณรูปแบบนี้ช่วยบริษัทต่าง ๆ ในการพัฒนาเป้าหมายในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่สอดคล้องกับการรับผิดชอบต่อ GDP

^๓ The WWF and CDP ร่วมกันสร้างแนวทาง 3% Solution การคำนวณออนไลน์ซึ่งช่วยบริษัทต่าง ๆ แบ่งปันความรับผิดชอบในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในลักษณะที่สอดคล้องกับข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ของสภาพภูมิอากาศในปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นไปที่การประหยัดต้นทุน โครงการพยายามที่จะสร้างกรณีตัวอย่างทางธุรกิจที่น่าสนใจสำหรับบริษัทในสหรัฐอเมริกาเพื่อกำหนดเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์

^๓ พัฒนาโดย Centre for Sustainable Organizations ในปี 2006 และเป็นฉบับแรกของมาตรวัดก๊าซเรือนกระจกยึดตามบริบทที่พัฒนาขึ้น มาตรวัดนี้สนับสนุนการรวมของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขต 1, 2 และ 3 และสามารถพิจารณาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแต่ละรายการ

^๓ เปิดตัวในปี 2015 โครงการ Science-Based Targets เป็นความร่วมมือระหว่าง CDP, UN Global Compact, World Resources Institute (WRI) และ WWF โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยให้บริษัทต่าง ๆ พิจารณาว่าพวกเขาต้องลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมากน้อยเพียงใดเพื่อป้องกันผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ในบางกรณีที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ความเสี่ยงหรือชุดของความเสี่ยงอาจมีความสำคัญมากจนผู้บริหารอาจพิจารณาวิธีดำเนินการต่อ (pursue) ในการตอบสนองความเสี่ยงเป็นทางเลือกของกลยุทธ์ของธุรกิจ (ไม่ว่าจะเป็นในขั้นตอนการกำหนดจุดหมายปลายทางของกลยุทธ์ถัดไป หรือเป้าหมายที่ต้องทำทันทีซึ่งเกิดขึ้นได้น้อยมาก) สิ่งเหล่านี้ได้กล่าวถึงในบทที่ 2

การเลือกการตอบสนองความเสี่ยง

กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมควรพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ เช่น:

- บริบททางธุรกิจ:** การตอบสนองความเสี่ยงได้รับการเลือกหรือปรับให้เหมาะสมกับบริบททางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงอุตสาหกรรม ร่องรอยทางภูมิศาสตร์ กฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม และโครงสร้างการดำเนินงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG คำถามอาจรวมถึง :
 - การตอบสนองความเสี่ยงจะลดหรือเพิ่มผลกระทบ และการพึ่งพาที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของกิจการได้อย่างไร
 - การควบคุมใดและกระบวนการทางธุรกิจใดที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนี้
 - การตอบสนองความเสี่ยงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการได้ง่ายขึ้นหรือยากขึ้นอย่างไร
- ต้นทุนและผลประโยชน์:** การบันทึกต้นทุนและผลประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นกับกิจการเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพื่อแสดงกรณีตัวอย่างทางธุรกิจและได้รับการยอมรับนอกเหนือจากนี้ต้นทุนและผลประโยชน์ต่อสังคมอาจยังได้รับการพิจารณาเมื่อประเมินทางเลือกของวิธีการตอบสนองความเสี่ยง
- ภาระผูกพันและความคาดหวัง:** การตอบสนองความเสี่ยงควรสอดคล้องกับมาตรฐานอุตสาหกรรมที่ยอมรับโดยทั่วไป ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG และผลการดำเนินงาน (โดยเฉพาะองค์กรเอ็นจีโอ ลูกค้า พนักงาน) และพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักของกิจการ
- การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง:** องค์กรใช้การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (บทย่อที่ 3ข) เพื่อจัดสรรทรัพยากร สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้าน ESG ความรวดเร็วในการเกิดความเสี่ยงและความเปราะบางอาจเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงเมื่อมีการพิจารณาหาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม



แนวปฏิบัติ

- ☐ เลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมตามปัจจัยเฉพาะของกิจการ (เช่น ต้นทุนและผลประโยชน์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)



เอกสารอ้างอิง

คูภาคผนวก 8 สำหรับตัวอย่างประกอบของวิธีการตอบสนองความเสี่ยง

สำหรับความเสี่ยงระดับวิกฤตและความเสี่ยงสูงนั้น การตอบสนองความเสี่ยงมักต้องการแผนปฏิบัติการที่ประกอบด้วยการลงทุนใหม่ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงหรือดำเนินการต่อ สำหรับความเสี่ยงปานกลางและต่ำองค์กรอาจยอมรับความเสี่ยงและเฝ้าติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

- **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้:** การตอบสนองความเสี่ยงควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร – เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่ลดความรุนแรงของความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากความเสี่ยงมีความรุนแรงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ผู้บริหารอาจเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง
- **ความรุนแรงของความเสี่ยง:** การตอบสนองควรสะท้อนถึงขนาด ขอบเขต และลักษณะของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อกิจการ

การตอบสนองความเสี่ยงบางอย่างอาจต้องใช้แนวทางเฉพาะ เช่น ความเสี่ยงพื้นฐานด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (การทำตามกฎระเบียบในการรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกประจำปี) ความเสี่ยงด้านห่วงโซ่อุปทาน (การสร้างความคาดหวังและกระบวนการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบเรื่องสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านสารสนเทศของผู้ขาย) หรือความเสี่ยงด้านสุขภาพและความปลอดภัย (การสร้างระบบการจัดการพร้อมนโยบาย ขั้นตอน และระบบ) สำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ ผู้บริหารอาจพบว่าเหมาะสมที่จะรวมวิธีการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธีเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ตัวอย่างเช่น ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและได้คาดการณ์ว่ามีการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศที่รุนแรง อาจทำได้ด้วยการเสริมความแข็งแกร่งของอาคารที่เสี่ยงต่อพายุเฮอริเคน (ลดความเสี่ยง) ในขณะเดียวกันก็ซื้อประกันให้กับอาคารเหล่านั้น (แบ่งปันความเสี่ยง)

การสร้างความยืดหยุ่นของความเสี่ยง

จากลักษณะและความซับซ้อนของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หมายความว่าองค์กรหนึ่ง ๆ มักจะไม่สามารถระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ทั้งหมด หรืออาจไม่สามารถบรรเทาผลกระทบทั้งหมดที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง หรืออาจไม่สามารถเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ทั้งหมดที่เกิดจากความเสี่ยงได้ แม้องค์กรจะมีเครื่องมือในการประเมินที่ดีที่สุดแต่องค์กรอาจเรียนรู้ได้ว่าแม้ว่าจะมีสภาพอากาศรุนแรงแต่ก็ไม่สามารถคาดการณ์เวลาหรือตำแหน่งของการเกิดพายุเฮอริเคนได้ ในทำนองเดียวกันองค์กรอาจพัฒนาโปรแกรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบทางสังคมที่เข้มแข็งและกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่กระบวนการนี้ยังคงถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างรุนแรงจากองค์กรเอ็นจีโอหรือลูกค้า เนื่องจากการเรียกร้องที่ไม่ถูกต้อง หรือข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง หรือการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย^๓

^๓ตัวอย่างเช่น พิจารณาผลกระทบของการรณรงค์ของ Greenpeace ในปี 2010 ต่อเนสท์เล่ Greenpeace เปิดตัววิดีโอล้อเลียนโฆษณาแท่งขนม "Give me a break" ของบริษัท KitKat วิดีโอบอกเป็นนัยว่าเนสท์เล่กำลังฆ่าลิงอุรังอุตังโดยการซื้อป่าฝนเพื่อนำมันปาล์ม องค์กรนักเคลื่อนไหวว่าบาตรเนสท์เล่ - ถึงแม้จะมีข้อเท็จจริงว่า บริษัท ชื่อน้ำมันปาล์มในตลาดสินค้าโภคภัณฑ์ไม่ใช่ว่าจากป่าฝน (Sheffi, Y. (2015) "The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected." The MIT Press.)

ในกรณีเหล่านี้ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการใช้การตอบสนองความเสี่ยงหลาย ๆ วิธีเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น หากเกิดความเสี่ยงขึ้น ตัวอย่างเช่น อาจเป็นไปได้ที่จะลดความเป็นไปได้ของการเกิดผลกระทบเชิงลบจากแคมเปญในสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ด้วยการออกแบบแผนการจัดการวิกฤตที่กำหนดกระบวนการการอนุมัติการตอบสนองล่วงหน้า และเส้นทางการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้กิจการสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับแคมเปญดังกล่าวได้เมื่อใดก็ตามที่แคมเปญเปิดตัวขึ้น

กิจการยังสามารถใช้การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อเตรียมรับผลกระทบระยะสั้นจากความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดคิด และการวางแผนตามสถานการณ์จำลองเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากแนวโน้มระยะยาวและที่เกี่ยวข้องทั้งภัยคุกคามและโอกาส การสื่อสารอย่างโปร่งใสที่กิจการใช้ตอบสนองต่อองค์กรเอ็นจีโอ ลูกค้า นักลงทุน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สามารถใช้เพื่อลดความรุนแรงหรือโอกาสจะเกิดของการปรากฏขึ้นของแคมเปญเชิงลบได้ตั้งแต่แรก กลไกเหล่านี้ยังสามารถใช้โดยองค์กรเพื่อวางแผนสำหรับสถานการณ์จำลองต่าง ๆ ในเรื่องของความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของลูกค้าในอนาคต ดังนั้นจึงสามารถคิดค้น สร้างคุณค่าหรือทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริงได้จากผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ

การทำงานร่วมกันข้ามสายงาน

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมในการพัฒนาและดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สามารถนำไปสู่นวัตกรรมและการแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ตัวอย่างเช่น พิจารณาความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์โทรศัพท์ที่ส่งผลด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัทเทคโนโลยี วิธีการตอบสนองตามที่กำหนดไว้เป็นยุทธวิธีอาจมุ่งเน้นไปที่การทดสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการผลิต แนวทางของกลยุทธ์อาจใช้การทำงานร่วมกันข้ามสายงานเพื่อระบุโอกาสตามห่วงโซ่คุณค่าเพื่อเข้าไปจัดการกับความเสี่ยง (ดูตาราง 3ค.4)

ตาราง 3ค.4: ตัวอย่างการใช้การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุการตอบสนองความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์

วิธีการตอบสนองตามที่กำหนดไว้หรือการตอบสนองทางยุทธวิธี	การตอบสนองเชิงกลยุทธ์
ตัวอย่างการทดสอบผลความปลอดภัยและผลด้านสิ่งแวดล้อมของผลิตภัณฑ์เมื่อสิ้นสุดกระบวนการผลิต และทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงเพื่อระบุประเด็นปัญหาที่สำคัญ	- ปรึกษากับผู้ใช้ (end-user) เพื่อทำความเข้าใจความต้องการทั้งด้านความปลอดภัยและผลด้านสิ่งแวดล้อม - ปรึกษากับฝ่ายจัดซื้อและผู้ขายเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงความปลอดภัยหรือการพัฒนาสิ่งแวดล้อม - ปรึกษากับทีมบริการลูกค้าเพื่อทำความเข้าใจและติดตามข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับความปลอดภัยและผลด้านสิ่งแวดล้อม - ร่วมมือกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อพัฒนามาตรฐานข้ามอุตสาหกรรมเพื่อความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์

พัฒนากรณีตัวอย่างทางธุรกิจและได้รับการยอมรับ

เนื่องจากความมื่อคติอาจเกิดขึ้นต่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG เมื่อเทียบกับความเสี่ยงอื่น ๆ (เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนอาจต้องพัฒนากรณีตัวอย่างทางธุรกิจสำหรับการตอบสนองความเสี่ยง

วิธีนี้ไปใช้ ในขณะที่องค์กรกำลังดำเนินการตามกลยุทธ์ด้าน ESG เพื่อจัดการผลกระทบที่สำคัญ นักลงทุนจะต้องทำความเข้าใจว่าเหตุใดจึงมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว³⁷



แนวปฏิบัติ

- ☐ พัฒนากรณีตัวอย่างทางธุรกิจสำหรับการตอบสนองความเสี่ยงและได้รับการยอมรับ

กรณีตัวอย่างทางธุรกิจอาจรวมถึงภาพรวมของความเสี่ยง สาเหตุที่แท้จริง ตัวเลือกการตอบสนองความเสี่ยง การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ สมมติฐานที่สำคัญ บทบาทและความรับผิดชอบ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และระยะเวลาการดำเนินการ คุณสมบัติที่สำคัญคือการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ของวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่แตกต่างกัน การวิเคราะห์นี้พิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ต่อธุรกิจ แต่ยังอาจพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์ต่อธุรกิจและสังคมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในการเข้าถึงหรือความพร้อมในองค์ประกอบของทุนทางธรรมชาติหรือทุนทางสังคมที่ธุรกิจต้องพึ่งพาหรือผลกระทบต่อทุนเหล่านั้นซึ่งมาจากกิจกรรมของธุรกิจ (ดูตาราง 3ค.5) ตามรายละเอียดในบทย่อที่ 3x “ข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ และข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (the Natural Capital Protocol and Social & Human Capital Protocol)” สามารถสนับสนุนการวิเคราะห์นี้ได้

ตาราง 3ค.5: ตัวอย่างต้นทุนและผลประโยชน์ต่อธุรกิจและสังคม

	ต้นทุนและผลประโยชน์ของกิจการ	ต้นทุนและผลประโยชน์ทางสังคม
ต้นทุน	- อาจรวมถึงต้นทุนทางตรง (เช่น การสร้างโปรแกรม ค่าจ้าง ระบบไอทีหรือโครงสร้างพื้นฐาน ผู้รับเหมา) และต้นทุนทางอ้อม (เช่น ค่าเสียห่วย) - อาจรวมถึงต้นทุนของโอกาสที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร	- อาจรวมถึงต้นทุนทางสังคม (เช่น การตกงาน ต้นทุนการดูแลสุขภาพ การเพิ่มขึ้นของการแพร่หลายของโรค) - อาจรวมถึงต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น มลพิษ การสูญเสียธาตุอาหารในดิน การขาดแคลนน้ำ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก)
ผลประโยชน์	- อาจรวมถึงผลประโยชน์ทั้งทางการเงินและไม่ใชทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ - อาจรวมถึงรายได้ ผลประโยชน์ด้านชื่อเสียง และการสนับสนุนเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับ ESG - อาจรวมถึงประโยชน์ของการแนะนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเลือกอื่น ๆ - อาจรวมถึงการประหยัดต้นทุนและต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้	- อาจรวมถึงผลประโยชน์ทางสังคม (เช่น เพิ่มเวลาว่างจากการทำงาน ที่อยู่อาศัยราคาไม่แพง ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การลดลงของอัตราป่วยที่เกิดโรค) - อาจรวมถึงผลประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม (เช่น คุณค่าของผลประโยชน์จากกลุ่มน้ำ การปรับปรุงคุณภาพอากาศและน้ำ ความหลากหลายทางชีวภาพ)

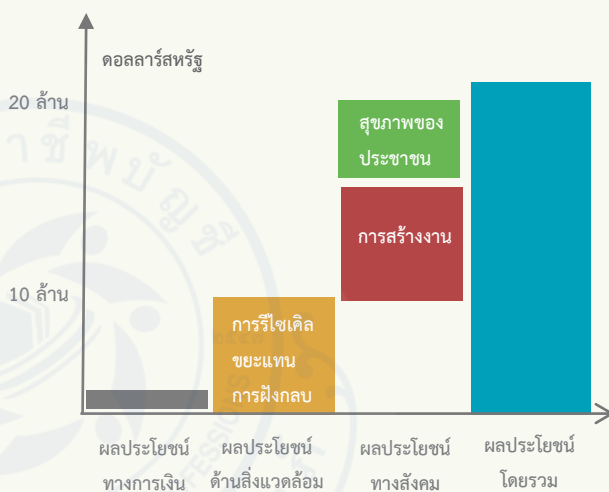
ก) การวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ของเศรษฐกิจหมุนเวียน

ด้วยการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับขยะอิเล็กทรอนิกส์ บริษัทอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่งจึงสำรวจโอกาสที่จะใช้โครงการรับคืน ภายใต้โครงการนี้สินค้าทั้งหมดจะถูกนำกลับจากลูกค้าเพื่อการขายต่อ รีไซเคิล หรือกำจัดทิ้งเมื่อหมดอายุการใช้งาน

บริษัทประเมินผลประโยชน์ทางการเงินไว้ที่ 0.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นผลมาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการขายวัสดุรีไซเคิล ลดต้นทุนวัตถุดิบ และลดต้นทุนที่ใช้ในการขนส่งสินค้ากลับคืน

ก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะดำเนินการในโครงการนี้หรือไม่ บริษัทได้พิจารณาต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ ESG และผลประโยชน์ต่อสังคม ต้นทุนและผลประโยชน์ที่สำคัญ ได้แก่:

- ประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม (ต่อสังคม) ประมาณ 6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากการรีไซเคิลผลิตภัณฑ์ของลูกค้า (ขยะ) แทนการฝังกลบ ซึ่งช่วยประหยัดพื้นที่ในหลุมฝังกลบและทำให้เพิ่มวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์³⁸
- ผลประโยชน์ทางสังคม (ต่อสังคม) ประมาณ 12 ล้านดอลลาร์สหรัฐจากการสร้างงานและการส่งเสริมสุขภาพของประชาชนทั่วไป จากการจัดการสารเคมีที่เป็นพิษ เช่น ตะกั่วและปรอทที่พบในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์³⁹



จากการวิเคราะห์นี้ แม้ว่าผลตอบแทนทางการเงินจะมีเพียงเล็กน้อย หากรวมถึงผลประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ทำให้ผลประโยชน์ทั้งหมดของโครงการเพิ่มขึ้นเป็น 18.7 ล้านดอลลาร์สหรัฐ บริษัทยังสามารถคาดหวังประโยชน์ทางด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมนี้ (ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่ถูกวัดเป็นมูลค่าก็ตาม)

การวิเคราะห์นี้ สามารถสนับสนุนการตัดสินใจด้วยการรวมต้นทุนทั้งหมดด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม และผลประโยชน์ที่นำไปสู่คุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากใบอนุญาตประกอบกิจการขององค์กร เพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ และการเติบโตอย่างยั่งยืน กรอบโครงสร้าง COSO ERM ระบุไว้สำหรับกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญโดยเฉพาะ อาจไม่มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมที่สุดเสมอไปจากมุมมองของต้นทุนและผลประโยชน์ – โดยเฉพาะผลประโยชน์ทางการเงิน⁴⁰ ในสถานการณ์เหล่านี้ อาจเหมาะสมที่จะรวมการวิเคราะห์ประเภทนี้เข้ากับกรณีตัวอย่างทางธุรกิจ

การนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ

เมื่อกิจการกำหนดแนวทางและนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผนสำหรับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงแต่ละวิธี โดย ณ จุดนี้กระบวนการ ERM จะเริ่มขึ้น และส่งผลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจประจำวันเพื่อรักษาคุณค่าและสร้างคุณค่าที่อาจเกิดขึ้นได้ให้กับกิจการ (ดูตาราง 3ค.6)

☒ แนวปฏิบัติ

- ☐ นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงของกิจการ

ตาราง 3ค.6: ตัวอย่างกิจกรรมของการนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไปปฏิบัติ

กิจกรรมที่นำเสนอ	คำอธิบาย
กำหนดเจ้าของความเสี่ยง	- กำหนดเจ้าของความเสี่ยงให้รับผิดชอบต่อความคืบหน้าในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG - เจ้าของความเสี่ยงควรมีทีมเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนาด้านการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงาน การตรวจติดตามความคืบหน้า
รวบรวมทีมข้ามสายงาน	- กำหนดว่าใครจะต้องมีส่วนร่วมในการตอบสนองความเสี่ยงและนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินงาน - ในขณะที่เจ้าของความเสี่ยงควบคุมดูแลกระบวนการนี้ ควรมีข้อตกลงเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติของระดับผู้บริหารตามแผนปฏิบัติการ และระดับความพยายามที่ต้องใช้ - ทีมควบคุมดูแลข้ามสายงานเช่น กลุ่มคณะที่ปรึกษาด้านความยั่งยืน สามารถทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาให้ช่วยพัฒนานวัตกรรมและการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG - ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนอาจจะ: - ช่วยในการพัฒนาแผนการปฏิบัติการข้ามสายงาน - ทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงหรือเสนอชื่อเจ้าของความเสี่ยงภายใต้การควบคุมดูแลข้ามสายงานที่เหมาะสม - นำความรู้ทักษะและความสามารถด้าน ESG มาใช้ในการออกแบบและดำเนินการตอบสนอง
การได้รับสารสนเทศและข้อมูลนำเข้าที่มีความถูกต้องและมีความเกี่ยวข้อง	- หารือประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไขที่เป็นไปได้กับพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน - ค้นคว้าวิจัยแนวทางปฏิบัติชั้นนำขององค์กรอื่นและของภายในองค์กรเอง - วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับระหว่างการทดสอบนาร่อง หรือการนำไปปฏิบัติ
ออกแบบการตอบสนองความเสี่ยงให้ฝังอยู่ในกระบวนการตัดสินใจ	- บูรณาการความเสี่ยงและการพิจารณาของผู้บริหารร่วมกับการวางแผนและกระบวนการตัดสินใจในการดำเนินงาน - รวมการตอบสนองความเสี่ยงไว้กับการตัดสินใจประจำวัน - วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ทำในระดับกิจการควรถูกกลั่นกรองให้กับผู้จัดการในระดับปฏิบัติการเพื่อให้เกิดผลกระทบตามที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง

ตาราง 3ค.6: ตัวอย่างกิจกรรมของการนำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไปปฏิบัติ (ต่อ)

กิจกรรมที่นำเสนอ	คำอธิบาย
พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามประสิทธิผลของการตอบสนองความเสี่ยง	- พิจารณาองค์ประกอบของการตอบสนองที่ควรได้รับการประเมินเป็นระยะเพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการและสอดคล้องกับการตัดสินใจตอบสนองความเสี่ยงของผู้บริหาร - คู่มือที่ 4 สำหรับแนวปฏิบัติเพิ่มเติม
สื่อสารการตอบสนองความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก	- สำหรับความเสี่ยงจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทั้งภายใน (เช่น ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการ) หรือภายนอก (เช่น นักลงทุนหรือองค์กรเอ็นจีโอ) หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การสื่อสารจากกิจการในการตอบสนองความเสี่ยง บางครั้งอาจเกิดจากข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (เช่น ข้อกำหนดในการเปิดเผยว่าองค์กรจัดการกับความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทานของการค้ามนุษย์อย่างไร) หรือเพื่อตอบสนองต่อคำขอขององค์กรเอ็นจีโอหรือนักเคลื่อนไหวเพื่อความปลอดภัยเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เฉพาะเจาะจง (เช่น ความเสี่ยงด้านสภาพอากาศ) - คู่มือที่ 5 สำหรับแนวปฏิบัติเพิ่มเติม

การพัฒนาภาพรวม

การตอบสนองความเสี่ยงมักได้รับการพัฒนาในระดับของความเสี่ยงเฉพาะนั้น ๆ - แม้ในภูมิศาสตร์หรือหน่วยธุรกิจที่เฉพาะเจาะจง อย่างไรก็ตาม ผู้จัดการความเสี่ยงและกลยุทธ์จำเป็นต้องมีมุมมองทั้งองค์กรเกี่ยวกับภาพความเสี่ยงในด้านการตอบสนองความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าวิธีการตอบสนองที่เลือกสำหรับแต่ละความเสี่ยงอาจมีส่วนเสริมหรือขัดแย้งต่อผลกระทบต่อภาพรวมความเสี่ยงโดยรวมของ

กิจการ การตอบสนองความเสี่ยงที่ออกแบบมาสำหรับแต่ละความเสี่ยงอาจทิ้งช่องว่างทำให้เกิดความเสี่ยงโดยรวมสำหรับกิจการ การใช้ภาพรวมความเสี่ยงช่วยให้ผู้จัดการระบุได้ว่าช่องว่างเกิดขึ้นที่ใด และช่วยสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนอย่างทัน่วงทีก่อนที่จะได้วิธีการตอบสนองความเสี่ยงในขั้นสรุปสุดท้าย⁴¹

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนจำเป็นต้องทำความเข้าใจร่องรอยของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในภาพรวมความเสี่ยงของกิจการ ควรพิจารณาคำถามต่อไปนี้:

- อะไรคือปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อบริษัทในภาพรวม
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ใดที่ถูกรวมในแต่ละประเภทความเสี่ยง (เช่น กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ)
- ผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ใด (เช่น ระหว่างหน่วยธุรกิจ กับ ภูมิศาสตร์)



แนวปฏิบัติ

- ☐ ประเมินวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่ระดับกิจการ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบโดยรวมต่อภาพความเสี่ยงของกิจการ

- จากความเสี่ยงเหล่านี้ ความเสี่ยงใดมีลักษณะทั่วไป และความเสี่ยงใดเป็นลักษณะเฉพาะต่อพื้นที่ปฏิบัติการ
- ต้องทราบอะไรบ้างเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ได้ดีขึ้น
- มีการพึ่งพาอะไรบ้างระหว่างความเสี่ยงที่เพิ่มหรือลดระดับความรุนแรงโดยรวมต่อบริษัท

มุมมองนี้ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน รวมทั้งเจ้าของความเสี่ยง ให้แยกแยะได้ระหว่างความเสี่ยงในท้องถิ่นซึ่งมีความสำคัญสำหรับภูมิภาคหนึ่งกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกิจการโดยรวม

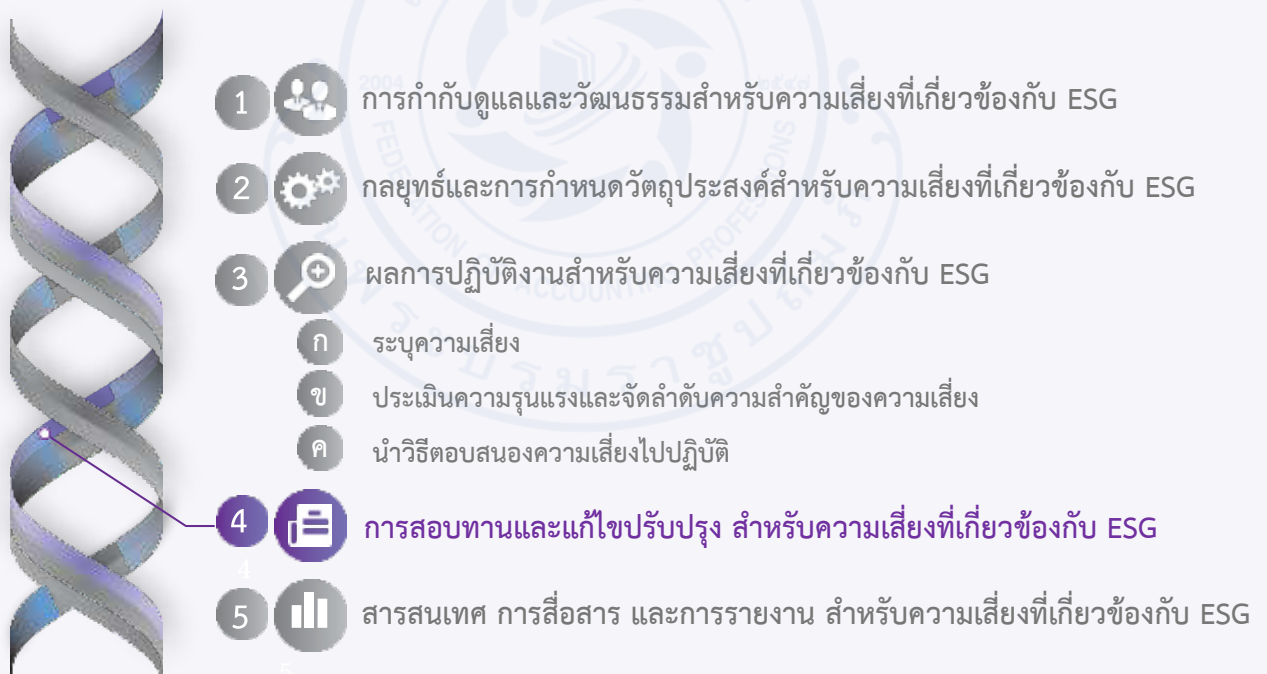


4. การสอบทานและแก้ไขปรับปรุง สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



บทนำ

บทที่ 2 และ 3 มุ่งเน้นวิธีการที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากกิจกรรม ERM เพื่อสร้างความเข้าใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ได้ดีขึ้นอย่างไร อย่างไรก็ตาม ERM ไม่ใช่ “กิจกรรมที่ทำแล้วจบในครั้งเดียว” แต่เป็นกระบวนการที่ต้องมีการสอบทานและแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งแต่ละความเสี่ยงและกระบวนการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับ ERM ในหลายประเทศการตรวจติดตามประสิทธิผลของการควบคุมภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย ตัวอย่างเช่น กฎหมายภาคการเงินที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของนอร์เวย์ที่กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้อง “ติดตามการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงของกิจการอย่างต่อเนื่องและต้องมั่นใจว่าความเสี่ยงของกิจการมีการดำเนินการตามแนวทางของคณะกรรมการอย่างเหมาะสม” ¹



บทนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในองค์ประกอบ การสอบทานและแก้ไขปรับปรุงความเสี่ยง และหลักการที่เกี่ยวข้อง 3 ข้อ:²

- 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ:** องค์กรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบอย่างมากต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

- 16 สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน: องค์กรสอบทานผลการปฏิบัติงานของกิจการ และพิจารณาความเสี่ยง
- 17 พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง: องค์กรพยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทุกกิจการมีประสบการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจมีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น ข้อมูลใหม่หรือเครื่องมือประเมินอาจเกิดขึ้นหรือวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอาจไม่มีประสิทธิภาพในการประเมินความเสี่ยงหรือโอกาสทางธุรกิจ ดังนั้นการจัดให้มีตัววัดเพื่อสอบทานกิจกรรมเหล่านี้ กิจการสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ก่อนที่ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

- ☒ บทนี้สรุปการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการสอบทานและแก้ไขปรับปรุงการตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- ☐ ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
 - ☐ สอบทานกิจกรรม ERM เพื่อระบุการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการและความสามารถด้าน ERM
 - ☐ ติดตามปรับปรุงวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยใช้ ERM

ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้เร็วกว่าความเสี่ยงทั่วไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลประชากร การพัฒนาข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักมากขึ้นและเข้าถึงข้อมูลรวมสื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ลักษณะของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG บางเรื่องยังยากที่จะคาดการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ด้วยเหตุนี้ กิจการจึงควรตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องเพื่อพิจารณาว่า ความเสี่ยงใดก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อภาพความเสี่ยงของกิจการและต้องมีการตอบสนองหรือตัดสินใจของผู้บริหารหรือไม่ ตาราง 4.1 แสดงตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



แนวปฏิบัติ



ระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ตาราง 4.1: ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อบริบททางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
• เปลี่ยนกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ • การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร • การเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนผู้นำขององค์กร • การควบรวมและการเข้าซื้อกิจการ • นวัตกรรม • เปลี่ยนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	• กฎระเบียบข้อบังคับใหม่หรือที่อยู่ระหว่างดำเนินการ • เทคโนโลยีที่อุบัติใหม่ • การเปลี่ยนแปลงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ภาวะอากาศแปรปรวนที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง • ทิศทางหรือกลยุทธ์ขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันนำมาใช้ • การเปลี่ยนแปลงของเมกะเทรนด์ระดับโลก

สำหรับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG การตรวจติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญมาก ตัวอย่างเช่น ในปีที่ผ่านมา บริษัทใหญ่ระดับโลกได้มีการตรวจติดตามอย่างใกล้ชิดในกฎหมายที่บังคับใช้เรื่องการจัดการกดขี่แรงงานของห่วงโซ่อุปทาน³ หรือ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายด้านความปลอดภัยของข้อมูลที่น่าไปสู่กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของสหภาพยุโรป⁴ (European Union's General Data Protection Regulation (GDPR)) ในทำนองเดียวกัน การหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (นักกฎหมาย ลูกค้า นักลงทุน หรือกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน) สามารถระบุทิศทางของอุตสาหกรรมได้ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของข้อมูลประชากรหรือความต้องการของผู้บริโภค

บทที่ 2 กล่าวถึงวิธีการหลากหลายที่สามารถใช้สนับสนุนองค์กรเพื่อเข้าใจการเปลี่ยนแปลงบริบททางธุรกิจซึ่งอาจกระทบความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

สอบทานกิจกรรม ERM เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

เมื่อใดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือถ้ากิจการพบว่าผลการปฏิบัติงานไม่ได้อยู่ในช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ผู้บริหารอาจจำเป็นต้องพิจารณาทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการและความรู้ความสามารถด้าน ERM ตัวอย่างของ ERM ที่ควรได้รับการสอบทาน มีดังต่อไปนี้



แนวปฏิบัติ

- ☐ สอบทานกิจกรรม ERM เพื่อระบุการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการและความสามารถด้าน ERM

การสอบทานการกำกับดูแลและวัฒนธรรม

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจทำให้กิจการต้องพิจารณาว่าโครงสร้างของคณะกรรมการหรือผู้บริหารมีระดับความตระหนักถึง ESG เพียงใด และจำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้างการกำกับดูแลหรือกระบวนการให้เหมาะสมหรือไม่ กิจการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือเพิ่มกรรมการใหม่ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ESG (ดูบทที่ 1 สำหรับแนวปฏิบัติของวิธีการเพิ่มความตระหนักของคณะกรรมการเกี่ยวกับ ESG)

องค์กรอาจต้องสอบทานวัฒนธรรมองค์กรหากไม่ส่งเสริมกิจการในการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยหรือเหตุการณ์ภัยพิบัติบ่อยครั้งอาจพิจารณาสร้างวัฒนธรรมที่เน้น “ปลอดภัยไว้ก่อน (safety-first)”

การสอบทานกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ไม่บ่อยครั้ง เมื่อผลการปฏิบัติงานของกิจการส่งผลให้เกิดการเบี่ยงเบนอย่างมีสาระสำคัญจากภาพความเสี่ยงที่คาดไว้ องค์กรอาจเลือกที่จะแก้ไขกลยุทธ์หรือระบุกลยุทธ์ใหม่หรือละทิ้งวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แคมเปญต่อต้านอย่างรุนแรงจากกลุ่ม Greenpeace ทำให้ชื่อเสียงของบริษัท Asia Pulp and Paper (APP) เสียหายมาก บริษัท APP ประกอบกิจการในอินโดนีเซีย จากที่เคยเป็นบริษัทผลิตเยื่อและกระดาษใหญ่ที่สุดในโลกกลายเป็นแบรนด์ที่โด่งดังมากในการทำลายป่าฝนและผลักดันให้พืชหลายชนิดสูญพันธุ์อย่างรวดเร็ว บริษัท Mattel, Disney และ Unilever เป็นบริษัทใน 130 บริษัทใหญ่ที่ยุติการทำธุรกิจกับบริษัท APP ส่งผลให้อีก 2 ปีต่อมาบริษัท APP พัฒนากลยุทธ์ใหม่ให้มั่นนโยบายอนุรักษ์ป่าและมีเป้าหมายในการอนุรักษ์ป่าฝนซึ่งเป็นป่าที่ดูดซับคาร์บอนได้มาก รวมทั้งเพิ่มการเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย⁵

ดูบทที่ 2 สำหรับตัวอย่างขององค์กรที่เปลี่ยนกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเนื่องจากประเด็น ESG

การสอบทานความเสี่ยงใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของบริบททางธุรกิจเพื่อตรวจติดตามว่า มีความเสี่ยงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ESG กำลังอุบัติขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นสาระสำคัญหรือไม่ เมื่อใดก็ตามที่การเปลี่ยนแปลงบริบททางธุรกิจทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่หรือเพิ่มหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรพิจารณาว่าต้องมีการดำเนินการใดบ้างหรือไม่ อาทิ การเปลี่ยนแปลงทะเบียนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงใหม่หรือลงทุนในการตอบสนองความเสี่ยง

ตัวอย่างเช่น สิ่งที่เกิดขึ้นไม่นานมานี้ที่ Cape Town ในสหภาพอาฟริกาใต้คือการขาดแคลนน้ำ ทำให้เกิดผลกระทบอย่างรวดเร็วและรุนแรง⁶ บริษัทผู้ผลิตอาจเคยตระหนักถึงเพียงการพึ่งพาน้ำในการประกอบการ แต่ไม่เคยระบุว่าการขาดแคลนน้ำเป็นประเด็นความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ เมื่อการขาดแคลนน้ำรุนแรงขึ้น กิจการอาจปรับการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยการพัฒนาโปรแกรมลดการใช้น้ำ และแผนความ

ต่อเนื่องทางธุรกิจ และสร้างตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามการใช้น้ำและระดับน้ำในแหล่งเก็บน้ำที่มีอยู่

การสอบทานวิธีหรือสมมติฐานที่ใช้ในการประเมิน

ดังที่กล่าวไว้ในบทย่อที่ 3 ข การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงประกอบด้วยการเลือกวิธีการประเมิน รวมทั้งข้อมูล พารามิเตอร์ และสมมติฐานที่ใช้ในการประเมิน เมื่อพบว่าวิธีการประเมินแบบใหม่หรือมีข้อมูลใหม่ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน ควรพิจารณาว่า วิธีการประเมินแบบเดิมยังเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดอยู่หรือไม่

ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศต้องใช้หลายสมมติฐานที่อาจเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป กิจกรรมบางแห่งใช้สถานการณ์ 2°C ตามคำแนะนำจาก TCFD ที่ใช้อ้างอิงกันโดยทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายตามสนธิสัญญาปารีส และช่วยในการประเมินความรุนแรงและระยะเวลาที่จะเกิดวิกฤต อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปกิจกรรมยังจำเป็นต้องติดตามแนวโน้มและสถานการณ์เพื่อประเมินว่าจำเป็นต้องปรับสมมติฐานหรือไม่ TCFD แนะนำให้บริษัทติดตามสถานการณ์จาก International Energy Agency (IEA), Deep Decarbonization Pathway Project (DDPP), International Renewable Energy Agency (RENA) และ Greenpeace เพื่อวัดความเร่งด่วนหรือการเปลี่ยนแปลงเส้นทางการปลดปล่อยคาร์บอน และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัท⁷

องค์กรมีโอกาสดำเนินการเพิ่มหรือลดการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อช่วยปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรใหม่ การเปลี่ยนแปลงทำให้มีการปรับปรุงเกณฑ์ประเมินที่เคยใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ

การสอบทานประสิทธิภาพของการตอบสนองความเสี่ยง

ผู้บริหารสอบทานการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อที่จะทำความเข้าใจว่า การตอบสนองความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มีประสิทธิภาพเพียงใด รวมถึงเพื่อตอบคำถามว่าการตอบสนองดังกล่าว ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ องค์กรอาจเลือกตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามผลของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG และกำหนดเกณฑ์วัดเพื่อใช้เตือนเมื่อความเสี่ยงเริ่มสูงเกินขอบเขตของช่วงที่ยอมรับได้ และเมื่อจำเป็นต้องมีการตัดสินใจเพิ่มเติม ตัวอย่างต่อไปนี้แสดงให้เห็นว่า ธุรกิจสามารถสร้างตัวชี้วัดและเกณฑ์วัดเพื่อสอบทานและแก้ไขปรับปรุงความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องได้อย่างไร



Infosys Limited – การตรวจติดตามความเสี่ยงจากการขาดแคลนน้ำ

Infosys เป็นบริษัทข้ามชาติ พิจารณาว่า การขาดแคลนน้ำเป็นความเสี่ยงที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจในอินเดีย บริษัทได้นำกระบวนการตรวจติดตามมาใช้เพื่อระบุปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงได้ ผู้บริหารได้สร้างตัวชี้วัดในระดับองค์กรและระดับสถานประกอบการเฉพาะ ดังนี้:

- ระดับพื้นผิวของน้ำใต้ดินในแต่ละภูมิภาค
- ปริมาณความจุของน้ำฝนในแต่ละสถานประกอบการ
- ต้นทุนและความพร้อมในการแจกจ่ายน้ำจากแหล่งเก็บน้ำ

เจ้าของความเสี่ยงสอบทานและตั้งเกณฑ์วัดของตัวชี้วัดข้างต้น เมื่อค่าที่วัดได้สูงกว่าเกณฑ์วัด เจ้าของความเสี่ยงต้องแจ้งเตือนผู้บริหารทันทีเพื่อให้ติดตามผล¹

ตัวชี้วัดกิจกรรมหรือตัวชี้วัดผลลัพธ์สามารถใช้ตรวจติดตามความเสี่ยงและระบุว่ามีเมื่อใดต้องปรับปรุงแก้ไขตัวชี้วัดกิจกรรม ทำให้องค์กรเข้าถึงประสิทธิผลของการนำไปใช้ (เช่น จำนวนครั้งของการจัดฝึกอบรมที่เกิดขึ้น) ขณะที่ตัวชี้วัดผลลัพธ์เน้นผลการปฏิบัติงานและความเสี่ยงในภาพรวม (เช่น การปฏิบัติตามสิทธิมนุษยชนของผู้ขาย) ตาราง 4.2 แนะนำตัวชี้วัดกิจกรรมและตัวชี้วัดผลลัพธ์เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถนำมาใช้เพื่อการตรวจติดตามโปรแกรมห่วงโซ่อุปทานของกิจการได้อย่างไร



เอกสารอ้างอิง

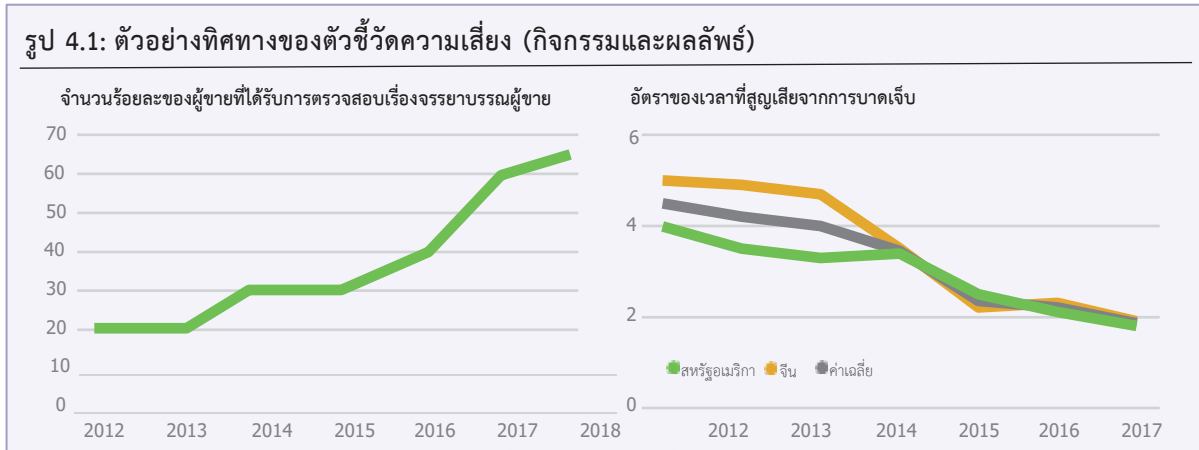
ดูภาคผนวก 8 สำหรับตัวอย่างประกอบของการกำหนดเกณฑ์เพื่อติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ตาราง 4.2: ตัวอย่างตัวชี้วัดของกิจกรรมและตัววัดผลลัพธ์สำหรับการตรวจติดตามโปรแกรมห่วงโซ่อุปทาน

ตัวชี้วัดกิจกรรม		ตัวชี้วัดผลลัพธ์	
ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลที่ได้รับ	ผลลัพธ์
ทรัพยากรที่ใช้หรือจ่ายไปในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (เช่น ต้นทุนในการริเริ่ม)	กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากร (เช่น จำนวนครั้งการจัดฝึกอบรม)	ผลจากกิจกรรม (เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม)	ผลกระทบจากผลหรือการเปลี่ยนแปลงทุนทางสังคมหรือสภาพแวดล้อม (เช่น ผู้เข้าอบรมมีทักษะเพิ่มขึ้นหรือเข้าทำงานด้านที่ได้รับรู้จากการอบรม)

¹ กรณีศึกษาฉบับเต็มอยู่ที่ wbcsd.org. (WBCSD (2017). “Infosys: Mitigating water risk at India-based hubs.”)

ทั้งตัวชี้วัดกิจกรรมและตัวชี้วัดผลลัพธ์อาจใช้ตรวจติดตามทิศทางได้ตลอดเวลา รูป 4.1 แสดงตัวอย่างทิศทางตัวชี้วัดกิจกรรม (จำนวนร้อยละของการตรวจสอบผู้ขาย) และตัวชี้วัดผลลัพธ์ (อัตราของเวลาที่สูญเสียจากการบาดเจ็บ)



ตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถใช้เพื่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกว่าองค์กรมีวิธีตอบสนองความเสี่ยงอย่างไรและประสิทธิผลของการตอบสนองความเสี่ยงนั้นเป็นอย่างไร (ดูบทที่ 5)

วิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เลือกยังนำไปสู่เรื่องที่ไม่คาดคิดมาก่อน จากการเกิดความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่ตามมาซึ่งครั้งก่อนไม่ได้พิจารณาไว้ ตัวอย่างเช่น บริษัทเครื่องดื่มลดความเสี่ยงเรื่องการขาดแคลนน้ำโดยเปลี่ยนจากขวดแก้วที่เคยนำมาใช้ใหม่ได้เป็นขวดพลาสติกที่ใช้ครั้งเดียวทิ้ง ซึ่งช่วยลดการใช้น้ำในการผลิต (ต้องการล้างขวดแก้วในครั้งแรก) และลดการพึ่งพาจากแหล่งน้ำซึ่งขาดแคลนอยู่ อย่างไรก็ตาม การใช้ขวดพลาสติกนำไปสู่เรื่องที่ไม่คาดคิดมาก่อน โดยเพิ่มความเสี่ยงให้กิจการจากการที่ลูกค้าและองค์กรเอ็นจีโอต่อต้านขยะพลาสติก

การเลือกตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามความเสี่ยง

ในการพิจารณาตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อตรวจติดตามความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนอาจใช้ประโยชน์จากดัชนีชี้วัดผลงานของกิจการ (เช่น เป้าหมายการรักษาพนักงาน เป้าหมายที่มุ่งมั่นในการลดคาร์บอน) หรือใช้ตามกรอบโครงสร้างเกี่ยวกับ ESG ที่ใช้อยู่ในการรายงานความยั่งยืน เช่น GRI ที่แม้ว่าจะไม่ได้ออกแบบมาเพื่อวัดความเสี่ยง แต่ตัวชี้วัด GRI มีตัวบ่งชี้ที่ใช้สอบทานการตอบสนองความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงานขององค์กร⁸ ตัวอย่างต่อไปนี้แสดงให้เห็นว่า มาตรฐานน้ำของ GRI สามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์นี้ได้อย่างไร

ตัวอย่างการนำ GRI มาใช้ในการตรวจติดตามความเสี่ยง

	คำอธิบาย
ความเสี่ยง	การขาดแคลนน้ำกระทบความสามารถในการประกอบธุรกิจ
การตอบสนอง	กิจการลดปริมาณน้ำทั้งหมดที่ใช้ โดยเพิ่มการใช้น้ำที่ได้รับการรีไซเคิล และตรวจติดตามระดับพื้นผิวของน้ำใต้ดิน เพื่อป้องกันไม่ให้ลดลงต่อไปอีก
ตัวชี้วัดในการตรวจติดตาม	• จำนวนรวมของปริมาณน้ำที่ใช้จากแต่ละแหล่งน้ำ และปริมาณน้ำที่พร้อมในการแจกจ่าย • จำนวนรวมของแหล่งน้ำที่ได้รับผลกระทบมากจากการใช้น้ำ • จำนวนรวมของน้ำที่ได้รับการรีไซเคิลและนำกลับมาใช้อีก

การสอบทานการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสื่อสารและการรายงาน

การเพิ่มขึ้นของนักลงทุนที่ให้ความสำคัญในเรื่องสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และการนำกรอบโครงสร้างของ ESG มาใช้โดยสมัครใจ ได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการรายงานและการเปิดเผย องค์กรควรตรวจติดตามความเพียงพอและความเกี่ยวข้องของสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่องค์กรได้รวบรวมและรายงาน โดยใช้วิธีการดังนี้:

- ติดตามข้อกำหนดในการรายงานที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในระดับโลก
- ตรวจติดตามมาตรฐานใหม่ของการรายงานที่เกี่ยวข้องกับ ESG
- เปรียบเทียบ (Benchmarking) วิธีการสื่อสารและรายงานขององค์กรกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือองค์กรชั้นนำ
- ตรวจติดตามข้อสรุปหรือข้อเสนอที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของผู้ถือหุ้น เช่น ข้อเสนอการตั้งเป้าหมายการปล่อยมลพิษโดยอิงหลักวิทยาศาสตร์ หรือเสนอแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านสิทธิมนุษยชนเป็นคณะกรรมการ
- การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ทั้งภายในและภายนอก) สำหรับข้อมูลที่จำเป็น

จากกิจกรรมเหล่านี้ องค์กรอาจพิจารณาถ้าองค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงการสื่อสารและการรายงานให้บรรลุความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น หรือให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดมากขึ้น

กรอบเวลาของกิจกรรมการสอบทาน

กรอบเวลาในการสอบทานแตกต่างกันออกไปในแต่ละกิจการ ในขณะที่ผู้บริหารมักจะประเมินความเสี่ยงแต่ละเรื่องเป็นประจำปี แต่ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอาจทำให้ต้องมีการประเมินระหว่างปี ถึงแม้ว่าความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม อาทิ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะสั้น การสอบทานผลกระทบทั้งที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น การตั้งสมมติฐานและ

สถานการณ์ อาจต้องจัดทำบ่อยครั้ง โดยที่สิ่งเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องคาดการณ์ ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์เมกะเทรนด์อาจทำทุก 3 ปี การประเมินความเสี่ยงของผู้ขายอาจทำทุกปี ในขณะที่ข้อร้องเรียนหรือเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยอาจถูกตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังอาจจำเป็นต้องประเมินและรายงานสถานะและประสิทธิผลของการตอบสนองความเสี่ยงทุกไตรมาสหรือทุกครึ่งปีด้วย

บทบาทและความรับผิดชอบในกิจกรรมการสอบทาน

ตามปกติแล้วเจ้าของความเสี่ยงรับผิดชอบในการสอบทานการตอบสนองความเสี่ยง พัฒนาตัวชี้วัดเพื่อสอบทานความเสี่ยงและติดตามผล ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนอาจสนับสนุนกิจกรรมข้างต้นด้วยความรู้ในประเด็น ESG ตัวอย่างเช่น เจ้าของความเสี่ยงรับผิดชอบในการตรวจติดตามการขาดแคลนนํ้าอาจใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับด้านนํ้าในภูมิภาค เครื่องมือและทรัพยากรที่เหมาะสมในการติดตามความเสี่ยงเรื่องนํ้าในแต่ละพื้นที่

การพยายามปรับปรุง

แม้กิจการได้บูรณาการการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มาใช้ในกระบวนการ ERM อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง กรอบโครงสร้าง COSO ERM ได้เสนอโอกาสในการทบทวนและปรับปรุงประสิทธิภาพของ ERM – โดยเริ่มจากกระบวนการและโครงสร้างในภาพรวม และจัดเรียงลำดับลงมาสู่กิจกรรม ERM ในด้านอื่น ๆ⁹ บางพื้นที่ให้โอกาสที่จะทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ซึ่งอาจรวมถึง:

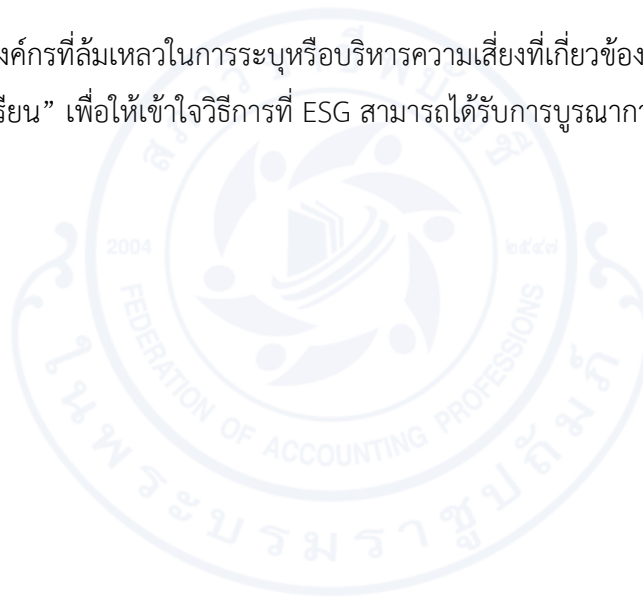
แนวปฏิบัติ

- ☐ ติดตามปรับปรุงวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG โดยใช้ ERM

- **เทคโนโลยีใหม่:** ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับ ESG อาจให้โอกาสในการได้ข้อมูล (เช่น นํ้าของเสีย มลพิษจากก๊าซเรือนกระจก และเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย) ที่มีคุณภาพสูง จากระบบที่รวมศูนย์ ข้อมูลที่ตรวจติดตามได้จากดาวเทียม (เช่น รูปแบบของการตัดไม้ทำลายป่า) หรือจากแพลตฟอร์มของสื่อสังคมออนไลน์ (เช่น การเปลี่ยนความต้องการของผู้บริโภคหรือแคมเปญ การประท้วงของสหภาพแรงงาน) อาจถูกใช้ในการให้สารสนเทศของผลการบริหารความเสี่ยงแบบเรียลไทม์ให้แก่องค์กร
- **การเปลี่ยนแปลงองค์กร:** องค์กรที่ขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดที่เกิดขึ้นใหม่ อาจคาดว่าจะเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG มากขึ้น (เช่น สิทธิมนุษยชน) ในอนาคต และดังนั้นจึงอาจต้องแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงหรือทีมผู้บริหาร การรวบรวมและซื้อกิจการอาจเป็นผลให้เกิดสถานประกอบการใหม่ที่ไม่ได้มาตรฐานหรือไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังได้ทันที
- **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้:** การสอบทานผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนระดับ

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน อาจนำนโยบายตัดไม้ทำลายป่าสาธารณะเพื่อทำไร่ปลั่มน้ำมันมาปรับใช้ เมื่อผู้บริหารเริ่มคุ้นเคยกับการที่องค์กรสามารถมุ่งมั่นปฏิบัติตามนโยบายของผลิตภัณฑ์เกษตรนี้แล้ว ก็อาจขยายนโยบายให้ครอบคลุมเนื้อสัตว์ เยื่อและกระดาษ และถั่วเหลืองต่อไป

- **การเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน:** การสอบทานกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันสามารถช่วยองค์กรพิจารณาได้ว่า กิจการมีผลประกอบการสูงหรือต่ำกว่ากิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ในระหว่างการเปรียบเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรม บริษัทอาหารและเครื่องดื่มระดับโลกพบว่า คู่แข่งจำนวนมากได้กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการลดน้ำตาลในผลิตภัณฑ์ทั้งหมดที่ผลิต เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ผลที่ตามมาคือ บริษัทได้สอบทานและปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มผลการปฏิบัติงานในกลุ่มลูกค้านี้
- **ข้อบกพร่องในอดีต:** องค์กรที่ล้มเหลวในการระบุหรือบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในอดีต อาจจะจัดกิจกรรม “ถอดบทเรียน” เพื่อให้เข้าใจวิธีการที่ ESG สามารถได้รับการบูรณาการเข้ากับกระบวนการ ERM ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

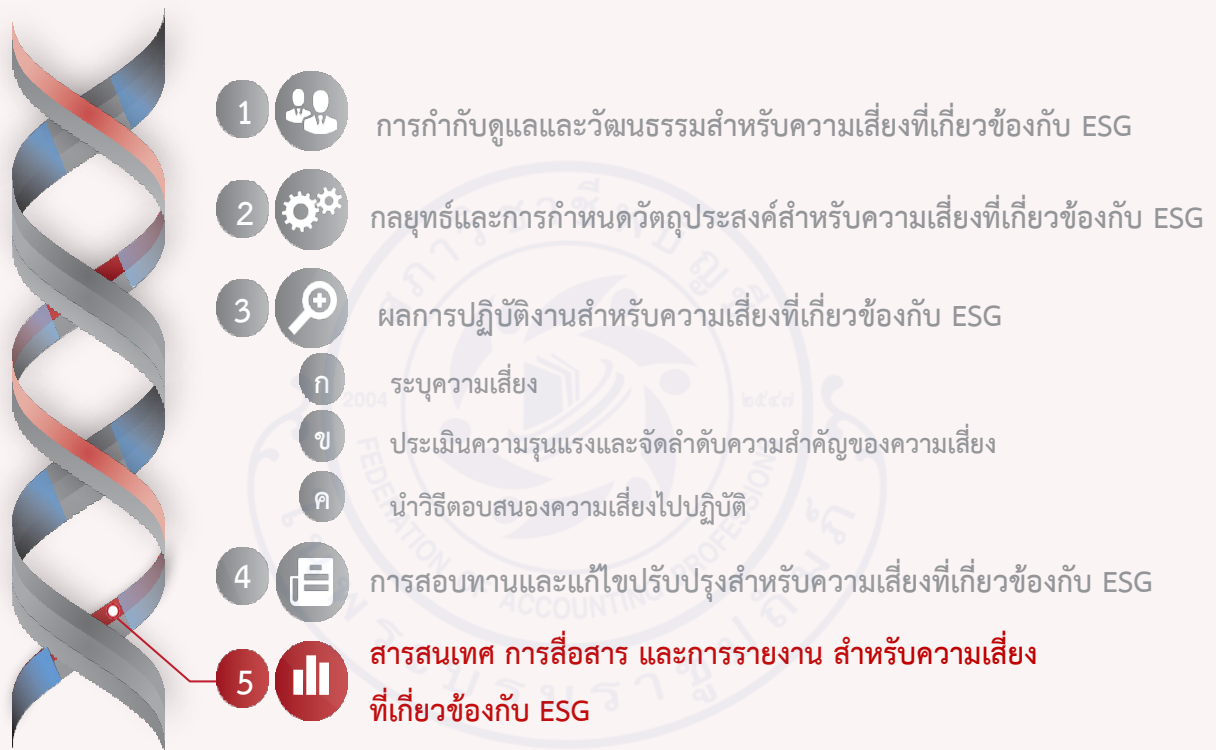




5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG



บทสุดท้ายของแนวปฏิบัตินี้เกี่ยวกับการสื่อสารและการรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศด้านความเสี่ยงเป็นข้อมูลสำคัญที่ถูกลำเลียงมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การลงทุน หรือการจัดซื้อ องค์กรควรใช้ประโยชน์จากช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ ในการให้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างทันเวลา ตรงประเด็น และมีคุณภาพ¹



บทนี้เกี่ยวข้องกับกรอบโครงสร้าง COSO ERM ในองค์ประกอบ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน และหลักการที่เกี่ยวข้อง 3 ข้อ:²

- 18 **ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี:** องค์กรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีของกิจการ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 19 **สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง:** องค์กรใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 20 **รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน:** องค์กรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ และครอบคลุมทั้งกิจการ

วัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารและการรายงานภายในกิจการคือ การให้สารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงานของกิจการ การสื่อสารและการรายงานภายในช่วยยกระดับความตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ให้ไปถึงระดับที่เหมาะสมของกิจการช่วยสื่อสารผลของการบริหารความเสี่ยงว่าทำได้ดีเพียงใด และช่วยให้สารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจทั่วทั้งกิจการ การสื่อสารและการรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต่อภายนอกกิจการ หลายประเทศได้กำหนดให้เป็นกฎระเบียบข้อบังคับ โดยกิจการจะต้องรายงานกระบวนการบริหารความเสี่ยงและเปิดเผยความเสี่ยงที่สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การที่นักลงทุนต้องการได้รับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพิ่มขึ้นก็เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต้องเปิดเผยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อสาธารณะโดยสมัครใจอีกด้วย

- ☒ บทนี้แสดงการดำเนินการต่อไปนี้ เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนขององค์กร ในการสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ☐ ระบุสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องสำหรับการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - ☐ สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายในองค์กรเพื่อการตัดสินใจ
 - ☐ สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายนอกองค์กร เพื่อปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ☐ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ใช้รายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สารสนเทศ ช่องทางการสื่อสาร และการรายงาน

สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ได้รับและจัดลำดับความสำคัญไปแล้ว อาจประกอบด้วยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหลายกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ ลูกค้า สังคม และองค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานภาครัฐ³ องค์กรควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

- สารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อะไรบ้างที่จำเป็นต้องใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจ
- ตัวบ่งชี้และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ ESG ไດบ้างที่เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- ต้องการให้สารสนเทศนี้บ่อยครั้งเพียงใด

☒ แนวปฏิบัติ

- ☐ ระบุสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องสำหรับการสื่อสารและการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ช่องทางหรือสื่อใดที่ควรใช้ในการสื่อสารสารสนเทศ
- เส้นทางอะไรที่ใช้ในการหยิบยกประเด็นความเสี่ยงไปรายงานในระดับที่สูงขึ้น
- มีมาตรการการควบคุมหรือกระบวนการใดเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีคุณภาพ (เช่น การควบคุมสำหรับข้อมูลภายใน หรือการรับรองโดยหน่วยงานภายนอก)
- วิธีการสื่อสารความเสี่ยงแบบใดที่มีประสิทธิภาพที่สุด หากเป็นไปได้ ควรสื่อสารโดยระบุว่าความเสี่ยงนั้นส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างไรบ้าง (ดูแนวปฏิบัติเพิ่มเติมในบทย่อที่ 3ก และ 3ข)

เจ้าของความเสี่ยงคือศูนย์กลางของสารสนเทศด้านความเสี่ยงและการสื่อสาร โดยเจ้าของความเสี่ยงสามารถหารือกับผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เพื่อทำความเข้าใจข้อกำหนดของสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG และช่องทางการสื่อสาร ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนมีหน้าที่สื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น การจัดทำรายงานความยั่งยืนหรือการเปิดเผยที่เกี่ยวกับภูมิอากาศ

การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศ

ในขณะที่องค์กรระดับโลกส่วนใหญ่นิยมนำระบบสารสนเทศด้านการเงินและการปฏิบัติการมาใช้ในการทำงานประจำวัน (เช่น ระบบบัญชี ระบบบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร (ERP)) แต่ระบบสารสนเทศที่เก็บรวบรวมและรายงานสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ESG ยังไม่ปรากฏเป็นที่แพร่หลายมากนัก อย่างไรก็ตาม องค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG ทุกทั้งกิจการพบว่าการปรับปรุงที่ดีขึ้นในเรื่องต่อไปนี้ :

- การตรวจติดตามและการสื่อสาร
- การตัดสินใจ
- คุณภาพของข้อมูล
- การทันเวลา
- การมองภาพความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั่วทั้งกิจการ
- การทำงานร่วมกันเป็นทีมและข้ามหน่วยงาน

ตัวอย่างเช่น กิจการที่ใช้แพลตฟอร์มด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม (EH&S) สามารถรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยจากสถานประกอบการในพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วหลังเกิดเหตุ สาเหตุของปัญหาจะได้รับการระบุและบันทึกเข้าระบบทันที กิจการสามารถนำสารสนเทศนี้มาใช้วิเคราะห์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เข้าใจถึงสถานที่ประกอบการที่มีประเด็นด้านความปลอดภัยซึ่งมีนัยสำคัญมากกว่าหรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ สถานประกอบการอื่นที่มีเหตุการณ์คล้ายกันสามารถประสานกับสถานประกอบการที่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาแนวทางปรับปรุงแก้ไขและนำไปใช้ต่อไป นอกจากนี้ เมื่อนำสารสนเทศจากระบบ EH&S มารวมกับสารสนเทศจากระบบที่มีอยู่แล้ว จะได้สารสนเทศที่สามารถใช้วิเคราะห์ร่วมกับสารสนเทศอื่นที่ผู้บริหารใช้เพื่อการตัดสินใจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน : การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวันได้ดียิ่งขึ้น การสื่อสารภายในของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG สามารถช่วยได้ ดังนี้:

- **แจ้งให้คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารทราบว่า ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจอย่างไร:** สิ่งนี้สามารถช่วยให้ข้อมูลในการตัดสินใจและคว้าโอกาสทางธุรกิจแก่คณะกรรมการและผู้บริหาร



แนวปฏิบัติ

- ☐ สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายในองค์กรเพื่อการตัดสินใจ

- **ส่งเสริมให้กิจการตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ESG:** การตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงจะช่วยให้สนับสนุนการตัดสินใจประจำวันและการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น
- **สนับสนุนวัฒนธรรมความตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วทั้งองค์กร:** ตัวอย่างเช่น สายการบินแห่งหนึ่ง สื่อสารข้อมูลความปลอดภัยให้พนักงานทราบ เพื่อให้พวกเขาเข้าใจว่าพวกเขามีวิธีการช่วยส่งเสริมให้สายการบินหรือสนามบินบรรลุผลการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย โดยอาจสื่อสารในรูปแบบของจดหมายข่าวความปลอดภัยที่แสดงทั้งตัวชี้วัดแบบขึ้นๆ (เช่น จำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรมด้านความปลอดภัย) และตัวชี้วัดแบบติดลบ (เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุ)

การสื่อสารความเสี่ยงนั้นมีความแตกต่างกันไปตามผู้ใช้ (เช่น คณะกรรมการบริษัท กับ ผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ) และความต้องการสารสนเทศที่ต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม (เช่น ความเข้าใจในรายละเอียดของการตอบสนองความเสี่ยงของกิจการ กับ ประสิทธิภาพโดยรวม) ตาราง 5.1 ให้ตัวอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนควรพิจารณาเมื่อต้องสื่อสารกับผู้ใช้แต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงการหีบยกประเด็นไปรายงานในระดับที่สูงขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

ตาราง 5.1: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน สารสนเทศและการสื่อสาร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตัวอย่างสารสนเทศที่จำเป็น	ตัวอย่างวิธีการสื่อสาร
คณะกรรมการบริษัท ให้มีการควบคุมดูแลเชิงกลยุทธ์สำหรับความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการ	• การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก และการตอบสนองขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว • ความเสี่ยงที่สูงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้หรือช่วงที่ยอมรับได้ • ประสิทธิภาพโดยรวมของการตอบสนองความเสี่ยง	• เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการที่ส่งให้อ่านล่วงหน้า และการนำเสนอ • เอกสารที่จัดทำโดยหน่วยงานภายนอกหรือบุคคลที่สาม (เช่น วารสารอุตสาหกรรม วารสารการค้า วารสารวิชาชีพ รายงานของสื่อต่าง ๆ เว็บไซต์ของกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดัชนีภายในและภายนอกที่สำคัญ)
ผู้บริหารด้านการปฏิบัติการ ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งรวมถึงการตอบสนองความเสี่ยง	• การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่กระทบต่อกลยุทธ์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ • การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของความเสี่ยงหรือภาพความเสี่ยง (Risk Profile) • สถานะและประสิทธิภาพของการตอบสนองความเสี่ยง	• เอกสารภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร (เช่น รายงานสรุป รายงานแดชบอร์ด ผลการปฏิบัติงาน การนำเสนอ แบบสอบถามและแบบสำรวจ นโยบายและแนวปฏิบัติ คำถามที่พบบ่อย) • การสื่อสารด้วยวาจาหรือแบบไม่เป็นทางการ (เช่น การสนทนาแบบตัวต่อตัว การประชุม)
พนักงาน ปฏิบัติงานประจำวัน ซึ่งรวมถึงการตอบสนองความเสี่ยง	• ลักษณะของการตอบสนองความเสี่ยงและผลกระทบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ • ความสำคัญของกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยงสำหรับองค์กร	• การอบรมและสัมมนา (เช่น การอบรมสด หรืออบรมทางออนไลน์ การเผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต (Webcast) หรือวิดีโอ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ) • เอกสาร การประชุม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กัน • ข้อความอิเล็กทรอนิกส์ (เช่น อีเมล โซเชียลมีเดีย การส่งข้อความ ระบบส่งข้อความทันที (instant messaging)) • งานกิจกรรมสาธารณะ (เช่น การตระเวนจัดงานตามสถานที่ต่าง ๆ (Road shows) การจัดประชุมใหญ่ (Town Hall) การสัมมนาของกลุ่มอุตสาหกรรมหรือวิชาชีพเฉพาะทาง)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก : การสื่อสารและการรายงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมักสนใจว่า องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG อย่างไร เพื่อสร้างและรักษามูลค่าของผู้ถือหุ้นหรือจัดการประเด็น ESG ที่จะส่งผลกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ในขณะที่มีข้อกำหนดให้องค์กรต้องรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ในหลายประเทศ องค์กรควรใช้โอกาสนี้สื่อสารและรายงานความเสี่ยงเหล่านี้ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย เพื่อแสดงออกถึงความรับผิดชอบและการจัดการความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบจากการประกอบกิจการและต่อสิ่งที่กิจการต้องพึ่งพา

ดังนั้น การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกและการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG จึงควรสอดคล้องกับการรายงานทั้งในส่วนที่เป็นภาคบังคับที่กิจการต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และส่วนที่เป็นการรายงานด้วยความสมัครใจ

การรายงานภาคบังคับตามกฎหมาย

ในการเตรียมการสื่อสารต่อภายนอกเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG องค์กรควรเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจความเสี่ยงและข้อกำหนดในการรายงาน ESG ของประเทศนั้นๆ ซึ่งรวมถึงความเข้าใจข้อกำหนดในการรายงานของกิจการ ดังนี้:

- ความเสี่ยงที่สำคัญหรือมีสาระสำคัญ (เช่น บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ต้องรายงานปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญในรายงานประจำปี)
- ความเสี่ยงใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่เข้าเกณฑ์สาระสำคัญขององค์กรและต้องเปิดเผยในการยื่นเอกสารทางกฎหมาย (เช่น บริษัทเคมีภัณฑ์: ข้อกังวลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีสาระสำคัญ)
- ประเด็น ESG ที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงอื่นที่สำคัญ (เช่น สภาพอากาศเลวร้าย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ และต้องมียูนิในปัจจัยเสี่ยงที่ต้องเปิดเผยตามกฎหมาย)
- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือประเด็นที่ต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดอื่น เช่น มาตรา 173-VI ของฝรั่งเศส กำหนดให้บริษัทบริหารสินทรัพย์และนักลงทุนสถาบันรายงานวิธีการนำปัจจัย ESG มาพิจารณา ร่วมกับกลยุทธ์การลงทุน และแนวปฏิบัติที่ช่วยบริหารจัดการการใช้พลังงานและการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศ⁴



แนวปฏิบัติ



สื่อสารและรายงานสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ภายนอกองค์กร เพื่อปฏิบัติตามกฎข้อบังคับและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 1 ให้รายละเอียดเพิ่มเติมในหน้าที่ความรับผิดชอบของการรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามข้อบังคับทางกฎหมาย ส่วนภาคผนวก 3 ให้แนวทางเพิ่มเติมเรื่องการรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ด้วยความสมัครใจ และในภาคผนวก 2 เป็นบทสรุปของข้อกำหนดในการรายงานปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ตามข้อบังคับทางกฎหมาย

การสื่อสารและการรายงานด้วยความสมัครใจ

นอกจากการรายงานที่ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย กิจกรรมส่วนใหญ่ที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สนใจในกิจกรรมด้าน ESG ของกิจการ จึงคาดหวังให้มีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลในวงกว้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้อาจรวมถึงนักลงทุน ผู้ขาย ลูกค้า และกลุ่มชุมชน

มีข้อพิจารณามากมายที่ส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์กรในการรายงานสารสนเทศด้าน ESG ต่อภายนอก บริษัทมีความเป็นไปได้ที่หลากหลายในการพิจารณาสารสนเทศใดด้าน ESG ที่ควรรายงาน รายงานอย่างไร ผ่านช่องทางใด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดบ้างที่ควรได้รับรายงาน

จากการศึกษาของ EY พบว่า นักลงทุนสถาบันร้อยละ 81 มีความเห็นว่า บริษัทต่าง ๆ ยังไม่ได้เปิดเผยอย่างเพียงพอถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่อาจส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน โดยนักลงทุนร้อยละ 60 ต้องการให้บริษัทเปิดเผยความเสี่ยงเหล่านี้ให้มากขึ้น⁵

องค์กรควรระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าใจลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG และสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ และพิจารณารูปแบบของการสื่อสาร เพื่อจะได้เข้าใจสมมติฐาน ข้อสรุป และวัตถุประสงค์ รวมทั้งสามารถจัดเตรียมข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ ตาราง 5.2 แสดงตัวอย่างของสารสนเทศที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกคาดหวังและวิธีการสื่อสาร

ตาราง 5.2: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก สารสนเทศและการสื่อสาร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตัวอย่างสารสนเทศที่จำเป็น	ตัวอย่างวิธีการสื่อสาร
นักลงทุน ให้เงินทุนกับกิจการ โดยคาดหวังว่าจะ ได้รับผลตอบแทนทาง การเงิน	• แนวทางของกิจการในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่จะมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือการพึ่งพาต่าง ๆ • ความเข้าใจถึงวิธีการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของกิจการ (เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ)⁶	• การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี • รายงานประจำปี รายงานความเสี่ยง หรือ 10-K • รายงานแบบบูรณาการ (Integrated Report) • การแต่งตั้งตัวแทน (Proxy)
ผู้ขาย ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือ บริการให้กับกิจการ	• มาตรฐานสำหรับผู้ขาย เช่น จริยธรรม ความซื่อตรง มาตรฐานตามกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อกำหนดด้านอาชีพอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม • ผลการปฏิบัติงานของผู้ขายเทียบกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของกิจการ	• จรรยาบรรณสำหรับผู้ขาย • ใบรายงาน ตัวอย่างเช่น คุณภาพ การส่งมอบ จำนวนที่ส่งมอบ ผลการปฏิบัติงานในอดีต รายงานเหตุการณ์และความคิดเห็น • การประชุมผู้บริหาร⁷
ลูกค้า ซื้อผลิตภัณฑ์หรือ บริการจากกิจการ	• ข้อมูลผลิตภัณฑ์ (เช่น ส่วนประกอบ ประเทศผู้ผลิต ข้อมูลโรงงาน) • ข้อมูลวิธีใช้ผลิตภัณฑ์ และผลกระทบต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้-ถ้ามี (เช่น ผลข้างเคียงของยา)	• การปฏิบัติทางการตลาดอย่างมีความรับผิดชอบ (เช่น ไม่โฆษณาสรรพคุณเกินจริง) • ฉลากผลิตภัณฑ์ (เช่น ข้อมูลโภชนาการ) • ใบอนุญาต ผู้ขายปลีกที่มีใบประกอบวิชาชีพหรือได้รับการรับรอง (เช่น เภสัชกร) • การแสดงความเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus groups)
องค์กรเอ็นจีโอ และ ชุมชน กำหนดให้กิจการ รับผิดชอบต่อกลุ่มที่ ได้รับผลกระทบ (เช่น สภาพแวดล้อม หรือสังคม)	• แนวทางของกิจการในการบรรเทาผลกระทบเชิงลบสำหรับองค์กรเอ็นจีโอแต่ละกลุ่ม (เช่น การตัดไม้ทำลายป่าเพื่อปลูกปาล์ม) • ความเข้าใจถึงวิธีการที่กิจการสร้างประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นหรือระดับโลก (เช่น จำนวนชั่วโมงของจิตอาสา การบริจาคเงินของพนักงานเพื่อสนับสนุนการวิจัยโรคมะเร็ง)	• การประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี • รายงานแบบบูรณาการ (Integrated Report) • รายงานความยั่งยืน • เว็บไซต์ • การสนทนาแบบตัวต่อตัว หรือ อำนวยความสะดวกในการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 2 อธิบายถึงวิธีการประเมินสาระสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยให้กิจการทราบข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประเด็นและความเสี่ยงด้าน ESG ที่อาจเกิดขึ้นได้ สำหรับบางบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่อยู่ในภาคอุตสาหกรรมสกัด การไม่เข้าใจ ไม่มีส่วนร่วม และการไม่รายงานประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ESG หรือความเสี่ยงต่าง ๆ อาจทำให้เป็นความเสี่ยงที่รุนแรงขึ้น หรืออาจกลายเป็นความเสี่ยงใหม่

บทความจาก Harvard Business Review ได้ศึกษาธุรกิจเหมืองทองขนาดเล็ก (junior¹ gold-mining) ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวน 19 แห่ง โดยหนึ่งในสามของมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาดพบว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของพวกเขาในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทความนี้ยังระบุด้วยว่า การปฏิเสธการยุ่งเกี่ยวกับกลุ่มผู้ประท้วงที่ไม่เห็นด้วยหรือนักเคลื่อนไหวนั้น ไม่ใช่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยงด้านสังคม พร้อมทั้งแนะนำให้ออกแบบกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจข้อกังวลและเป้าหมายของผู้ประท้วงหรือนักเคลื่อนไหว ซึ่งน่าจะให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการไม่สนใจ ไม่ยุ่งเกี่ยว หรือปฏิเสธที่จะให้ความเห็น⁸

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นแนวปฏิบัติของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการรัฐแคลิฟอร์เนีย หรือ California Public Employees' Retirement Systems (CalPERS) ที่แสดงถึงความเข้าใจในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและการรายงาน

CalPERS สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทำความเข้าใจประเด็นสำคัญเร่งด่วน

ในปี 2016 กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการรัฐแคลิฟอร์เนีย (CalPERS) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก โดยนำเสนอแผนกลยุทธ์ของกองทุนฯ พร้อมทั้งระบุความท้าทายที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อองค์กรหรือเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว

CalPERS ได้พบปะหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย สมาคมนายจ้าง สมาคมแรงงาน กองทุนบำเหน็จบำนาญ และสถานิติบัญญัติแห่งรัฐ การพบปะหารือนี้ทำให้ CalPERS ทราบว่าประเด็นที่ควรปรับปรุงมีเรื่องอะไรบ้าง เช่น การเลือกซื้อประกันสุขภาพที่สามารถลดต้นทุนได้ แต่ในขณะเดียวกันต้องยกระดับการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพที่มีคุณภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังระบุความท้าทายที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ภัยคุกคามต่อความปลอดภัยทางไซเบอร์ และต้นทุนที่กำลังเพิ่มขึ้นของบริการด้านสุขภาพ⁹ สิ่งเหล่านี้ถูกนำไปพิจารณาพร้อมกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งหลังจากนั้นได้มีการสื่อสารกลับไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบด้วย¹⁰

¹ A junior mining company หมายถึง บริษัทขนาดเล็กที่กำลังพัฒนาหรือค้นหาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ

กรอบโครงสร้างภาคความสนใจจำนวนมากได้รับการพัฒนาขึ้นและได้มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการรายงานที่เกี่ยวข้องกับ ESG เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ตาราง 5.3 แสดงรายละเอียดของแนวทางต่าง ๆ ที่นำมาใช้สนับสนุนการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG และการบริหารจัดการขององค์กรในประเด็นเหล่านั้น

ตาราง 5.3: แนวปฏิบัติปัจจุบันที่สนับสนุนการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

กรอบโครงสร้าง	เกี่ยวกับการยื่นแบบแสดงรายการทางการเงิน รายงานประจำปี หรือ รายงานเฉพาะเรื่อง ESG ^๒	คำอธิบาย
CDSB Framework	การยื่นแบบแสดงรายการทางการเงิน และรายงานประจำปี	• แนะนำข้อกำหนดในการรายงานสำหรับการเปิดเผยสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในรายงานหลัก (Mainstream Report) ในกรณีที่มีประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อความเสี่ยงและโอกาสทางการเงิน รวมถึงความแข็งแกร่งของรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท • สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ TCFD¹¹
GRI	การรายงานเฉพาะเรื่อง ESG	• เป็นกรอบโครงสร้างที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งใช้ในการรายงานประเด็นที่มีสาระสำคัญด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล • แนะนำให้รายงานเรื่องที่เป็นความเสี่ยงต่อรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจหรือชื่อเสียงของบริษัท¹²
<IR> Framework	รายงานประจำปี	• เป็นกรอบโครงสร้างที่บูรณาการการรายงานทุน 6 ประเภท (เช่น ทุนทางการเงิน ทุนการผลิต ทุนทางปัญญา ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ และทุนทางธรรมชาติ) • แนะนำให้เปิดเผยความเสี่ยงที่กระทบต่อความสามารถในการสร้างคุณค่าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงวิธีบริหารจัดการของบริษัท¹³
คำแนะนำของ TCFD	การยื่นแบบแสดงรายการทางการเงิน	• แนะนำการเปิดเผยโดยสมัครใจในการรายงานการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีต่อองค์กร • มีแนวปฏิบัติเฉพาะอุตสาหกรรม¹⁴

^๒ รายงานเฉพาะเรื่อง ESG อ้างอิงรายงานความยั่งยืนประจำปีที่เปิดเผยต่อสาธารณะ

ตาราง 5.3: แนวปฏิบัติปัจจุบันที่สนับสนุนการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ต่อ)

กรอบ โครงสร้าง	เกี่ยวกับการยื่นแบบแสดง รายการทางการเงิน รายงาน ประจำปี หรือรายงานเฉพาะ เรื่อง ESG	คำอธิบาย
แนวปฏิบัติและ การรายงานของ SASB	การยื่นแบบแสดงรายการ ทางการเงิน	- เป็นกรอบโครงสร้างที่ให้ผู้บริหารประเมินสาระสำคัญทางการเงิน¹⁵ ของประเด็นความยั่งยืนโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและผลกระทบต่อรายงานทางการเงิน - แนะนำการเปิดเผยตามข้อกำหนดขั้นต่ำ โดยแบ่งตามประเด็นความยั่งยืนแต่ละหัวข้อ - มีแนวปฏิบัติเฉพาะอุตสาหกรรม¹⁵
เป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืน ¹⁶	การรายงานเฉพาะเรื่อง ESG	ระบุเป้าหมายที่องค์กรสามารถนำมาพิจารณาได้ในการ นำเสนอผลกระทบ ¹⁶

ตัวอย่างต่อไปนี้แสดงวิธีของ Solvay S.A. ที่ตัดสินใจเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อนักลงทุน

การเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ของ Solvay S.A.¹⁷

การเปิดเผยของ Solvay แสดงให้เห็นวิธีการที่บริษัทสามารถเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ต่อนักลงทุน จากที่แสดงในตารางด้านล่าง Solvay ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นความเสี่ยงที่อุบัติใหม่ควบคู่ไปกับความเสี่ยงอื่นที่สำคัญ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความเสี่ยงทางกายภาพจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความปลอดภัยในอุตสาหกรรม อุบัติเหตุจากการขนส่ง จริยธรรมและการปฏิบัติตาม ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ และการใช้ผลิตภัณฑ์เคมี โดยในความเสี่ยงแต่ละเรื่อง Solvay ให้คำอธิบาย ประเมินความมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง (และอ้างอิงกับ UN SDGs) รวมถึงการดำเนินการป้องกันและการบรรเทาผลกระทบ โดยเริ่มจากการดำเนินการหลักเหล่านี้

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ - ความเสี่ยงที่อุบัติใหม่ (สอดคล้องกับ U.N.SDG 13: การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ)

คำอธิบาย	กลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจที่ไม่คำนึงถึงความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (ตามคำจำกัดความของ TCFD) ความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมที่ขยายวงกว้างขึ้น และการขาดแคลนทรัพยากรในอนาคต อาจเป็นเหตุให้ชื่อเสียงของ Solvay เสียหาย เกิดความสูญเสียทางธุรกิจ มูลค่าลดลง และดึงดูดนักลงทุนระยะยาวได้ยาก
----------	---

¹⁵ SASB อ้างอิงศาลสูงสุดสหรัฐอเมริกาที่กำหนดคำจำกัดความของความมีสาระสำคัญว่า หมายถึง “มีโอกาสสูงที่ข้อเท็จจริงนั้นหากเปิดเผยแล้ว จะทำให้ความเข้าใจของนักลงทุนเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากเมื่อพิจารณาข้อมูลที่เปิดเผยในภาพรวม”

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ - ความเสี่ยงที่อุบัติใหม่ (สอดคล้องกับ U.N.SDG 13: การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ)	
การป้องกันและการบรรเทา	- กลยุทธ์ของ Solvay มุ่งเน้นธุรกิจที่ให้มูลค่าเพิ่มสูงและส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมให้น้อยที่สุด - นำเครื่องมือในการบริหารพอร์ตการลงทุนที่ยั่งยืน (Sustainable Portfolio Management: SPM) มาใช้ประเมินผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการขายและการลงทุนในโครงการนวัตกรรมทุกปี เครื่องมือ SPM นี้รวมถึงเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่ใช้ 2°C เป็นสมมติฐาน - ตั้งเป้าหมายให้ค่าความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกลดลงร้อยละ 40 ภายในปี 2025 (ปีที่อ้างอิงคือ 2014)¹
การดำเนินการหลัก	- แต่งตั้งหัวหน้าคณะกรรมการบริหารเพื่อกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ พร้อมทั้งเริ่มจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านสภาพภูมิอากาศภาพรวม - เปิดตัวแผนใหม่และเป้าหมายในปี 2020 สำหรับการปล่อย SOx, NOx และ VOC การใช้น้ำ และของเสียอันตราย - ยืนยันคำมั่นสัญญาในการปรับปรุงการใช้พลังงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง - ปรับปรุงคาร์บอนไดออกไซด์ฟุตพริ้นของการใช้พลังงานแบบผสม โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนมาใช้พลังงานชีวมวล หรือการใช้ไฟฟ้าจากแหล่งพลังงานหมุนเวียน - ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากกระบวนการผลิตที่ใช้สารเคมี - ใช้ราคาคาร์บอนที่กำหนดขึ้นเอง (25 เหรียญยูโรต่อเมตริกตันของคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่าของบรรยากาศโลก) สำหรับการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ในการตัดสินใจลงทุนทุกครั้ง - กำหนดให้การวัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นส่วนหนึ่งของการคำนวณค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง

คุณภาพของสารสนเทศในรายงาน ESG

การเติบโตของรายงาน ESG ตามภาคบังคับและภาคสมัครใจที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้กิจการตระหนักว่าผู้ตัดสินใจที่ใช้สารสนเทศด้าน ESG ต้องมีความเชื่อมั่นในความเสี่ยงและความน่าเชื่อถือของสารสนเทศด้าน ESG ในความเป็นจริง ผู้จัดการพอร์ตการลงทุนและนักวิเคราะห์วิจัยร้อยละ 69 เชื่อว่า การเปิดเผยด้าน ESG ควรมีการสอบทานอย่างอิสระเพื่อยืนยันความถูกต้อง¹⁸ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่ากิจการจะจัดให้มีการให้ความเชื่อมั่นในสารสนเทศด้าน ESG หรือไม่ก็ตาม การปรับปรุงคุณภาพข้อมูลก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจนั้นมีความถูกต้อง

¹ การดำเนินการหลักปี 2017 โดยในเดือนกันยายน ปี 2018 มีการเปิดตัวเป้าหมายระยะยาวในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นจำนวน 1 เมตริกตันสำหรับคาร์บอนไดออกไซด์ ภายในปี 2025 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2017 แบบขอบเขตคงเดิม โดยไม่รวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากแนวโน้มการเติบโตขององค์กร

ในปี 2017 บริษัทใน S&P 500 จำนวนร้อยละ 85 จัดทำ “รายงานความยั่งยืน” ด้วยตนเอง ซึ่งนับเป็นจำนวนที่เพิ่มขึ้นมากกว่าในอดีตอย่างมาก¹⁹ อย่างไรก็ตาม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (เช่น ผู้บริหาร พนักงาน คณะกรรมการบริษัท) และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ องค์กรเอ็นจีโอ หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ) ต่างก็มีความมั่นใจในความน่าเชื่อถือและคุณภาพของสารสนเทศด้านความยั่งยืนในระดับที่ต่ำกว่าสารสนเทศด้านการเงิน ตัวอย่างเช่น นักลงทุนสถาบันร้อยละ 42 กล่าวว่า สารสนเทศที่ไม่ใช่ด้านการเงินนั้นยังมีความไม่สอดคล้องกัน หายาก หรือยังขาดการสอบทานเพื่อยืนยันความถูกต้อง²⁰

การรายงานสารสนเทศด้าน ESG ทั้งภายในและภายนอก ต้องมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า สารสนเทศและข้อมูลมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ การอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการของ COSO²¹ สามารถสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพื่อให้มั่นใจว่า สารสนเทศดังกล่าวมีการควบคุมที่เหมาะสม ตาราง 5.4 แสดงถึงการพิจารณาธรรมาภิบาลข้อมูล (data governance) เพื่อเพิ่มความมั่นใจต่อสารสนเทศ โดยสามารถนำมาใช้กับสารสนเทศได้ทุกประเภท รวมถึงข้อมูลสำคัญของ ESG ด้วย

แนวปฏิบัติ

- ☐ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงคุณภาพของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ESG ที่ใช้รายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตาราง 5.4: การพิจารณาธรรมาภิบาลข้อมูลที่ช่วยให้สารสนเทศด้าน ESG มีคุณภาพ²²

ภายใน	ภายนอก
ในการสอบทานการบริหารสารสนเทศด้านความยั่งยืนที่สำคัญในรายงานภายใน องค์กรอาจพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลข้อมูลและแนวปฏิบัติของผู้บริหาร ดังต่อไปนี้: - องค์กรจัดทำ รวบรวม ตรวจสอบความถูกต้อง จัดเก็บ ใช้ จัดเก็บถาวร และทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน โดยปฏิบัติตามนโยบายหรือกลยุทธ์ธรรมาภิบาลข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบหรือไม่ - สารสนเทศด้านความยั่งยืนที่เชื่อถือได้ เป็นส่วนหนึ่งของระบบ กระบวนการ และรายงาน ในการจัดทำรายงานสำหรับผู้บริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าใช่ ผู้บริหารได้นำสารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ เป็นเพราะเหตุใด	ในการสอบทานแนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลสำหรับดัชนีชี้วัดผลงาน (KPI) ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน ในด้านวัตถุประสงค์ของรายงานต่อภายนอก องค์กรควรพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้: - สารสนเทศด้านความยั่งยืนที่สำคัญได้บูรณาการกับระบบการรายงาน หรือ ระบบ ERP ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ สามารถทำได้ทันทีหรือไม่ หรือสามารถออกแบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพสำหรับระบบปัจจุบันหรือระบบอื่นที่น่าเชื่อถือได้หรือไม่ - มีนโยบายอย่างเป็นทางการที่ใช้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความยั่งยืน การตรวจสอบความถูกต้อง การวิเคราะห์ การรายงานและการสื่อสาร มีความน่าเชื่อถือหรือไม่

ตาราง 5.4: การพิจารณาธรรมชาติของข้อมูลที่ช่วยให้สารสนเทศด้าน ESG มีคุณภาพ²² (ต่อ)

ภายใน	ภายนอก
- การเชื่อมโยงข้อมูล (กับแหล่งที่มาของข้อมูล) มีการจัดการอย่างเหมาะสม ครอบคลุมทั่วทั้งระบบสารสนเทศและห่วงโซ่อุปทานหรือไม่ - องค์กรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการการเชื่อมโยงข้อมูล การเข้าถึงข้อมูล และการเชื่อมต่อกับแหล่งที่มาของข้อมูลหรือไม่ ถ้าไม่ใช่ สามารถทำได้ทันทีหรือไม่ - สารสนเทศด้านความยั่งยืนและสารสนเทศประเภทอื่นที่มีความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงกัน ได้รับการจัดการให้มั่นใจว่าสารสนเทศดังกล่าวมีความสอดคล้องกันหรือไม่ - การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านความยั่งยืนที่สำคัญมีความถี่เพียงพอ การรวบรวมและรายงานข้อมูลนี้ภายในองค์กรสามารถทำได้อย่างทันเวลาและคุ้มค่าหรือไม่ - สารสนเทศด้านความยั่งยืนที่สำคัญได้บูรณาการกับการวิเคราะห์ที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารหรือไม่ เช่น ข้อมูลการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การควบคุมกิจกรรม การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และการบริหารความเสี่ยง - คำตอบแทนที่ให้พนักงานและพันธมิตรห่วงโซ่อุปทานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในรายงานความยั่งยืนขององค์กรหรือไม่	- องค์กรได้ระบุและสื่อสารความเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบในการเก็บรวบรวม การตรวจสอบความถูกต้อง การรายงานและการสื่อสารของสารสนเทศด้านความยั่งยืนที่สำคัญ ไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ - กระบวนการรายงานและการสื่อสารด้านความยั่งยืนขององค์กร ได้รับการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งมีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือค้นหาข้อมูลที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ - ผู้ตรวจสอบภายใน ทีมงานที่ดูแลด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทีมงานของหัวหน้าคณะผู้บริหารด้านการเงิน และ/หรือ หน่วยงานภายนอก เช่น ผู้ให้ความเชื่อมั่นจากภายนอก ได้สอบทานคุณภาพของสารสนเทศด้านความยั่งยืนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุน และระบบการควบคุมภายในหรือไม่ - มีความมั่นใจในคุณภาพของข้อมูลหรือไม่

ส่วนที่คัดมาจากรวบรวม: Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data

กิจการจำนวนมากใช้บริการจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเป็นอิสระ ในการให้ความเชื่อมั่นต่อสารสนเทศด้าน ESG ตามมาตรฐานให้การรับรองของ AICPA หรือ มาตรฐานสากลการให้ความเชื่อมั่น (International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000) โดยพบว่า มากกว่าสองในสาม (ร้อยละ 67) ของกิจการชั้นนำระดับโลกจำนวน 250 กิจการ ใช้บริการการให้ความเชื่อมั่นในสารสนเทศด้าน ESG²³ การให้ความเชื่อมั่นดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ระดับ:

- การให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล คือการตรวจสอบอย่างเข้มงวดเพื่อให้มั่นใจว่าสารสนเทศนั้นไม่ขัดแย้งกับข้อเท็จจริงอย่างมีสาระสำคัญ (เป็นระดับความเชื่อมั่นของสารสนเทศที่นักลงทุนให้ความเชื่อถือ)

- การให้ความเชื่อมั่นอย่างมีขอบเขตตามข้อกำหนดของการตรวจสอบ เป็นการให้ความเชื่อมั่นในระดับที่น้อยกว่าการให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล

ในขณะที่กิจการส่วนใหญ่ตัดสินใจบนพื้นฐานของความสมัครใจว่าจะใช้หรือไม่ใช้บริการการให้ความเชื่อมั่นในการรายงานสารสนเทศด้าน ESG ข้อกำหนดของการจัดให้มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูล และ/หรือการให้ความเชื่อมั่นกำลังแพร่ขยายตัวเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น กฎระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการสอบทานความถูกต้องของรายงานก๊าซเรือนกระจกจากผู้ตรวจประเมินอิสระ (เช่น ข้อบังคับการได้รับการรับรองและตรวจสอบของระบบการซื้อขายสิทธิในการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของสหภาพยุโรป (EU ETS)²⁴ และข้อบังคับของรายงานการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของบริติชโคลัมเบีย)²⁵ กิจการอื่น ๆ นำมาใช้กับสารสนเทศด้าน ESG ในมุมที่กว้างขึ้น ตัวอย่างเช่น สภาการเหมืองแร่และโลหะระหว่างประเทศ (ICMM)²⁶ กำหนดให้สมาชิกต้องให้ความเชื่อมั่นในรายงานความยั่งยืน ในบางประเทศ อาทิ อิตาลีและฝรั่งเศสกำลังเริ่มกำหนดให้ต้องมีการให้ความเชื่อมั่นสำหรับการนำข้อกำหนดของการรายงานข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินของสหภาพยุโรป (EU's Directives on Non-financial Reporting)²⁷ มาใช้



อภิธานศัพท์ (Glossary)

ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability): ความสามารถของกิจการในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่จริง (Actual Residual Risk): ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่จริงหลังจากที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามมาตรการเพื่อปรับเปลี่ยนความรุนแรง

บริบททางธุรกิจ (Business Context): พัฒนาการ เหตุการณ์ ความสัมพันธ์ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพล ให้ความกระจ่างหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective): ขั้นตอนที่ต้องการสามารถใช้วัดผลความสำเร็จตามกลยุทธ์

ความซับซ้อน (Complexity): ขอบเขตและลักษณะของความเสี่ยงต่อความสำเร็จของกิจการ

ค่านิยมหลัก (Core Values): ความเชื่อและอุดมการณ์ขององค์กรเกี่ยวกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดี สิ่งที่ยอมรับได้หรือยอมรับไม่ได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กร

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance): กลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของบริษัท ที่ช่วยให้เกิดโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท

วัฒนธรรม (Culture): ทศนคติ พฤติกรรม และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งในแง่บวกและลบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและบุคลากร และสะท้อนให้เห็นถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักขององค์กร

ข้อมูล (Data): ข้อเท็จจริงที่ไม่ได้รับการเสริมแต่ง ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมเข้าด้วยกัน เพื่อการวิเคราะห์การใช้งานหรือการอ้างอิง

การพึ่งพา (Dependencies): ทรัพยากร (เช่น มนุษย์ สังคม ธรรมชาติ) ที่ธุรกิจต้องการเพื่อสร้างคุณค่าและดำรงไว้ซึ่งคุณค่า

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management (ERM)): วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างคุณค่า การรักษาคุณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

กิจการ (Entity): กิจการที่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบของกิจการแสวงหากำไร กิจการไม่แสวงหากำไร หน่วยงานภาครัฐ กิจการเอกชนทั้งที่จดทะเบียนและไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สหกรณ์ หรือกิจการที่มีโครงสร้างอื่นตามกฎหมาย

สิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG) (Environment, Social and Governance (ESG))^๑:

ครอบคลุมประเด็นสำคัญและโดดเด่นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ที่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นให้ความสนใจ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG (ESG-Related Risks): โดยทั่วไปเรียกว่าความยั่งยืน ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงินหรือทางการเงินพิเศษ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล และ/หรือความเป็นไปได้ที่อาจส่งผลกระทบต่อกิจการ^๒

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment): สิ่งที่อยู่ภายนอกกิจการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders): ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกิจการโดยตรง แต่เป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากกิจการ มีอิทธิพลโดยตรงต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของกิจการ หรือมีอิทธิพลต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความไว้วางใจในกิจการ

การเงินพิเศษ (Extra-Financial): ประเด็นต่าง ๆ มากมายที่อาจมีผลกระทบระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวต่อผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ ประเด็นทางการเงินพิเศษโดยทั่วไปจะอยู่นอกเหนือจากตัวแปรดั้งเดิมที่นำมาพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจลงทุน ปัจจัยทางการเงินพิเศษมีหลายปัจจัยรวมถึงการกำกับดูแลกิจการ การจัดการทุนทางปัญญา สิทธิมนุษยชน การปฏิบัติด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย และทุนมนุษย์ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา ความพึงพอใจของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ผู้บริโภคและสาธารณสุข ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้างจากกิจกรรมขององค์กร เช่น ผลกระทบความหลากหลายทางชีวภาพและผลกระทบต่อชุมชน^๓

ทุนทางการเงิน (Financial Capital) : บรรทัดฐานดั้งเดิมของผลการปฏิบัติงาน รวมถึงเงินทุนที่ได้มาจากการจัดหาเงินทุนหรือวิธีการเพิ่มผลผลิต

การกำกับดูแล (Governance): ระบบและกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นต่อประสิทธิภาพโดยรวมของกิจการไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ หรือสถาบันพหุภาคี

^๑ KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.”

ดึงข้อมูลจาก assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-esg-strategy-framework-for-board-oversight.pdf

^๒ แม้ว่ามีหลายคำที่ใช้แทนกันได้ แนวปฏิบัติฉบับนี้ใช้คำว่า ESG ซึ่งใช้ทั่วไปในกลุ่มนักลงทุนและในมุมมองของการให้ผลตอบแทนทางการเงินที่แข่งขันได้ในระยะยาวและเป็นมิตรกับสังคม คำว่า “related risks” ใช้กับความเสี่ยงที่ไม่ใช่ ESG แต่เป็นสาเหตุหรือผลกระทบจาก ESG ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงของการผันผวนของราคาวัตถุดิบอาจรุนแรงขึ้นจากสาเหตุของสภาพแวดล้อม เช่น น้ำท่วม หรือการขาดแคลนน้ำ ซึ่งองค์กรไม่เคยทราบมาก่อน

^๓ Radley Yeldar. (2012). “The value of extra-financial disclosure: What investors and analysts said.” กำกับโดย Accounting for Sustainability, GRI and Radley Yeldar. ดึงข้อมูลจาก globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf

ผู้กำกับดูแล (Governing Body): กระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทำให้บรรลุผลลัพธ์ที่ได้ตกลงกันไว้ (อาจรวมถึงคณะกรรมการ คณะกรรมการกำกับดูแล คณะกรรมการบริหาร หุ้นส่วนทั่วไปหรือเจ้าของ)

ทุนมนุษย์ (Human Capital): ความรู้ ความชำนาญ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ^๑

ผลกระทบ (Impact): ผลลัพธ์หรือผลกระทบของความเสียหาย ความเสียหายหนึ่งอาจจะมีผลกระทบที่เป็นไปได้หลากหลายผลกระทบของความเสียหายอาจเป็นผลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อกลยุทธ์หรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการ

สารสนเทศ (Information): ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์ที่ได้รับการประมวลผล จัดระบบ หรือจัดโครงสร้างแล้ว

ความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจ (Inherent Risk): ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับกิจการ โดยยังไม่คำนึงถึงการกระทำใด ๆ ของผู้บริหารที่เข้าไปกำหนดทิศทางหรือการดำเนินการที่มุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงความรุนแรงของความเสี่ยง

การคิดแบบบูรณาการ (Integrated Thinking): การพิจารณาเชิงรุกโดยองค์กรโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยปฏิบัติการและหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงทุนต่าง ๆ ที่องค์กรใช้หรือได้รับผลกระทบ การคิดแบบบูรณาการนำไปสู่การตัดสินใจแบบบูรณาการและการกระทำที่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital): สิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์และชื่อเสียง นอกเหนือจากสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ ระบบจัดการองค์กร และขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมภายใน (Internal Control): กระบวนการที่ทำให้เกิดผลโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ออกแบบมาเพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (สำหรับการอธิบายเพิ่มเติม ดูได้จากกรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ)

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment): สิ่งที่อยู่ภายในกิจการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholders): ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกิจการ เช่น พนักงานผู้บริหาร และคณะกรรมการ

^๑ เป็นคำจำกัดความของ OECD ของคำว่า human capital ที่ใช้ในฉบับร่างของ “Social & Human Capital Protocol” ที่ตีพิมพ์ปี 2019.

คำจำกัดความของ human capital คล้ายกับที่ใช้ใน <IR> Framework ซึ่งให้ความหมายว่า “ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้คน และแรงจูงใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรม”

โอกาสจะเกิด (Likelihood): ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น

เมกะเทรนด์ (Megatrends): แรงขับเคลื่อนระดับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งกำหนดอนาคตโดยส่งผลกระทบต่อวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษยชาติ เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม สังคม และบุคคล

การประเมินสาระสำคัญ หรือการประเมินสาระสำคัญของ ESG (Materiality Assessment or ESG Materiality Assessment) : กระบวนการในการระบุ กลั่นกรอง และประเมินความเป็นไปได้ของประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสรุปเป็นหัวข้อที่คัดเลือกแล้ว เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และการรายงานด้าน ESG ของบริษัท

พันธกิจ (Mission) : จุดประสงค์หลักของกิจการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่กิจการต้องการบรรลุและเหตุผลในการดำรงอยู่ของกิจการ

ทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital): แหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่หมุนเวียนและไม่หมุนเวียน (เช่น พืช สัตว์ อากาศ น้ำ ดิน แร่ธาตุ) ซึ่งรวมกันให้ประโยชน์แก่ผู้คน^๑

ที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Non-Financial): อ้างอิงรายงาน EU Non-Financial Reporting Directive เกี่ยวกับความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน ประกอบด้วยประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและพนักงาน การเคารพสิทธิมนุษยชน การต่อต้านการทุจริตและการติดสินบน และความหลากหลายในคณะกรรมการ

โครงสร้างการดำเนินงาน (Operating Structure) : รูปแบบที่กิจการกำหนดและใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน

โอกาส (Opportunity): การกระทำที่เกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้น ซึ่งสร้างหรือเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางในการสร้างคุณค่า การรักษาคูณค่า และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง

องค์กร (Organization): เป็นคำกล่าวโดยรวมถึงคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรอื่นในกิจการ

ความยั่งยืนขององค์กร (Organization Sustainability): ความสามารถของกิจการที่จะดำเนินงาน ผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีความรุนแรง

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management): การวัดผลของความพยายามเพื่อให้สำเร็จหรือสูงกว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ระยะเวลาคงอยู่ (Persistence): ระยะเวลาที่ความเสี่ยงยังคงส่งผลกระทบต่อกิจการอยู่

ภาพรวมความเสี่ยง (Portfolio View): ภาพรวมของความเสี่ยงที่กิจการเผชิญอยู่ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และความเกี่ยวข้องกันของความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้ง

^๑ คำจำกัดความนี้มาจาก the Natural Capital Coalition's "Natural Capital Protocol." ซึ่งคล้ายกับที่ใช้โดย <IR> Framework ที่ให้ความหมายว่า "ทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่หมุนเวียนและไม่หมุนเวียน และกระบวนการที่เพิ่มสินค้าและบริการที่สนับสนุนองค์กรให้เจริญรุ่งเรืองในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต."

ทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า อาจมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของกิจการในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการอย่างไร

การฟื้นคืน (Recovery): ความสามารถของกิจการในการปรับตัวเข้าสู่ช่วงที่ยอมรับได้

ความเสี่ยง (Risk): ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

หมายเหตุ: “ความเสี่ยง (Risks)” (พหูพจน์) หมายถึงเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ “ความเสี่ยง (Risk)” (เอกพจน์) หมายถึงเหตุการณ์ทั้งหมดโดยรวมที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite): ประเภทความเสี่ยงและค่าความเสี่ยงที่กำหนดในภาพกว้าง ซึ่งองค์กรเต็มใจยอมรับสำหรับการสร้างคุณค่า

ความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity): ค่าความเสี่ยงสูงสุดที่กิจการสามารถรับได้ เพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Inventory): รายการความเสี่ยงทั้งหมดที่สามารถมีผลกระทบต่อกิจการ

ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Practitioner): วัตถุประสงค์ของแนวปฏิบัติฉบับนี้ให้รวมถึงผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ประยุกต์ใช้ได้กับบุคคลใดก็ตามที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงด้วย (รวมถึงผู้บริหารด้านการปฏิบัติงาน เจ้าของความเสี่ยง และผู้บริหารตามสายงาน)

ภาพความเสี่ยง (Risk Profile): ภาพรวมของความเสี่ยง ณ ระดับใดระดับหนึ่งของกิจการ หรือแง่มุมของธุรกิจ ซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาประเภท ความรุนแรง และการเกี่ยวข้องกันของความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้งทำให้สามารถพิจารณาได้ว่า อาจกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจของกิจการอย่างไร

ความรุนแรง (Severity): การวัดข้อพิจารณาต่าง ๆ เช่น โอกาสจะเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์หรือเวลาที่ต้องใช้เพื่อให้พ้นตัวจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ความเร็วในการเกิดขึ้นหรือความรวดเร็ว (Speed of Onset or Velocity): ความเร็วที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะปรากฏขึ้น หรือช่วงห่างของเวลาระหว่างจุดที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง กับจุดที่บริษัทเริ่มรับรู้ถึงผลกระทบ

ทุนทางสังคมและความสัมพันธ์ (Social and Relationship Capital) : เครือข่ายของสังคมและความสัมพันธ์ที่แบ่งปันบรรทัดฐาน ค่านิยม และความเข้าใจร่วมกัน ที่เอื้อต่อความร่วมมือภายในหรือระหว่างกลุ่ม^a

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders): ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการอย่างแท้จริง หรือผู้ที่หวังผลประโยชน์จากกิจการ

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement): กระบวนการที่องค์กรใช้ในการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวัตถุประสงค์ในการบรรลุผลที่ตกลงกัน

กลยุทธ์ (Strategy): แผนขององค์กรในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ และการนำค่านิยมหลักขององค์กรมาประยุกต์

ความยั่งยืน (Sustainability)^b: แนวทางการประกอบธุรกิจซึ่งสร้างคุณค่าให้ผู้ถือหุ้นระยะยาว โดยการใช้โอกาสและการจัดการความเสี่ยงที่ได้มาจากเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน (Sustainability Practitioner): สำหรับวัตถุประสงค์ของแนวปฏิบัติฉบับนี้ ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนส่วนใหญ่จะรวมถึงผู้ที่มิพบทบาทโดยตรงในหน้าที่ด้านความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แนวปฏิบัตินี้ให้เกี่ยวข้องกับบุคคลใดก็ตามที่ได้รับผลกระทบจากการพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับ ESG ด้วย

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis): ใช้กรอบสองคูณสองเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่

เป้าหมายความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Target Residual Risk): จำนวนความเสี่ยงที่กิจการยอมให้มีอยู่เพื่อดำเนินการต่อตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยเป็นที่รู้กันว่าผู้บริหารจะปฏิบัติหรือได้เริ่มปฏิบัติแล้ว หรือกำหนดทิศทางหรือดำเนินการที่มุ่งเน้นเพื่อเปลี่ยนแปลงความรุนแรงของความเสี่ยง

ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance): ขอบเขตความเบี่ยงเบนในผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

ความไม่แน่นอน (Uncertainty): สถานะของการไม่ทราบว่าจะเกิดเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้นจะเกิดขึ้นจริงหรือไม่ หรือเหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างไร

วิสัยทัศน์ (Vision): ความมุ่งหวังของกิจการที่จะบรรลุสถานะที่ต้องการในอนาคต หรือสิ่งที่องค์กรตั้งเป้าหมายที่จะบรรลุในอนาคต

^a เป็นคำจำกัดความของ OECD ของคำว่า Social Capital ที่ใช้ในฉบับร่างของ “Social & Human Capital Protocol” ที่ตีพิมพ์ปี 2019 คำจำกัดความนี้คล้ายกับที่ใช้ใน <IR> Framework ที่ให้ความหมายว่า “สถาบันและความสัมพันธ์ภายในและระหว่างชุมชน กลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเครือข่ายอื่น ๆ และความสามารถในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของบุคคลและส่วนรวม”

^b RobecoSAM. “Corporate Sustainability.” ดึงข้อมูลมาจาก sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development)

ผู้ร่วมให้ข้อมูลหลัก

- Rodney Irwin, Managing Director of Redefining Value & Education
- Mario Abela, Director of Redefining Value
- Lois Guthrie, Director, Redefining Value
- Eva Zabey, Director, Redefining Value
- Juliet Taylor, Manager Redefining Value and Climate & Energy
- Eleanor Leach, Associate, Redefining Value
- Austin Kennedy, Associate, Redefining Value

EY

ผู้ร่วมให้ข้อมูลหลัก

- Velislava Ivanova, EY Americas Leader Climate Change & Sustainability Services
- Brendan LeBlanc, Partner
- Craig Faris, Consultant Risk Advisory Services
- Rich Goode, Executive Director
- Lauren Rogge, Senior Manager
- Anne Munaretto, Senior Manager
- Margaret Weidner, Manager
- Susan Bailey, Senior Consultant

เราขอแสดงความขอบคุณต่อผู้สนับสนุน ดังนี้:

- Gordon and Betty Moore Foundation
- คณะกรรมการที่ปรึกษาซึ่งช่วยวิเคราะห์ข้อมูลตอบกลับจากการปรึกษาหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็น
สาธารณะ
 - Co-chair, Rodney Irwin, World Business Council for Sustainable Development

- (WBCSD), Managing Director of Redefining Value & Education
- Co-chair, Sandra Richtermeyer, Dean - Manning School of Business University of Massachusetts Lowell
 - Paul Sobel, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Chairman
 - Desiré Carroll, American Institute of CPAs (AICPA), Senior Manager
 - Sarah Ovuka, Financial Executives International (FEI), Professional Accounting Fellow
 - Geneva Claesson, Partner, Sustainability & Climate Change, Deloitte LLP
 - Rick Funston, Funston Advisory Services LLC, Managing Partner
 - Robert Hirth, Protiviti Inc., Sr. Managing Director, and COSO Chair emeritus
 - Krisann Kleibacker Lee, Cargill, Inc., Senior Lawyer
 - Geoff Lane, PricewaterhouseCoopers (PwC), Partner Sustainability and Climate Change
 - Randy Miller, Funston Advisory Services LLC, Principal
 - Sreeparna Mitra, EY, Principal Advisory Services
 - Bill Murphy, KPMG, Partner, Governance Risk & Assurance Services and Canadian Leader, Sustainability Services
 - Lucy Nottingham, Marsh & McLennan Companies, Inc., Director, Global Risk Center
 - Gloria Santona, Baker McKenzie, Of Counsel
 - Mark Weick, The Dow Chemical Company, Lead Director, Sustainability and Enterprise Risk Management
- เราขอขอบคุณตัวแทนจากบริษัทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ที่ให้ความร่วมมือซึ่งมีประโยชน์ต่อแนวปฏิบัตินี้ ในการสัมภาษณ์ การสำรวจ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ:

- Aditya Birla Group	- Institute and Faculty of Actuaries (IFoA)
- Akipeo Inc.	- Insurance Institute of Switzerland (IIS)
- CLP Holdings Limited (CLP)	- Mitsubishi Corporation
- The Dow Chemical Company	- Monsanto Company ^๑

^๑ บริษัท Monsanto ถูกซื้อโดยบริษัท Bayer AG เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2018 เป็นบริษัทลูกทางอ้อมที่ถือหุ้นทั้งหมดโดยบริษัท Bayer AG

- Eastman Chemical Company
 - EDP - Energias de Portugal, S.A
 - Eni S.p.A
 - Environmental Resources Management Limited (ERM)
 - Eskom SA
 - Givaudan International SA
 - Hankook Tire Co. Ltd.
 - Hitachi Ltd.
 - Infosys Limited
 - Nestlé S.A.
 - NYU Stern, Center for Sustainable Business
 - Olam International Ltd.
 - Royal Philips N.V
 - Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)
 - Siam Cement Group Public Company Limited (SCG)
 - State Street Global Advisors (SSGA)
 - Stora Enso
 - Sumitomo Chemical Company Ltd.
- ตัวแทนจากบริษัทสมาชิกของ WBCSD หลายแห่งที่เข้าร่วมประชุมหัวข้อการบริหารความเสี่ยงที่ Liaison Delegate meeting ในเมืองมอญเทรซของสวิตเซอร์แลนด์ (เมษายน 2017) และในเมืองเม็กซิโกซิตี (ตุลาคม 2017)
 - Sergio Analco | Branding + Design สำหรับงานของเขาในการออกแบบและผลิตเอกสารนี้

เกี่ยวกับสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)

สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (WBCSD) เป็นองค์กรระดับโลก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารจากภาคธุรกิจชั้นนำกว่า 200 แห่งทำงานร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกที่ยั่งยืน เราช่วยให้บริษัทสมาชิกของเราประสบความสำเร็จและยั่งยืนมากขึ้น โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น สิ่งแวดล้อม และสังคม บริษัทสมาชิกของเรามาจากทุกภาคธุรกิจและเศรษฐกิจที่สำคัญ เป็นตัวแทนของรายได้รวมจำนวนมากกว่า 8.5 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ และมีพนักงาน 19 ล้านคน มีเครือข่ายทั่วโลกของสภาธุรกิจระดับชาติเกือบ 70 แห่ง ที่ช่วยให้สมาชิกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วโลก WBCSD มีเอกลักษณ์ในการทำงานร่วมกับบริษัทสมาชิกตลอดห่วงโซ่มูลค่าเพื่อเสนอแนวทางด้านธุรกิจที่มีผลกระทบสูงต่อประเด็นความยั่งยืนที่กำลังท้าทายที่สุด ดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ wbcscd.org

เกี่ยวกับคณะกรรมการ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO)

โครงการนี้ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการ COSO ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้นำแนวคิดผ่านการพัฒนารอบโครงสร้างและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงขององค์กร การควบคุมภายใน และการป้องกันการทุจริต ที่ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล และลดการทุจริตภายใน

องค์กร คณะกรรมการ COSO เป็นการริเริ่มของภาคเอกชนซึ่งได้รับการสนับสนุนและระดมทุนร่วมกันโดย:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of CPAs (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)

เกี่ยวกับบริษัท EY

บริษัท EY เป็นผู้นำระดับโลกในบริการด้านการตรวจสอบ ภาษี และให้คำปรึกษา โดยการบริการเชิงลึกที่มีคุณภาพที่เรามอบให้ช่วยสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตลาดทุนและเศรษฐกิจทั่วโลก เราพัฒนาผู้นำที่โดดเด่นเป็นทีมปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในการทำเช่นนั้น เรามีบทบาทสำคัญในการสร้างโลกแห่งการทำงานที่ดีขึ้นสำหรับบุคลากรของเรา สำหรับลูกค้าของเรา และสำหรับชุมชนของเรา บริษัท EY หมายถึงองค์กรระดับโลก โดยอาจเป็นหนึ่งหรือหลายบริษัทสมาชิกของบริษัท Ernst & Young Global Limited ซึ่งแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลแยกกัน ส่วนบริษัท Ernst & Young Global Limited ที่เป็น Company Limited by Guarantee ในสหราชอาณาจักรไม่ได้ให้บริการแก่ลูกค้า ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ey.com

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1: ประวัติของโครงการและแนวทางการพัฒนาแนวปฏิบัตินี้

กรณีตัวอย่างทางธุรกิจสำหรับการบูรณาการ ESG ร่วมกับ ERM

ในเดือนมกราคม ปี 2017 สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (WBCSD) ได้เผยแพร่รายงาน “ความยั่งยืนและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: ขั้นแรกสู่การบูรณาการ (Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration)” ซึ่งเป็นการตรวจสอบสถานะของการบูรณาการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ร่วมกับ ERM¹ โดยรายงานดังกล่าวได้เปรียบเทียบการเปิดเผยด้านความยั่งยืนกับข้อมูลความเสี่ยงของบริษัทสมาชิกของ WBCSD จำนวน 170 แห่ง และพบว่าโดยเฉลี่ยมีเพียงร้อยละ 29 ของประเด็นความยั่งยืนที่มี “สาระสำคัญ” ในรายงานความยั่งยืน ที่ถูกเปิดเผยในรายงานความเสี่ยงที่ต้องยื่นตามกฎหมาย อีกทั้งบริษัทที่เป็นสมาชิกจำนวนร้อยละ 35 ยังไม่ได้เปิดเผยข้อมูลความเสี่ยงใด ๆ ด้านความยั่งยืน (เช่น ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG) ไว้ในรายงานความยั่งยืนที่ต้องยื่นตามกฎหมาย²

จากการอภิปรายและการสำรวจพบว่าผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน จำนวนมากกว่าร้อยละ 70 เชื่อว่า “แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง [เป็น] แนวทางที่ไม่ได้จัดการต่อความเสี่ยงด้านความยั่งยืนอย่างเพียงพอ” ผู้ปฏิบัติงานชี้ให้เห็นถึงปัจจัยภายในองค์กร และลักษณะของความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลที่โดดเด่นที่สุด รวมถึง³ :

- บางบริษัทมีความรู้ด้านความยั่งยืนที่จำกัด ทำให้ไม่เห็นความเสี่ยงด้านความยั่งยืนที่อุบัติใหม่
- การวัดปริมาณของค่าความเสี่ยงด้านความยั่งยืนยุ่งยากกว่าความเสี่ยงแบบดั้งเดิม
- กรอบเวลาแนวโน้มของความเสี่ยงด้านความยั่งยืนยาวนานกว่ากรอบเวลาของความเสี่ยงแบบดั้งเดิม
- การเปิดเผยรายงานความยั่งยืนและความเสี่ยงหลักขององค์กรมีกลุ่มผู้ใช้งานและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน

¹ ในปี 2017 WBCSD ขยายขอบเขตของงานวิจัยนี้เพิ่มเป็น 369 บริษัท พบว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือประเด็นความยั่งยืนที่มีสาระสำคัญมีเพียงร้อยละ 31 ที่ได้รับการเปิดเผยว่าเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อนักลงทุน นอกจากนี้ ร้อยละ 31 ของบริษัทยังเปิดเผยไม่สอดคล้องกันในความเสี่ยงที่ถือว่าเป็น “สาระสำคัญ” ในรายงานความยั่งยืนกับรายงานที่ต้องยื่นตามกฎหมาย

² ความโดดเด่นขึ้นอยู่กับระดับของข้อตกลงจากผู้ได้รับการสัมภาษณ์ และข้อมูลตอบกลับของผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืนจาก Pathways to Impact conference

การร่วมมือกันของ COSO และ WBCSD

ในเดือนเมษายน ปี 2017 คณะกรรมการ COSO และสภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (WBCSD) ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจ (MoU) เพื่อประโยชน์ของความร่วมมือกันต่อสมาชิกและเพื่อธุรกิจโดยทั่วไป โดยมุ่งที่จะร่วมกันช่วยให้ธุรกิจสามารถระบุและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ผลลัพธ์ของความร่วมมือก็คือแนวปฏิบัติฉบับนี้ ที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนกิจการในการประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล

แนวปฏิบัติ: การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล

WBCSD นำในการพัฒนาแนวปฏิบัติฉบับนี้ โดยมีคณะกรรมการ COSO และ EY เป็นผู้สนับสนุนหลัก ทีมพัฒนาได้ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืนเพื่อได้ความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับความท้าทายในปัจจุบัน และสนับสนุนการพัฒนาเนื้อหา กรณีสึกษา และตัวอย่าง เพื่อร่างแนวปฏิบัติชุดเบื้องต้น โดยร่างแนวปฏิบัติดังกล่าวได้ถูกเผยแพร่ในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2018

จากวันที่ 7 กุมภาพันธ์ ถึง 30 มิถุนายน ปี 2018 COSO และ WBCSD ได้เปิดให้มีการปรึกษาหารือเพื่อรับฟังความคิดเห็นสาธารณะที่มีต่อร่างแนวปฏิบัติชุดเบื้องต้น ผ่านทางจดหมายตอบกลับที่เป็นลายลักษณ์อักษรแบบสำรวจออนไลน์และอีเมล โดยมีผู้เข้าร่วมเพื่อให้ข้อมูลสำหรับปรับปรุงแนวปฏิบัติดังกล่าวมากกว่า 40 คน จากสถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน องค์กรรายงาน องค์กรความร่วมมือระหว่างรัฐบาล ผู้ปฏิบัติงาน องค์กรวิชาชีพและบริษัทที่ให้บริการ และที่ปรึกษาระดับมืออาชีพ อีกทั้งมีการจัดตั้ง ที่ปรึกษารวม 16 คน เพื่อให้การสนับสนุนในกระบวนการการปรึกษาหารือสาธารณะ ซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานด้านความความยั่งยืน องค์กรวิชาชีพ และองค์กรที่ให้การสนับสนุน

ทีมพัฒนาแนวปฏิบัติฉบับนี้ ได้สอบถามข้อคิดเห็นทั้งหมดที่ได้รับ เพื่อพิจารณาข้อดีของข้อมูลตอบกลับ ข้อคิดเห็น และการนำไปอภิปรายและแก้ไขตามที่เห็นสมควรในที่ประชุมแบบตัวต่อตัวกับคณะกรรมการที่ปรึกษา ร่างแนวปฏิบัติที่ได้อัปเดตตามข้อมูลที่ได้รับเหล่านี้ได้รับการอนุมัติแล้วโดย WBCSD และคณะกรรมการ COSO

ภาคผนวก 2 : ตัวอย่างข้อกำหนดการเปิดเผยความเสี่ยงและการกำกับดูแล

ตลาดหลักทรัพย์ในหลายประเทศมีข้อกำหนดในการจัดทำรายงานประจำปีให้บริษัทเปิดเผยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ครอบคลุมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแล ในปี 2017 มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อกำหนดในการเปิดเผยข้อมูลของ 15 ประเทศที่คัดเลือกจากการพิจารณาผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) แนวปฏิบัติในการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ทั้งกฎหมายภายในประเทศและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์^ก ได้รับการประเมินด้วย

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่ามี 13 ประเทศจาก 15 ประเทศ กำหนดให้เปิดเผยข้อมูลปัจจัยเสี่ยงเป็นประจำทุกปีตามกฎหมายของประเทศ หรือตามข้อกำหนดเฉพาะของตลาดหลักทรัพย์ โดย 8 ประเทศในกลุ่ม 13 ประเทศนี้ต้องเปิดเผยปัจจัยเสี่ยงจากด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการกำกับดูแลอย่างน้อย 1 ด้าน นอกจากนี้ มี 14 ประเทศจาก 15 ประเทศกำหนดให้มีการเปิดเผยด้านการกำกับดูแลประจำปีให้สอดคล้องตามกฎหมายของประเทศหรือข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์

ข้อกำหนดการเปิดเผยความเสี่ยงและข้อกำหนดเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ESG แสดงในตาราง 2.1

ข้อกำหนดการเปิดเผยด้านการกำกับดูแลแสดงไว้ในตาราง 2.2

ตาราง 2.1 ข้อกำหนดการเปิดเผยความเสี่ยง ^ง			
กฎเกณฑ์	ข้อกำหนด	ข้อบังคับตามกฎหมาย	
ประเทศ	การเปิดเผยความเสี่ยง ^จ	การเปิดเผยความเสี่ยงเฉพาะด้าน ESG ^ฉ	ตัวอย่างข้อมูลอ้างอิง
ออสเตรเลีย	มี	มี	ตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลีย (ASX) หลักการและข้อเสนอแนะของสภาด้านการกำกับดูแล (Corporate Governance Council Principles & Recommendations): หลักการที่ 7 (คำแนะนำ 7.4)
บราซิล	มี	ไม่มี	ประธานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ของบราซิล (CVM) คำสั่งที่ 480

^ก ในกรณีที่มีตลาดหลักทรัพย์หลายแห่งภายในประเทศ ตลาดหลักทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดสองอันดับแรกจะถูกรวมในการวิเคราะห์

^ง หมายเหตุ: สหภาพยุโรปได้ออกคำสั่งการรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน (Directive 2014/95 / EU) ซึ่งบังคับให้ บริษัท ขนาดใหญ่รายงานเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิมนุษยชน การต่อต้านคอร์รัปชัน/การให้สินบน ความหลากหลายของคณะกรรมการ และการเปิดเผยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG ประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปได้รับรองเป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายของประเทศสำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับคำสั่งนี้ ดูที่:

ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en

^จ ข้อกำหนดประจำปีในการเปิดเผยปัจจัยเสี่ยงต่อสาธารณะที่เกินเกณฑ์วัดที่กำหนด

^ฉ ข้อกำหนดระบุให้พิจารณาอย่างน้อย 1 ด้านของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการกำกับดูแล ในการเลือกปัจจัยเสี่ยงสำหรับการเปิดเผยข้อมูลประจำปี

ตาราง 2.1 ข้อกำหนดการเปิดเผยความเสี่ยง (ต่อ)

กฎเกณฑ์	ข้อกำหนด	ข้อบังคับตามกฎหมาย	
ประเทศ	การเปิดเผยความเสี่ยง	การเปิดเผยความเสี่ยงเฉพาะด้าน ESG	ตัวอย่างข้อมูลอ้างอิง
แคนาดา	มี	มี	แบบฟอร์ม 51-102F2 แบบฟอร์มข้อมูลรายงานประจำปี มาตรา 5.2 แบบฟอร์ม 51-102F1 คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ มาตรา 1.2
จีน	ไม่มี	ไม่มี	
ฝรั่งเศส	มี	มี	มาตรา L225-100; มาตรา L225-100-2
เยอรมนี	มี	มี	ประมวลกฎหมายพาณิชย์ / กฎหมายบริษัท (HGB), §§289, 289a-e HGB, 315, 315a-c HGB
อินเดีย	มี	มี	พระราชบัญญัติบริษัท ปี 2013 มาตรา 134 งบการเงิน (3)
ญี่ปุ่น	มี	ไม่มี	พระราชบัญญัติเครื่องมือทางการเงินและการแลกเปลี่ยนเงิน (FIEFA) มาตรา 5, 24 คำสั่งของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลของกิจการ (ครม.) มาตรา 8 (1) มาตรา 15 / แบบฟอร์ม 2 33 แบบฟอร์ม 3 13
เนเธอร์แลนด์	มี	มี	ประมวลกฎหมายแพ่งของเนเธอร์แลนด์เล่ม 2 บุคคลตามกฎหมาย ลักษณะที่ 9 ของงบการเงินและรายงานกรรมการ พระราชบัญญัติกำกับดูแลทางการเงิน หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเนเธอร์แลนด์ (8 ธันวาคม ปี 2016) ของคณะกรรมการตรวจติดตาม
นอร์เวย์	มี	ไม่มี	พระราชบัญญัติการซื้อขายหลักทรัพย์ของนอร์เวย์ ปี 2007: มาตรา 5-5 รายงานทางการเงินประจำปี พระราชบัญญัติการบัญชีของนอร์เวย์มาตรา 3
สิงคโปร์	ไม่มี	ไม่มี	
แอฟริกาใต้	มี	ไม่มี	King IV Report เรื่องการกำกับดูแลกิจการสำหรับแอฟริกาใต้ ปี 2016: หลักการที่ 11
ไทย	มี	ไม่มี	ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องการจัดทำและนำเสนองบการเงิน รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน
สหราชอาณาจักร	มี	มี	พระราชบัญญัติบริษัท ปี 2006 ค. 46 ส่วนที่ 15 บทที่ 4A มาตรา 414C (2) (b), 414C (4) (b), 414C (7), 414CB (1) (2) (d)
สหรัฐอเมริกา	มี	มี	17 CFR 229.503 แนวปฏิบัติของระเบียบคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ S-K, SS 229.503 (c); มาตรา 303 (a) (3) (ii)

ตาราง 2.2 ข้อกำหนดการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแล

กฎหมาย	ข้อกำหนด	ข้อบังคับตามกฎหมาย
ประเทศ	ข้อกำหนดเฉพาะในการเปิดเผยการกำกับดูแลกิจการ ^ข	ตัวอย่างข้อมูลอ้างอิง
ออสเตรเลีย	มี	พระราชบัญญัติบริษัทของออสเตรเลีย ปี 2001 เล่ม 1 บทที่ 2D 2G 2H 2J
บราซิล	ไม่มี	
แคนาดา	มี	พระราชบัญญัติบริษัทธุรกิจของแคนาดา: ส่วนที่ 5 ส่วนที่ 7 ส่วนที่ 8 ตราสารแห่งชาติ 58-101 นโยบายแห่งชาติ 58-201
จีน	มี	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนในจีน
ฝรั่งเศส	มี	ประมวลกฎหมายพาณิชย์ของฝรั่งเศส มาตรา L. 225-37-2 ถึง L. 225-37-5
เยอรมนี	มี	ประมวลกฎหมายพาณิชย์ของเยอรมัน มาตรา 289F ประกาศเรื่องการกำกับดูแลกิจการ
อินเดีย	มี	กฎระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ของอินเดีย ปี 2015 มาตรา 34 บทที่ 2
ญี่ปุ่น	มี	พระราชบัญญัติเครื่องมือทางการเงินและการแลกเปลี่ยนเงิน (FIEFA) มาตรา 5, 24 คำสั่งคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลของกิจการ มาตรา 8 (1) มาตรา 15 / แบบฟอร์ม 2 57 แบบฟอร์ม 3 37
เนเธอร์แลนด์	มี	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของเนเธอร์แลนด์ (8 ธันวาคม ปี 2016) ของคณะกรรมการตรวจติดตาม
นอร์เวย์	มี	พระราชบัญญัติการบัญชีของนอร์เวย์ มาตรา 3-3c
สิงคโปร์	มี	พระราชบัญญัติบริษัทของสิงคโปร์ (ปี 2006) กฎตลาดหลักทรัพย์ของสิงคโปร์ รายงานของคณะกรรมการและหลักการกำกับดูแลกิจการ
แอฟริกาใต้	มี	พระราชบัญญัติบริษัท ปี 2008: ส่วนที่ F – หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ไทย	มี	หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2017
สหราชอาณาจักร	มี	พระราชบัญญัติบริษัท ปี 2006 c. 46 ส่วนที่ 15 บทที่ 5 มาตรา 416 (1) (3) 418 (2) 419A; หลักการเปิดเผยและความโปร่งใสของหน่วยกำกับดูแลด้านการเงิน (Disclosure and Transparency Rules of the Financial Conduct Authority) DIR 7.1,7.2
สหรัฐอเมริกา	มี	กฎระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ S-K, 17 CFR&229.407

^ข ข้อกำหนดประจำปีในการเปิดเผยสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลบริษัท อาทิ แนวปฏิบัติขององค์กรเรื่อง คณะผู้บริหารระดับสูงและจริยธรรม

ภาคผนวก 3: ตัวอย่างกรอบความสมัครใจและเจตจำนง

ตารางด้านล่างแสดงการเลือกกรอบความสมัครใจ มาตรฐาน และเจตจำนง ซึ่งสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดทำข้อกำหนดด้าน ESG โดยสมัครใจของแต่ละกิจการ

ตาราง 3.1: ตัวอย่างกรอบความสมัครใจ และเจตจำนง

กรอบโครงสร้างหรือหลักเกณฑ์	หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ	ความคาดหวัง	วิธีที่กรอบโครงสร้างจัดการด้าน ESG และการกำกับดูแล
B-Corp ²	B Lab	ใบรับรอง	กิจการที่แสวงหากำไรที่ได้รับการรับรองโดย B Lab ซึ่งเป็นกิจการที่ไม่แสวงหากำไร ต้องผ่านมาตรฐานต่าง ๆ ของการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส
CDSB Framework สำหรับการรายงานข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม พหุทางธรรมชาติและผลกระทบทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ³	Climate Disclosure Standards Board (CDSB)	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	กำหนดแนวทางในการรายงานสารสนเทศด้านสิ่งแวดล้อมในรายงานหลัก โดยที่สารสนเทศดังกล่าวมีสาระสำคัญต่อการทำความเข้าใจความเสี่ยงและโอกาสทางการเงินของบริษัท ตลอดจนความยืดหยุ่นของรูปแบบธุรกิจของบริษัท
Ceres Principles ⁴	Ceres	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	แนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการของการอุทิศตนของบริษัทเพื่อความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนความมุ่งมั่นอย่างแข็งขันต่อกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การอภิปรายและการรายงานต่อสาธารณะที่ครอบคลุมและเป็นระบบ
Equator Principles ⁵	Association of member Equator Principles Financial Institutions	การลงนาม / การเป็นสมาชิก	สถาบันการเงินทำรายงานประจำปีให้กับ Equator Principles Association เพื่อยืนยันการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้เพื่อกำหนด ประเมิน และบริหารความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมในโครงการ
Global Reporting Initiative (GRI) ⁶	Global Sustainability Standards Board	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	ประมวลมาตรฐานระดับโลกต่าง ๆ สำหรับการรายงานความยั่งยืน
IFC Performance Standard ⁷	International Finance Corporation (IFC)	นโยบาย / มาตรฐาน	กำหนดความรับผิดชอบต่อลูกค้า IFC สำหรับการจัดการความเสี่ยงด้าน ESG ครอบคลุมทั้ง 8 ประเภท (ความเสี่ยงแรงงาน ประสิทธิภาพทรัพยากร ชุมชน การตั้งถิ่นฐานใหม่ ความหลากหลายทางชีวภาพ ชนเผ่าพื้นเมือง และมรดกทางวัฒนธรรม)

ตาราง 3.1 : ตัวอย่างกรอบความสมัครใจ และเจตจำนง (ต่อ)

กรอบโครงสร้างหรือหลักเกณฑ์	หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ	ความคาดหวัง	วิธีที่กรอบโครงสร้างจัดการด้าน ESG และการกำกับดูแล
International Integrated Reporting Council (IIRC) ⁸	Global coalition of regulators, investors; etc.	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	หลักการและกรอบโครงสร้างสำหรับการรายงานแบบบูรณาการ ซึ่งรวมถึงภาคการลงทุนที่ขยายฐานกว้าง เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาว
Luxembourg Finance Labelling Agency (LuxFLAG) ⁹	LuxFLAG	เครื่องหมายรับรอง	หน่วยงานที่มุ่งส่งเสริมการระดมทุนสำหรับภาคการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบ โดยออกเครื่องหมายรับรองที่ยอมรับโดยทั่วไปให้กับรูปแบบการลงทุนต่าง ๆ ที่มีสิทธิ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจต่อนักลงทุน ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในภาคการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบ
ข้อปฏิบัติด้านทุนทางธรรมชาติ (Natural Capital Protocol) ¹⁰	Natural Capital Coalition	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	กรอบโครงสร้างที่ออกแบบมาเพื่อเป็นสารสนเทศที่ไว้วางใจได้ เชื่อถือได้และนำไปใช้ได้ ซึ่งผู้จัดการภาคธุรกิจจำเป็นต้องทราบเพื่อการตัดสินใจ ข้อปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีขึ้น โดยรวมถึงวิธีการปฏิสัมพันธ์กับธรรมชาติ หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทุนทางธรรมชาติ และในการตัดสินใจ
แนวปฏิบัติของ OECD สำหรับบริษัทข้ามชาติ ¹¹	องค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD)	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	ข้อเสนอแนะจากรัฐบาลต่อบริษัทข้ามชาติในรูปแบบของหลักการและมาตรฐานที่ไม่ผูกมัดสำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อในบริบทโลกที่สอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานสากล
หลักการลงทุนด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม ¹²	องค์การสหประชาชาติ (UN)	การลงทุน	เจตจำนงระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สำหรับนักลงทุนสถาบันในการรวมปัจจัย ESG เข้ากับการตัดสินใจลงทุนและการเป็นเจ้าของ
SASB Conceptual Framework (CF) ¹³ and Standards (S) ¹⁴	Sustainability Accounting Standards Board	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	หัวข้อและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนทางการเงินที่มีสาระสำคัญตามอุตสาหกรรมเฉพาะได้ถูกออกแบบมาเพื่อแน่ใจว่ามีการส่งมอบความมีสาระสำคัญ ซึ่งเป็นสารสนเทศด้าน ESG ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจสำหรับตลาดทุนต่าง ๆ ที่คำนึงถึงความคุ้มค่าของต้นทุน
ข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital Protocol) ^{15,๙}	Social & Human Capital Coalition	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	มีส่วนร่วมทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการบูรณาการการวัดผลกระทบทางสังคมและมนุษย์ โดยจัดให้มีกระบวนการที่สอดคล้องกันเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนการวัด การประเมินคุณค่า และการจัดการทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ให้ดีขึ้น อีกทั้งนำเสนอกรอบการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่สอดคล้องและเป็นมาตรฐาน
Sustainable Development Goals ¹⁶	องค์การสหประชาชาติ (UN)	แนวปฏิบัติ/การวางแนวทาง	เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืนระดับโลก 17 เป้าหมาย โดยมี 169 เป้าหมายย่อยที่ครอบคลุมหลากหลายประเด็นด้านการพัฒนาความยั่งยืนในวงกว้างซึ่งบริษัทต่าง ๆ สามารถใช้เป็นแนวทางดำเนินการได้

^๙ ข้อปฏิบัติด้านทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ (Social & Human Capital Protocol) ชุดสุดท้ายอยู่ในสิ่งพิมพ์ชุดสุดท้ายในปี 2019

ตาราง 3.1 : ตัวอย่างกรอบความสมัครใจ และเจตจำนง (ต่อ)

กรอบโครงสร้างหรือหลักเกณฑ์	หน่วยงานควบคุมกฎข้อบังคับ	ความคาดหวัง	วิธีที่กรอบโครงสร้างจัดการด้าน ESG และการกำกับดูแล
Task Force for Climate-Related Disclosures ¹⁷	Financial Stability Board	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	แนวปฏิบัติโดยสมัครใจของการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินด้านสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นที่การกำกับดูแล กลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง รวมถึงตัวชี้วัด และเป้าหมาย
UN Global Compact ¹⁸	องค์การสหประชาชาติ (UN)	การลงนาม/เป็นสมาชิก	เจตจำนงระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่อสืบลหลักการที่เน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อม และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
UN Guiding Principles on Business and Human Rights ¹⁹	องค์การสหประชาชาติ (UN)	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	แนวปฏิบัติในการพัฒนาสิทธิมนุษยชนในภาคธุรกิจ และจัดการล่วงหน้าโดยมุ่งเน้นความโปร่งใส และความรับผิดชอบขององค์กร
UNEP Finance Initiative Principles for Sustainable Insurance ²⁰	องค์การสหประชาชาติ (UN)	แนวปฏิบัติ/การวางแผนทาง	กรอบโครงสร้างระดับสากลสำหรับอุตสาหกรรมประกันภัยเพื่อจัดการกับความเสี่ยงและโอกาสด้าน ESG

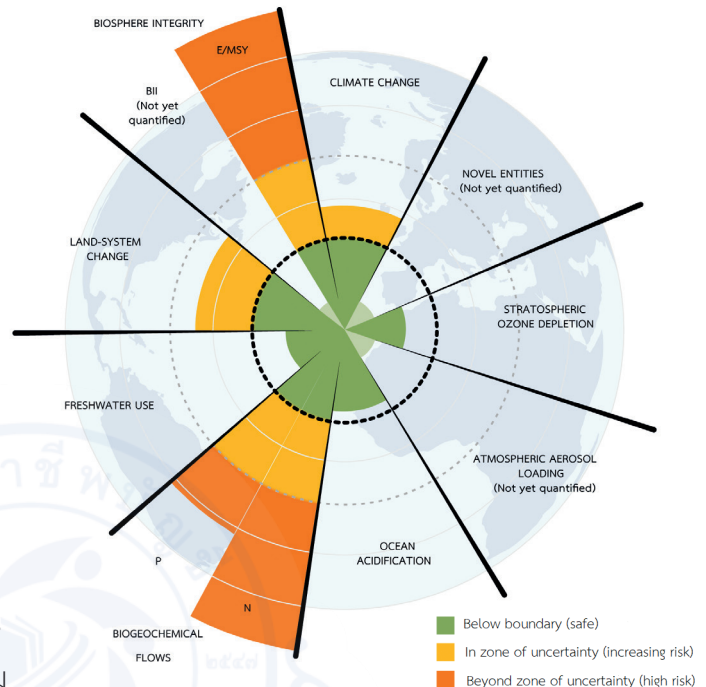
ภาคผนวก 4 : แหล่งข้อมูลเพิ่มเติมด้าน ESG เพื่อการทำความเข้าใจบริบททางธุรกิจ²¹

(คัดจาก การฝังโครงการ – The Road to Context: Contextualising your Strategy and Goals)

กรอบโครงสร้างขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก

กรอบโครงสร้างขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก

ถูกพัฒนาโดย Johan Rockstrom และทีมงาน โดยขีดจำกัดนี้ถูกกำหนดด้วยตัวบ่งชี้เกื้อประการที่จะทำให้ระบบนิเวศของโลกใบนี้ยังมีเสถียรภาพและมีความยืดหยุ่น แต่ละระบบพยายามที่จะบ่งชี้เชิงคุณภาพของขอบเขตต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความอยู่รอดของมนุษยชาติ²² บริษัทหลายแห่งพบว่ากรอบโครงสร้างนี้ช่วยให้แนวคิดของ “เกณฑ์วัด (thresholds)” ที่มีศักยภาพในการสร้างข้อจำกัดเชิงกลยุทธ์ที่แท้จริง เนื่องจากการจำกัดการเข้าถึงทรัพยากรหรือเพิ่มความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพอากาศ กรอบโครงสร้างนี้มีประโยชน์ในการเริ่มต้นบทสนทนาเกี่ยวกับขีดจำกัดของการเติบโต อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการกล่าวถึงอย่างต่อเนื่อง ประเด็นหลาย ๆ อย่าง



Credits: Azote images for Stockholm Resilience Centre

อาจจะต้องถูกพิจารณาใหม่อีกครั้งจากขีดจำกัดความปลอดภัยของโลกไปสู่เกณฑ์วัดต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่นในหลาย ๆ กรณีเป็นปัญหาที่ทำลายที่จะหาหรือเกี่ยวกับขีดจำกัดความปลอดภัยของโลกสำหรับน้ำ แต่แทนที่จะพิจารณาเรื่องน้ำในภาพระดับโลก หลายบริษัทก็ยังคงจำเป็นในการพิจารณาเพียงแค่ระดับลุ่มน้ำ และมีระดับเกณฑ์วัดปริมาณและคุณภาพของน้ำในแต่ละฤดูกาลในพื้นที่ปฏิบัติการเท่านั้น แต่ถึงอย่างไร ในช่วงระยะเริ่มต้นกรอบโครงสร้างนี้สามารถเป็นแนวคิดที่ดีเพื่อใช้ยึดปฏิบัติได้

ดัดแปลงจาก stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html

โมเดลวงแหวนของสังคมและขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก

เมื่อกรอบโครงสร้างขีดจำกัดความปลอดภัยของโลกมุ่งเน้นไปที่เกณฑ์วัดด้านสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก Kate Raworth ได้เสนอโมเดลวงแหวนที่เพิ่มเติมขึ้นใน (พื้นฐานของสังคม) ไปยังกรอบโครงสร้างขีดจำกัดความปลอดภัยของโลก ซึ่งเมื่อปรับรวมกันแล้วกรอบโครงสร้างนี้เป็นประโยชน์ในการช่วยแนะนำตัวอย่างแก่บริษัทต่าง ๆ ในบทบาทการยืดหยุ่นและทนทานต่อสภาวะทางสังคม หรือในทางตรงข้าม ในบทบาทของบริษัทจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อช่วยให้สังคมหรือภูมิภาคที่บริษัทดำเนินงานอยู่มีเสถียรภาพ

ภาคผนวก 5 : ตัวอย่างของ RACI เมตริก (RACI ย่อมาจาก Responsible, Accountable, Consulted และ Informed)

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของ RACI เมตริก ที่จะเน้นไปยังบทบาททั่วไปภายในองค์กรและการมีส่วนร่วมของพวกเขาลดลดกระบวนการ ERM

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย	คณะกรรมการบริหาร	ผู้อำนวยการด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือหัวหน้าคณะผู้บริหารด้านความเสี่ยง)	เจ้าของความเสี่ยง (รวมไปถึงความเสี่ยงเฉพาะด้าน ESG ที่ถาวร)	ผู้ปฏิบัติงานด้านความยั่งยืน
การกำกับดูแลและวัฒนธรรม	อนุมัติในการจัดให้มีการแสดงออกและทัศนคติที่ดีของการกำกับดูแลวัฒนธรรม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	รับผิดชอบการออกแบบและอำนวยความสะดวกของกระบวนการ ERM ครบวงจร	รับผิดชอบการออกแบบและอำนวยความสะดวกด้านกระบวนการ ERM ครบวงจร รวมไปถึงวงจรชีวิตของ ERM	รับทราบกระบวนการ ERM เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเด็น ESG	รับทราบด้านโครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการเพื่อจะสนับสนุนการบริหารจัดการประเด็น ESG
กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์	ให้คำปรึกษาและสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	อนุมัติการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	รับผิดชอบการอำนวยความสะดวกในกระบวนการตรวจสอบบริบททางธุรกิจ และกลยุทธ์	ให้คำปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยง	ให้คำปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก และผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับ ESG และการพึ่งพา
ผลการปฏิบัติงาน	ระบุความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	อนุมัติในการระบุและเปิดเผยความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางธุรกิจ	รับผิดชอบการอำนวยความสะดวกในกระบวนการระบุผลกระทบด้านธุรกิจ	รับผิดชอบในการสนับสนุนการระบุความเสี่ยงและทำความเข้าใจความเสี่ยง	ปรึกษากับเจ้าของความเสี่ยงเพื่อที่จะสนับสนุนการระบุและทำความเข้าใจต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	การประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	อนุมัติในการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญ	รับผิดชอบการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเพื่อประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญ	รับผิดชอบการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกลยุทธ์	ปรึกษากับเจ้าของความเสี่ยงเกี่ยวกับเครื่องมือและความรู้เพื่อที่จะสนับสนุนการหาค่าเชิงปริมาณและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG
	พัฒนาและนำไปปฏิบัติสำหรับวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ	อนุมัติในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ	รับผิดชอบการประสานงานเพื่อพัฒนาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยง	รับผิดชอบในการพัฒนาการตอบสนองที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเครียดและดำเนินการตอบสนอง	ปรึกษากับเจ้าของความเสี่ยงเพื่อพัฒนาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ
การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง	ให้คำปรึกษาด้านสถานะของความเสี่ยงและกระบวนการ ERM	อนุมัติการตรวจติดตามกิจกรรม ERM และสร้างความมั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ภายใต้ระดับที่ยอมรับได้	รับผิดชอบการพัฒนาตัวชี้วัดภาพรวม ที่ใช้ตรวจติดตามความเสี่ยง	รับผิดชอบการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อตรวจติดตามความเสี่ยงและบริบททางธุรกิจเมื่อความเสี่ยงออกนอกช่วงที่ยอมรับได้	ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อตรวจติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG และกำหนดมุมมองที่จะรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก
สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน	ให้คำปรึกษาด้านกิจกรรมและกระบวนการ ERM และการเปิดเผยสู่ภายนอก	อนุมัติการสื่อสารกิจกรรมและกระบวนการ ERM ต่อภายในและภายนอก	รับผิดชอบในการพัฒนาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการ ERM	รับผิดชอบการจัดหาข้อมูลสำหรับการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการ ERM	ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูลเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับมุมมองของกิจกรรมและกระบวนการ ERM ที่เกี่ยวข้องกับ ESG

ภาคผนวก 6 : ตารางอ้างอิงตัวอย่างเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น

ตารางนี้ออกแบบมาเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับบริษัทต่าง ๆ เพื่อพิจารณาเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นกับบริษัทอื่น เป็นข้อมูลสำหรับรูปแบบการประมาณการ ข้อมูลอ้างอิงเหล่านี้แสดงภาพรวมของเหตุการณ์และผลกระทบ ทั้งนี้บริษัทจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมและเปรียบเทียบกับสถานการณ์เฉพาะสำหรับบริษัท

ความเสี่ยงด้าน ESG	อ้างอิงจากตัวอย่างเหตุการณ์ที่เคยเกิด	ผลกระทบ
สิ่งแวดล้อม		
สภาพอากาศที่รุนแรง	ผลกระทบจากภัยพิบัติน้ำท่วมและภัยแล้งต่อผลผลิตและราคาพืชฝ้าย (ปี 2010)²³	- เสื้อผ้าแบรนด์ Next ขึ้นราคาร้อยละ 5 ถึง ร้อยละ 8 - ราคาหุ้นของบริษัท H&M ลดลง ร้อยละ 2.5²⁴
	ผลกระทบจากความแห้งแล้งในรัฐเท็กซัสและสภาพอากาศของประเทศจีนที่ไม่เอื้อต่อการปลูกฝ้าย (ปี 2011)	- บริษัท Gap ลดประมาณการกำไรประจำปีลงร้อยละ 22 ในช่วงไตรมาสที่ 1 ของ ปี 2011 เนื่องด้วยต้นทุนราคาฝ้าย - บริษัท Polo Ralph Lauren มีรายได้สุทธิลดลงร้อยละ 36 ในไตรมาสแรกโดยกล่าวว่าต้นทุนที่สูงขึ้น²⁵
	ผลกระทบความเสียหายจากอุทกภัยในภูมิภาคของพื้นที่ชุ่มน้ำชายฝั่งทางตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกาจากพายุเฮอริเคนแซนดี้และความสูญเสียจากน้ำท่วมในรัฐนิวเจอร์ซีย์ (ปี 2012)	พื้นที่ชุ่มน้ำช่วยให้ประหยัดความเสียหายจากน้ำท่วมโดยตรงเป็นเงินจำนวน 625 ล้านดอลลาร์สหรัฐ²⁶
การปนเปื้อนของน้ำ	การรั่วไหลของน้ำมันในอ่าวเม็กซิโก (ปี 2010)	ในปี 2018 บริษัท BP จ่ายเงินมากกว่าจำนวน 65 พันล้านเหรียญสหรัฐสำหรับค่าใช้จ่ายในการทำความสะอาดและค่าธรรมเนียมทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องจากภัยพิบัติด้านสิ่งแวดล้อมครั้งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกา และมีคนงานแท่นขุดเจาะเสียชีวิต 11 คน²⁷
	เงินสำรองเพื่อการปนเปื้อนของน้ำจากการใช้เทคโนโลยี Hydraulic Fracturing	บริษัท Cabot Oil and Gas จ่ายเงินจำนวน 4.2 ล้านดอลลาร์สหรัฐให้กับสองครอบครัวจากการปนเปื้อนน้ำ²⁸
	การรั่วไหลของซีเมนต์ถ่านหิน (ปี 2015)	บริษัท Duke Energy Corp ตกลงที่จะจ่ายค่าปรับให้กับรัฐบาลกลางจำนวน 102 ล้านดอลลาร์ ซึ่งประกอบด้วยค่าปรับจำนวน 68 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และจำนวน 34 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สำหรับการดูแลด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ในรัฐนอร์ทแคโรไลนาและเวอร์จิเนีย²⁹
การขาดแคลนน้ำ	การสกัดน้ำบาดาลเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด	บริษัท Coca-Cola ถูกบังคับให้ปิดโรงงานบรรจุขวดที่สามารถผลิตขวด PET (Polyethylene Terephthalate) สำหรับบรรจุภัณฑ์อัดลมได้จำนวน 600 ขวดต่อนาที³⁰
ความหลากหลายทางชีวภาพ	การละเมิดกฎหมายของประเทศเกี่ยวกับความหลากหลายทางชีวภาพในบราซิล (ปี 2017)	บริษัทจำนวน 35 แห่ง (ส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติด้านเครื่องสำอางและยา) ต้องรับผิดชอบค่าปรับรวมเป็นเงินประมาณ 44 ล้านดอลลาร์สหรัฐ³¹
	การฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพธรรมชาติและภูมิทัศน์ (ร่างพระราชบัญญัติรัฐสภาฝรั่งเศส)	การกระทำใด ๆ ที่กระทำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีโทษปรับสูงถึงจำนวน 150,000 ยูโร (จำนวน 750,000 ยูโรสำหรับกลุ่มคน) และจำคุกสองปี³²

ความเสี่ยงด้าน ESG	อ้างอิงจากตัวอย่างเหตุการณ์ที่เคยเกิด	ผลกระทบ
สังคม		
สิทธิมนุษยชน	• สภาพการทำงานที่ย่ำแย่ในโรงงาน (ปี 1990-1999 และ ต้นคริสต์ทศวรรษ 2000)	• การต่อสู้กับข้อกล่าวหาเหล่านี้ของบริษัท Nike ลงเอยโดย บริษัท Nike ต้องจ่ายเงินจำนวน 1.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ^{33,34}
	• คนงานได้รับค่าจ้างน้อยกว่าค่าแรงขั้นต่ำตามกฎหมาย	• บริษัท 7-Eleven จ่ายเงินอย่างน้อยจำนวน 26 ล้านดอลลาร์สหรัฐคืนให้กับคนงาน 680 คน ³⁵
สิทธิแรงงาน	• การประท้วงของพนักงานเพื่อเรียกร้องให้ปรับปรุงสิทธิแรงงาน	• โครงการเหมืองแร่ขนาดใหญ่ระดับโลกที่มีรายจ่ายในการลงทุนจำนวน 3-5 พันล้านเหรียญสหรัฐจะต้องเผชิญกับต้นทุนจำนวนประมาณ 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อสัปดาห์ เนื่องจากการผลิตล่าช้าในเชิงมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) ส่วนใหญ่เกิดจากยอดขายที่หายไป ³⁶
อาชีวอนามัยและความปลอดภัย	• การบาดเจ็บ การเจ็บป่วย และการเสียชีวิตที่เกี่ยวข้องกับที่ทำงาน	• จากการศึกษาต่อไปนี้สำหรับรายงานค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายทางตรงและทางอ้อม: - National Safety Council Injury Facts ³⁷ - PBS Costs of Occupational Injuries and Illnesses (เฉพาะสหรัฐอเมริกา) ³⁸
	• โรงงานถล่มส่งผลให้คนงานกว่า 1,100 คนเสียชีวิต และบาดเจ็บอีก 1,000 คน	• องค์กรแรงงานระหว่างประเทศสามารถระดมทุนได้ 15 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 40 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อชดเชยครอบครัวที่ได้รับผลกระทบจากโรงงาน Rana Plaza ถล่ม ³⁹
ชุมชน	• เชื้อโรคคร่าชีวิตผู้คน 19 ราย และเศษแร่เหล็กกระจายทั่วพื้นที่ตะวันออกเฉียงใต้ของบราซิล	• บริษัท Samarco (Value and BHP) จ่ายเงิน 6.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ⁴⁰
ความปลอดภัยของอาหาร	• การปนเปื้อนในอาหารที่นำไปสู่การพบเชื้ออีโคไล (E. coli) (ปี 2015) ⁴¹	• ราคาหุ้นของบริษัท Chipotle ซึ่งกำลังเพิ่มขึ้นในขณะนั้น ลดลงจาก USD\$750 เป็น USD\$440 ต่อหุ้นในช่วงระยะเวลาหกเดือน ⁴²
	• การปนเปื้อนในอาหารสัตว์เสี่ยงต่อการเสียชีวิตของสุนัข (ปี 2014) ⁴³	• บริษัท Petco หยุดการขายขนมสุนัขที่ผลิตในจีนซึ่งส่งผลกระทบต่อร้านค้า 1,300 แห่ง และยอดขายในช่องทางออนไลน์ Petco.com ⁴⁴
ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์	• แบตเตอรี่ลิเทียมไอออนติดไฟ (ปี 2006)	• บริษัท Dell / Sony เรียกคืนแบตเตอรี่ 4.1 ล้านก้อนนับเป็นมูลค่า 400 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ⁴⁵
	• สีตะกั่วในของเล่นเด็ก (ปี 2007)	• บริษัท Mattel เรียกคืนของเล่น 967,000 ชิ้น ซึ่งเป็นการเรียกคืนครั้งที่ 17 ในรอบสิบปี ⁴⁶
	• ความล่าช้าในการรายงานข้อบกพร่องในสวิทช์ไฟหน้าปัดมัลติเพล็กซ์ (ปี 2014)	• สำนักงานบริหารความปลอดภัยการจราจรบนทางหลวงแห่งชาติเรียกเก็บเงินจากบริษัท GM เป็นเงินจำนวน 35 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในการลงโทษทางแพ่ง ⁴⁷
	• ความร้อนที่สูงเกินไปและการลุกไหม้ของโทรศัพท์มือถือ (ปี 2016)	• บริษัท Samsung เรียกคืนอุปกรณ์ 2.5 ล้านเครื่อง ⁴⁸
ความปลอดภัยของผู้บริโภค	• การขาดการควบคุมดูแลในการดำเนินการซื้อขาย (ปี 2013)	• JPMorgan Chase มีผลขาดทุนประมาณ 6 พันล้านเหรียญสหรัฐ เนื่องจากตราสารอนุพันธ์ที่ซับซ้อน • ตกลงที่จะจ่ายค่าปรับ 920 ล้านดอลลาร์สหรัฐให้กับหน่วยงานกำกับควบคุมกฎข้อบังคับ ⁴⁹

ความเสี่ยงด้าน ESG	อ้างอิงจากตัวอย่างเหตุการณ์ที่เคยเกิด	ผลกระทบ
การกำกับดูแล		
ติดสินบนและการคอร์รัปชัน (Bribery and corruption)	การจ่ายค่าติดสินบน	- มีการกำหนดบทลงโทษทางอาญาและทางแพ่งกับบริษัทต่าง ๆ สำหรับความผิดที่กำหนดโดย US Foreign Corrupt Practices Act⁵⁰ - ในปี 2016 the Serious Fraud Office ได้รับการตัดสินว่ากระทำความผิดครั้งแรกภายใต้มาตรา 7 ของ UK Bribery Act 2010 ซึ่งส่งผลให้ต้องจ่ายเงินค่าปรับประมาณ 2.7 ล้านเหรียญสหรัฐ⁵¹
การปลอมแปลงของการทดสอบการปล่อยมลพิษ (Falsification of emissions tests)	การปลอมแปลงของการทดสอบการปล่อยมลพิษในยานพาหนะ (ปี 2016)	ในปี 2018 บริษัท Volkswagen ได้จ่ายค่าปรับและชดเชยค่าเสียหายให้แก่ทางการสหรัฐอเมริกาจำนวน 25 พันล้านเหรียญสหรัฐ⁵²



ภาคผนวก 7 : ตารางอ้างอิงการวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง (Scenario analysis)

แหล่งข้อมูลในตารางด้านล่างแสดงข้อมูลเชิงลึกสำหรับการพัฒนาที่เน้นการวิเคราะห์สถานการณ์จำลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและด้านพลังงาน ผู้จัดการควรพิจารณาแหล่งข้อมูลเหล่านี้ ทั้งในด้านการหลักและการวิเคราะห์เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

แหล่งข้อมูล	การนำไปประยุกต์ใช้
TCFD Technical Supplement: การใช้การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองในการเปิดเผยข้อมูลด้านความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ ⁵³	- อธิบายถึงวิธีการสร้างสถานการณ์จำลองของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่โดดเด่นและเป็นไปได้ที่สอดคล้อง ตรงประเด็น และกำลังท้าทาย - พารามิเตอร์ สมมติฐาน ทางเลือกในการวิเคราะห์ และผลกระทบ ที่ผู้จัดการต้องใช้เป็นข้อพิจารณาที่สำคัญในการพัฒนาสถานการณ์จำลอง
IEA ⁵⁴	- นำเสนอสถานการณ์จำลองของนโยบายใหม่และปัจจุบันตามแผนงานที่ประกาศโดยประเทศด้านพลังงานและการนำไปปฏิบัติ - ออกแบบสถานการณ์จำลองเกี่ยวกับเทคโนโลยีพลังงาน เพื่อจำกัดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกตามสถานการณ์จำลองแบบ 2 องศาเซลเซียส 4 องศาเซลเซียส และ 6 องศาเซลเซียส
IPCC ⁵⁵	- รายงานพิเศษเกี่ยวกับสถานการณ์จำลองการปล่อยมลพิษ (SRES) ครอบคลุมแรงขับเคลื่อนหลักของการปล่อยมลพิษที่หลากหลาย ตั้งแต่ด้านประชากรศาสตร์ไปจนถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ - สถานการณ์จำลองเหล่านี้รวมถึงแหล่งข้อมูลการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและก๊าซมีเทนที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และแรงผลักดันที่ทำให้เกิดสถานการณ์เหล่านั้น
Shell ⁵⁶	- สถานการณ์จำลองประจำปีที่พัฒนาสำหรับประเด็นต่าง ๆ รวมถึงวิธีที่โลกจะสามารถบรรลุความต้องการด้านพลังงาน ในขณะที่การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนสุทธิให้เป็นศูนย์ และสถานการณ์จำลองของพลังงานในอนาคต - จุดประสงค์คือถามว่า “เกิดอะไรขึ้นถ้า” เพื่อพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้เพื่อต่อยอดความคิด
Statoil ⁵⁷	สถานการณ์จำลองด้านพลังงานที่พิจารณาถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก นโยบายสภาพภูมิอากาศระดับโลก ความต้องการพลังงาน ตลาดน้ำมันและก๊าซ และพลังงานหมุนเวียน (ปี 2017)
BHP ⁵⁸	การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึง 2 องศาเซลเซียสของโลก
ConocoPhillips ⁵⁹	สถานการณ์จำลองของอุปสงค์และอุปทานการใช้คาร์บอนขององค์กร
Glencore ⁶⁰	สถานการณ์จำลองของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศพร้อมการหาข้อสมมติฐานสำหรับการดำเนินการที่ล่าช้า การดำเนินการตามภาระผูกพัน และการดำเนินการตามจุดมุ่งหมายที่คาดหวังไว้
World Resources Institute Aqueduct Water Risk Atlas ⁶¹	เครื่องมือที่เป็นแผนที่ความเสี่ยงด้านน้ำ (Water risk mapping) ช่วยให้เห็นการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านน้ำที่ขนาดของโลก
TCFD Knowledge Hub ⁶²	- จัดทำโดย the Climate Disclosure Standards Board (CDSB) เพื่อสนับสนุนธุรกิจที่ดำเนินการตาม คำแนะนำของ TCFD - แหล่งข้อมูลรวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ กรอบโครงสร้าง มาตรฐาน แนวปฏิบัติ เอกสารการวิจัย เครื่องมือ และ webinars

ภาคผนวก 8: ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

แนวปฏิบัติฉบับนี้ได้แสดงวิธีการใช้ ERM กับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG การพิจารณาตัวอย่างของเอกสารอ้างอิงของ Pro P&P เพื่อเป็นข้อมูลสรุปของการดำเนินการที่สำคัญสำหรับแต่ละบท แม้ว่าตัวอย่างนี้ จะไม่ได้มีการบรรยายความเสี่ยงหรือการปฏิบัติของบริษัทโดยละเอียด แต่ก็เป็นอย่างที่แสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยงเกิดมาจากกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างไร

บริษัท Pro Paper and Packaging



วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

บริษัท Pro Paper & Packaging (Pro P&P) จะเป็นผู้นำธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ในยุโรป อเมริกา และเอเชียแปซิฟิก บริษัท Pro P&P จะเป็นพันธมิตรที่มุ่งมั่นเพื่อลูกค้าของเราด้วยการ นำเสนอข้อมูลที่ครอบคลุม โดยใช้ประโยชน์จากความสำเร็จในอดีตและขนาดระดับโลกของเรา **กระบวนการและเทคโนโลยีที่คล่องตัว** เพื่อขับเคลื่อนผลตอบแทนที่ยอดเยี่ยม สร้างคุณค่าให้กับ ผู้ถือหุ้น และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน และเป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย (employer of choice)

กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์				ผลการปฏิบัติงาน		การสอบทาน และการแก้ไขปรับปรุง		สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน	
วัตถุประสงค์: มุ่งเน้นที่ลูกค้า		ระบุความเสี่ยง		ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง		นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ		การสอบทาน และการแก้ไขปรับปรุง	
- การใช้ประโยชน์จากขนาดและคุณค่าของแบรนด์เพื่อเป็นผู้นำตลาดในยุโรป อเมริกา และเอเชีย-แปซิฟิก - เป็นผู้ขายที่ดีที่สุดที่จะเลือก (Supplier of Choice) เพื่อมุ่งตอบสนองลูกค้าเชิงกลยุทธ์		- ความเป็นไปได้ที่ลูกค้าปลายทาง (end-user customer) จะชอบสินค้าที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และพัฒนาการรู้ใช้และการนำกลับมาใช้ใหม่ - เป็นสิ่งที่ท้าทายของสัญญา ระยะยาวกับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลต่อยอดขาย กำไร และผู้นำตลาด		ความรุนแรง: รายได้ลดลงเป็นจำนวน 80 ถึง 100 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ภายในปี 2022 (โอกาสจะเกิดขึ้น 70) 🟡		- นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ - ลงทุน 18 ล้านเหรียญสหรัฐในการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ที่ใช้วัตถุดิบทางเลือกแทนเส้นใยน้ำแสงและปีโตรเลียม - พัฒนาเครื่องมือในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงความชอบผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม		- ตัวชี้วัด: อัตราของลูกค้านำเสนอข้อร้องเรียนที่ได้รับการรับรอง FSC/PEFC - เกณฑ์วัด: มากกว่าร้อยละ 25 - การตัดสินใจ: เพิ่มการลงทุนและจัดสรรทรัพยากรในการจัดซื้อสินค้าที่ได้รับการรับรอง FSC/PEFC	
วัตถุประสงค์: เป็นแบรนด์ที่ได้รับการยอมรับ		- ความเสี่ยง: ความเป็นไปได้ที่คู่แข่งรายอื่นจะเข้ามามีส่วนร่วมในการแข่งขันด้าน ESG - ผลการปฏิบัติงานด้าน ESG อาจลดลงการยอมรับในแบรนด์ที่เป็นสินค้าที่มีความเข้มแข็งในผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน - การตอบสนองและการบริการลูกค้า - นวัตกรรม		ความรุนแรง: มูลค่าตลาดหุ้นลดลงไปร้อยละ 32 หรือมูลค่า 760 ล้านเหรียญสหรัฐ 🟡		สร้างกระบวนการรับเรื่องร้องเรียนในการละเมิดจรรยาบรรณของผู้ขาย (Supplier Code of Conduct) (เช่น สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย) ที่ต้องรายงานและจัดการ		- ตัวชี้วัด: จำนวนและขนาดของข้อร้องเรียนที่ต่อต้านบริษัท จากองค์กรเอ็นจีโอ - เกณฑ์วัด: ร้องเรียนต่อปัญหาใหญ่ และ/หรือ การลดลงของรายได้มากกว่าร้อยละ 10 - การตัดสินใจ: - ประเมินอีกครั้งของความเสียหาย การตอบสนองความเสี่ยง และความเพียงพอ - เปิดช่องทางรับฟังเพื่อหาทางแก้ปัญหาเกี่ยวกับองค์กรเอ็นจีโอ	
วัตถุประสงค์: การเติบโตอย่างเข้มแข็ง		- เพิ่มความแข็งแกร่งของตำแหน่งในการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดและลูกค้า - เข้าสู่ตลาดที่กำลังพัฒนาผ่านกลยุทธ์ช่องทางการตลาด - มีความสามารถในการครบวงจรและการจัดการเพื่อสนับสนุนการเติบโตด้วยการซื้อ ที่มุ่งเน้นไปยังนวัตกรรม ขนาด และการเป็นผู้นำตลาด		- การลดลงของรายได้จากการขายเป็นจำนวน 6.5 ล้านเหรียญสหรัฐ สำหรับปี 2018-2019 - การเพิ่มขึ้นของค่าแรงจำนวน 20 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี ตั้งแต่ปี 2019 เป็นต้นไป 🟢		- เพิ่มส่วนร่วมในการอบรมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ - เพิ่มการตรวจติดตามสถานการณ์ทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ในประเทศต่างๆ ที่ดำเนินการและกระจายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ		- ตัวชี้วัด: อัตราการลาออกของพนักงาน - เกณฑ์วัด: มากกว่าร้อยละ 12 - ตัวชี้วัด: อัตราการขาดงานของพนักงาน - เกณฑ์วัด: มากกว่าร้อยละ 4 - ตัวชี้วัด: อัตราการรายงานความเครียดของพนักงาน - เกณฑ์วัด: มากกว่าร้อยละ 15 - การตัดสินใจ: พิจารณาด้านการจัดหาที่อยู่อาศัยให้พนักงานที่สถานที่ทำงาน และกลยุทธ์ทางเลือก	

กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์			ผลการปฏิบัติงาน		ประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง	นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ	การสอบทาน และการแก้ไขปรับปรุง	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน
วัตถุประสงค์			ระบุความเสี่ยง					
วัตถุประสงค์: การดำเนินงานยอดเยี่ยม	• วัตถุประสงค์เชิงจิตวิสัยที่เหมาะสมมาใช้เพื่อการตลาดและการแข่งขันด้านราคา • กำไรและกระแสเงินสดอย่างมั่นคง • การจัดซื้อที่สนับสนุนด้านราคาและคุณค่าที่ลูกค้าต้องการอย่างเหมาะสม	• ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ทางสภาพอากาศอย่างรุนแรง (เช่น พายุหมุนน้ำท่วม) ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงาน	• ความเสี่ยงแปลงสภาพภูมิอากาศอาจมีความเสี่ยงทำให้รายได้ลดลง โดย - สถานการณ์จำลอง ก: ความเสียหายมูลค่า 70 - 100 ล้านดอลลาร์ 300 ล้าน - สถานการณ์จำลอง ข: ความเสียหายมูลค่า 100 - 150 ล้านดอลลาร์ 500 ล้าน - สถานการณ์จำลอง ค: ความเสียหายมูลค่า 150 - 200 ล้านดอลลาร์ 750 ล้าน	• ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่องในการมีใจว่ามีความเสี่ยงของผู้ขายและผู้ดำเนินการสามารถปฏิบัติตามได้ทั้งหมดที่ ในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักที่สำคัญ • การตรวจติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศและเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อหาผู้ขายทดแทนเมื่อไม่สมควร • ซื้อประกันภัยเพื่อป้องกันความสูญเสียที่เกิดจากเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่รุนแรง	• ตัวชี้วัด: จำนวนเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่ร้ายแรงเกณฑ์วัด: 1) ความถี่ของการเกิดพายุระดับความรุนแรงสูงเพิ่มขึ้นในรอบห้าปี2) เกิดสองประเภทของ 4 พายุในไตรมาสปี • การตัดสินใจ: - เริ่มแผนจัดหาสิ่งทดแทน - ประเมินสถานการณ์จำลองด้านราคาทางเลือกและประเมินความเสี่ยงของเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่ร้ายแรงจากต้นทุน	• ภายใน: เอกสารอย่างย่อสรุปถึงการวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง ประชุมกับแหล่งข้อมูลเฉพาะด้านเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงพื้นฐานที่ใช้สนับสนุน และผลกระทบสำหรับธุรกิจ • ภายนอก: รายงานปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย - การเปลี่ยนแปลงและแผนการของเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่อาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งรายงานควรระบุถึงผลกระทบและการเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน	
วัตถุประสงค์: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ทางสภาพอากาศอย่างรุนแรง (เช่น พายุหมุนน้ำท่วม) ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงาน	• ความเสี่ยงแปลงสภาพภูมิอากาศอาจมีความเสี่ยงทำให้รายได้ลดลง โดย - สถานการณ์จำลอง ก: ความเสียหายมูลค่า 70 - 100 ล้านดอลลาร์ 300 ล้าน - สถานการณ์จำลอง ข: ความเสียหายมูลค่า 100 - 150 ล้านดอลลาร์ 500 ล้าน - สถานการณ์จำลอง ค: ความเสียหายมูลค่า 150 - 200 ล้านดอลลาร์ 750 ล้าน	• ดำเนินการวางแผนการดำเนินงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่องในการมีใจว่ามีความเสี่ยงของผู้ขายและผู้ดำเนินการสามารถปฏิบัติตามได้ทั้งหมดที่ ในกรณีที่เกิดการหยุดชะงักที่สำคัญ • การตรวจติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศและเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อหาผู้ขายทดแทนเมื่อไม่สมควร • ซื้อประกันภัยเพื่อป้องกันความสูญเสียที่เกิดจากเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่รุนแรง	• ตัวชี้วัด: จำนวนเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่ร้ายแรงเกณฑ์วัด: 1) ความถี่ของการเกิดพายุระดับความรุนแรงสูงเพิ่มขึ้นในรอบห้าปี2) เกิดสองประเภทของ 4 พายุในไตรมาสปี • การตัดสินใจ: - เริ่มแผนจัดหาสิ่งทดแทน - ประเมินสถานการณ์จำลองด้านราคาทางเลือกและประเมินความเสี่ยงของเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่ร้ายแรงจากต้นทุน	• ภายใน: เอกสารอย่างย่อสรุปถึงการวิเคราะห์สถานการณ์จำลอง ประชุมกับแหล่งข้อมูลเฉพาะด้านเพื่อทำความเข้าใจความเสี่ยงพื้นฐานที่ใช้สนับสนุน และผลกระทบสำหรับธุรกิจ • ภายนอก: รายงานปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย - การเปลี่ยนแปลงและแผนการของเหตุการณ์ทางสภาพอากาศที่อาจส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งรายงานควรระบุถึงผลกระทบและการเข้าถึงผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน		

อ้างอิง

บทนำ

- 1 MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
- 2 Robeco. “ESG definition.” Retrieved from <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
- 3 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 9
- 4 Unilever. “Our strategy for sustainable growth.” Retrieved from Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- 5 Unilever. “Defining our material issues.” Retrieved from Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
- 6 World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- 7 Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June), “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 6.
- 8 Akipeo Inc. (2018, March). “The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains.” p. 7-9
- 9 EY (2018). “How can data lead to better corporate governance?” Retrieved from <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
- 10 KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.” p. 5
- 11 Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June). “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 10
- 12 Fink, L. (2018). Larry Fink’s Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Retrieved from BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- 13 The Governance & Accountability Institute (2018, March 20). “Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.” Retrieved from <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- 14 “SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6.” Retrieved from http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf
- 15 NASDAQ(2018). “ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets.” Retrieved from <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
- 16 TCFD (2017, June). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Retrieved from <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
- 17 WBCSD (2017, January 18). “Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.” Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resourcesustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- 18 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 10
- 19 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
- 20 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.”

- 21 MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

- 1 United Nations Global Compact. “Governance.” Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/governance>
- 2 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 27
- 3 Institute of Directors Southern Africa (2016). “King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016.” Retrieved from https://c.ymcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf
- 4 Deloitte (2016). King IV: Bolder than Ever. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA_KingIV_Bolder_Than_Ever_CGG_Nov2016.pdf
- 5 The Associated Press (2015, April 13). “Ex-Egg Industry Executives Jailed in Salmonella Outbreak.” Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/04/14/business/ex-egg-industry-executives-jailed-in-salmonella-outbreak.html>
- 6 Dobush, G. (2018, Aug. 1). “Just as Chipotle Comes Back from Its E.Coli Meltdown, It Has Yet Another Food Safety Scare.” Retrieved from Fortune: <http://fortune.com/2018/08/01/chipotle-ecoli-food-safety-scare-ohio/>
- 7 Smith, M., Hartocollis, A. (2018, May 16). “Michigan State’s \$500 Million for Nassar Victims Dwarfs Other Settlements.” Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/05/16/us/larry-nassar-michigan-state-settlement.html>
- 8 Block, D.; Gerstner, A. (2016). “One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison between the United States and Germany.” Retrieved from Penn Law: Legal Scholarship Repository: http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016 p. 6, 23
- 9 “Non-financial reporting.” Retrieved from European Commission: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
- 10 Dodd-Frank: U.S. Securities and Exchange Commission. (2017, Mar. 14). “Fact Sheet – Disclosing the Use of Conflict Minerals.” Retrieved from <https://www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html>
- 11 Lacey Act. Retrieved from U.S. Fish & Wildlife Service International Affairs: <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>
- 12 Morris, J., Baddache, F. (2012, July). The Five W’s of France’s CSR Reporting Law. Retrieved from BSR: https://www.bsr.org/reports/The_5_Ws_of_Frances_CSR_Reporting_Law_FINAL.pdf
- 13 Modern Slavery Act 2015. Retrieved from The National Archives: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>
- 14 Australian Government Federal Register of Legislation. Retrieved from: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2007A00175>
- 15 Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Retrieved from: <http://bangladeshaccord.org/>
- 16 Roundtable on Sustainable Palm Oil. Retrieved from <https://www.rspo.org/about>
- 17 Marine Stewardship Council. Retrieved from <https://www.msc.org/>
- 18 The Aquaculture Stewardship Council. Retrieved from <https://www.asc-aqua.org/>
- 19 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 27
- 20 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 4
- 21 About Stora Enso. Retrieved from Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/history>

- 22 Purpose and Values. Retrieved from Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/purpose-and-values>
- 23 KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.”
- 24 Network for Business Sustainability (2010, November 30). “Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives.” Retrieved from <https://nbs.net/p/executive-report-organizational-culture-2dd32ad5-1786-4e3c-bb36-27c4f1a386f1>
- 25 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 28
- 26 Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). “ESG and Sustainability: The Board’s Role.” Retrieved from <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- 27 Stora Enso. (2017). “Sustainability and ethics committee.” Retrieved from Stora Enso: <http://www.storaenso.com/investors/governance/board-of-directors/global-responsibility-and-ethics-committee>
- 28 Mondi. “Board committees.” Retrieved from Mondi: <https://www.mondigroup.com/en/corporate-governance/board-committees/>
- 29 ExxonMobil (2017, January 25). “Susan Avery Elected to ExxonMobil Board.” Retrieved from <https://news.exxonmobil.com/press-release/susan-avery-elected-exxonmobil-board>
- 30 KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.” p. 18
- 31 Wachtell, Lipton, Rosen and Katz (2018). “ESG and Sustainability: The Board’s Role.” Retrieved from <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- 32 Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (2014, June). “Integrated Governance: A new model of governance for sustainability.” Retrieved from United Nations Environment Programme (UNEP): http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf
- 33 National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners (2017). “Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG.” Retrieved from <http://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/nacd-governance-challenges-2017.pdf>
- 34 National Association of Corporate Directors and Ernst & Young LLP (2014). “Oversight of Corporate Sustainability Activities.” Retrieved from <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level/%24FILE/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level.pdf>
- 35 Ceres and KKS Advisors (2018). “Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance.”
- 36 Eccles, R., Youmans, T. (2015). “Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality.” Retrieved from Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf
- 37 DiPietro, B. (2018, May 15). “Companies find value in combining compliance, sustainability.” Retrieved from WSJ: https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral_toggle_BL-252B-15236

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

- 1 World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- 2 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 45
- 3 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
- 4 Ocean Tomo (2015). “Annual Study of Intangible Asset Market Value.” Retrieved from <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- 5 EY (2017). “Integrated Reporting: Linking strategy, purpose and value.” Retrieved from EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/\\$FILE/EY-](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/$FILE/EY-)

- integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf p. 6
- 6 Integrated Reporting Council and EY (2013, July). Value Creation Background Paper. Retrieved from Integrated Reporting: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>
 - 7 International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). The International Integrated Reporting <IR> framework. Retrieved from IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
 - 8 (2018, June 30). "Value through Focus and Discipline: Sasol Limited Integrated Report." Retrieved from https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf pp. 8-9
 - 9 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 46-47
 - 10 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 46
 - 11 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
 - 12 International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). The International Integrated Reporting <IR> framework. Retrieved from IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> p. 32
 - 13 EYGM Limited (2015). "Megatrends 2015: making sense of a world in motion." Retrieved from: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf) p. 2
 - 14 World Economic Forum (2017, January 11). "The Global Risks Report 2017, 12th Edition." Retrieved from World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf
 - 15 Global Opportunity Network (2017). "Global Opportunity report 2017." Retrieved from Global Opportunity Network: <http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2017/>
 - 16 "Insurance Research: Conning Library." Retrieved from Conning: <https://www.conning.com/products/insurance-research>
 - 17 "Biotechnology Industry Analysis Reports." Retrieved from Biotechnology Innovation Organization: <https://www.bio.org/bio-industry-analysis-published-reports>
 - 18 Accenture (2017). Driving the Future of Payments: 10 Megatrends. Retrieved from https://www.accenture.com/t20171012T092426Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf
 - 19 Deloitte (2018). The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
 - 20 EYGM Limited (2016). "The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond." Retrieved from EY: http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056_EY_Megatrends_report.pdf
 - 21 KPMG (2018). Emerging Trends in Infrastructure. Retrieved from <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/emerging-trends-in-infrastructure.html>
 - 22 (2015). McKinsey Special Collections: Trends and global forces. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20corporate%20finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections_Trends-and-global-forces.ashx
 - 23 PwC. "Megatrends." Retrieved from PwC: <https://www.pwc.nl/en/topics/megatrends.html>
 - 24 KPMG. (2016). "Global Metals and Mining Outlook 2016." Retrieved from <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/kpmgmetals-mining-outlook-2016.pdf>
 - 25 Office of the National Economic and Social Development Board. Retrieved from http://www.nesdb.go.th/nesdb_en/main.php?filename=develop_issue

- 26 Allianz (2018). "Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018." Retrieved from Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- 27 Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., Perera, A. (2012). sSWOT: A Sustainability SWOT. Retrieved from: World Resources Institute: http://pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf
- 28 (2016). "Natural Capital Protocol." Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- 29 (2016). "Social Capital Protocol." Retrieved from Social & Human Capital Coalition: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- 30 (2016). "Natural Capital Protocol." Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- 31 Butler, S. (2014, April 16). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- 32 Westerman, A. (2017, April 30). "4 Years After Rana Plaza Tragedy, What's Changed For Bangladeshi Garment Workers?" Retrieved from NPR: <http://www.npr.org/sections/parallels/2017/04/30/525858799/4-years-after-rana-plaza-tragedy-whats-changed-for-bangladeshi-garmentworkers>
- 33 (2014, June 21). "Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution." Retrieved from RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- 34 Reuters. (2017, August 11). "Union federation accuses copper miner Freeport of treating 'fired' workers 'with contempt'". <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Freeport-McMoRan-response-Aug-2017.pdf>
- 35 Freeport-McMoRan Inc. (2017, August 27). <https://www.reuters.com/article/indonesia-freeport-strike/union-federation-accuses-copper-miner-freeport-of-treating-fired-workers-with-contempt-idUSL4N1KX10M>
- 36 Corkery, M. (2016, Oct. 14). "Wells Fargo Says Customers Shied Away After Scandal." Retrieved from The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/wells-fargo-says-customers-shied-away-after-scandal.html>
- 37 McGrath, M. (2016, September 8). "Wells Fargo Fined \$185 Million For Opening Accounts Without Customers' Knowledge." Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/#7b35583451fc>
- 38 Egan, M. (2017, March 29). "Wells Fargo customers in \$110 million settlement over fake accounts." Retrieved from CNN: <http://money.cnn.com/2017/03/29/investing/wells-fargo-settles-fake-account-lawsuit-110-million/index.html>
- 39 WBCSD (2018). "Reporting matters: Six years on: the state of place."
- 40 Accountability. Retrieved from <http://www.accountability.org/standards/>
- 41 Ceres. "The Ceres Roadmap for Sustainability." Retrieved from Ceres: <https://www.ceres.org/roadmap>
- 42 WBCSD. (2016, August). "Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)." <https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative/Resources/Guidelines-for-Environmental-and-Social-Impact-Assessment-ESIA>
- 43 GRI Standards. Retrieved from GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- 44 Business & Human Rights Resource Center. Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-companies/type-of-step-taken/human-rights-due-diligence>
- 45 Integrated Reporting. (2016, October). Creating value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. Retrieved from International Integrated Reporting Council: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf
- 46 Sustainability Accounting Standards Board Standards. Retrieved from Sustainability Accounting Standards Board

- (SASB): <https://www.sasb.org/>
- 47 SASB. “Approach to Materiality & Standards Development – Staff Bulletin.” Retrieved from https://library.sasb.org/materiality_bulletin/
 - 48 “Materiality.” Retrieved from GRI G4: <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>
 - 49 Accountability Standard AA1000. Retrieved from <http://www.accountability.org/standards/> p. 18
 - 50 UN Global Compact and Pacific Institute. “CEO Water Mandate.” Retrieved from <https://ceowatermandate.org/>
 - 51 CDP. Retrieved from <https://www.cdp.net/en>
 - 52 Center for Sustainable Organizations. Retrieved from <http://www.sustainableorganizations.org/>
 - 53 Bertels, S., Dobson, R. (2017, May 8). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Retrieved from Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
 - 54 The Equator Principles. Retrieved from <http://equator-principles.com/>
 - 55 World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute (2015). “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition.” Retrieved from Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
 - 56 Future-Fit Business Benchmark. Retrieved from <http://futurefitbusiness.org/>
 - 57 (2011). “Guiding Principles on Business and Human Rights.” Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
 - 58 Life Cycle Initiative. “Life Cycle Sustainability Assessment.” Retrieved from [http:// www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cycle-sustainability-assessment/](http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cycle-sustainability-assessment/)
 - 59 Thomas, M., McElroy, M. The Multicapital Scorecard. Retrieved from <http://www.multipitalscorecard.com/>
 - 60 Net Positive Project. Retrieved from <https://www.netpositiveproject.org/>
 - 61 “The Natural Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
 - 62 “Social & Human Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
 - 63 Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. Retrieved from <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html> pp. 472 – 475
 - 64 Alliance for Water Stewardship. Retrieved from <http://a4ws.org/>
 - 65 Oxfam (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut? Accessed at: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-justspace-for-humanity-130212-en.pdf>
 - 66 Living Planet Index. Retrieved from <http://www.livingplanetindex.org/home/index>
 - 67 WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk. Retrieved from World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
 - 68 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 45
 - 69 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 4
 - 70 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 11
 - 71 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 62-63
 - 72 Gold Coast Waterways Authority. (2017, May). “Risk Appetite Statement.” Retrieved from: <https://gcwa.qld.gov.au/wp-content/uploads/2017/05/GCWA-Risk-Appetite-Statement.pdf>
 - 73 “Skanska: Addressing Human Rights Risks.” Retrieved from UN Global Compact – Sustainable Supply Chains: Resources & Practices: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/67>
 - 74 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 57
 - 75 Danone (2017). “Our Vision.” Retrieved from <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value->

creation/our-vision.html

- 76 Anderson, R. (1999). Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise, the Interface Model.
- 77 Dobson, R. and Bertels, S. (2017) The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Retrieved from Embedding Project: https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP_The_Road_to_Context_Guidebook.pdf?1527885106
- 78 “Income Position Statement.” Retrieved from Mars: <https://www.mars.com/global/about-us/policies-and-practices/income-position-statement>

3. ผลการปฏิบัติงานสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

- 1 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65

3ก. ระบุความเสี่ยง

- 1 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
- 2 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 67
- 3 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
- 4 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
- 5 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 69
- 6 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 21
- 7 Allianz. (2018). “Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.” Retrieved from Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- 8 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
- 9 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 70-71

3ข. ประเมินความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง

- 1 COSO ((2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
- 2 Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, August). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Retrieved from NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- 3 Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (2017, August). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Retrieved from NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- 4 Whelan, T.; Zapaa, B.; Zeidan, R.; & Fishbein, G. (2017, October 13). “How to Quantify Sustainability’s Impact on Your Bottom Line.” Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/09/how-to-quantify-sustainabilitys-impact-on-your-bottom-line>
- 5 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
- 6 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
- 7 2016). “Powering your world: Integrated report.” Retrieved from Eskom: <https://dc.sourceafrica.net/documents/117902-Eskom-Integrated-Report-2016.html>
- 8 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 77
- 9 Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). “How can resilience prepare companies for environmental and social change?” Retrieved from PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting->

- services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf
- 10 Kaplan, R. and Mikes, A. (2012 June). Strategic Planning: Managing Risks: A New Framework. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
 - 11 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 79
 - 12 Energy and innovation. Retrieved from Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>
 - 13 CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability,” GRI Focal Point Australia, Sydney. Retrieved from Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
 - 14 CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability,” GRI Focal Point Australia, Sydney. Retrieved from Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
 - 15 World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/ Figure IV
 - 16 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 75
 - 17 (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
 - 18 (2017). “Social Capital Protocol.” Retrieved from WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
 - 19 jetBlue, the Ocean Foundation, ATKearney (2014). “EcoEarnings: A Shore Thing.” Retrieved from jetBlue: https://www.jetblue.com/p/ecoearnings_report.pdf
 - 20 Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
 - 21 Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
 - 22 “UN Guiding Principles.” Retrieved from <https://www.ungpreporting.org/>
 - 23 “Assess: Moving from reactive to proactive.” Retrieved from Shift: <https://www.shiftproject.org/resources/respect/assess/>
 - 24 Shift (2014, January). “Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks.” Retrieved from: <https://www.shiftproject.org/resources/publications/business-human-rights-impacts-identifying-prioritizing-risks/>
 - 25 UN Global Compact Network Japan (UNG CJN) and EYGM Limited (2016). “Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge.” Retrieved from UNG CJN: http://ungcjn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_2563.pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2fc7ea070d7d926e84268&t=20171122162509
 - 26 International Finance Corporation (IFC) (2012, Jan. 1). “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.” Retrieved from IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
 - 27 “The Natural Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>

- 28 “Social & Human Capital Protocol Toolkit.” Retrieved from WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- 29 Porro, Bruno and Schaad, Werner (2004). “The Risk Landscape of the Future.” Swiss Re.
- 30 (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/> p. 80
- 31 Davis, R., & Franks, D. (2014). “Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.” Harvard Kennedy School, Shift, The University of Queensland Australia. Retrieved from CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf p.8
- 32 (2016). “Natural Capital Protocol.” Retrieved from Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
- 33 (2017). “Social Capital Protocol.” Retrieved from WBCSD: <https://www.wbcd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- 34 EYGM Limited (2016). “Total Value: Impact valuation to support decision-making.” Retrieved from EY: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/\\$FILE/EY-total-value.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf) p. 17
- 35 Trucost (2015, May). “Trucost’s Valuation Methodology.” Retrieved from http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi_Databases/Thinkstep_Trucost_NCA_factors_methodology_report.pdf
- 36 ICF GHK and Economics for Environment Consultancy (2013, December 20). Retrieved from Food Standards Agency: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610_20131219_FSA_WTP_Final_Report_v3_Clean_Version.pdf
- 37 Dholakia, U. (2016, August 9). “A Quick Guide to Value-Based Pricing.” Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing>
- 38 “Benefit Transfer Method.” Retrieved from Ecosystem Valuation.
- 39 Olson, P. (2006). “Sony Also Burned by Dell Debacle.” Forbes. Retrieved from https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- 40 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 25
- 41 Kaplan, R., Mikes, A. (2012, June). “Managing Risks: A New Framework.” Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- 42 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- 43 World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. (2015). “The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition. Retrieved from Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- 44 WBCSD. “Global Water Tool.” Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcd.org/Clusters/Water/Resources/Global-Water-Tool>
- 45 “InVEST: Integrated valuation of ecosystem services and tradeoffs.” Retrieved from Natural Capital Project: <https://www.naturalcapitalproject.org/invest/>
- 46 “WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk.” Retrieved from World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- 47 “Climate Change Knowledge Portal.” Retrieved from World Bank: <http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/>
- 48 “GIIRS Impact Rated.” Retrieved from B Analytics: <http://b-analytics.net/giirs-funds>
- 49 “Initiative for Global Development.” Retrieved from: <http://www.igdleaders.org/advisory/igd-impact/>

- 50 OECD (2013). "Guidelines on Measuring Subjective Well-being." OECD Publishing, Paris. Retrieved from: <http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>
- 51 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- 52 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 72
- 53 Solvay. (2016). "2016 Annual Integrated Report." Retrieved from Solvay: <http://annualreports.solvay.com/2016/en/risks/main-risks.html>
- 54 Slovic P. (2000). The Perception of Risk. Earthscan.
- 55 Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- 56 Janis, I. Cengage Learning. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes.
- 57 Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- 58 Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- 59 Samuelson, W.; and Zeckhauser, R. (1988, Vol. 1). "Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty," Volume 1, 7-59." Retrieved from Harvard John F. Kennedy School of Government: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/rzeckhau/SQBDM.pdf>.
- 60 Soll J., Milkman, K.L., Payne, J.W. (2015, May). "Outsmart Your Own Biases." Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases>
- 61 USC Marshall School of Business. "How to Reduce Bias In Decision-Making." A Part of the Comprehensive and Fully Integrated Framework for Critical Thinking." Retrieved from: <http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.pdf>
- 62 WBCSD (2017, January 18). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
- 63 Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). "How can resilience prepare companies for environmental and social change?" Retrieved from PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>

3ค. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ

- 1 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- 2 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65
- 3 McNally, J. (2013). "The 2013 COSO Framework & SOX Compliance." Retrieved from COSO: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf p. 7
- 4 COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Retrieved from <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- 5 COSO (2017, June). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- 6 SwissRe. (2018, July 2). "News release: Swiss Re establishes thermal coal policy to support transition to a low-carbon economy." http://www.swissre.com/media/news_releases/nr_20180702_swiss_re_establishes_thermal_coal_policy.html
- 7 Business and Sustainable Development Commission. (2017, January). "Better Business, Better World." Retrieved from http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- 8 Timberland (2015). "Timberland Tires." Retrieved from <https://www.timberlandtires.com/our-story/>
- 9 About. Retrieved from MudJeans: <http://www.mudjeans.eu/>
- 10 Pathway 21. About us. Retrieved from The Materials Marketplace: <http://materialsmarketplace.org/#about>
- 11 Additional information. Retrieved from P&G. <https://us.pg.com/policies-and-practices/animal-welfare-policy/>
- 12 DiCaprio, T. (2015, March). "Making an impact with Microsoft's carbon fee: Inspiring a virtuous cycle of environmental investment and action." Retrieved from Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/environment/carbon>

- 13 Hyatt (2017). “Our People.” Retrieved from <https://thrive.hyatt.com/en/thrive/our-people.html>
- 14 Solomon, M. (2015, May 11). “To Transform Your Company’s Culture, Change Your POV: Hyatt CEO’s Perspective.” Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/05/11/transform-your-corporate-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/>
- 15 CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014) “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” Retrieved from Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- 16 Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Retrieved from IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- 17 ISO/TC 46 Retrieved from <https://www.iso.org/committee/52702.html>
- 18 ISO 14054 Retrieved from <https://www.iso.org/standard/38381.html>
- 19 Equator Principles. Retrieved from Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- 20 PRI. Retrieved from UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org/>
- 21 Lake, S., Rosenbarger, A., Winchester, C. (2016). “Palm Risk Assessment Methodology: Prioritizing Areas, Landscapes, and Mills.” Retrieved from World Resources Institute: http://www.wri.org/sites/default/files/Palm_Risk_Assessment_Methodology_Prioritizing_Areas_Landscapes_And_Mills.pdf
- 22 WRI (2016, June 8). “Release: For the First Time, Companies Can Gauge Deforestation Risk by Evaluating Palm Oil Mills.” Retrieved from <https://www.wri.org/news/2016/06/release-first-time-companies-can-gauge-deforestation-risk-evaluating-palm-oil-mills>
- 23 Unilever (2016). “Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016.” Retrieved from https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016_tcm244-479933_en.pdf
- 24 United Nations Climate Change (2016, April 22). 175 States Sign Paris Agreement. Retrieved from <https://unfccc.int/news/175-states-sign-paris-agreement>
- 25 Albrectsen, A. (2017, January 31). “Why collaboration will be key to achieving the Sustainable Development Goals.” Retrieved from the World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/realising-the-potential-of-cross-sector-partnerships/>
- 26 Sustainable Apparel Coalition. Retrieved from <https://apparelcoalition.org/>
- 27 Global Roundtable for Sustainable Beef. Retrieved from <https://grsbeef.org/>
- 28 Beverage Industry Environmental Roundtable. Retrieved from <http://www.bieroundtable.com/>
- 29 Global e-Sustainability Initiative. Retrieved from <http://gesi.org/>
- 30 Extractives Industries Transparency Initiative (EITI). Retrieved from <https://eiti.org/>
- 31 Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions. Retrieved from OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/asianroundtabletaskforceonrelatedpartytransactions.htm>
- 32 “Good Pharma Scorecard.” Retrieved from Bioethics International: <https://bioethicsinternational.org/good-pharma-scorecard/>
- 33 McElroy, M. & Thomas, M. (2015, June). “The Multicapital Scorecard.” Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Volume 6, Issue 3. Retrieved from: http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The_MultiCapital_Scorecard.pdf
- 34 Pacific Institute. (2017, April). Exploring the case for corporate context-based water targets. Retrieved from Pacific Institute: <http://pacinst.org/wp-content/uploads/2017/04/context-based-targets.pdf>
- 35 McElroy, M. (2015, May 25). “Science- vs. Context-Based Metrics – What’s the Difference?” Retrieved from Sustainable Brands: http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/mark_mcelroy/science-

_vs_context-based_metrics_%E2%80%93_what%E2%80%93_difference

- 36 Dobson, R. and Bertels, S. (2017) “The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Embedding Project.”
- 37 CPA Australia, KPMG Australia and GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability. Retrieved from Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- 38 Younie, M. (2012, August). “Diversion of Waste: The Business Case for Going Green.” Retrieved from Government Finance Officers Association: http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR_AUG_12_65.pdf
- 39 “Why should you recycle E-waste?” Retrieved from Kansas Department of Health and Environment.
- 40 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 82-83
- 41 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” pp. 84

4. การสอบทาน และแก้ไขปรับปรุงสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

- 1 Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). “OECD Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance.” Retrieved from OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf> p. 37-40
- 2 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 89
- 3 Funk, T. Marcus and Chelsea Curfman. (2016, February 8). “The Emerging Compliance ‘Hot Topic’ for 2016: Regulations Regarding Trafficked, Coerced Labor.” Retrieved from Supply Chain Brain: <https://www.supplychainbrain.com/articles/23234-the-emerging-compliance-hot-topic-for-2016-regulations-regarding-trafficked-coerced-labor>
- 4 “2018 reform of EU data protection rules.” Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en
- 5 <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jun/12/turning-a-bad-reputation-round-can-take-years-of-good-leadership>
- 6 Murphy, P. (2018, January 2018). “In less than 3 months, a major international city will likely run out of water.” Retrieved from CNN: <https://www.cnn.com/2018/01/24/africa/cape-town-water-crisis-trnd/index.html>
- 7 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- 8 Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Retrieved from GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>

5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน สำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ ESG

- 1 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 97
- 2 COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 97
- 3 AccountAbility. AA1000 Accountability Principles. Retrieved from <https://www.accountability.org/standards/>
- 4 (2016, October). “Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting.” Retrieved from: Forum Pour L’Investissement Responsable: http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding_article173-French_SIF_Handbook.pdf p. 12
- 5 EYGM Limited (2017). “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?” Retrieved from EY: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) p. 7

- 6 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- 7 Liker, J., Choi, T. (2004, Dec.). “Building Deep Supplier Relationships.” Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- 8 Dorobantu, S., Flemming, D. (2017, Nov. 10). “It’s Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities.” Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities>
- 9 CalPERS (2016, June 6). “External Stakeholder Engagement Report.” Retrieved from CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201606/full/item02-01-ws.pdf>
- 10 CalPERS (2017). 2017-22 “Strategic Plan.” Retrieved from CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/2017-22-strategic-plan.pdf>
- 11 (2018). CDSB Framework. Retrieved from CDSB.net: <http://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital>
- 12 Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Retrieved from GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- 13 International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013, December). “The International Integrated Reporting <IR> framework.”
- 14 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- 15 Sustainability Accounting Standards Board Standards. Retrieved from Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- 16 The SDGs. Retrieved from United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- 17 Solvay (2017). “2017 Annual Integrated Report.” Retrieved from Solvay: http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire_solway_ar17.pdf p. 83
- 18 CFA Institute (2017). “Environmental, social and Governance (ESG) survey.” Retrieved from: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>
- 19 The Governance & Accountability Institute (2018, March 20). “Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.” Retrieved from <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- 20 EYGM Limited (2017). “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?” Retrieved from EY: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence_investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence_investors.pdf) p. 18
- 21 COSO (2013). “Internal Control —Integrated Framework.” Retrieved from COSO: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- 22 Herz, R., Brad, M., and Thomson, J. (2017). “Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data 2017.” Retrieved from IMA: <https://www.imanet.org/-/media/73ec8a64f1b64b7f9460c1e24958cf7d.ashx> pp. 47-48
- 23 KPMG (2017). “The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.” Retrieved from KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> p. 26
- 24 (2013, January 22). “Participating in the EU Emissions Trading System (EU ETS).” Retrieved from <https://www.gov.uk/guidance/participating-in-the-eu-ets>

- 25 Osler, Hoskin & Harcourt LLP (2018, April). "Carbon and greenhouse gas legislation in British Columbia." Retrieved from Osler: <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2015/carbon-ghg/carbon-and-greenhouse-gas-legislation-in-british-c>
- 26 IICM. Retrieved from <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/assurance>
- 27 (2018, April 23). "Member State implementation of EU NFI Directive." Retrieved from Accountancy Europe: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/member-state-implementation-eu-nfi-directive/>

ภาคผนวก

- 1 WBCSD (2017, January 18). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcds.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- 2 What are B Corps? Retrieved from Certified B Corporations: <https://www.bcorporation.net/>
- 3 CDSB (2018, April). "CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts: Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports." Retrieved from https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf
- 4 "The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles." Retrieved from <http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html>
- 5 "Environmental and social risk management for projects." Retrieved from Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- 6 "Global Reporting Initiative (GRI) Standards." Retrieved from GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- 7 International Finance Corporation (IFC) (2012, Jan. 1). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." Retrieved from IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- 8 International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013, December). "The International Integrated Reporting <IR> framework." Retrieved from IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- 9 LUXFLAG: Supporting Sustainable Finance. Retrieved from <https://www.luxflag.org/pages/home.html>
- 10 (2016). "Natural Capital Protocol." Retrieved from Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- 11 OECD (2008). "OECD Guidelines for Multinational Enterprises." Retrieved from <http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>
- 12 PRI. Retrieved from UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org>
- 13 SASB (2018). "Conceptual Framework." Retrieved from <https://www.sasb.org/standards-setting-process/conceptual-framework/>
- 14 SASB. Current Standards. Retrieved from <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>
- 15 (2017). "Social Capital Protocol." Retrieved from WBCSD: <https://www.wbcds.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/Resources/Social-Capital-Protocol>
- 16 "Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World." Retrieved from the United Nations: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- 17 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. Retrieved from TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>

- 18 United Nations Global Compact. Retrieved from United Nations: <https://www.unglobalcompact.org/>
- 19 (2011). “Guiding Principles on Business and Human Rights.” Retrieved from Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- 20 “The PSI Initiative.” Retrieved from Principles for Sustainable Insurance and UNEP Finance Initiative: <http://www.unepfi.org/psi/vision-purpose/>
- 21 Bertels, S., Dobson, R. (2017, May 8). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Retrieved from Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- 22 Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. pp. 472 – 475. Retrieved from <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html>
- 23 Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). “The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.”
- 24 Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16
- 25 Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). “The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.” Retrieved from Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16
- 26 Narayan, S., Beck, M., Wilson, P., Thomas C., Guerrero, A., Shepard, C., Reguero, B., Franco, G., Ingram, J. & Trespalacios, D. (2017, August 31). “The Value of Coastal Wetlands for Flood Damage Reduction in the Northeastern USA.” Retrieved from Scientific Reports: <https://www.nature.com/articles/s41598-017-09269-z>
- 27 Bousso, R. (2018, January 16). “BP Deepwater Horizon costs balloon to \$65 billion.” Retrieved from Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-bp-deepwaterhorizon/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50NL>
- 28 Smith, M. (2016, March 10). “The Company Responsible for Poisoning a Pennsylvania Town’s Water Will Pay Families \$4.2M.” Retrieved from Vice News: <https://news.vice.com/article/the-company-responsible-for-poisoning-a-pennsylvania-towns-water-will-pay-families-42m>
- 29 Cama, T. (2015, May 14). “Utility agrees to pay \$102 million penalty for water pollution.” Retrieved from: <http://thehill.com/policy/energy-environment/242134-utility-agrees-to-102m-penalty-for-water-pollution>
- 30 (2014, June 21). “Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution.” Retrieved from RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- 31 Andrade, R. (2012, July 20). “Brazil fines 35 firms US\$44 million for biopiracy.” Retrieved from SciDev.Net: <http://www.scidev.net/global/biodiversity/news/brazil-fines-35-firms-us-44-million-for-biopiracy.html>
- 32 Cmojevic, M. (2016, July 29). “French biodiversity bill adopted; online wildlife crime fines increased significantly.” Retrieved from International Fund for Animal Welfare: <http://www.ifaw.org/united-states/news/french-biodiversity-bill-adopted-online-wildlife-crime-fines-increased-significantly>
- 33 Teather, D. (2005, April 14). “Nike lists abuses at Asian factories.” Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money>
- 34 Girion, L. (2003, September 13). “Nike Settles Lawsuit Over Labor Claims.” Retrieved from LA Times: <http://articles.latimes.com/2003/sep/13/business/fi-nike13>
- 35 Ferguson, A., & Danckert, S. (2016, August 27). “An inconvenient year for 7-Eleven.” Retrieved from The Sydney Morning Herald: <http://www.smh.com.au/business/retail/an-inconvenient-year-for-7eleven-20160826-gr1xff.html>
- 36 Davis, R., & Franks, D. (2014). “Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.” Retrieved from CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf

- 37 (2013). "National Safety Council Injury Facts®: 2013 Edition." Retrieved from National Safety Council:
<http://www.mhi.org/downloads/industrygroups/ease/technicalpapers/2013-National-Safety-Council-Injury-Facts.pdf>
- 38 Leigh, J., Markowitz, S., Fahs, M., Landrigan, P. (2000). Excerpted with permission from Costs of Occupational Injuries and Illnesses (University of Michigan Press, 2000). Retrieved from
<http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/workplace/etc/cost.html>
- 39 Butler, S. (2014, April 16). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- 40 Darlington, S. (2016, March 2). "\$6 billion settlement reached in Brazil mining disaster." Retrieved
<http://money.cnn.com/2016/03/02/news/world/brazil-mining-disaster-settlement/index.html>
- 41 Berfield, S. (2015, December 22). "Inside Chipotle's Contamination Crisis." Bloomberg Businessweek,
<https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/>.
- 42 Retrieved from Yahoofinance.com
- 43 Walsh, B. (2014, May 21). "China's Food Safety Problems Go Deeper Than Pet Treats." Retrieved from Time:
<http://time.com/107922/china-pet-food-contamination-recall-video/>
- 44 Lee, J. (2014, May 21). "PetSmart, Petco to stop selling dog and cat treats made in China." Retrieved from USA Today: <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/21/petco-dog-treats-china/9367449/>
- 45 Olson, P. (2006). "Sony Also Burned by Dell Debacle." Forbes. Retrieved from
https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- 46 Story, L. (2007). "Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys." Retrieved from The New York Times:
<http://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html>
- 47 Basu, T. (2014, March 31). "Timeline: A History Of GM's Ignition Switch Defect." Retrieved from NPR:
<http://www.npr.org/2014/03/31/297158876/timeline-a-history-of-gms-ignition-switch-defect>
- 48 Moynihan, T. (2017, January 22). "Samsung finally reveals why the note 7 kept exploding." Retrieved from Wired:
<https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/>
- 49 Isidore, C., & O'Toole, J. (2013, September 19). "JPMorgan fined \$920 million in 'London Whale' trading loss." Retrieved from CNN: <http://money.cnn.com/2013/09/19/investing/jpmorgan-london-whale-fine/index.html>
- 50 Guerrero, J. & Williams, N. (2015, December 1). "United States: The High Cost Of An FCPA Violation." Retrieved from Mondaq:
<http://www.mondaq.com/unitedstates/x/424428/White+Collar+Crime+Fraud/The+High+Cost+of+an+FCPA+Violation>
- 51 (2016, May 5). "First ever corporate conviction under the UK Bribery Act." Retrieved from Walker Morris:
<https://www.walkermorris.co.uk/publications/brief-walker-morris-legal-update-may-2016/first-ever-corporate-conviction-uk-bribery-act/>
- 52 Parloff, R. (2018, February 6). "How VW Paid \$25 Billion for 'Dieselgate' — and Got Off Easy." Retrieved from Fortune:
<http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/>
- 53 Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate related Risks and Opportunities." Financial Stability Board. Retrieved from TCFD:
<https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- 54 "Scenarios and projections." Retrieved from International Energy Agency: <https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2017>
- 55 Nakicenovic, N., & Swart, R. (2000). "Emissions Scenarios." Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change(IPCC).
- 56 Shell Scenarios. Retrieved from Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>

- 57 (2017). “Energy Perspectives 2017: Long-term macro and market outlook.” Retrieved from Statoil:
<http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- 58 “Climate Change: Portfolio Analysis.” Retrieved from BHP Billiton:
<http://www.bhp.com/~media/5874999cef0a41a59403d13e3f8de4ee.ashx>
- 59 “Climate Change Strategy.” Retrieved from ConocoPhillips:
<http://www.conocophillips.com/sustainable-development/environment/climate-change/climate-change-strategy/Pages/carbon-scenarios.aspx>
- 60 “Planning for Climate Change.” Retrieved from Glencore: <http://www.glencore.com/sustainability/climate-change/planning-for-climate-change/>
- 61 “Aqueduct Water Risk Atlas.” Retrieved from <http://www.wri.org/resources/maps/aqueduct-water-risk-atlas>
- 62 TCFD Knowledge Hub. Retrieved from <https://www.tcfhub.org/>



ข้อจำกัดความรับผิดชอบ

เอกสารนี้เผยแพร่ในนาม WBCSD และ COSO อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่าทุกบริษัทสมาชิก และองค์กรเห็นด้วยกับความคิดเห็นทั้งหมดที่แสดงออกมา เอกสารนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วไป ที่มีประโยชน์เท่านั้น และไม่ถือเป็นคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้อ่านไม่ควรดำเนินการตามสารสนเทศที่มีอยู่ในเอกสารนี้โดยไม่ได้รับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ไม่มีการรับรองหรือรับประกัน (โดยชัดแจ้งหรือโดยนัย) เกี่ยวกับความถูกต้องหรือความสมบูรณ์ของสารสนเทศที่มีอยู่ในเอกสารนี้ และในขอบเขตที่กฎหมายอนุญาต WBCSD, COSO สมาชิก พนักงาน และตัวแทน ไม่ยอมรับหรือรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ หรือหน้าที่ในการดูแลผลที่ตามมาของผู้อ่านหรือบุคคลใดก็ตามของการกระทำหรือการละเว้นการกระทำโดยการอาศัยสารสนเทศที่มีอยู่ในเอกสารนี้ หรือการตัดสินใจใด ๆ ตามสารสนเทศดังกล่าว





การบริหารความเสี่ยงขององค์กร
การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับความเสี่ยง
ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG)

October 2018

COSO



CMD F
Thailand Capital Market
Development Fund

เล่มนี้ได้รับเงินทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน
(ห้ามจำหน่าย)