



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน) (VIH)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 20/03/2569
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 26/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

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

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตามสภาพเศรษฐกิจ 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 ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ๓ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ความเป็นเลิศทางการแพทย์และการขยายบริการเฉพาะทาง	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ระบบนิเวศสุขภาพเชิงป้องกันและรายได้หมุนเวียนต่อเนื่อง	6
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : ความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน	10
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	14
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	15
แผนยกระดับการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน	18
แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	20
ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ	22
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	23
แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	23

sSET

บริการ / การแพทย์

CG Report :

SET ESG Ratings: **AA**

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): **มี**

ภาพรวมธุรกิจ

กลุ่มโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ประกอบธุรกิจโรงพยาบาลทั่วไป (General Hospital) ระดับทุติยภูมิ (Secondary) และมีโรงพยาบาลในกลุ่ม 4 โรงพยาบาล ได้แก่ 1) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล ออมน้อย 2) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล หนองแขม 3) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล สมุทรสาคร และ 4) โรงพยาบาลวิชัยเวช แยกไฟฉาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีบริษัทย่อยอีกแห่งหนึ่งคือ บริษัท โรงเรียนศรีวิชัยอาชีวศึกษา จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อ โรงเรียนศรีวิชัยอาชีวศึกษา เพื่อผลิตผู้ดูแลผู้สูงอายุและเด็กเล็ก กลุ่มลูกค้าหลักของกลุ่มโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก คือ (1) กลุ่มลูกค้าทั่วไป (Non-Capitation) ได้แก่ ลูกค้าบุคคลทั่วไป ลูกค้าประกันชีวิต ลูกค้าประเภทคู่สัญญา ลูกค้าผู้ประสบภัยจากรถ ลูกค้าโครงการกองทุนเงินทดแทน (2) กลุ่มลูกค้าโครงการภาครัฐ (Capitation) ได้แก่ ลูกค้าโครงการกองทุนประกันสังคม

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	2565
งบกำไรขาดทุน (ลบ.)				
รายได้	3,107.48	2,854.63	2,763.20	3,661.78
ค่าใช้จ่าย	2,559.77	2,454.96	2,399.31	2,778.83
Net Profit	436.19	314.38	283.86	696.60
งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)				
สินทรัพย์	4,476.51	4,116.26	3,618.93	3,707.67
หนี้สิน	596.86	596.36	582.26	699.59
ส่วนผู้ถือหุ้น	3,874.22	3,513.90	3,029.07	3,001.15
งบกระแสเงินสด (ลบ.)				
กิจกรรมดำเนินงาน	513.70	501.35	383.59	940.13
กิจกรรมลงทุน	-657.55	-393.46	-281.39	-639.72
กิจกรรมจัดหาเงิน	-90.76	111.66	-342.83	-422.42
อัตราส่วนการเงิน				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.72	0.53	0.50	1.22
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	27.47	24.77	24.56	35.22
อัตรากำไรสุทธิ (%)	14.08	11.05	10.31	19.10
D/E Ratio (เท่า)	0.15	0.17	0.19	0.23
ROE (%)	11.81	9.61	9.41	24.92
ROA (%)	12.75	10.33	9.93	24.04

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

EBITDA	1,000.00 ล้านบาท		
แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ความเป็นเลิศทางการแพทย์ และการขยายบริการเฉพาะทาง			
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ระบบนิเวศสุขภาพเชิงป้องกันและรายได้หมุนเวียนต่อเนื่อง			
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : ความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน			

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
2. แผนยกระดับการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน
3. แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
2. แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
EBITDA (ล้านบาท)	539.30	578.77	734.19	1,000.00

บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมาย EBITDA ที่ 1,000 ล้านบาท ภายในปี 2571 โดยมีรากฐานสำคัญจากการยกระดับขีดความสามารถในการทำกำไรของกลุ่มบริษัทฯ ผ่านการขยายศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ การบริหารจัดการต้นทุนด้วยเทคโนโลยี และการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรทางการแพทย์อย่างเต็มกำลัง ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์สำคัญที่บรรจุอยู่ในแผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan) เพื่อมุ่งเน้นการสร้างการเติบโตที่แข็งแกร่งและส่งมอบคุณค่าที่ยั่งยืนให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : ความเป็นเลิศทางการแพทย์และการขยายบริการเฉพาะทาง

แผนยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศทางการแพทย์และการขยายบริการเฉพาะทาง มุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน ผ่านการพัฒนาศักยภาพศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์สู่มาตรฐานระดับสากล แผนงานนี้ให้ความสำคัญกับการรุกตลาดกลุ่มโรคซับซ้อนที่มีอุปสงค์สูง อาทิ ศูนย์โรคหัวใจ ศูนย์อายุรกรรมเฉพาะทาง ศูนย์โรคสมอง ศูนย์กระดูกและข้อ รวมถึงศูนย์เวชศาสตร์ฟื้นฟูเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างเต็มรูปแบบ โดยมุ่งบูรณาการเทคโนโลยีการรักษาขั้นสูงและทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญสหสาขาวิชาชีพ เพื่อส่งมอบผลลัพธ์การรักษาที่ปลอดภัยและสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดแก่ผู้รับบริการ

การขยายศักยภาพในกลุ่มโรคที่มีความซับซ้อนสูง ถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับโครงสร้างรายได้และขยายส่วนแบ่งทางการตลาดของกลุ่มบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ การมุ่งเน้นบริการทางการแพทย์ระดับพรีเมียมนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับคุณค่าการให้บริการ แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มขึ้นของรายได้เฉลี่ยต่อผู้ป่วยและอัตรากำไรที่กว้างขึ้น การผสมผสานความเชี่ยวชาญทางคลินิกเข้ากับยุทธศาสตร์การเจาะตลาดกลุ่มกำลังซื้อสูง จะเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการสร้างความมั่นคงทางการเงิน และสนับสนุนเป้าหมายการเติบโตขององค์กรอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความมั่นคงทางการเงิน
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	2,854.63	3,107.48	-	-	4,000.00
EBITDA (ล้านบาท)	578.77	734.19	-	-	1,000.00

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
1. การจัดหาและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ระดับสูงเพื่อรองรับการรักษาโรคซับซ้อน	จัดทำแผนกำลังคนและการจัดสรรทรัพยากร	ตั้งทีมแพทย์เฉพาะทาง	ขยายเครือข่ายแพทย์สหสาขา	ทีมแพทย์มาตรฐานสากล
2. การยกระดับแบรนด์ผู้นำด้านการรักษาโรคเฉพาะทางในระดับภูมิภาค	วิเคราะห์จุดยืนแบรนด์	สร้างการรับรู้ระดับภูมิภาค	สร้างพันธมิตรทางการแพทย์	ผู้นำเฉพาะทางระดับประเทศ
3. การยกระดับมาตรฐานบริการสู่ระดับพรีเมียมเพื่อความพึงพอใจสูงสุด	วิเคราะห์ช่องว่างบริการ	ยกระดับพื้นที่และบริการ	เปิดใช้ Digital Concierge	บริการพรีเมียมเต็มรูปแบบ

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นสูงและนวัตกรรมการรักษาเพื่อยกระดับศูนย์ความเป็นเลิศสู่มาตรฐานสากลและเพิ่มศักยภาพการรองรับโรคซับซ้อน	2569	• บรรลุการอัปเดตเครื่องมือแพทย์เฉพาะทางในกลุ่มศูนย์เฉพาะทาง พร้อมวางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง
	2570	• ขยายขีดความสามารถในการรักษาเคสที่มีความซับซ้อนสูง ทำให้จำนวนเคสที่มีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 20%
	2571	• ก้าวสู่การเป็นศูนย์รับส่งต่อที่มีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสูงสุดในระดับภูมิภาค
2. ยุทธศาสตร์การดึงดูดและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ระดับสูง พร้อมสร้างวัฒนธรรมการรักษาแบบสหสาขาวิชาชีพ	2569	• จัดทำแผนอัตรากำลังเชิงรุกและสร้างพันธมิตรกับสถาบันการแพทย์ชั้นนำเพื่อสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
	2570	• ทีมสหสาขาวิชาชีพสามารถปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้โปรโตคอลการรักษาที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 100%
	2571	• บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่รวมตัวผู้เชี่ยวชาญชั้นนำที่พร้อมรองรับการเติบโตของกลุ่มโรงพยาบาล
3. การขับเคลื่อนมาตรฐานคุณภาพการรักษาเฉพาะทาง และการสื่อสารภาพลักษณ์แบรนด์เพื่อก้าวสู่การเป็น Top-of-Mind ในระดับประเทศ	2569	• บรรลุการรับรองมาตรฐานเฉพาะโรคในกลุ่มศูนย์นำร่องและเริ่มสื่อสารแบรนด์ในวงกว้าง
	2570	• สร้างพันธมิตรทางการแพทย์ในระดับภูมิภาค เพื่อขยายฐานผู้ป่วยรายใหม่สู่ศูนย์เฉพาะทาง
	2571	• บรรลุการเป็นผู้นำตลาดการรักษาโรคเฉพาะทางที่มีความพึงพอใจและไว้วางใจสูงสุดในระดับประเทศ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การขาดแคลนและสูญเสียบุคลากรทางการแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์จากการแข่งขันที่รุนแรงในตลาดแรงงานทางการแพทย์เฉพาะทาง ซึ่งอาจนำไปสู่ภาวะสมองไหล หรือการถูกแย่งชิงบุคลากรหลักที่มีความสามารถสูง เช่น แพทย์เฉพาะทางเฉพาะสาขาและพยาบาลวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ถือเป็นทรัพยากรแกนหลักในการขับเคลื่อนศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์ให้ได้ตามมาตรฐานสากล

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเกิดภาวะขาดแคลนบุคลากร จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการปฏิบัติการ:** แผนการเปิดให้บริการศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางต้องหยุดชะงักหรือล่าช้ากว่ากำหนด และไม่สามารถขยายกำลังการให้บริการเพื่อรองรับปริมาณผู้ป่วยซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นได้
2. **ด้านคุณภาพและชื่อเสียง:** การขาดความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานความปลอดภัยในการรักษา และลดทอนความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อแบรนด์และศูนย์การแพทย์เฉพาะทางของโรงพยาบาล
3. **ด้านการเงินและกลยุทธ์:** สูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากกลุ่มโรคซับซ้อนที่มีอัตรากำไรสูง ประกอบกับต้นทุนในการสรรหาหรือจ้างบุคลากรทดแทนเร่งด่วนที่สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะกระทบต่อเป้าหมายการเติบโตของรายได้ตามแผนยุทธศาสตร์

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการดึงดูดและรักษาบุคลากร:** ปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นและสามารถแข่งขันได้ในระดับแนวหน้าของอุตสาหกรรม พร้อมกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน เพื่อรักษาบุคลากรกลุ่มศักยภาพสูงไว้กับองค์กรในระยะยาว
- **มาตรการด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร:** สร้างระบบนิเวศการทำงานที่สนับสนุนการใช้นวัตกรรมทางการแพทย์ระดับสูง รวมถึงการนำระบบดิจิทัลมาช่วยลดภาระงานเอกสาร เพื่อคืนเวลาให้บุคลากรได้โฟกัสกับการรักษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดแพทย์และพยาบาลรุ่นใหม่
- **มาตรการด้านเครือข่ายพันธมิตรเชิงรุก:** จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการและการฝึกปฏิบัติงานกับคณะแพทยศาสตร์และสถาบันฝึกอบรมเฉพาะทางชั้นนำ เพื่อสร้างระบบท่อส่งบุคลากรคุณภาพเข้าสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดแรงงานภายนอกเพียงอย่างเดียว

ความเสี่ยงที่ 2 : มาตรฐานการรักษาและเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ทางการแพทย์

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการทางคลินิกที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการขยายขอบเขตการให้บริการสู่กลุ่มโรคซับซ้อนระดับสูง ซึ่งมีความท้าทายอย่างมากในการควบคุมมาตรฐานกระบวนการดูแลผู้ป่วย รวมถึงความเสี่ยงในการเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ทางการแพทย์ หากการรักษาพยาบาลมีความคลาดเคลื่อนหรือไม่เป็นไปตามแนวทางปฏิบัติมาตรฐานสากลที่กำหนดไว้

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเกิดข้อผิดพลาดทางคลินิกหรือมาตรฐานการรักษาตกลง จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย:** เกิดอันตรายหรือผลกระทบต่อสุขภาพและชีวิตของผู้รับบริการโดยตรง ซึ่งขัดต่อหลักการพื้นฐานและจริยธรรมสูงสุดของสถานพยาบาล
2. **ด้านชื่อเสียงและความไว้วางใจ:** ทำลายภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของศูนย์ความเป็นเลิศทางการแพทย์อย่างรุนแรง ส่งผลให้ผู้ป่วยและเครือข่ายโรงพยาบาลพันธมิตรที่ส่งต่อผู้ป่วย ขาดความเชื่อมั่นในแบรนด์ขององค์กร
3. **ด้านการเงินและกฎหมาย:** นำไปสู่ข้อพิพาททางกฎหมาย การฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายมูลค่ามหาศาล และความเสี่ยงในการถูกเพิกถอนการรับรองมาตรฐานสถานพยาบาล ซึ่งจะกระทบต่อรายได้หลักจากกลุ่มโรคซับซ้อนและทำลายเป้าหมายผลกำไรของบริษัทในทันที

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านกระบวนการรักษา:** บังคับใช้แนวทางการดูแลผู้ป่วยมาตรฐานสากลอย่างเคร่งครัดในทุกศูนย์ความเป็นเลิศ พร้อมบูรณาการระบบปัญญาประดิษฐ์และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยตรวจสอบความถูกต้องในการสั่งยาและวินิจฉัย เพื่อลดโอกาสเกิดความผิดพลาดจากมนุษย์ให้เข้าใกล้ศูนย์
- **มาตรการด้านการกำกับดูแลคุณภาพ:** ยกกระดับบทบาทของคณะกรรมการทบทวนคุณภาพการรักษา ให้มีการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ทางคลินิกอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงบังคับใช้กระบวนการวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าอย่างละเอียดเมื่อเกิดอุบัติการณ์ เพื่อปรับปรุงระบบและป้องกันการเกิดซ้ำอย่างเด็ดขาด
- **มาตรการด้านมาตรฐานสากลเชิงรุก:** ผลักดันและรักษาสถานะการรับรองมาตรฐานคุณภาพสถานพยาบาลระดับสากล เพื่อให้มีหน่วยงานภายนอกที่มีความน่าเชื่อถือระดับโลกเข้ามาตรวจสอบ ประเมินผล และยืนยันความปลอดภัยของระบบงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ความเสี่ยงที่ 3 : การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงระบบจากความไม่แน่นอนของนโยบายสาธารณสุขภาครัฐ โดยเฉพาะมาตรการควบคุมราคา ยา เวชภัณฑ์ และค่าบริการทางการแพทย์ รวมถึงความเข้มงวดและกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ในการพิจารณาออกใบอนุญาตจัดตั้งศูนย์การแพทย์เฉพาะทางหรือการนำเข้านวัตกรรมการรักษาขั้นสูง ซึ่งอาจส่งผลให้สถานะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากมีการบังคับใช้นโยบายควบคุมที่เข้มงวด จะส่งผลกระทบต่อ 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการเงินและผลประกอบการ:** อัตรากำไรของการให้บริการรักษาโรคซับซ้อนอาจลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากการถูกจำกัดเพดานราคา ซึ่งจะกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรและเป้าหมายการเติบโตของรายได้ตามแผนยุทธศาสตร์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้
2. **ด้านการปฏิบัติการและกลยุทธ์:** กระบวนการขยายศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทางอาจต้องหยุดชะงักหรือล่าช้ากว่าแผนงาน เนื่องจากขั้นตอนการขออนุมัติทางกฎหมายที่ซับซ้อนและใช้ระยะเวลานานขึ้น
3. **ด้านการลงทุนและนวัตกรรม:** ความไม่แน่นอนทางกฎหมายอาจทำให้องค์กรต้องชะลอแผนการลงทุนในเทคโนโลยีการแพทย์ระดับโลก ทำให้สูญเสียแรงส่งและเสียเปรียบในการแข่งขันระดับภูมิภาค

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการบริหารจัดการต้นทุนและกระจายรายได้:** มุ่งเน้นการบริหารต้นทุนภายในให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัล เพื่อรักษาส่วนต่างกำไร ควบคู่กับการเร่งขยายสัดส่วนรายได้ไปยังกลุ่มบริการสุขภาพเชิงป้องกันและบริการพรีเมียม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่ได้รับผลกระทบจากนโยบายควบคุมราคาโดยตรง
- **มาตรการด้านการเฝ้าระวังและปรับตัวเชิงรุก:** จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจด้านกฎระเบียบเพื่อเฝ้าติดตาม วิเคราะห์แนวโน้ม และประเมินผลกระทบจากร่างนโยบายภาครัฐอย่างใกล้ชิด เพื่อเตรียมแผนรองรับ และปรับทิศทางการดำเนินงานได้ล่วงหน้าก่อนการประกาศใช้จริง
- **มาตรการด้านการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:** เข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมโรงพยาบาลเอกชนและองค์กรวิชาชีพอย่างแข็งขัน เพื่อเป็นกระบอกเสียงร่วมกับอุตสาหกรรมในการนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ และร่วมผลักดันมาตรฐานนโยบายสาธารณสุขที่เป็นธรรมและยั่งยืนต่อหน่วยงานกำกับดูแล

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ระบบนิเวศสุขภาพเชิงป้องกันและรายได้หมุนเวียนต่อเนื่อง

แผนยุทธศาสตร์ระบบนิเวศสุขภาพเชิงป้องกันและรายได้หมุนเวียนต่อเนื่อง ถูกออกแบบขึ้นเพื่อสอดคล้องกับเมกะเทรนด์ด้านสุขภาพระดับโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการรักษาเมื่อเกิดโรค ไปสู่การดูแลสุขภาพเชิงป้องกันและการบริหารจัดการสุขภาพอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตของประชาชน แนวโน้มดังกล่าวสะท้อนถึงความต้องการของสังคมที่ให้ความสำคัญกับการป้องกันก่อนการเจ็บป่วย การดูแลสุขภาพเชิงรุก และการยกระดับคุณภาพชีวิตในระยะยาว

ภายใต้ทิศทางนี้ บริษัทมุ่งพลิกโฉมรูปแบบการให้บริการของโรงพยาบาล จากเดิมที่เน้นการรักษาเมื่อเกิดโรค (Reactive Healthcare) ไปสู่การดูแลสุขภาพเชิงรุกแบบองค์รวม (Preventive and Proactive Healthcare) ผ่านการพัฒนาระบบนิเวศสุขภาพที่เชื่อมโยงบริการทางการแพทย์ เทคโนโลยีสุขภาพดิจิทัล และแพลตฟอร์มบริการสุขภาพเข้าด้วยกันอย่างครบวงจร โดยบริษัทจะขยายบริการด้านการป้องกันโรคแบบบูรณาการ อาทิ โปรแกรมตรวจสุขภาพเชิงลึกระดับพันธุกรรม โปรแกรมส่งเสริมสุขภาพสำหรับลูกค้าองค์กรที่ช่วยดูแลสุขภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบริหารจัดการโรคเรื้อรังอย่างใกล้ชิดผ่านเทคโนโลยีสุขภาพดิจิทัลที่ช่วยให้การติดตามสุขภาพสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกสถานพยาบาล

การเปลี่ยนผ่านสู่โมเดลธุรกิจเชิงป้องกันดังกล่าว ถือเป็นกลยุทธ์แกนหลักในการยกระดับความมั่นคงทางการเงินขององค์กร โดยบริษัทมุ่งสร้างโครงสร้างรายได้รูปแบบใหม่ที่มีลักษณะเป็น รายได้หมุนเวียนต่อเนื่อง (Recurring Healthcare Revenue) ผ่านโปรแกรมสมาชิกด้านสุขภาพ โปรแกรมดูแลสุขภาพสำหรับองค์กร และบริการติดตามสุขภาพระยะยาว ซึ่งจะช่วยลดความผันผวนของรายได้ที่พึ่งพาผู้ป่วยแบบครั้งคราว และสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้รับบริการอย่างลึกซึ้ง

แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยให้บริษัทสามารถขยายฐานลูกค้าและเสริมสร้างความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว แต่ยังช่วยสร้างระบบการดูแลสุขภาพที่มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน การผสานบริการทางการแพทย์เข้ากับเทคโนโลยีสุขภาพและข้อมูลสุขภาพดิจิทัล จะช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนา Healthcare Ecosystem ที่สนับสนุนการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันอย่างครบวงจร รองรับแนวโน้มสังคมผู้สูงอายุและการเพิ่มขึ้นของโรคเรื้อรังในอนาคต

ด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว บริษัทตั้งเป้าพัฒนาองค์กรสู่การเป็น ผู้นำด้าน Preventive Healthcare ของประเทศ โดยมุ่งสร้างระบบบริการสุขภาพที่ให้ความสำคัญกับการป้องกันโรค การดูแลสุขภาพเชิงรุก และการติดตามสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พร้อมทั้งเสริมสร้างศักยภาพการเติบโตของธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	2,854.63	3,107.48	-	-	4,000.00
EBITDA (ล้านบาท)	578.77	734.19	-	-	1,000.00

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
1. ขยายฐานผู้รับบริการผ่านโมเดลสมาชิกทั้งในกลุ่มลูกค้าองค์กรและบุคคล เพื่อยกระดับเสถียรภาพทางการเงินด้วยกระแสรายได้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน	วิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า	เปิดตัวระบบสมาชิก	ขยายฐานสมาชิกสะสม	บรรลุเป้าหมายรายได้อื่นๆ
2. ยกระดับการให้บริการจากการรักษา สู่ การดูแลสุขภาพเชิงรุก ด้วยนวัตกรรมการตรวจวิเคราะห์สุขภาพเฉพาะบุคคล และการบริหารจัดการโรคเรื้อรังที่เน้นผลลัพธ์สุขภาพในระยะยาว	วิเคราะห์ศักยภาพบริการ	เปิดโปรแกรมตรวจเฉพาะบุคคล	ยกระดับการจัดการโรคเรื้อรัง	บรรลุผลลัพธ์สุขภาพองค์กรรวม

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
3. พัฒนาแพลตฟอร์มสุขภาพอัจฉริยะที่บูรณาการข้อมูลจากอุปกรณ์สวมใส่และระบบวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างระบบนิเวศการดูแลสุขภาพที่เชื่อมโยงผู้รับบริการเข้ากับโรงพยาบาลได้ทุกที่ทุกเวลา	ออกแบบโครงสร้างแพลตฟอร์ม	เปิดใช้ระบบ AI วิเคราะห์	ยกระดับสู่ Smart Platform	ผู้นำด้านการดูแลสุขภาพลวงหน้า

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. การพัฒนาและขยายฐานผู้รับบริการผ่านระบบสมาชิกดิจิทัล เพื่อสร้างรายได้หมุนเวียนที่ต่อเนื่องและเสริมสร้างความผูกพันต่อแบรนด์ในระยะยาว	2569	เปิดตัวแพลตฟอร์มสุขภาพ และบรรลุข้อตกลงบริการสวัสดิการสุขภาพเชิงป้องกันกับกลุ่มลูกค้า B2B นำร่อง
	2570	ขยายระบบสมาชิกสู่กลุ่มลูกค้าบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ พร้อมการรับรู้รายได้ต่อเนื่องที่ชัดเจน
	2571	รายได้จากระบบสมาชิกกลายเป็นเสาหลักใหม่ของการเติบโต และบรรลุค่าความผูกพันต่อแบรนด์ในระดับสูงสุด
2. การปฏิรูปบริการทางการแพทย์สู่การดูแลเชิงรุกด้วยหลักเวชศาสตร์วิถีชีวิต (Lifestyle Medicine) และโปรแกรมการจัดการโรคเรื้อรังเฉพาะบุคคล	2569	เปิดตัวโปรแกรม Health Coaching และการตรวจสุขภาพเชิงลึกเฉพาะบุคคล โดยบุคลากรที่ผ่านการรับรองมาตรฐานเฉพาะทาง
	2570	ผู้รับบริการในกลุ่มโรคเรื้อรังมีผลลัพธ์ทางสุขภาพที่ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมผ่านระบบการติดตามเชิงรุก
	2571	บรรลุมาตรฐานการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันระดับสากล ลดอัตราการเจ็บป่วยรุนแรงและยกระดับคุณภาพชีวิตผู้รับบริการอย่างยั่งยืน
3. การบูรณาการข้อมูลจากอุปกรณ์สวมใส่ และระบบ AI Analytics เพื่อการเฝ้าระวังและพยากรณ์ปัญหาสุขภาพลวงหน้าแบบ Real-time	2569	พัฒนาโครงสร้างฐานข้อมูลสุขภาพ และทดสอบการเชื่อมต่อข้อมูลจากอุปกรณ์สวมใส่ชั้นนำ
	2570	ระบบ AI สามารถส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงสุขภาพไปยังผู้รับบริการและทีมแพทย์ได้โดยอัตโนมัติ
	2571	บรรลุการเป็น Smart Health Platform ที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มสุขภาพลวงหน้าได้อย่างแม่นยำสูงสุด

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การยอมรับโมเดลการดูแลสุขภาพเชิงป้องกันของผู้บริโภค

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค (Market Adoption Risk) เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและองค์กรพันธมิตรอาจยังยึดติดกับวัฒนธรรมการดูแลสุขภาพแบบเน้นการรักษาเมื่อเจ็บป่วย ทำให้การตระหนักถึงความคุ้มค่าของการลงทุนเพื่อการป้องกันในระยะยาวยังไม่สูงพอ รวมถึงความไม่คุ้นเคยต่อรูปแบบการชำระเงินเพื่อการดูแลตัวเองในเชิงป้องกัน

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากอัตราการยอมรับของผู้บริโภคต่ำกว่าที่คาดการณ์ จะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

- ด้านการเงิน:** จำนวนสมาชิกไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้การเติบโตของรายได้หมุนเวียนต่อเนื่องล่าช้ากว่าแผนงาน และกระทบต่ออัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในแพลตฟอร์มสุขภาพดิจิทัล
- ด้านการตลาดและฐานข้อมูล:** สูญเสียโอกาสในการรวบรวมข้อมูลสุขภาพเชิงลึก (Big Data) ซึ่งเป็นวัตถุดิบสำคัญในการพัฒนาอัลกอริทึมของปัญญาประดิษฐ์เพื่อการดูแลสุขภาพลวงหน้า
- ด้านความสามารถในการแข่งขัน:** เสียเปรียบเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว ทำให้องค์กรยังต้องพึ่งพารายได้จากการรักษาแบบครั้งคราวที่มีความผันผวนสูง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการตลาดและสร้างคุณค่า:** จัดทำแคมเปญสื่อสารการตลาดเชิงรุกที่มุ่งเน้นการนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าทางการเงินและคุณภาพชีวิตที่เพิ่มขึ้นจากการป้องกันโรค ดีกว่าการรักษาเมื่อเจ็บป่วย
- **มาตรการด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ:** พัฒนาแพ็คเกจสมาชิกที่ยืดหยุ่นและมีสิทธิประโยชน์ที่จับต้องได้ทันที เช่น ส่วนลดบริการในโรงพยาบาล หรือบริการที่ปรึกษาสุขภาพส่วนบุคคล เพื่อจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจเข้าสู่ระบบสมาชิกได้ง่ายขึ้นในระยะแรก
- **มาตรการด้านการบริหารจัดการความต่อเนื่อง:** นำระบบวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้ามาใช้เพื่อลดอัตราการยกเลิกสมาชิก พร้อมพัฒนาระบบการแจ้งเตือนและการดูแลแบบเฉพาะบุคคล เพื่อต่อยอดคุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับอย่างต่อเนื่องตลอดอายุสมาชิก

ความเสี่ยงที่ 2 : ความแม่นยำและการรักษามาตรฐานของเทคโนโลยีสุขภาพดิจิทัล

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือทางคลินิกที่เกิดจากความคลาดเคลื่อนของข้อมูลจากอุปกรณ์สวมใส่ หรือข้อบกพร่องของอัลกอริทึมปัญญาประดิษฐ์ในการประมวลผลข้อมูลสุขภาพ ซึ่งอาจนำไปสู่การวิเคราะห์ผลที่ผิดพลาด รวมถึงความเสี่ยงด้านเสถียรภาพของแพลตฟอร์มที่อาจขัดข้องจนไม่สามารถส่งสัญญาณแจ้งเตือนสถานะสุขภาพที่วิกฤตให้กับผู้รับบริการและทีมแพทย์ได้ทันที

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากระบบวิเคราะห์ผลผิดพลาดหรือการแจ้งเตือนล้มเหลว จะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านความปลอดภัยทางการแพทย์:** การเกิดเหตุการณ์แจ้งเตือนผิดพลาดทั้งในลักษณะที่แจ้งเตือนเกินจริงหรือการไม่แจ้งเตือนในภาวะวิกฤต ซึ่งอาจทำให้ผู้รับบริการละเลยต่ออาการเจ็บป่วยที่แท้จริง หรือเกิดความตื่นตระหนกโดยไม่จำเป็น ส่งผลโดยตรงต่อความปลอดภัยของผู้ป่วย
2. **ด้านความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์:** บั่นทอนความไว้วางใจของผู้รับบริการที่มีต่อระบบการดูแลสุขภาพล่วงหน้า และกระทบต่อชื่อเสียงของโรงพยาบาล ในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรมดิจิทัลเฮลท์แคร์
3. **ด้านการเงินและกฎหมาย:** ความเสี่ยงในการถูกฟ้องร้องจากความผิดพลาดในการประมวลผลข้อมูล และสูญเสียรายได้จากการยกเลิกใช้บริการสมาชิก เนื่องจากขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความแม่นยำของระบบ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านมาตรฐานอุปกรณ์และเทคโนโลยี:** กำหนดนโยบายคัดเลือกพันธมิตรเฉพาะอุปกรณ์สวมใส่ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานทางการแพทย์เท่านั้น พร้อมพัฒนาระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และการสอบเทียบข้อมูลกับอุปกรณ์มาตรฐานภายในโรงพยาบาลอย่างสม่ำเสมอ
- **มาตรการด้านการกำกับดูแลโดยผู้เชี่ยวชาญ:** บังคับใช้กระบวนการคัดกรองข้อมูลสำคัญโดยทีมบุคลากรทางการแพทย์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งก่อนส่งการแจ้งเตือนสถานะวิกฤตหาผู้ป่วย เพื่อให้มั่นใจว่าการให้คำแนะนำทางการแพทย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความถูกต้องสูงสุด
- **มาตรการด้านเสถียรภาพของระบบ:** ลงทุนในระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีความซับซ้อนและมีระบบสำรองข้อมูลประสิทธิภาพสูง พร้อมทีมวิศวกรซอฟต์แวร์ที่ดูแลระบบตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อรับประกันความต่อเนื่องในการรับส่งข้อมูลและการแจ้งเตือนที่ทันเวลาที่ในทุกสถานการณ์

ความเสี่ยงที่ 3 : การรักษาฐานลูกค้าและความภักดีต่อแบรนด์ในระยะยาว

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการสูญเสียสมาชิกหลังจากสิ้นสุดช่วงการใช้งานระยะแรก โดยเฉพาะในกรณีที่ผู้รับบริการไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงของสถานะสุขภาพที่ชัดเจน หรือรู้สึกถึงความไม่ต่อเนื่องในการได้รับคุณค่าจากระบบสมาชิก นำไปสู่การตัดสินใจไม่ต่ออายุการใช้บริการและสูญเสียความเชื่อมั่นในนวัตกรรมขององค์กร

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากไม่สามารถรักษาฐานลูกค้าและความภักดีต่อแบรนด์ได้ในระยะยาวจะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการเงิน:** สูญเสียเสถียรภาพของรายได้หมุนเวียนต่อเนื่องที่ควรจะได้รับ และต้องแบกรับต้นทุนในการจัดหาลูกค้าใหม่ที่สูงกว่าการรักษาฐานลูกค้าเดิมถึง 5-25 เท่า

2. **ด้านชื่อเสียงและการตลาด:** อัตราการเลิกใช้งานที่สูงจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของโซลูชันสุขภาพดิจิทัล และยากต่อการสร้างการบอกต่อเชิงบวกในตลาด
3. **ด้านความได้เปรียบทางธุรกิจ:** เสียโอกาสในการต่อยอดข้อมูลสุขภาพเพื่อสร้างรายได้เสริมในระยะยาว และทำลายระบบนิเวศสุขภาพเชิงป้องกันที่องค์กรมุ่งหวังจะสร้างขึ้น

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการเชิงวิเคราะห์และดูแลเฉพาะบุคคล:** บูรณาการระบบวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรม เพื่อคาดการณ์แนวโน้มการเลิกใช้งานล่วงหน้า และนำเสนอโปรแกรมการดูแลสุขภาพเฉพาะบุคคลที่ตอบโจทย์เป้าหมายสุขภาพของแต่ละรายอย่างแม่นยำ
- **มาตรการสร้างความผูกพันผ่านชุมชนสุขภาพ:** สร้างระบบนิเวศที่เป็นมากกว่าการรักษา ผ่านกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพแบบต่อเนื่องทั้งออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อสร้างคุณค่าทางอารมณ์และความผูกพันที่แน่นแฟ้นกับแบรนด์ในระยะยาว
- **มาตรการรายงานผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม:** จัดทำระบบรายงานความคืบหน้าด้านสุขภาพที่อ่านง่ายและเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพื่อตอกย้ำให้สมาชิกเห็นความคุ้มค่าและผลสำเร็จจากการลงทุนในสุขภาพเชิงป้องกันอย่างสม่ำเสมอ

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : ความเป็นเลิศด้านดิจิทัลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์นี้มุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีของโรงพยาบาลควบคู่กับการออกแบบประสบการณ์ผู้รับบริการใหม่อย่างบูรณาการ เพื่อสร้างระบบบริการสุขภาพดิจิทัลที่ไร้รอยต่อให้กับผู้รับบริการของบริษัทฯ โดยหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านอยู่ที่การปฏิรูปโครงสร้างข้อมูลและกระบวนการทำงานของโรงพยาบาลให้ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลอย่างแท้จริง

บริษัทฯ จะยกระดับระบบข้อมูลโรงพยาบาล และเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์ สู่การเป็นองค์กรไร้กระดาษที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลผู้ป่วยได้อย่างครบวงจร พร้อมบูรณาการเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อสนับสนุนการวินิจฉัย การประเมินความเสี่ยงทางการแพทย์ และการตัดสินใจทางคลินิกอย่างแม่นยำยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน บริษัทจะพัฒนาเทคโนโลยีการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) และระบบบริหารจัดการผู้ป่วยอัจฉริยะ เช่น ระบบนัดหมายอัตโนมัติ ระบบคิวดิจิทัล และแพลตฟอร์มติดตามสุขภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น

การผสานพลังระหว่าง Digital Healthcare Transformation และ Smart Patient Experience จะช่วยยกระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถลดระยะเวลาการรอคอย ลดขั้นตอนการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้การเข้ารับบริการทางการแพทย์มีความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงพยาบาล และปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรทางการแพทย์ให้สามารถรองรับผู้ป่วยได้มากขึ้นภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

การบูรณาการนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ากับการออกแบบประสบการณ์ผู้ป่วยอย่างเป็นระบบนี้ ไม่เพียงช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการ แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุนในระยะยาว และสร้างการประหยัดต่อขนาด ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการขยายอัตรากำไร และสนับสนุนการเติบโตของบริษัทอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืนในอนาคต

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Total Revenues (ล้านบาท)	2,854.63	3,107.48	-	-	4,000.00
EBITDA (ล้านบาท)	578.77	734.19	-	-	1,000.00

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
1. บรรลุการเชื่อมโยงระบบนิเวศดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ครอบคลุม HIS, EMR และ Telemedicine เพื่อการทำงานที่ไร้รอยต่อภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยข้อมูลระดับสากล	ศึกษาความพร้อม	วางโครงสร้างระบบ	ติดตั้งและทดสอบ	ใช้งานเต็มรูปแบบ
2. ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของผู้ป่วยและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ด้วยการประยุกต์ใช้ AI และ EMR ในกระบวนการวินิจฉัยและบริหารจัดการข้อมูลทางการแพทย์	ประเมินฐานข้อมูล	กำหนดโมเดล AI	บูรณาการ AI	วินิจฉัยอัจฉริยะ
3. เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการผ่านระบบ Smart Patient Management เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดียิ่งขึ้นแก่ผู้รับบริการ ตั้งแต่จุดแรกได้รับจนถึงสิ้นสุดการรักษา	วิเคราะห์ Pain Point	ออกแบบระบบอัจฉริยะ	นำร่องใช้งาน	บริการเหนือระดับ

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. ยกโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลผ่านการรวมศูนย์ระบบ HIS, EMR และ Telemedicine เพื่อสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลและการรักษาอย่างต่อเนื่อง	2569	• บรรลุการคัดเลือกพันธมิตรทางเทคโนโลยีและวางโครงสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูลที่รองรับการขยายตัวในอนาคต
	2570	• ระบบสามารถเชื่อมโยงข้อมูลข้ามแผนกได้ 100% ลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนอย่างมีนัยสำคัญ
	2571	• ก้าวสู่การดำเนินงานแบบ Paperless Operations เต็มรูปแบบ เพิ่มความเร็วในการให้บริการ และลดต้นทุนการบริหารจัดการข้อมูล
2. การนำเทคโนโลยี AI และ Data Analytics มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการตัดสินใจทางคลินิกเพื่อเพิ่มแม่นยำและมาตรฐานความปลอดภัยสูงสุดแก่ผู้ป่วย	2569	• กำหนดมาตรฐานการใช้งาน AI ในศูนย์การแพทย์นำร่อง พร้อมสร้าง Digital Literacy ให้แก่บุคลากรทางการแพทย์
	2570	• บูรณาการ AI เข้ากับระบบเวชระเบียน เพื่อช่วยคัดกรองความเสี่ยงและแจ้งเตือนข้อผิดพลาดทางคลินิกแบบ Real-time
	2571	• บรรลุมาตรฐานการวินิจฉัยอัจฉริยะที่ช่วยลดอัตราความเสี่ยงทางการแพทย์ให้เข้าใกล้ศูนย์
3. การปฏิรูประบบบริการผู้ป่วยผ่านระบบ Smart Patient Management เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรองรับผู้ป่วยและความพึงพอใจสูงสุด	2569	• ออกแบบ Journey การรับบริการใหม่ที่เน้นความเร็วและลดจุดวิกฤตในแผนกที่มีความหนาแน่นสูง
	2570	• ขยายการใช้งานระบบคิวและนัดหมายอัจฉริยะครอบคลุมทุกจุดสัมผัสของโรงพยาบาล
	2571	• บรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการเวลาอย่างสมบูรณ์แบบ สร้างประสบการณ์บริการที่เหนือระดับและเพิ่มอัตราการกลับมาใช้บริการซ้ำ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัวของข้อมูล

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงระบบที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านและบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งทำให้ช่องโหว่และพื้นที่การโจมตีทางไซเบอร์ขยายตัวเพิ่มขึ้น รวมถึงภัยคุกคามที่ทวีความซับซ้อนขึ้นจากการมุ่งกิจกรรมข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคล และการโจมตีด้วยมัลแวร์เรียกค่าไถ่

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเกิดเหตุการณ์ละเมิดความปลอดภัย จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการปฏิบัติการ:** ระบบบริการทางการแพทย์หยุดชะงัก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้ป่วย และความต่อเนื่องในการรักษา
2. **ด้านกฎหมายและการเงิน:** ความเสี่ยงในการละเมิด พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ซึ่งอาจนำไปสู่บทลงโทษทางกฎหมาย การถูกปรับมูลค่ามหาศาล และการชดเชยค่าเสียหาย
3. **ด้านชื่อเสียง:** การสูญเสียความเชื่อมั่นอย่างร้ายแรงจากผู้รับบริการและนักลงทุน ซึ่งจะกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและเป้าหมายรายได้ในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการเชิงป้องกัน:** ยกระดับสถาปัตยกรรมความปลอดภัยสู่รูปแบบ Zero Trust Architecture นำระบบเข้ารหัสข้อมูลขั้นสูง มาใช้กับข้อมูลสุขภาพ และดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- **มาตรการเชิงรับและตอบสนอง:** ติดตั้งระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามแบบ Real-time พร้อมจัดทำแผนประกอบกิจการ และแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินทางไซเบอร์ โดยกำหนดให้มีการซ้อมรบทางไซเบอร์เป็นประจำทุกปี
- **มาตรการกำกับดูแล:** เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (DPO) ตรวจสอบความโปร่งใสและกำกับดูแลความสอดคล้องของ PDPA อย่างเคร่งครัด พร้อมจัดโปรแกรมอบรมสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความล้มเหลวในการบูรณาการระบบและคุณภาพข้อมูล

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงโครงสร้างจากการเปลี่ยนผ่านระบบสารสนเทศเดิม ไปสู่โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลใหม่ที่มีความซับซ้อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้ากันของระบบและภาวะข้อมูลแยกส่วนระหว่างระบบ HIS, EMR และ AI รวมถึงความเสี่ยงด้านความถูกต้องและสมบูรณ์ของข้อมูลในช่วงการโอนย้ายฐานข้อมูล ที่อาจเกิดความคลาดเคลื่อน ข้อมูลสูญหาย หรือการนำเข้าข้อมูลที่ไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้การประมวลผลและการวิเคราะห์ของระบบ AI ผิดเพี้ยนไป

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากระบบไม่สามารถบูรณาการได้อย่างสมบูรณ์ จะก่อให้เกิดผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านคุณภาพการรักษา:** ข้อมูลประวัติผู้ป่วยไม่ซิงค์กันแบบ Real-time นำไปสู่การประเมินอาการที่คลาดเคลื่อน การสั่งยาซ้ำซ้อน และเพิ่มความเสี่ยงต่อความผิดพลาดทางการแพทย์ ซึ่งกระทบต่อ Patient Safety โดยตรง
2. **ด้านปฏิบัติการ:** เกิดปัญหาคอขวดในกระบวนการทำงาน ระบบขัดข้องบ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรต้องทำงานซ้ำซ้อนด้วยมือ ลดทอนประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความหงุดหงิดต่อผู้รับบริการ
3. **ด้านการเงินและกลยุทธ์:** งบประมาณการลงทุนบานปลาย โครงการล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนได้ตามแผน และพลาดเป้าหมายการเติบโตตามยุทธศาสตร์ JUMP+

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- มาตรการด้านสถาปัตยกรรมระบบ: ออกแบบ Enterprise Data Architecture ที่ชัดเจน และบังคับใช้มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูลสุขภาพระดับสากลในการพัฒนา API เพื่อให้ทุกระบบคุยภาษาเดียวกัน พร้อมทำ Data Cleansing อย่างละเอียดก่อนย้ายข้อมูล

- มาตรการบริหารโครงการ: ใช้กลยุทธ์การขึ้นระบบแบบค่อยเป็นค่อยไปในแผนกนำร่อง แทนการเปลี่ยนระบบพร้อมกันทั้งหมด พร้อมบังคับให้มีการทดสอบระบบโดยผู้ใช้งานจริงอย่างเข้มงวดก่อนเปิดใช้งาน
- มาตรการบริหารจัดการพันธมิตร: คัดเลือกผู้พัฒนาระบบที่ผ่านการพิสูจน์ผลงานในอุตสาหกรรม Healthcare ขนาดใหญ่มาแล้วเท่านั้น พร้อมทำสัญญาข้อตกลงระดับการให้บริการที่มีเงื่อนไขปรับเทียบเท่ามูลค่าความเสียหายหากระบบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงที่ 3 : การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำระบบสารสนเทศใหม่มาใช้ทดแทนกระบวนการทำงานเดิม บุคลากรอาจเกิดความกังวล ไม่เปิดรับเทคโนโลยี หรือขาดความพร้อมด้านทักษะดิจิทัล ทำให้เกิดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงและไม่สามารถใช้งานระบบอัจฉริยะต่างๆ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเกิดการต่อต้านหรือบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ จะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการปฏิบัติการ:** เกิดปัญหาคอขวดในการให้บริการเนื่องจากความล่าช้าในการเรียนรู้ระบบ บุคลากรอาจหันกลับไปใช้กระบวนการทำงานด้วยกระดาษแบบเดิม ซึ่งทำลายเป้าหมายการดำเนินงานรูปแบบดิจิทัลอย่างสมบูรณ์
2. **ด้านคุณภาพและความปลอดภัยทางการแพทย์:** ความไม่คุ้นเคยกับระบบงานใหม่อาจนำไปสู่ความผิดพลาดในการบันทึกหรือส่งต่อข้อมูลผู้ป่วย ซึ่งจะกระทบต่อมาตรฐานความปลอดภัยในการรักษาและสร้างความไม่พึงพอใจต่อผู้รับบริการ
3. **ด้านการเงินและกลยุทธ์:** โครงการล่าช้ากว่ากำหนด ทำให้ต้นทุนการบริหารจัดการบานปลายจากการต้องจัดอบรมซ้ำหรือจ้างบุคลากรเพิ่ม ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในยุทธศาสตร์องค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง:** สื่อสารวิสัยทัศน์อย่างโปร่งใส และดึงตัวแทนบุคลากรทางการแพทย์ระดับปฏิบัติการเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบและทดสอบระบบ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ลดการต่อต้าน และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ
- **มาตรการด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร:** จัดโปรแกรมฝึกอบรมยกระดับทักษะดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมจัดตั้งทีมสนับสนุนเฉพาะกิจ (Super Users) เข้าช่วยเหลืออย่างใกล้ชิดพนักงานในช่วงเริ่มเปิดใช้งานระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจและแก้ปัญหาพนักงานได้ทันที
- **มาตรการด้านแรงจูงใจและการประเมินผล:** กำหนดให้ความสามารถในการใช้งานระบบดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานประจำปี พร้อมจัดตั้งระบบประเมินผลและมอบรางวัลเกียรติยศแก่บุคลากรหรือแผนกที่สามารถปรับตัวใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างยอดเยี่ยม

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เข้มงวด โดยถือว่าความโปร่งใสคือรากฐานสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นในตลาดทุนอย่างยั่งยืน เรามุ่งยกระดับจากมาตรฐานแนวร่วมต่อต้านคอร์รัปชันของภาคเอกชนไทย (CAC) สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศผ่าน 3 กลไกหลัก ได้แก่ การบังคับใช้มาตรการตรวจสอบเชิงรุกที่มีการรายงานผลตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ การทบทวนนโยบายในระดับคณะกรรมการเพื่อเท่าทันต่อความเสี่ยงอุบัติใหม่ และการวางระบบบริหารจัดการเพื่อควบคุมและป้องกันการฉ้อโกงตามมาตรฐานสากล ISO 37003 ให้สำเร็จครบถ้วนภายในปี 2571

ความมุ่งมั่นในการสร้างมาตรฐานธรรมาภิบาลระดับสากลนี้ ไม่เพียงแต่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทจดทะเบียนเท่านั้น แต่ยังเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการเสริมสร้างเกราะป้องกันความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และฐานะทางการเงินขององค์กร การวางระบบที่ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนจะช่วยลดการรั่วไหลของทรัพยากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุนหลักที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย พร้อมขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตตามเป้าหมาย

เป้าหมาย

เพื่อให้เป้าหมายการเติบโตตามยุทธศาสตร์ตั้งอยู่บนรากฐานที่มั่นคงและยั่งยืน บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญสูงสุดกับการวางระบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน แผนงานยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันนี้ ไม่เพียงแต่เป็นภารกิจเพื่อรักษาความโปร่งใสตามมาตรฐานสากล แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียและรักษาสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรจากการรั่วไหลที่ไม่พึงประสงค์

บริษัทฯ จึงได้กำหนดโรดแมปการดำเนินงานระยะ 3 ปี (2569 - 2571) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงประจักษ์และการนำนวัตกรรมมาใช้ในการกำกับดูแล โดยมีเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านความโปร่งใส ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 37001: Anti-bribery management systems	-	ประกาศเจตนารมณ์เข้าสู่ระบบ	ตรวจประเมินภายในตามเกณฑ์	บรรลุการรับรอง ISO 37001

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
1. โครงการบูรณาการระบบตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเชิงรุก	2569	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดรอบการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง จัดทำระเบียบปฏิบัติมาตรฐานสำหรับการจัดการข้อร้องเรียนและการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่รัดกุมและตรวจสอบได้ กำหนดมาตรการลงโทษและมาตรการแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำที่ชัดเจนในกรณีที่พบข้อบกพร่อง
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ขยายขอบเขตการประเมินความเสี่ยงทุจริต ครอบคลุมทุกบริษัทย่อยและหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสูง มีการทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางแจ้งเบาะแส และปรับปรุงกระบวนการสืบสวนสอบสวนให้รวดเร็วขึ้น 20% จัดทำรายงานวิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ผลการตรวจสอบภายในไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ด้านการทุจริตในทุกกระบวนการหลัก ระบบบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตได้รับการบูรณาการเข้ากับระบบ ERP ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ บุคลากร 100% ผ่านการทดสอบความเข้าใจเรื่องมาตรการต่อต้านการทุจริตและบทลงโทษ
2. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสและกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ	2569	<ul style="list-style-type: none"> บรรจุวาระการทบทวนนโยบายต่อต้านการทุจริตในการประชุมบอร์ดประจำปี และสื่อสารนโยบาย No Gift Policy สู่ภายนอก 100%
	2570	<ul style="list-style-type: none"> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้บริหารระดับสูงและคู่ค้าธุรกิจหลักเรื่องจรรยาบรรณธุรกิจ
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ผลสำรวจความผูกพันองค์กรด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับดีมาก (> 85%)
3. โครงการยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการต่อต้านการทุจริตสู่มาตรฐานสากล (ISO 37003)	2569	<ul style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะทำงานและที่ปรึกษาเพื่อศึกษาข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 37003 ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างเปรียบเทียบระบบปัจจุบันกับมาตรฐานสากลแล้วเสร็จ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบและปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 37003 ครบถ้วน เริ่มทดลองใช้ระบบ และตรวจประเมินภายในตามเกณฑ์มาตรฐานใหม่
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ผ่านการรับรองมาตรฐาน หรือ มีความพร้อมในการยื่นขอรับรองมาตรฐาน ISO 37003 อย่างเป็นทางการ ได้รับการยอมรับเป็นองค์กรต้นแบบด้านธรรมาภิบาลในกลุ่มอุตสาหกรรม Healthcare

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรและข้อจำกัดในการกำกับดูแล

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงเชิงพฤติกรรมจากการยกระดับมาตรฐานการตรวจสอบที่เข้มงวดขึ้น ซึ่งอาจสร้างภาระงานส่วนเพิ่มหรือความรู้สึกไม่ไว้วางใจในกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะในหน่วยงานที่มีความเร่งด่วนทางการแพทย์สูง นำไปสู่ความเสี่ยงในการละเลยขั้นตอนปฏิบัติ การปกปิดข้อมูล หรือการขาดความร่วมมืออย่างจริงจังในกระบวนการตรวจสอบภายใน

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาลไม่ได้รับการยอมรับ จะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านความถูกต้องของข้อมูล:** ข้อมูลที่ได้รับจากรายงานการตรวจสอบอาจคลาดเคลื่อน ไม่ครบถ้วน หรือถูกบิดเบือน ทำให้การประเมินความเสี่ยงและการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารผิดพลาดอย่างมีนัยสำคัญ
2. **ด้านประสิทธิภาพของนโยบาย:** แผนยกระดับธรรมาภิบาลและระบบควบคุมภายในที่วางไว้จะกลายเป็นเพียงนโยบายในกระดาษที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งผลให้ลดขีดความสามารถในการป้องกันการทุจริตอย่างยั่งยืน
3. **ด้านความเชื่อมั่นของนักลงทุน:** หากมีการตรวจพบช่องโหว่ในการกำกับดูแลในภายหลัง จะทำลายความน่าเชื่อถือขององค์กรในตลาดทุนอย่างรุนแรงและส่งผลกระทบต่อคะแนนการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการสื่อสารจากผู้นำ:** กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านธรรมาภิบาลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อชี้ให้เห็นว่าการตรวจสอบไม่ใช่การจับผิด แต่คือการป้องกันความเสี่ยงให้บุคลากรและองค์กรเติบโตอย่างปลอดภัย
- **มาตรการด้านการเรียนรู้เชิงประสบการณ์:** จัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการจำลองสถานการณ์จริงมากกว่าทฤษฎี เพื่อให้บุคลากรเห็นภาพรวมของผลกระทบจากการทุจริต และเข้าใจวิธีการนำระบบดิจิทัลมาช่วยลดภาระงานตรวจสอบ
- **มาตรการสร้างความเชื่อมั่นในระบบคุ้มครอง:** เสริมสร้างความเชื่อมั่นในระบบการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่เป็นอิสระและเป็นความลับขั้นสูงสุด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมกล้าที่จะพูด โดยไม่มีความกังวลต่อผลกระทบด้านหน้าที่การงาน

ความเสี่ยงที่ 2 : ข้อจำกัดในการตรวจจับรูปแบบการทุจริตที่มีความซับซ้อน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการพัฒนาของรูปแบบการทุจริตที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การฮั้วประมูลในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการทุจริตเชิงสมยอมกับบุคคลภายนอก ซึ่งกระบวนการตรวจสอบภายในแบบดั้งเดิมที่เน้นการสุ่มตรวจเอกสารย้อนหลังอาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการตรวจพบร่องรอยความผิดปกติที่เกิดขึ้นในระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ได้อย่างทันท่วงที

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากไม่สามารถตรวจจับการทุจริตที่ซับซ้อนได้ จะส่งผลกระทบใน 3 มิติหลัก ได้แก่

1. **ด้านการเงินและทรัพย์สิน:** เกิดความเสียหายทางการเงินและทรัพยากรของกลุ่มบริษัทฯ ในมูลค่ามหาศาลที่ไม่สามารถเรียกคืนได้ ซึ่งกระทบต่อกระแสเงินสดและผลประกอบการโดยตรง
2. **ด้านชื่อเสียงและการกำกับดูแล:** ความเสี่ยงในการสูญเสียความน่าเชื่อถืออย่างรุนแรงหากเหตุการณ์ทุจริตถูกเปิดเผยโดยหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยงานกำกับดูแลก่อนที่บริษัทจะตรวจพบเอง ซึ่งสะท้อนถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายใน
3. **ด้านจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร:** บั่นทอนบรรทัดฐานทางจริยธรรมขององค์กร และอาจนำไปสู่พฤติกรรมเลียนแบบหากไม่มีระบบที่สามารถลงโทษผู้กระทำผิดได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- **มาตรการด้านการวิเคราะห์ข้อมูลอัจฉริยะ:** นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาใช้ในการตรวจสอบความผิดปกติของธุรกรรมแบบทันที เพื่อระบุสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าในจุดที่มีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่าย

- **มาตรการด้านการตรวจสอบเชิงรุกตามจุดเสี่ยง:** ปรับเปลี่ยนรูปการตรวจสอบจากการสุ่มตามรอบเวลา เป็นการตรวจสอบเชิงรุกในส่วนงานที่มีนัยสำคัญทางการเงินสูง เช่น การจัดซื้อยาและเวชภัณฑ์ และการบริหารจัดการคลังสินค้า โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลช่วยในการตรวจสอบไขว้ข้อมูลแบบครบถ้วนร้อยเปอร์เซ็นต์
- **มาตรการด้านพันธสัญญาและธรรมาภิบาลคู่ค้า:** กำหนดให้คู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจต้องลงนามในข้อตกลงคุณธรรม เพื่อสร้างพันธสัญญาในการดำเนินงานที่โปร่งใสร่วมกัน พร้อมจัดให้มีระบบการตรวจประเมินคู่ค้าอย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตเชิงสมยอม

แผนยกระดับการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน

บริษัทฯ ยึดมั่นในการสร้างการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่ง เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของนักลงทุนอย่างยั่งยืนภายใต้แผนยุทธศาสตร์ JUMP+ เราจึงกำหนดแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี เพื่อยกระดับนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสูงสุดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

แผนงานนี้มุ่งเน้นการอุดช่องโหว่ความเสี่ยงของการรั่วไหลของข้อมูลตั้งแต่ต้นน้ำ พร้อมพัฒนาระบบแจ้งเตือนช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อกำกับดูแลให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามกฎหมายหลักทรัพย์ฯ อย่างเคร่งครัด ซึ่งเป้าหมายในตารางด้านล่างสะท้อนถึง Roadmap สู่การบังคับใช้ ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเต็มรูปแบบภายในปี 2571 ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างเด็ดขาด และนำพาองค์กรสู่การรักษาผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการ (CGR) ในระดับดีเลิศ ต่อเนื่องในระยะยาว

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติป้องกันการใช้อข้อมูลภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> • มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในอย่างเป็นระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> • การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายป้องกันการใช้อข้อมูลภายในต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการกระทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน 	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
ประกาศรายชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล inside information ในการทำธุรกรรมใดๆ ที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์และต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนเป็นรายครั้งภายในบริษัท	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	-

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
โครงการบูรณาการระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลและป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน	2569	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงบัญชีรายชื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูลภายใน ให้เป็นปัจจุบันและครอบคลุมถึงระดับปฏิบัติการที่เข้าถึงข้อมูลได้ • ติดตั้งระบบแจ้งเตือนช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ผ่านทางอีเมลและระบบ HR ให้อัตโนมัติและแม่นยำ 100% ก่อนวันปิดงบ • กรรมการและผู้บริหาร 100% ลงนามรับทราบนโยบายการใช้อข้อมูลภายในฉบับปรับปรุงใหม่
	2570	<ul style="list-style-type: none"> • นำระบบจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงไฟล์ข้อมูลสำคัญ เช่น ร่างงบการเงิน หรือแผนการลงทุน มาใช้บน Server กลาง โดยจำกัดสิทธิ์เฉพาะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบรายงานการถือครองหลักทรัพย์และการเปลี่ยนแปลงการถือครอง เพื่อให้คณะเลขานุการบริษัทตรวจสอบความเคลื่อนไหวได้รวดเร็วขึ้น ไม่พบเหตุการณ์การใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาประโยชน์ หรือการซื้อขายหลักทรัพย์ในช่วงห้ามซื้อขายของบุคลากรในบัญชีรายชื่อ ได้รับคะแนนประเมินในหมวดสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันในระดับดีเยี่ยมจากโครงการ CGR

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การรั่วไหลของข้อมูลภายในผ่านช่องทางการสื่อสารดิจิทัลและแอปพลิเคชัน

• ลักษณะความเสี่ยง

ความเสี่ยงจากการจัดการข้อมูลที่มีนัยสำคัญต่อราคาหลักทรัพย์อย่างไม่รัดกุมในยุคดิจิทัล เช่น การส่งร่างมติที่ประชุมหรือตัวเลขผลประกอบการผ่านแอปพลิเคชันสื่อสารส่วนตัว หรืออีเมลที่ขาดระบบความปลอดภัย ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลรั่วไหลไปยังบุคคลภายนอกโดยไม่เจตนา หรือถูกดักจับข้อมูลผ่านช่องโหว่ทางไซเบอร์ ถือเป็น การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญก่อนเวลาอันควรและสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบที่ไม่เป็นธรรม

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลภายใน จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงใน 3 มิติหลัก ได้แก่

- ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล:** ความเสี่ยงในการกระทำผิดเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน ซึ่งอาจนำไปสู่บทลงโทษสถานหนักทางกฎหมายจาก ก.ล.ต. ทั้งทางแพ่งและอาญาต่อตัวบุคคลและองค์กร
- ด้านความเชื่อมั่นและชื่อเสียง:** ทำลายความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่มีต่อระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูลและความโปร่งใสของบริษัทฯ ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์การเป็นบริษัทจดทะเบียนที่มีธรรมาภิบาลในระดับสากล
- ด้านเสถียรภาพของราคาหลักทรัพย์:** ก่อให้เกิดความผันผวนของราคาหุ้นที่ผิดปกติจากการเก็งกำไรบนข่าวลือ ซึ่งกระทบต่อผลประโยชน์ของนักลงทุนรายย่อยและผู้ถือหุ้นในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- มาตรการด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ปลอดภัย:** กำหนดช่องทางการสื่อสารที่เป็นทางการและมีความปลอดภัยสูงสำหรับข้อมูลลับเท่านั้น พร้อมบังคับใช้ระบบควบคุมการเข้าถึงข้อมูลแบบระบุตัวตนและจำกัดสิทธิ์เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้นความลับ
- มาตรการด้านการพิสูจน์ทราบและติดตาม:** นำระบบลายน้ำดิจิทัล มาใช้ในเอกสารสำคัญเพื่อระบุตัวผู้เข้าถึงข้อมูล และติดตั้งระบบป้องกันการคัดลอกหรือถ่ายภาพหน้าจอ เพื่อป้องกันและป้องปรามการส่งต่อข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต
- มาตรการด้านจริยธรรมและความตระหนักรู้:** จัดทำกรณีศึกษาและโปรแกรมอบรมความรู้ด้านกฎหมายหลักทรัพย์และผลกระทบของการใช้ข้อมูลภายในให้แก่ผู้บริหารและพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์และการรักษาความลับขั้นสูงสุด

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ

ในยุค Digital Healthcare ข้อมูลสุขภาพของผู้ป่วยถือเป็นสินทรัพย์ที่มีความอ่อนไหวและมีมูลค่าสูงสุด บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นยกระดับการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ จากเดิมที่เป็นเพียงหน่วยงานสนับสนุนสู่การเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารความเสี่ยงองค์กร แผนยุทธศาสตร์ระยะ 3 ปีนี้มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศทางไซเบอร์ที่มีความยืดหยุ่นสูง ครอบคลุมทั้งกระบวนการป้องกัน การตรวจจับภัยคุกคาม และการฟื้นฟูระบบอย่างรวดเร็ว โดยมีเป้าหมายสำคัญคือการได้รับรองมาตรฐานสากล ISO/IEC 27001 ซึ่งเป็นบรรทัดฐานความปลอดภัยระดับโลก ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) อย่างเคร่งครัด

การสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลที่เข้มแข็งนี้ ไม่เพียงแต่เป็นการปกป้องข้อมูลจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ แต่ยังเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย การมีระบบความมั่นคงสารสนเทศที่น่าเชื่อถือจะช่วยลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและค่าเสียหายทางกฎหมายที่อาจเกิดขึ้นจากการรั่วไหลของข้อมูล ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลและการบูรณาการระบบ AI ของกลุ่มบริษัทฯ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มั่นคง และสามารถเติบโตตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ JUMP+ ได้อย่างยั่งยืน

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติสำหรับการกำกับดูแลความมั่นคงสารสนเทศ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> ความมั่นคงปลอดภัย (Cybersecurity) สารสนเทศได้รับการประเมินโดยผู้ตรวจสอบอิสระจากภายนอกองค์กร และมีแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม 	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> พนักงานทุกคนได้รับการฝึกอบรม สื่อสาร และทดสอบความเข้าใจ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
จัดการทดสอบความมั่นคงไซเบอร์อย่างน้อยทุก 3 ปี	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
โครงการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานความปลอดภัยไซเบอร์และการบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคล	2569	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตรวจสอบช่องโหว่ระบบสารสนเทศ และประเมินสถานะความพร้อมเทียบกับมาตรฐาน ISO 27001 ครบถ้วนทุกระบบสำคัญ พนักงาน 100% ผ่านการทดสอบความรู้เรื่อง PDPA และความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์ อัตราการตกเป็นเหยื่อจากการทดสอบส่งอีเมลหลอกลวง ของพนักงานลดลงเหลือต่ำกว่า 5%
	2570	<ul style="list-style-type: none"> แผนกู้คืนความเสียหายของศูนย์ข้อมูล ได้รับการซ้อมเสมือนจริงและสามารถกู้คืนระบบสำคัญได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด จัดตั้งทีมตอบโต้ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีความพร้อมปฏิบัติงาน 24 ชั่วโมง ผ่านการตรวจประเมินความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศจากผู้ตรวจสอบภายนอกอิสระ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO/IEC 27001 สำหรับระบบฐานข้อมูลผู้ป่วย ไม่มีเหตุการณ์ Ransomware ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริการทางการแพทย์ หรือข้อมูลรั่วไหลสู่สาธารณะ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ภัยคุกคามทางไซเบอร์และการโจมตีด้วยมัลแวร์เรียกค่าไถ่

• ลักษณะความเสี่ยง

ธุรกิจโรงพยาบาลเป็นเป้าหมายหลักของการโจมตีทางไซเบอร์ โดยเฉพาะมัลแวร์เรียกค่าไถ่ เนื่องจากเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ถือครองข้อมูลผู้ป่วยที่สำคัญ และมีความจำเป็นต้องรักษาความต่อเนื่องในการให้บริการในระดับสูงสุด หากระบบถูกปิดกั้นหรือข้อมูลถูกโจรกรรม จะส่งผลกระทบต่อเข้าถึงประวัติการรักษาและระบบสนับสนุนทางการแพทย์ที่สำคัญ

• ผลกระทบความเสี่ยง

การถูกโจมตีทางไซเบอร์ก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงใน 3 มิติหลัก ได้แก่

- ด้านปฏิบัติการและความปลอดภัยของผู้ป่วย:** การหยุดชะงักของระบบบริการรักษาพยาบาล ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงประวัติผู้ป่วยหรือระบบจ่ายยาได้ตามปกติ ซึ่งอาจเป็นอันตรายถึงชีวิตและส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในมาตรฐานการรักษา
- ด้านกฎหมายและการเงิน:** ความเสี่ยงในการถูกปรับเป็นมูลค่ามหาศาลจากการละเมิด พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) รวมถึงค่าใช้จ่ายในการกู้คืนระบบและค่าเสียหายโอกาสทางธุรกิจ
- ด้านชื่อเสียงและพันธมิตร:** การสูญเสียความเชื่อมั่นอย่างถาวรจากผู้รับบริการและพันธมิตรทางธุรกิจในระยะยาว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มโรงพยาบาล

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- มาตรการป้องกันเชิงเทคนิค:** ติดตั้งระบบป้องกันหลายชั้น ตั้งแต่ระบบไฟร์วอลล์ การตรวจจับและตอบสนองที่จุดปลายทางจนถึงการแยกเครือข่ายภายในเพื่อจำกัดขอบเขตความเสียหายหากเกิดการบุกรุก
- มาตรการสำรองข้อมูลและกู้คืน:** ใช้กลยุทธ์การสำรองข้อมูลมาตรฐาน 3-2-1 และจัดเก็บข้อมูลชุดสำคัญในรูปแบบที่แก้ไขไม่ได้ เพื่อรับประกันความสามารถในการกู้คืนระบบโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้โจมตี
- มาตรการบริหารจัดการทางการเงิน:** จัดทำประกันภัยไซเบอร์เพื่อโอนย้ายความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้น และดำเนินการซ้อมแผนเผชิญเหตุเป็นประจำเพื่อลดระยะเวลาในการฟื้นฟูระบบให้สั้นที่สุด

ส่วนที่ 3
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

ลิงก์ URL ของเอกสาร : https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fs6QjA7dSNl1bWohbt7L8rp4oAHeltK-_jzZ4XokTJE/edit?usp=sharing



กลุ่มโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยประสบความสำเร็จในการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก ครอบคลุมโรงพยาบาลในเครือทั้ง 4 แห่ง และได้รับการรับรองเครื่องหมายคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร (Carbon Footprint for Organization: CFO) จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือ อบก. เป็นที่เรียบร้อยในปี 2567 ทั้งนี้ ในปี 2568 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการยื่นข้อมูลเพื่อขอการรับรองต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลหลักในการวางแผนกลยุทธ์ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และยกระดับสู่การเป็นกลุ่มโรงพยาบาลคาร์บอนต่ำในอนาคต

เป้าหมาย

หัวข้อ	เป้าหมาย		
	2569	2570	2571
จัดทำรายงาน, ทวนสอบและเผยแพร่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ขอบเขต 1 และ 2)	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ต่อยอดจากการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก กลุ่มโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ได้ริเริ่มยุทธศาสตร์ 'Zero C Challenge' เพื่อขับเคลื่อนแผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเป้าหมายหลักในการลดการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผ่าน 3 แนวทางปฏิบัติสำคัญ

- Energy Efficiency Optimization: การปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้พลังงานในอาคารด้วยเทคโนโลยีประหยัดพลังงานและการติดตั้งระบบ Solar Rooftop เพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานสะอาด
- Sustainable Waste Management: การบริหารจัดการขยะทางการแพทย์และขยะทั่วไปตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการกำจัดขยะ
- Green Culture & Engagement: การปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์โลกแก่บุคลากรและพันธมิตรผ่านกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมในการลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ แผนงานนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุน เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของกลุ่มบริษัทฯ

เป้าหมาย

หัวข้อ	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน (tCO ₂ e)	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน (% Reduction)		
	2567	2569	2570	2571
ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	10,126	2.5%	4.94%	7.31%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานภายในอาคารผ่านระบบอัจฉริยะและการขยายสัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียน เพื่อลดการปล่อยคาร์บอนจากภาคพลังงาน	2569	• บรรลุการติดตั้งระบบ Solar Rooftop ในสาขานำร่องและเริ่มใช้ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ
	2570	• ขยายการใช้พลังงานสะอาดครอบคลุมทุกสาขา และลดอัตราการใช้พลังงานต่อพื้นที่อย่างมีนัยสำคัญ
	2571	• บรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากภาคพลังงานสะสมตามแผนงาน Zero C Challenge
การปฏิรูปกระบวนการจัดการขยะทางการแพทย์และขยะทั่วไป โดยมุ่งเน้นการคัดแยกเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ และการลดปริมาณขยะสู่การฝังกลบ	2569	• สร้างระบบนิเวศการคัดแยกขยะต้นทางที่สมบูรณ์และร่วมมือกับพันธมิตรในการรีไซเคิลขยะที่ไม่ติดเชื้อ
	2570	• บรรลุการลดปริมาณการใช้พลาสติกแบบครั้งเดียวทิ้ง ในกระบวนการบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยทางการแพทย์
	2571	• ยกระดับสู่มาตรฐาน Zero Waste to Landfill ในกลุ่มขยะที่บริหารจัดการได้ เพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการกำจัดขยะ
การบูรณาการนวัตกรรมสีเขียวเข้าสู่ห่วงโซ่คุณค่า และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนในหมู่บุคลากรและพันธมิตรคู่ค้า	2569	• เริ่มมาตรการ Green Procurement โดยให้คะแนนพิเศษแก่คู่ค้าที่ดำเนินธุรกิจแบบเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
	2570	• บรรลุการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Staff Engagement) ในกิจกรรมลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ส่วนบุคคลผ่านแอปพลิเคชันภายใน
	2571	• ก้าวสู่การเป็นกลุ่มโรงพยาบาลต้นแบบคาร์บอนต่ำที่ได้รับความยอมรับในระดับสากล

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ด้านกลยุทธ์และการบรรลุเป้าหมาย

• ลักษณะความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ท้าทายในการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี พ.ศ. 2593 ความเสี่ยงที่สำคัญในระดับองค์กร คือความล้มเหลวในการปฏิบัติตามแผนงานและการไม่สามารถลดปริมาณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ได้ตามตัวชี้วัดในแต่ละระยะเวลาที่กำหนดไว้ ว่าจะจะเป็นปริมาณการใช้ไฟฟ้าที่อาจไม่ลดลงตามเป้า สัดส่วนการใช้พลังงานหมุนเวียนที่ไม่เพียงพอ หรือปริมาณการจัดการขยะรีไซเคิลที่ไม่บรรลุผลตามตัวชี้วัด ซึ่งความคลาดเคลื่อนจากแผนปฏิบัติการเหล่านี้ จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการและเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลุ่มโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดด้านความยั่งยืนตามกรอบเวลาที่ประกาศไว้ได้

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากการดำเนินโครงการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในหลากหลายมิติ โดยในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน พันธมิตรทางธุรกิจ และสาธารณชน ทั้งยังทำให้กลุ่มโรงพยาบาลสูญเสียโอกาสสำคัญในการก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพ ควบคู่ไปกับผลกระทบด้านนโยบายและข้อบังคับ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศ อันอาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือก่อให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากภาษีคาร์บอนที่อาจมีการบังคับใช้ในอนาคต นอกจากนี้ ในมิติทางเศรษฐศาสตร์ องค์กรจะเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำคาร์บอนเครดิตไปใช้ชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือการจำหน่ายเพื่อสร้างรายได้ ตลอดจนทำให้ความมุ่งหวังในการลดต้นทุนการดำเนินงานผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ตามที่ประเมินไว้

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

สำหรับมาตรการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการบรรลุเป้าหมาย องค์กรได้ดำเนินการในส่วนของการประเมินอย่างแม่นยำเสร็จสิ้นแล้ว โดยได้วางผังผู้เชี่ยวชาญเพื่อดำเนินการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้บริษัทฯ มีข้อมูลเส้นฐาน (Baseline) ที่ถูกต้อง และสามารถกำหนด

เป้าหมายย่อยในแต่ละปีได้อย่างสมจริงและสอดคล้องกับศักยภาพ ขั้นตอนการดำเนินงานในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นไปที่การวางระบบติดตามและแผนสำรอง ผ่านการจัดทำระบบติดตามและรายงานผลการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส พร้อมทั้งกำหนดให้มีการจัดประชุมทบทวนผลสัมฤทธิ์เป็นประจำ เพื่อให้คณะผู้บริหารสามารถวิเคราะห์แนวโน้มและทบทวนปรับปรุงแผนปฏิบัติการได้ทันที่ในกรณีที่ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการลงทุนและติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเชิงรุกในกรณีที่เกิดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการภายในองค์กรดำเนินมาถึงขีดจำกัดทางเทคโนโลยี องค์กรจึงได้กำหนดให้มีการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจขึ้นทำหน้าที่ติดตาม ประเมิน และอัปเดตข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมลดคาร์บอนโดยเฉพาะ เพื่อให้บริษัทมีข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม สำหรับประกอบการพิจารณาและตัดสินใจดำเนินการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความเสี่ยงที่ 2 : ด้านงบประมาณและการลงทุน

• ลักษณะความเสี่ยง

การขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ มีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีต้นทุนการลงทุนเริ่มต้นในระดับสูง อาทิ การติดตั้งระบบปรับอากาศประสิทธิภาพสูง การปรับปรุงฉนวนกันความร้อน การติดตั้งระบบผลิตพลังงานจากแผงโซลาร์เซลล์ ตลอดจนการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งโดยทั่วไปมักมีมูลค่าการจัดซื้อสูงกว่าวัสดุมาตรฐาน นอกจากนี้ โครงการยังเผชิญกับความท้าทายจากความผันผวนของราคาเทคโนโลยีในตลาด รวมถึงค่าใช้จ่ายแอบแฝงที่อาจเกิดขึ้นจากการบำรุงรักษาระบบและโครงสร้างพื้นฐานดังกล่าวในระยะยาว

• ผลกระทบความเสี่ยง

ในกรณีที่การวางแผนและบริหารจัดการงบประมาณขาดความรัดกุม อาจก่อให้เกิดสภาวะงบประมาณบานปลาย ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินและผลประกอบการระยะสั้นของโรงพยาบาล ยิ่งไปกว่านั้น หากเทคโนโลยีหรือระบบที่เลือกลงทุนไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการประหยัดพลังงานได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ หรือมีต้นทุนการบำรุงรักษาที่สูงกว่าการคาดการณ์ จะส่งผลให้ระยะเวลาคืนทุนขยายตัวออกไป ทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจส่งผลสืบเนื่องให้แผนการลงทุนในระยะถัดไปของโครงการต้องหยุดชะงัก หรือเผชิญกับข้อจำกัดในการพิจารณาอนุมัติงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อเป็นการควบคุมความเสี่ยงทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรได้กำหนดกลยุทธ์การลงทุนแบบแบ่งระยะ โดยในระยะนำร่องและระยะเริ่มต้น จะมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่ใช้งบประมาณการลงทุนต่ำแต่สามารถสร้างผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การปรับเปลี่ยนระบบแสงสว่างเป็นหลอด LED และการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อนำผลประหยัดที่ได้มาเป็นทุนหมุนเวียน สำหรับการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ในระยะถัดไป องค์กรจะดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินอย่างละเอียดถี่ถ้วน พร้อมทั้งพิจารณาทางเลือกในการร่วมมือกับบริษัทจัดการพลังงาน ควบคู่ไปกับการกำหนดนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่ยั่งยืน โดยพิจารณาความคุ้มค่าจากต้นทุนรวมตลอดอายุการใช้งาน นอกจากนี้ องค์กรได้จัดทำระบบติดตามผลการประหยัดพลังงานและผลตอบแทนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต เพื่อนำไปใช้ชดเชยหรือสร้างรายได้หมุนเวียนกลับสู่องค์กร ซึ่งจะเป็นการบรรเทาภาระทางการเงินและเสริมสร้างเสถียรภาพของการดำเนินโครงการในระยะยาว

ความเสี่ยงที่ 3 : ด้านการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

• ลักษณะความเสี่ยง

ความสำเร็จของเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สุทธิให้เป็นศูนย์ ต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือจากกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงพนักงานทุกระดับ ผู้บริหาร แพทย์ พยาบาล ตลอดจนชุมชนโดยรอบและพันธมิตรทางธุรกิจ ความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดคือ "ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง" เนื่องจากบุคลากรบางกลุ่มและคู่ค้าบางรายอาจมีความคุ้นชินกับกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิม การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การคัดแยกขยะ การลดการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียว และการปรับเปลี่ยนนโยบายไปสู่การจัดซื้อจัดจ้างที่ยั่งยืน จึงอาจเผชิญกับอุปสรรคด้านทัศนคติและความไม่พร้อมในการปฏิบัติจริง

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขาดความตระหนักรู้และไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญของโครงการ เช่น ปริมาณขยะที่ลดลง ปริมาณขยะรีไซเคิลที่เพิ่มขึ้น และสัดส่วนการจัดซื้อสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ไม่บรรลุตามเป้าหมายและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของโรงพยาบาลเกิดความล่าช้าและสูญเสียโมเมนตัมในการดำเนินงาน

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

เพื่อลดช่องว่างด้านความร่วมมือ โรงพยาบาลได้กำหนดให้มีการจัดตั้งคณะทำงานโครงการเพื่อเป็นแกนนำหลักในการสื่อสารนโยบายและขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมรณรงค์ให้ความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่เชื่อมโยงกันทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และผลดีต่อองค์กร สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจ จะดำเนินกลยุทธ์การสร้างความร่วมมือเชิงรุกกับซัพพลายเออร์ ผ่านการสื่อสารนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่ยั่งยืนให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นทาง และอาจพิจารณาให้การสนับสนุนหรือแรงจูงใจแก่คู่ค้าที่ปรับตัวตามเกณฑ์ ตลอดจนเปิดพื้นที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงพยาบาล เพื่อหล่อหลอมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือที่แข็งแกร่งและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน