แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)

บริษัท เอกชัยการแพทย์ จำกัด (มหาชน)

(EKH)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 27/02/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท เอกชัยการแพทย์ จำกัด (มหาชน) ("EKH") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับ นี้ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมิได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจาก การผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่ำเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลง ทุนด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างความเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมายการคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญานของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การขยายธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลคูน (Koon Hospital)	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปิดและขยายบริการโรงพยาบาลบลูม	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเปิดศูนย์ Wellness และเวชศาสตร์ชะลอวัยระดับพรีเมียมแห่งใหม่	7
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	10
แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ	11
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	12
แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	16

JUMP+

บริษัท เอกชัยการแพทย์ จำกัด (มหาชน)

sSET

บริการ / การแพทย์

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

ภาพรวมธุรกิจ

บริษัทประกอบกิจการสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน ในลักษณะโรงพยาบาลทั่วไป (General Hospital) ภายใต้ชื่อ "โรงพยาบาลเอกชัย"

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	2565
งบกำไรขาดทุน (ลบ.)				
รายได้	1,282.21	1,356.59	1,267.64	1,493.69
ค่าใช้จ่าย	942.69	999.93	893.12	806.33
Net Profit	262.30	280.06	297.26	551.32
งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)				
สินทรัพย์	2,944.11	3,160.68	2,458.83	2,248.50
หนี้สิน	405.68	324.40	330.78	315.60
ส่วนผู้ถือหุ้น	2,371.98	2,674.98	2,100.99	1,910.80
งบกระแสเงินสด (ลบ.)				
กิจกรรมดำเนินงาน	316.81	310.24	363.17	328.28
กิจกรรมลงทุน	-68.52	-495.00	-434.00	0.84
กิจกรรมจัดหาเงิน	-576.49	373.19	62.81	269.51
อัตราส่วนการเงิน				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.32	0.37	0.43	0.86
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	41.76	45.00	44.63	41.92
อัตรากำไรสุทธิ (%)	21.17	21.40	23.84	36.88
D/E Ratio (เท่า)	0.16	0.11	0.16	0.16
ROE (%)	10.39	11.73	14.82	36.86
ROA (%)	11.12	12.65	15.91	38.39

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

รายได้รวม	**1,940.00** บาท

แผนกลยุทธ	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การขยายธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลคูน (Koon Hospital)	✓		
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปิดและขยายบริการโรงพยาบาลบลูม	✓		
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเปิดศูนย์ Wellness และเวชศาสตร์ชะลอวัยระดับพรีเมียมแห่งใหม่	✓		

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ

หมายเหตุ : *เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบ ในความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูล ที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกกรณีและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย*

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
รายได้รวม (บาท)	1,258.20	1,329.23	1,257.95	**1,940.00**

ก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพที่ได้รับความไว้วางใจ โดยมีโรงพยาบาลทั่วไปหลักในจังหวัดสมุทรสาครเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศและผู้นำทางคลินิกด้านการดูแลแม่และเด็ก พร้อมทั้งมุ่งยกระดับสู่การเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ และแสวงหาโอกาสการเติบโตใหม่ผ่านการพัฒนาศูนย์บริการเฉพาะทางที่มีความแตกต่าง เพื่อขยายบทบาทของ EKH สู่ระบบนิเวศด้านการดูแลสุขภาพเชิงกลยุทธ์

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การขยายธุรกิจเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลคูน (Koon Hospital)

มุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้ป่วย โดยจะเพิ่มจำนวนเตียงในโรงพยาบาลคูน สาขาพระราม 2 จาก 30 เตียงเป็น 40 เตียง และขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์ด้วยการเปิดสาขาใหม่ที่อ่าวนาง จังหวัดกระบี่ ภายในไตรมาสที่ 1/2569 ผ่านรูปแบบการร่วมทุน รวมถึงมีแผนการเปิดตัวบริการดูแลผู้ป่วยที่บ้าน (Homecare services) เพื่อขยายฐานผู้ป่วยให้กว้างขึ้น

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

โรงพยาบาลคูน ตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้ไว้ที่ 20-30% ในปี 2569 และเติบโต 10-20% ในปี 2570 และ 2571 พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายอัตราการใช้เตียง (Bed utilisation) ของสาขาพระราม 2 ให้มากกว่า 75%, 80% และ 90% ตามลำดับตลอดทั้งปี

- **เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร**

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	1,356.59	1,282.21	150-160	170-180	180-200

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
การรักษาอัตราการครองเตียงเฉลี่ยของ รพ.คูน พระราม 2 (%)	-	75%	80%	90%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเตรียมความพร้อมและดำเนินการขยายสาขาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรองรับบริการและสร้างโอกาสในการเติบโตขององค์กร	2569	• ขยายจำนวนเตียงจาก 30 เตียงเป็น 40 เตียงสำหรับสาขาพระราม 2 โดยยังคงรักษามาตรฐานการบริการระดับสูงไว้ • เปิดให้บริการ รพ.คูน วัฒนแพทย์ ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุน ภายในไตรมาสที่ 1/2569

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2570	• ดำเนินการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility analysis) และพิจารณาลงทุนเพิ่มเติมสำหรับสาขาใหม่ • เปิดสาขาใหม่ที่ให้บริการครอบคลุมมากกว่าการดูแลแบบประคับประคอง (Palliative care) เช่น การรักษาโรคหลอดเลือดสมอง (Stroke) และโรคอัลไซเมอร์
เปิดให้บริการ Homecare เพื่อขยายการเข้าถึงผู้ป่วยและเพิ่มโอกาสในการต่อยอดเป็นผู้ป่วย IPD/OPD ของโรงพยาบาลคูน	2569	• กำหนดขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติเพื่อสร้างมาตรฐานการทำงาน และเปิดตัวบริการ Home care อย่างเต็มรูปแบบ
	2570	• เสริมความแข็งแกร่งให้บริการ รวมถึงการวางแผนด้านโลจิสติกส์ สร้างการรับรู้ของแบรนด์ และจัดแคมเปญการตลาดเพื่อโปรโมตบริการ
	2571	• สร้างโอกาสเติบโตต่อยอดจากฐานลูกค้า Home care เดิม โดยเปลี่ยนให้เป็นผู้ป่วยใน (IPD) หรือผู้ป่วยนอก (OPD) รายใหม่ของโรงพยาบาล
เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และสนับสนุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพพร้อมรักษาคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ	2569	• สรรหาพนักงานเพิ่มเติมเพื่อรองรับการขยายขีดความสามารถและมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น
	2570	• บรรลุเป้าหมายการสรรหาพนักงานครบร้อยละ 100 • จัดโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มพูนและยกระดับทักษะ (Reskill และ Upskill) ให้พนักงาน
	2571	• จัดโปรแกรมฝึกอบรมประจำปีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การแข่งขันในตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นจากการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอาจนำไปสู่การสูญเสียผู้ป่วย เกิดแรงกดดันด้านการตั้งราคา และส่งผลให้รายได้ของโรงพยาบาลลดลง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - รักษาคุณภาพการบริการระดับสูงและกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อรักษาฐานผู้ป่วยเดิมไว้
  - สรางความแตกตางของบริการ (Differentiate offerings) เพื่อใหมีความโดดเดนเหนือคูแขงในตลาด

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ หรือพนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจนำไปสู่คุณภาพการบริการที่ลดลงและความพึงพอใจของผู้ป่วยที่ลดต่ำลง

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นและรายได้ลดลง อันเนื่องมาจากความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - นำระบบการวางแผนและการจัดสรรกำลังคนที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้
  - จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรม (Training centre) เพื่อพัฒนาทักษะของพนักงานและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การเปิดและขยายบริการโรงพยาบาลบลูม

เปิดและขยายศูนย์ Bloom เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นศูนย์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านสุขภาพจิต (Mental health) รวมถึงมีการจัดตั้งศูนย์ฟื้นฟูสมรรถภาพเฉพาะทาง (Specialised rehabilitation centre)

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

โรงพยาบาบบลูม ตั้งเป้าหมายรายได้เริ่มต้นที่ 70-100 ล้านบาทในปี 2569 และเติบโตต่อเนื่องไปจนถึง 230-270 ล้านบาทในปี 2571 ควบคู่ไปกับการผลักดันอัตราการใช้เตียงให้ถึง 50%, 60% และมากกว่า 70% ตามลำดับในแต่ละปี

- **เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร**

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	1,356.59	1,282.21	70-100	180-220	230-270

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตราการครองเตียงของ รพ.บลูม	0	50%	60%	70%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การขยายบริการและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน	2569	• จัดตั้งบริการหลักเพื่อรองรับการขยายตัว เช่น การกระตุ้นสมองด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า (Transcranial Magnetic Stimulation - TMS), การรักษาด้วยไฟฟ้า (Electroconvulsive Therapy - ECT) และการตรวจคลื่นไฟฟ้าสมอง (Electroencephalogram - EEG)
	2570	• นำเสนอและจัดตั้งบริการใหม่ๆ เพื่อรองรับการเติบโต ได้แก่ บริการสุขภาพจิตในเด็กและวัยรุ่น (Child & adolescent mental health) และบริการสุขภาพจิตระดับองค์กร (Organization mental health)
	2571	• ยกระดับและเสริมความแข็งแกร่งให้กับบริการเพิ่มเติม โดยรวมถึงโปรแกรมการบำบัดและฟื้นฟูสมรรถภาพ (Therapy & rehabilitation programs) เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตต่อไป
พัฒนาความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างการรับรู้และขยายฐานลูกค้า	2569	• พัฒนาบริการสุขภาพจิตแบบ B2B สำหรับองค์กรธุรกิจ • ร่วมมือกับบริษัทประกันภัยเพื่อให้ครอบคลุมค่ารักษาและช่วยให้ผู้ป่วยเข้าถึงบริการได้
	2570	• ขยายความครอบคลุมทั้งในกลุ่มลูกค้า B2B และ B2C โดยเปิดตัวบริการที่เจาะจงเป้าหมาย เช่น การให้คำปรึกษา (Consultation) และการจัดเวิร์กชอป (Workshop)
	2571	• รักษาความเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ และผลักดันศูนย์ให้เป็นต้นแบบ (Role model) สำหรับการขยายสาขาในอนาคต
เตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อรองรับความพร้อมในการดำเนินงานและรักษามาตรฐานคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ	2569	• สรรหาพนักงานทั้งสายการแพทย์และสายสนับสนุนให้สำเร็จร้อยละ 70 • ออกแบบและเริ่มจัดการฝึกอบรมพนักงาน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2570	• ดำเนินการสรรหาบุคลากรทั้งสายงานทางการแพทย์และสายงานสนับสนุนให้ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังร้อยละ 100 • ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนให้ครบถ้วนร้อยละ 100 เพื่อช่วยลดช่องว่างด้านสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร
	2571	• รักษาอัตราการจัดอบรมให้ได้ร้อยละ 100 อย่างต่อเนื่อง เพื่อรับประกันคุณภาพการบริการและการรับรู้ของพนักงาน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  สภาวะเศรษฐกิจที่ไม่เอื้ออำนวยอาจส่งผลให้โรงพยาบาลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินตามที่คาดการณ์ไว้ได้

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจนำไปสู่รายได้ที่ต่ำกว่าเป้าหมาย (Revenue shortfalls) ความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง และเกิดความล่าช้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - พัฒนาจุดขายที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique selling points) และส่งมอบบริการที่ยอดเยี่ยมเพื่อสร้างความพึงพอใจและความภักดีของผู้ป่วย
  - เสริมความแข็งแกร่งของกลยุทธ์การตลาดเพื่อดึงดูดและเพิ่มฐานผู้ป่วยรายใหม่

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการบุคลากร

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ หรือการที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ไม่ดีพอ อาจส่งผลให้คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของผู้ป่วยลดต่ำลง

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจทำให้ต้นทุนสูงขึ้นจากความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน รายได้ลดลง และทำให้ขีดความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยถูกจำกัด

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
  - จัดให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างตรงเป้าหมาย เพื่อยกระดับทักษะของบุคลากรและคุณภาพการให้บริการ
  - สรรหาบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์เพื่อเสริมศักยภาพในการดำเนินงานและรักษามาตรฐานการให้บริการในระดับสูง

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การมีศูนย์จิตเวช (Psychiatric centres) แห่งใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด อาจส่งผลให้แรงกดดันจากการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจนำไปสู่การลดลงของปริมาณผู้ป่วยและเกิดสงครามราคา (Price wars) ซึ่งจะส่งผลกระทบเชิงลบต่อรายได้ของโรงพยาบาล

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการกำหนดจุดแตกต่างด้านบริการและการดูแลผู้ป่วยอย่างชัดเจน
  - รักษามาตรฐานการให้บริการในระดับสูงเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ป่วย
  - ดำเนินโครงการป้องกันการกลับเป็นซ้ำ (Relapse Prevention) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมผลลัพธ์ด้านสุขภาพของผู้ป่วยในระยะยาว

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การเปิดศูนย์ Wellness และเวชศาสตร์ชะลอวัยระดับพรีเมียมแห่งใหม่

เปิดศูนย์ Wellness และเวชศาสตร์ชะลอวัย (Anti-aging) ระดับพรีเมียมแห่งใหม่ ในโรงพยาบาลเอกชัย และร่วมมือกับพันธมิตรองค์กรธุรกิจต่างๆ เพื่อนำเสนอโปรแกรมการตรวจสุขภาพระดับพรีเมียม

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

เป้าหมายทางธุรกิจ ในปี 2569-2571 มุ่งเน้นไปที่การเพิ่มอัตราการเปลี่ยนลูกค้าจากศูนย์ตรวจสุขภาพให้กลายเป็นสมาชิกของศูนย์ Wellness (Crossconversion rate) ในสัดส่วน 5%, 10% และ 15% ตามลำดับเมื่อเทียบกับปีฐาน นอกจากนี้ ยังตั้งเป้าหมายการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นในระดับ 10-25% ต่อปี

- **เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร**

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	1,356.59	1,282.21	10-11	22-24	24-26

- **เป้าหมายอื่นๆ**

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
เพิ่มอัตราการเปลี่ยนลูกค้าจากศูนย์ตรวจสุขภาพเป็นสมาชิกของศูนย์ Wellness	0	5%	10%	15%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การติดตั้งอุปกรณ์เพื่อเตรียมความพร้อมเปิดศูนย์ Premium wellness	2569	• ดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ที่จำเป็นให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ ร้อยละ 100 เพื่อให้พร้อมสำหรับการเปิดให้บริการ • เปิดศูนย์ Premium Wellness แห่งใหม่ให้สำเร็จภายในเดือนพฤษภาคม 2026
	2570	• พิจารณาลงทุนและติดตั้งอุปกรณ์เพิ่มเติม เพื่อขยายบริการหรือรองรับปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจรวมถึงพิจารณาการลงทุนในศูนย์หรือโรงพยาบาลอื่นๆเพิ่มเติม
การขยายฐานลูกค้าผ่านการรักษาฐานลูกค้าเดิมและการหาลูกค้าใหม่ ด้วยกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ	2569	• ตั้งเป้าหมายอัตราการรักษาการเป็นสมาชิก (Membership retention rate) ที่ร้อยละ 8 ของลูกค้าเดิม และผลักดันให้ลูกค้าที่มาตรวจสุขภาพเปลี่ยนมาสมัครโปรแกรมสมาชิก (Conversion rate) ให้ได้ร้อยละ 5
	2570	• เพิ่มอัตราการเปลี่ยนลูกค้าตรวจสุขภาพให้สมัครโปรแกรมสมาชิกเป็นร้อยละ 10 เมื่อเทียบกับปีฐาน
	2571	• ดำเนินการเพิ่มอัตราการเปลี่ยนลูกค้าตรวจสุขภาพให้สมัครโปรแกรมสมาชิกอย่างต่อเนื่องให้ถึงร้อยละ 15 จากปีฐาน
การสรรหาพนักงานและการฝึกอบรม เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและรักษามาตรฐาน	2569	• สรรหาพนักงานให้ครบถ้วนร้อยละ 100 เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
	2570	• จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มพูนทักษะใหม่ (Reskill) และยกระดับทักษะ (Upskill) ให้กับพนักงาน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	• ดำเนินการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของการบริการ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการแข่งขันด้านราคา

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  คู่แข่งในตลาดอาจมีการนำเสนอบริการที่ใกล้เคียงกันแต่ในราคาที่ต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดแรงกดดันด้านราคาและเพิ่มความเสี่ยงในการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรและความมั่นคงทางการเงินลดลง เนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายรายได้อันเป็นผลมาจากแรงกดดันด้านราคา

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
  - ดำเนินการวิเคราะห์ราคาของคู่แข่งอย่างละเอียดเพื่อนำข้อมูลมากำหนดโครงสร้างราคาที่แข็งแกร่ง
  - เน้นย้ำจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique value propositions) เช่น การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การดูแลเฉพาะบุคคล และโปรแกรมสุขภาพแบบเอ็กซ์คลูซีฟ เพื่อยืนยันความคุ้มค่าของการตั้งราคาระดับพรีเมียม

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการรับรู้ของผู้ป่วยที่จำกัดและตำแหน่งของแบรนด์ที่ไม่เอื้ออำนวย

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การที่ลูกค้ายังมีการรับรู้เกี่ยวกับบริการเวชศาสตร์ชะลอวัยและเวลเนสระดับพรีเมียมอย่างจำกัด อาจทำให้ลูกค้ามาใช้บริการน้อยและการเจาะตลาดทำได้ลดลง

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจนำไปสู่การไม่สามารถรักษาฐานผู้ป่วยเดิมและไม่สามารถขยายฐานผู้ป่วยใหม่ได้ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตของธุรกิจ

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
  - จัดแคมเปญเจาะกลุ่มเป้าหมายเพื่อเพิ่มการรับรู้ของผู้ป่วยถึงประโยชน์ของโปรแกรมเวชศาสตร์ชะลอวัยและเวลเนสระดับพรีเมียม
  - ใช้กลยุทธ์การตลาดแบบพหุช่องทาง (Multi-channel marketing strategies) เช่น โซเชียลมีเดีย และการร่วมมือเป็นพันธมิตรกับองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและเพิ่มการมองเห็นของแบรนด์
  - นำโปรแกรมรักษาความภักดีของลูกค้า (Loyalty programmes) มาใช้ ควบคู่ไปกับการติดตามผลผู้ป่วยแบบเฉพาะบุคคล เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในบริการ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานจากการให้บริการที่ไม่สม่ำเสมอ

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การให้บริการของพนักงานที่ไม่มีความสม่ำเสมอ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ผู้ป่วยจะมีความพึงพอใจในเชิงลบ

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจนำไปสู่ชื่อเสียงของแบรนด์ที่แย่ลง ซึ่งถูกขับเคลื่อนด้วยผลตอบรับเชิงลบและการบอกต่อในทางที่ไม่ดีจากผู้ป่วย

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
  - จัดโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งเน้นไปที่มาตรฐานการบริการและการดูแลผู้ป่วย เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ
  - จัดทำและบันทึกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานอย่างชัดเจน สำหรับบริการเวลเนสและเวชศาสตร์ชะลอวัยทั้งหมด เพื่อให้มั่นใจในความสม่ำเสมอและคุณภาพ

- ติดตามและประเมินตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เช่น คะแนนความพึงพอใจของผู้ป่วย (SCAT) เพื่อนำมาผลักดันการปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2
แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

แผนกลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิผลการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัท โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ การระบุประเด็นที่ควรปรับปรุง และการส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแนวปฏิบัติสากล (Best Practices)

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอกเพื่อกำหนดแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท เพื่อยกระดับประสิทธิผลการกำกับดูแลกิจการให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices)	2569	• จัดทำนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมนโยบายการกำกับดูแล นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย การประกาศความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI) และกฎบัตรเลขานุการบริษัท • ยกระดับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลคณะกรรมการ ได้แก่ ประวัติกรรมการ, เมทริกซ์ทักษะ (Skill matrix), การบริหารความเสี่ยง, การแจ้งเบาะแส (Whistleblowing), แผนการสืบทอดตำแหน่ง, และกระบวนการประเมินบอร์ด คณะกรรมการชุดย่อย และผู้บริหารระดับสูง • เอกสารนโยบายทั้งหมดจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท (BOD)
	2570	• ทบทวนและปรับปรุงนโยบายรวมถึงเอกสารสำคัญให้สอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบันและมีประสิทธิผล • ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ • ดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่ได้ตกลงร่วมกันจากข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาภายนอก
	2571	• ทบทวนและปรับปรุงนโยบายรวมถึงเอกสารสำคัญให้สอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบันและมีประสิทธิผล • ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกเพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ • ดำเนินการปรับปรุงตามแนวทางที่ได้ตกลงร่วมกันจากข้อเสนอแนะของที่ปรึกษาภายนอก

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์และกระบวนการประเมิน

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  กรรมการไม่เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของการประเมิน ส่งผลให้การประเมินผลเกิดขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมอหรือไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะลดทอนประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของแนวทางการกำกับดูแลกิจการ

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  การประเมินที่ ไม่สม่ำเสมอหรือไม่ครบถ้วน ส่งผลให้ ประสิทธิผลและความน่าเชื่อถือของแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการลดลง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - สื่อสาร วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินให้กรรมการบริษัททุกท่านรับทราบอย่างชัดเจน
  - แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อให้มั่นใจกว่ากระบวนการประเมินสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ความเสี่ยงที่ 2 : การไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านจากกรรมการบริษัทในการเข้าร่วมการประเมิน

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  การไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านกระบวนการประเมิน อาจเกิดจากทัศนคติหรือความกังวลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ประโยชน์และผลกระทบจากการประเมิน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปรับปรุงและความรับผิดชอบ แนวทางแก้ไขคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส และกำหนดให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลที่ต้องปฏิบัติตาม

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ที่ได้รับมีจำกัด ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาและการกำหนดความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - สื่อสารวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการประเมินให้กรรมการบริษัททุกท่านรับทราบอย่างชัดเจน
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - กำหนดให้การเข้าร่วมการประเมินเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

แผนกลยุทธ์นี้มุ่งเสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลกิจการที่โปร่งใสและน่าเชื่อถือเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน โดยกำหนดให้มีการทบทวนนโยบายภายในอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริต ดำเนินการขอการรับรองการต่อต้านการทุจริตในระดับประเทศ และกำหนดให้คู่ค้าทางธุรกิจที่สำคัญต้องมีนโยบายต่อต้านการทุจริตที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ประกาศเจตนารมณ์	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง	ได้รับการรับรอง
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่คา	-	ยังไม่เริ่มดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการให้สินบนและการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Bribery and Anti-Corruption: ABAC) 1.1 จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)	2569	• จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยครอบคลุม นิยามของการทุจริต การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนถึง ความมุ่งมั่นในการดำเนินมาตรการต่อต้านการทุจริต รวมถึง บทลงโทษ และข้อกำหนดอื่น ๆ ตามที่แนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) กำหนด • เสนอขออนุมัตินโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวทั้งหมดจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนนำไปบังคับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของบริษัท
	2570	• ติดตามและทบทวนนโยบายเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
	2571	• ติดตามและทบทวนนโยบายเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ CAC อย่างต่อเนื่อง
1. การมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการให้สินบนและการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Bribery and Anti-Corruption: ABAC) 1.2 ดำเนินการตรวจสอบภายในเพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามมาตรการที่กำหนด และรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัท พร้อมทั้ง กำหนดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนในกรณีพบการกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	2569	• ดำเนินการ นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม • ดำเนินการ ตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านการทุจริตและขั้นตอนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด • หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Business Owner) เพื่อจัดทำ แผนปรับปรุงและแก้ไข (Improvement and Remediation Plan) ในกรณีที่พบข้อสังเกตหรือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจากการตรวจสอบ • รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	2570	• ดำเนินการ นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม • ดำเนินการ ตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านการทุจริตและขั้นตอนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		• หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Business Owner) เพื่อจัดทำ แผนปรับปรุงและแก้ไข (Improvement and Remediation Plan) ในกรณีที่พบข้อสังเกตหรือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจากการตรวจสอบ • รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
	2571	• ดำเนินการ นำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม • ดำเนินการ ตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ เพื่อประเมินมาตรการต่อต้านการทุจริตและขั้นตอนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ CAC กำหนด • หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Business Owner) เพื่อจัดทำ แผนปรับปรุงและแก้ไข (Improvement and Remediation Plan) ในกรณีที่พบข้อสังเกตหรือการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดจากการตรวจสอบ • รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
1. การมีนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการให้สินบนและการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Bribery and Anti-Corruption: ABAC) 1.3 ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติร่วมกับคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	2569	• ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับ ข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) • เสนอขออนุมัตินโยบายที่ปรับปรุงแล้วจากคณะกรรมการบริษัท
	2570	• ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับ ข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) • เสนอขออนุมัตินโยบายที่ปรับปรุงแล้วจากคณะกรรมการบริษัท
	2571	• ทบทวนและปรับปรุงนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับ ข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) • เสนอขออนุมัตินโยบายที่ปรับปรุงแล้วจากคณะกรรมการบริษัท
2. ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)	2569	• รวบรวมข้อมูลและจัดประชุม/อำนวยความสะดวกในการจัดเวิร์กช็อปร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อ ประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตของบริษัทให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) • สื่อสารนโยบายการต่อต้านการทุจริตและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร • จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานใหม่ พนักงานปัจจุบัน ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริษัท
	2570	• ดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk Assessment) และ นำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) • พิจารณาแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก เพื่อสนับสนุนการจัดทำเอกสารสำหรับการยื่นขอรับการประเมินเพื่อเข้ารับการรับรอง CAC หรือเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ทบทวนเอกสารการยื่นขอรับรอง CAC อย่างเป็นอิสระ (หากมีความจำเป็น)

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		• รวบรวมเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับ การยื่นขอรับการรับรอง และดำเนินการ ยื่นเอกสารตามข้อกำหนดเพื่อขอรับการรับรอง • ได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) • ดำเนินการตามข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการป้องกันการทุจริตของบริษัทในระยะยาว
	2571	• ดำเนินการตามข้อกำหนดของแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการป้องกันการทุจริตของบริษัทในระยะยาว
3. กำหนดให้คู่ค้าทางธุรกิจที่สำคัญของบริษัทมีนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน	2569	• ยังไม่อยู่ในแผนการดำเนินงานในระยะนี้
	2570	• กำหนดหลักเกณฑ์และจัดประเภทคู่ค้าทางธรกิจของบริษัทตามระดับความเสี่ยง (Risk Rating) • ทบทวนนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของคู่ค้าทางธุรกิจที่มีอยู่ • จัดทำแผนการสื่อสารและหารือร่วมกับคู่ค้าทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการ จัดทำหรือปรับปรุงนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน • กำหนดมาตรการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตของบริษัท
	2571	• ติดตามผลการดำเนินงานของคู่ค้าทางธุรกิจ • ทบทวนและจัดเก็บหลักฐานการจัดทำหรือพัฒนานโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของคู่ค้าทางธุรกิจ • สุ่มคัดเลือกคู่ค้าทางธุรกิจที่มีความสำคัญ (Critical Business Partners) เพื่อ ทบทวนและประเมินการนำ นโยบายไปปฏิบัติจริง และความสอดคล้องตามข้อกำหนดของนโยบายดังกล่าว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การขาดความเข้าใจในการเตรียมข้อมูลยื่นขอรับรองจาก CAC

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  ความไม่พร้อมหรือไม่เข้าใจข้อกำหนดของโครงการแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC)

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  อาจทำให้ไม่ได้รับการรับรองหรือได้รับการรับรองล่าช้า ซึ่งส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัท

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  - พิจารณาเพิ่มทรัพยากรหรือว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการเตรียมความพร้อมตามข้อกำหนดของ CAC
  - เข้าร่วมการอบรมของ CAC เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดและแนวทางการดำเนินงาน
  - ติดตามและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานด้าน CAC เป็นรายเดือน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่ 2 : การเกิดข่าวเชิงลบของบริษัทระหว่างกระบวนการขอรับรอง CAC

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  มีข่าวเสื่อมเสียที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส ซึ่งจะทำให้การรับรองสะดุดหรือถูกปฏิเสธ กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  การไม่ได้รับการรับรอง หรือได้รับการรับรองล่าช้า ซึ่ง ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของบริษัท

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

  ติดตามข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับบริษัทอย่างต่อเนื่อง และหากมีประเด็นข่าวเกิดขึ้น บริษัทควรดำเนินการ ตรวจสอบข้อเท็จจริงภายในอย่างเป็นทางการและโปร่งใส พร้อมจัดทำ ข้อสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร และดำเนินการ ทางวินัยตามความเหมาะสม รวมทั้ง ชี้แจงต่อ CAC อย่างเป็นทางการ

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ

แผนกลยุทธ์นี้มุ่งเสริมสร้างกรอบการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของบริษัทให้มีความเข้มแข็งและน่าเชื่อถือ โดยกำหนดให้มีการจัดทำและทบทวนนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมวัฒนธรรมความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ภายในองค์กร ดำเนินการตรวจสอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอก และพัฒนาแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• ความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity) สารสนเทศได้รับการประเมินโดยผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอกองค์กร และมีแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม สื่อสาร และทดสอบความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
จัดทำแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และดำเนินการทดสอบตามแผนดังกล่าว	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้รับ การอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท	2569	• จัดให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance Structure) เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) โดยครอบคลุม การกำหนดโครงสร้างการแบ่งหน้าที่ตามหลัก 3 Lines of Defense (3 LoDs) การจัดตั้ง คณะกรรมการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Steering Committee) และ/หรือ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT (IT Risk Committee) การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ คุณสมบัติด้าน ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น รวมถึง สายการรายงาน (Reporting Line) และข้อกำหนดอื่น ๆ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		ตามที่กำหนดใน ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 1/2564 เรื่อง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สธ. 38/2565 และ นป. 7/2565 • จัดทำและ/หรือปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) เป็นลายลักษณ์อักษร โดยครอบคลุม การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (IT Security Management) และ การบริหารความเสี่ยงด้าน IT ให้สอดคล้องกับหลักการของ CIA Triad ได้แก่ Confidentiality (การรักษาความลับ), Integrity (ความถูกต้องครบถ้วน), และ Availability (ความพร้อมใช้งาน) รวมถึงข้อกำหนดอื่น ๆ ตามประกาศ ธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 1/2564 และ สำนักงาน ก.ล.ต. ที่ สธ. 38/2565 และ นป. 7/2565 • เสนอขออนุมัตินโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางดังกล่าวจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนนำไปบังคับใช้ • ดำเนินการนำนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม • สื่อสารนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร • จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานใหม่ พนักงานปัจจุบัน ผู้บริหาร และคณะกรรมการบริษัท
	2570	• ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว มีความทันสมัยและสอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) • เสนอขออนุมัตินโยบายที่ปรับปรุงแล้วจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนนำไปประกาศใช้
	2571	• ติดตาม ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และแนวทางที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว มีความทันสมัยและสอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) • เสนอขออนมัตินโยบายที่ปรับปรงแล้วจากคณะกรรมการบริษัท ก่อนนำไปประกาศใช้
2. ดำเนินการตรวจสอบด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอก และจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขององค์กร	2569	• ดำเนินการนำกรอบการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ไปปฏิบัติใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขององค์กร
	2570	• พิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอิสระ (Independent IT Auditor) ที่มี ทักษะ ประสบการณ์ และคุณวุฒิวิชาชีพด้านการตรวจสอบ IT เช่น ISO/IEC 27001 Lead Auditor, CISA, CISM และ CISSP

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		• ดำเนินการ ประเมินความพร้อมเบื้องต้นด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Pre-assessment) โดยอ้างอิง NIST Cybersecurity Framework (CSF), ISO/IEC 27001:2022 – Information Security Management, ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 1/2564 เรื่อง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ประกาศสำนักงาน ก.ล.ต. ที่ สธ. 38/2565, สธ. 33/2567 และ นป. 7/2565 เพื่อประเมิน ความเสี่ยง ช่องว่าง (Gaps) และจุดอ่อน (Vulnerabilities) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน ความสามารถในการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ และ ความสอดคล้องตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล • หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Business Owner) เพื่อจัดทำ แผนปรับปรุงและแก้ไข (Improvement and Remediation Plan) ในกรณีที่พบข้อสังเกตหรือการไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากการตรวจสอบ • รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง • ติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขเป็นรายไตรมาส เพื่อให้มั่นใจถึงความพร้อมสำหรับ การตรวจประเมินด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์โดยผู้ตรวจสอบภายนอกในปี 2028
	2571	• พิจารณาแต่งตั้งผู้ตรวจสอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอิสระจากภายนอก (Independent External IT Auditor) ที่มี ทักษะ ประสบการณ์ และคุณวุฒิวิชาชีพด้านการตรวจสอบ IT เช่น ISO/IEC 27001 Lead Auditor, CISA, CISM และ CISSP • ดำเนินการ ตรวจสอบด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ/ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (IT Security/Cybersecurity Audit) โดยอ้างอิง NIST Cybersecurity Framework (CSF), ISO/IEC 27001:2022 – Information Security Management, ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สนส. 1/2564 เรื่อง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ประกาศสำนักงาน ก.ล.ต. ที่ สธ. 38/2565, สธ. 33/2567และ นป. 7/2565 เพื่อประเมิน ความเสี่ยง ช่องว่าง (Gaps) และจุดอ่อน (Vulnerabilities) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจน ความสามารถในการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ และ ความสอดคล้องตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล • หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Business Owner) เพื่อจัดทำ แผนปรับปรุงและแก้ไข (Improvement and Remediation Plan) ในกรณีที่พบข้อสังเกตหรือการไม่เป็นไปตามข้อกำหนดจากการตรวจสอบ • รายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง • ติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนปรับปรุงแก้ไขเป็นรายไตรมาส
3. จัดให้มีการฝึกอบรมและทดสอบความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training and Testing) เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอ	2569	• จัดให้มีการฝึกอบรมด้านความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีการ ประเมินผลก่อนและหลังการอบรม (Pre-training และ Post-training Assessments) เพื่อประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมและประสิทธิผลของหลักสูตร • ดำเนินการทดสอบสถานการณ์จำลองด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แบบสุ่มเป็นระยะ (เช่น การทดสอบ Phishing Simulation) โดย กำหนดขอบเขตและรูปแบบการทดสอบให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงด้านไซเบอร์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา
	2570	• จัดให้มีการฝึกอบรมด้านความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีการ ประเมินผลก่อนและหลังการอบรม (Pre-training และ Post-training Assessments) เพื่อประเมิน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		ความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมและประสิทธิผลของหลักสูตร • ดำเนินการทดสอบสถานการณ์จำลองด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แบบสุ่มเป็นระยะ (เช่น การทดสอบ Phishing Simulation) โดย กำหนดขอบเขตและรูปแบบการทดสอบให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงด้านไซเบอร์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา
	2571	• จัดให้มีการฝึกอบรมด้านความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แก่พนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีการ ประเมินผลก่อนและหลังการอบรม (Pre-training และ Post-training Assessments) เพื่อประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมและประสิทธิผลของหลักสูตร • ดำเนินการทดสอบสถานการณ์จำลองด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แบบสุ่มเป็นระยะ (เช่น การทดสอบ Phishing Simulation) โดย กำหนดขอบเขตและรูปแบบการทดสอบให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงด้านไซเบอร์ขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา
4. จัดทำแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Plan) และดำเนินการทดสอบตามแผนดังกล่าวเพิ่มเติม	2569	• พิจารณาแต่งตั้งที่ปรึกษาภายนอก เพื่อสนับสนุนการจัดทำ แผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการทดสอบตามแผน (หากมีความจำเป็น) • จัดทำแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อรองรับภัยคุกคามทางไซเบอร์ • ปรับปรุงแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนมีความทันสมัย รองรับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ และ สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) • เสนอขออนุมัติแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์จากคณะกรรมการบริษัท • ดำเนินการตามแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และสื่อสารแผนดังกล่าวให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร • จัดให้มีการทดสอบแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามแผนที่กำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และ นำบทเรียนที่ได้รับจากการทดสอบ (Lessons Learned) ไปใช้เพื่อ พัฒนาความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ในอนาคต
	2570	• ทบทวนและปรับปรุงแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แผนมีความทันสมัย รองรับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ และ สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) • ดำเนินการทดสอบแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามแผนที่กำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้ง นำบทเรียนที่ได้รับจากการทดสอบ (Lessons Learned) ไปใช้เพื่อ ยกระดับความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในอนาคต
	2571	• ทบทวนและปรับปรุงแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้แผนมีความทันสมัย รองรับความเสี่ยงรูปแบบใหม่ และ สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) • ดำเนินการทดสอบแผนด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ตามแผนที่กำหนดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้ง นำบทเรียนที่ได้รับจากการทดสอบ (Lessons Learned) ไปใช้เพื่อ ยกระดับความพร้อมในการรับมือเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในอนาคต

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		• เข้าร่วมการฝึกซ้อมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่จัดโดยหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (SEC) (หากมีความจำเป็น)

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การขาดความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และกรอบข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล อาจ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) และ ส่งผลให้ระดับความมั่นคงปลอดภัยโดยรวมขององค์กรอ่อนแอลง

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  บุคลากรขาดความรู้ในมาตรฐานความปลอดภัย ทำให้การปฏิบัติตามกฎระเบียบเกิดอุปสรรค มาตรการความปลอดภัยทำงานได้ไม่สม่ำเสมอและไม่สมบูรณ์ ซึ่งส่งผลให้ความมั่นคงปลอดภัยโดยรวมของระบบอ่อนแอลง

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  ประสิทธิผลของแนวปฏิบัติด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์มีความไม่สม่ำเสมอและไม่ครบถ้วน ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบในทางลบต่อความเข้มแข็งและความน่าเชื่อถือโดยรวมของมาตรการควบคุมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
  - พิจารณาเพิ่มทรัพยากรหรือว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
  - เข้าร่วมการอบรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับ มาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และกรอบข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล
  - ติดตามและรายงานความคืบหน้าการดำเนินงานเป็นรายเดือน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่ 2 : การสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทต่อโครงการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ยังไม่เพียงพอ ซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขององค์กร

- **ลักษณะความเสี่ยง**

  คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญเพียงพอ ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร ขาดการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และทำให้ความมุ่งมั่นด้านความปลอดภัยขององค์กรลดลง

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

  การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรไม่เพียงพอ การให้ความสำคัญเชิงกลยุทธ์มีจำกัด และความมุ่งมั่นขององค์กรต่อการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยลดลง

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**
  - สื่อสารวัตถุประสงค์และประโยชน์ของโครงการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ให้คณะกรรมการบริษัททุกท่านรับทราบอย่างชัดเจน
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  - นำกรอบการกำกับดูแลด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์มาใช้ โดยกำหนดให้โครงการสำคัญด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและการอนุมัติของคณะกรรมการบริษัท