

Board Handbook for ISSB Standards Readiness

คู่มือคณะกรรมการบริษัท
เพื่อเตรียมองค์กรสู่มาตรฐาน ISSB



From Disclosures to Strategic Readiness
การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เชื่อมโยงกับ
ความเสี่ยง โอกาส กลยุทธ์ และมูลค่าองค์กร



**Board Handbook for
ISSB Standards Readiness**
**คู่มือคณะกรรมการบริษัท
เพื่อเตรียมองค์กรสู่มาตรฐาน ISSB**

ผู้เขียน

ชาธิกา ชาญนิกพัพพัฒน

พิมพ์ครั้งแรก กันยายน 2569

ISBN 978-616-415-089-8

กองบรรณาธิการ จัดพิมพ์ เผยแพร่

และสงวนสิทธิ์โดย

กลุ่มงานพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก

แขวงดินแดง เขตดินแดง

กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2009 9000

Website: www.setsustainability.com

E-mail: setsustainability@set.or.th

พิมพ์ที่

บริษัท แมจิกเพรส จำกัด

178 ซอยสีรินธร 7 ถนนสีรินธร

แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด

กรุงเทพฯ 10700

โทรศัพท์ 0 2886 5100

E-mail: support@magicpress.co.th

Disclaimer

เนื้อหาข้อมูลที่จะปรากฏต่อไปนี้ ถูกจัดให้มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้ข้อมูล และเพื่อการศึกษาอ้างอิงเท่านั้น และเป็นงานอันมีลิขสิทธิ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหรือผู้อนุญาตให้แก่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ถ้ามี) ซึ่งได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายว่าด้วยลิขสิทธิ์ การนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่น นอกจากที่ระบุไว้ข้างต้น รวมถึงเพื่อวัตถุประสงค์ในทางการค้า หากำไรจะกระทำมิได้ ทั้งนี้ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยไม่อาจรับรองความครบถ้วน ความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นปัจจุบัน หรือความน่าเชื่อถือของเนื้อหาข้อมูล หรือการรับประกันผลที่จะได้รับจากการใช้เนื้อหาข้อมูลนี้ และขอปฏิเสธต่อความรับผิดชอบใด ๆ ในความเสียหายที่เกิดจากการนำเนื้อหาข้อมูลไปใช้ในทุกรณ

สารบัญ

เกี่ยวกับคู่มือเล่มนี้	07
บทที่ 1	
ภูมิทัศน์การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน	11
1.1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน	12
1.2 ความหลากหลายของการรอบการรายงาน และความท้าทายที่เกิดขึ้น	13
1.3 บทบาทของมาตรฐาน ISSB ในฐานะ Global Baseline	14
ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ	15
คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร	16
บทที่ 2	
มาตรฐาน IFRS S1 และ S2: กรอบแนวคิด และหลักการสำคัญสำหรับการเชื่อมโยง ความยั่งยืนกับมูลค่าองค์กร	17
2.1 ISSB คืออะไร และทำหน้าที่อะไร	18
2.2 ความมีสาระสำคัญทางการเงิน และมูลค่าองค์กร	19
2.3 หลักการสำคัญของมาตรฐาน ISSB	21
2.4 โครงสร้าง 4 เสาหลักของมาตรฐาน ISSB	22
2.5 การดำเนินการสำคัญ: Value Chain Analysis และ Scenario Analysis	23
ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ	25
คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร	26
บทที่ 3	
Roadmap การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ในประเทศไทย	27
3.1 จากมาตรฐานสากลสู่การกำหนดทิศทางในประเทศไทย	28
3.2 แนวทางการนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ในประเทศไทย	28
3.3 หลักเกณฑ์ตำแหน่งและเวลาการเปิดเผยข้อมูล และการอนุมัติการเปิดเผยข้อมูล	32
3.4 ประเด็นสำคัญในช่วงการเตรียมความพร้อม	33
ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ	35
คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร	36

บทที่ 4

บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ภายใต้มาตรฐาน ISSB 37

- 4.1 บทบาทของคณะกรรมการในบริบทมาตรฐาน ISSB 38
- 4.2 Leadership & Direction: การกำหนดทิศทางขององค์กร 39
- 4.3 Structure: โครงสร้างและกลไกการกำกับดูแล 40
- 4.4 Oversight: การกำกับดูแลข้อมูล ความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน 44
- 4.5 Communication & Disclosures: การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูล 46
 - ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ 49
 - คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร 50

บทที่ 5

กลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงและโอกาส ที่เกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืน 51

- 5.1 การระบุประเด็นความยั่งยืนสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 52
- 5.2 ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน: เริ่มจากบริบทของธุรกิจ 54
- 5.3 Climate-related Risks and Opportunities: 56
 - จุดเริ่มต้นที่ต้องพิจารณา
- 5.4 Financial Impact: การเชื่อมโยงสู่ผลกระทบทางการเงิน 65
- 5.5 Capital Deployment: การตัดสินใจลงทุน 67
 - ภายใต้ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน
- 5.6 Board and Management Roles: 68
 - ใครควรทำอะไรในการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน
 - ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ 69
 - คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร 70

บทที่ 6

ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระบบข้อมูล 71

และความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้านความยั่งยืน

- 6.1 ตัวชี้วัดสำคัญเพื่อเข้าใจผลการดำเนินงานและความเสี่ยงด้านความยั่งยืน 72
- 6.2 Board and Management Roles: ใครควรทำอะไร 78
 - ในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืน
- 6.3 ความสำคัญของการพัฒนาระบบข้อมูลภายใน 79
 - ที่เกี่ยวกับข้อมูลด้านความยั่งยืน
- 6.4 Data Governance และ Internal Control 81
- 6.5 การให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลด้านความยั่งยืน (Assurance) 83
 - ประเด็นสำคัญสำหรับคณะกรรมการ 89
 - คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร 90

บทที่ 7

การประเมินความพร้อมขององค์กร 91

และแนวทางสำหรับคณะกรรมการ

- 7.1 การประเมินความพร้อม: จากรายงานสู่ความสามารถขององค์กร 92
- 7.2 Readiness Journey: มองภาพการเตรียมความพร้อมขององค์กร 94
- 7.3 แนวทางการเตรียมความพร้อมของคณะกรรมการในช่วงเริ่มต้น 97
- 7.4 การต่อยอดจากสิ่งที่องค์กรมีอยู่เดิม 102
- 7.5 สิ่งที่องค์กรควรหลีกเลี่ยงในการเตรียมพร้อมเพื่อใช้มาตรฐาน ISSB 104
- 7.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเตรียมความพร้อม 105

ภาคผนวก 107

- ภาคผนวก A: Glossary & Terminology Guide 108
- ภาคผนวก B: Board Questions Master List 109
- ภาคผนวก C: Readiness Self-assessment 114
 - C1: Readiness Journey 115
 - C2: Board Preparation Checklist 116
 - C3: Readiness Self-assessment by Dimension 118

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1	20
ประเด็นความยั่งยืนที่อาจพัฒนาเป็นผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร	
ตารางที่ 3.1	29
ระยะเวลาการเริ่มใช้บังคับและนำเสนอรายงานของทุกกลุ่มบริษัท โดยสำนักงาน ก.ล.ต.	
ตารางที่ 3.2	30
มาตรการผ่อนปรนในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยสำนักงาน ก.ล.ต.	
ตารางที่ 5.1	55
จากประเด็นด้านความยั่งยืน สู่คำถามเชิงธุรกิจและการตัดสินใจของคณะกรรมการ	
ตารางที่ 5.2	66
ตัวอย่างการเชื่อมโยงความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนกับผลทางการเงิน	
ตารางที่ 5.3	68
บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการพิจารณาความเสี่ยง และโอกาสด้านความยั่งยืน	
ตารางที่ 6.1	74
Cross-industry Metrics ตามมาตรฐาน IFRS S2	
ตารางที่ 6.2	75
Industry-based Metrics ตามมาตรฐาน IFRS S2	
ตารางที่ 6.3	78
บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านความยั่งยืน	
ตารางที่ 6.4	82
ตัวอย่างบทบาทของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ และจัดการข้อมูลด้านความยั่งยืน	
ตารางที่ 6.5	84
ความแตกต่างระหว่าง Financial Audit และ Sustainability Assurance	
ตารางที่ 7.1	93
การประเมินความพร้อมภาพรวมและคำถามสำหรับคณะกรรมการ	
ตารางที่ 7.2	95
Readiness Journey และ Focus สำหรับคณะกรรมการ	
ตารางที่ 7.3	101
ตัวอย่างการจัดทำ Roadmap ในการเตรียมความพร้อม	
ตารางที่ 7.4	103
ตัวอย่างการต่อยอดจากการดำเนินการเดิมให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISSB	

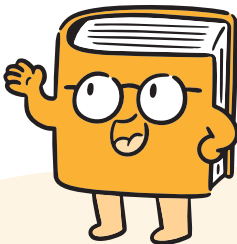
เกี่ยวกับ คู่มือเล่มนี้

การดำเนินงานด้านความยั่งยืนกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทั้งในระดับสากลและในบริบทของตลาดทุนไทย จากเดิมที่การดำเนินงานด้านความยั่งยืนอาจถูกมองเป็นเรื่องของการทำความดีหรือการสร้างภาพลักษณ์องค์กร ในปัจจุบัน การดำเนินงานด้านความยั่งยืนถูกเชื่อมโยงกับการลดความเสี่ยง เพิ่มโอกาส และความสามารถในการสร้างมูลค่าของธุรกิจ ดังนั้นการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนองค์กรจึงมีการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลที่เน้นผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรเป็นข้อมูลที่เชื่อมกับมูลค่าของธุรกิจมากขึ้น

“

ISSB standards are not only a disclosure framework; they also provide a lens for how organisations understand, manage, and govern sustainability-related risks and opportunities

”



มาตรฐาน ISSB หรือ มาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS S1 และ IFRS S2) ที่พัฒนาโดย International Sustainability Standards Board (ISSB) จึงเข้ามามีบทบาทในฐานะ **Global Baseline** ในการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน โดยกำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลครอบคลุม 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การกำกับดูแล (Governance) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และ 4) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Metrics and Targets)

อย่างไรก็ตาม การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ไม่ใช่เพียงการปรับรูปแบบการรายงาน แต่เป็นการยกระดับวิธีคิดและระบบภายในองค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนถูกนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพราะประเด็นเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรที่อาจกระทบกระแสเงินสด การเข้าถึงเงินทุน และต้นทุนเงินทุนของกิจการ

แม้มาตรฐาน ISSB จะมุ่งเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าองค์กร แต่ธุรกิจยังคงต้องพิจารณาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นควบคู่กันด้วย เนื่องจากประเด็นด้านความยั่งยืนในมิติของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอาจพัฒนาเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสทางธุรกิจในอนาคต ดังนั้น การใช้มาตรฐาน ISSB จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นการใช้แทนที่มาตรฐานหรือรูปแบบการรายงานด้านความยั่งยืนอื่น แต่เป็นการใช้เพื่อเพิ่มความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นด้านความยั่งยืนกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง และโอกาส การกำกับดูแล และการสร้างมูลค่าขององค์กรให้ชัดเจนขึ้น

เนื้อหาในคู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการทำความเข้าใจภูมิทัศน์การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน บทบาทของมาตรฐาน ISSB และผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร โดยมุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือสำหรับคณะกรรมการในการกำกับทิศทางตั้งคำถามที่สำคัญ และติดตามความพร้อมขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

คู่มือเล่มนี้ออกแบบให้คณะกรรมการบริษัทสามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจหลักการภาพรวมของมาตรฐานและใช้เป็นเครื่องมือในการตั้งคำถามกับฝ่ายบริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถอ่านเรียงตามลำดับบทหรือเลือกอ่านตามโจทย์ที่องค์กรกำลังเผชิญได้จากแผนภาพที่เชื่อมคำถามสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐาน ISSB และเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในคู่มือเล่มนี้



คำถามหรือใจยกี่องค์กรกำลังเผชิญ

ควรเริ่มอ่านในบทที่

ช่วงที่ 1: ตั้งหลักก่อนเริ่ม



เข้าใจว่า ISSB เกี่ยวกับ
คณะกรรมการบริษัท
อย่างไร ต่างจากรายงานเดิม
อย่างไร และองค์กร
ต้องเริ่มเมื่อใด

1. มาตรฐาน ISSB สำคัญต่อ
คณะกรรมการ และมูลค่าองค์กร
อย่างไร

บทที่ 1, บทที่ 2

2. มาตรฐาน ISSB ต่างจาก ESG /
Sustainability Report เดิมอย่างไร

บทที่ 1.1-1.3
บทที่ 2.2-2.3

3. บริษัทต้องเริ่มรายงานเมื่อใด
ตาม Roadmap ของสำนักงาน ก.ล.ต.
และมี Transition Reliefs อะไรบ้าง

บทที่ 3,
ภาคผนวก C3

ช่วงที่ 2: กำกับ และเชื่อมโยงกับ การดำเนินธุรกิจ



เข้าใจบทบาท
คณะกรรมการบริษัท
กับฝ่ายบริหาร และ
เชื่อมโยงประเด็นความยั่งยืน
กับกลยุทธ์ ERM
และการจัดสรรเงินทุน

4. บทบาทคณะกรรมการ และ
ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการ
ควรถามฝ่ายบริหาร

บทที่ 4.1-4.4,
ภาคผนวก B

5. โครงสร้างการกำกับดูแลที่มีอยู่
มีผู้รับผิดชอบด้านการดำเนินงาน
ด้านความยั่งยืน ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
และ Reporting Line ที่ชัดเจนพอ
หรือไม่

บทที่ 4.3, 6.4, 7.3,
ภาคผนวก C2

6. ประเด็นความยั่งยืนเชื่อมกับมูลค่า
องค์กรอย่างไร

บทที่ 2.2, 5.1-5.2

7. จะเชื่อม SRROs / CRROs เข้ากับ
กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง
และการจัดสรรเงินทุนอย่างไร

บทที่ 5.1-5.6

8. คณะกรรมการควรคาดหวังอะไร
จาก Scenario Analysis, Transition
Plan หรือ Adaptation Plan

บทที่ 2.5, 5.3-5.5

	คำถามหรือโจทย์ที่องค์กรกำลังเผชิญ	ควรเริ่มอ่านในบทที่
ช่วงที่ 3: สร้างระบบและความพร้อม  พิจารณาว่าข้อมูลความพร้อมแค่ไหน ความน่าเชื่อถือ อยู่ตรงไหน และองค์กรควรวาง Roadmap อย่างไร	9. การเตรียมพร้อมเกี่ยวกับตัวชี้วัดเป้าหมาย ข้อมูล GHG เพื่อรองรับมาตรฐาน ISSB	บทที่ 6.1 – 6.4, ภาคผนวก C3
	10. Assurance ต้องเริ่มจากข้อมูลใดระดับใด และควรถามผู้ให้ Assurance เรื่องอะไร	บทที่ 6.5
	11. จะลดความเสี่ยง Greenwashing หรือการเปิดเผยเกินกว่าหลักฐานที่มีได้อย่างไร	บทที่ 4.5, 6.3, 7.5
	12. จะประเมินความพร้อมเบื้องต้นขององค์กร ต่อยอดจากสิ่งที่ทำอยู่เดิม และเริ่มจัดทำ Roadmap ภายในอย่างไร	บทที่ 7.1–7.6, ภาคผนวก C1– C3

หมายเหตุเกี่ยวกับคู่มือฉบับนี้: คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเอกสารสนับสนุนการเรียนรู้และการเตรียมความพร้อมของคณะกรรมการบริษัทในบริบทของบริษัทจดทะเบียนไทย โดยมุ่งอธิบายหลักการ แนวคิด และประเด็นที่คณะกรรมการควรพิจารณาเกี่ยวกับมาตรฐาน ISSB

คู่มือนี้ ไม่ใช่เอกสารทางการ คำแปลทางการ การตีความอย่างเป็นทางการ หรือเอกสารที่ได้รับการรับรองโดย IFRS Foundation หรือ International Sustainability Standards Board (ISSB) และไม่ควรถูกใช้แทนมาตรฐาน IFRS S1 และ IFRS S2 หรือเอกสารทางการของ IFRS Foundation หรือข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือ คำถาม Checklist และ Readiness Journey ที่ปรากฏในคู่มือเล่มนี้เป็นแนวทางที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความพร้อมภายใน ระบุช่องว่าง และวางแผนพัฒนาเท่านั้น ไม่ใช่เครื่องมือการจัดอันดับ การรับรอง หรือการประเมินอย่างเป็นทางการจาก IFRS Foundation หรือ ISSB หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง



บทที่ 1

ภูมิทัศน์การเปิดเผยข้อมูล
ด้านความยั่งยืน

1.1 การเปลี่ยนแปลงสำคัญ ของการเปิดเผยข้อมูล ด้านความยั่งยืน

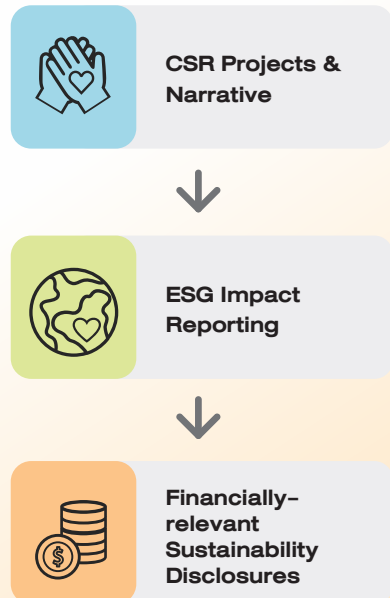


ในปัจจุบัน คณะกรรมการและผู้บริหารกำลังเผชิญคำถามเชิงกลยุทธ์ที่มีผลโดยตรงต่อความสามารถในการสร้างมูลค่าของธุรกิจ เช่น ต้นทุนพลังงานและต้นทุนเพื่อการเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำทำให้โครงสร้างต้นทุนขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ห่วงโซ่อุปทานจะมีความเปราะบางจากสภาพภูมิอากาศหรือประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนหรือไม่ หรือโครงสร้างการกำกับดูแลสามารถรองรับความคาดหวังด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นได้เพียงใด

คำถามเหล่านี้สะท้อนว่า ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกลายมาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อ รายได้ ต้นทุน สินทรัพย์ ความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ รวมถึงความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

เมื่อประเด็นด้านความยั่งยืนกลายมาเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขัน ความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นด้านความยั่งยืนจึงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะข้อมูลที่ช่วยอธิบายว่าองค์กรกำลังเผชิญความเสี่ยงและโอกาสอะไร และประเด็นเหล่านั้นเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และมูลค่าองค์กรอย่างไร

ดังนั้น ข้อมูลด้านความยั่งยืนจึงค่อย ๆ เปลี่ยนจากการถูกใช้เพื่อสะท้อนกิจกรรมหรือโครงการไปสู่ข้อมูลที่ถูกใช้เพื่อการประเมินความสามารถของธุรกิจในการสร้างมูลค่าและรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต



1.2

ความหลากหลายของ กรอบการรายงานและ ความท้าทายที่เกิดขึ้น



เมื่อความต้องการข้อมูลความยั่งยืนเพิ่มขึ้น
จึงเกิดกรอบหรือมาตรฐานการรายงาน
ด้านความยั่งยืนจำนวนมาก เพื่อตอบสนอง
ความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลที่แตกต่างกัน

กรอบหรือมาตรฐานบางประเภทมุ่งเน้นการ
สะท้อนผลกระทบขององค์กรต่อสิ่งแวดล้อม
และสังคม ในขณะที่บางประเภทมุ่งเน้นข้อมูล
ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ลงทุน หรือ
ความเสี่ยงเฉพาะด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลง
สภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ ยังมีตัวชี้วัด
เฉพาะอุตสาหกรรมที่สะท้อนลักษณะความเสี่ยง
ที่แตกต่างกันของแต่ละประเภทธุรกิจ

กรอบหรือมาตรฐานการรายงานที่แตกต่างกัน
สะท้อน “มุมมองที่ต่างกัน” ต่อการดำเนินงาน
ด้านความยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นมุมมองด้าน
ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
(Environmental and Social Impact) หรือ
มุมมองด้านผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร
(Financial Impact) ตัวอย่างเช่น



มาตรฐาน GRI

เน้นการรายงานผลกระทบ
ขององค์กรต่อเศรษฐกิจ
สังคม และสิ่งแวดล้อม



กรอบ TCFD

เน้นการเปิดเผยข้อมูลด้าน
ความเสี่ยงทางการเงินจากการ
เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
(ปัจจุบันพัฒนาเป็น IFRS S2)



มาตรฐาน SASB

แสดงตัวชี้วัดเฉพาะ
อุตสาหกรรมสำหรับผู้ลงทุน

แม้ความหลากหลายของกรอบหรือมาตรฐาน
จะช่วยให้องค์กรสามารถสื่อสารข้อมูลได้
ครอบคลุมมากขึ้น แต่อาจทำให้เกิดความท้าทาย
ที่สำคัญ เช่น ความยากในการเปรียบเทียบ
ข้อมูลระหว่างองค์กร ความไม่สอดคล้อง
ของข้อมูลจากหลายแหล่ง ปริมาณข้อมูลที่
เพิ่มขึ้นแต่ไม่สามารถช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น
หรือความยากของผู้ลงทุนในการนำข้อมูลไป
ใช้วิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ

ในหลายกรณี ความท้าทายไม่ได้อยู่ที่การมี
ข้อมูลน้อยเกินไป แต่อยู่ที่ข้อมูลเปรียบเทียบ
กันได้ยาก และยังไม่นำไปใช้ในการตัดสินใจได้
ไม่ดีพอ ทั้งสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร
และผู้ลงทุน

1.3

บทบาทของ มาตรฐาน ISSB ในฐานะ Global Baseline



ท่ามกลางความหลากหลายของกรอบหรือมาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืน คณะกรรมการที่ชื่อว่า International Sustainability Standards Board (ISSB) ภายใต้ IFRS Foundation จึงพัฒนา IFRS Sustainability Disclosure Standards ขึ้นโดยมาตรฐาน ISSB ชุดแรกมีสองฉบับ คือ IFRS S1 และ IFRS S2 เพื่อทำหน้าที่เป็น **Global Baseline** สำหรับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนอื่น ๆ

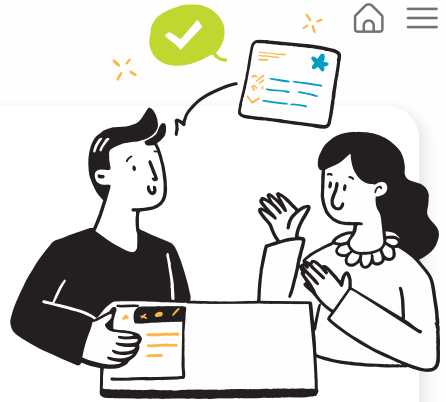
อย่างไรก็ตาม มาตรฐาน ISSB ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อแทนที่กรอบหรือมาตรฐานการรายงานด้านความยั่งยืนอื่นทั้งหมด องค์กรสามารถใช้กรอบหรือมาตรฐานการรายงานอื่นควบคู่กันได้ หากข้อมูลเหล่านั้นช่วยตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่น หรือช่วยให้องค์กรเข้าใจผลกระทบที่อาจพัฒนาเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

ดังนั้น องค์กรจึงควรมองถึงการกำหนดแนวทางในการผสมผสานกรอบหรือมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถสะท้อนทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าองค์กร และผลกระทบของธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในวงกว้างได้



ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน



คณะกรรมการต้องตระหนักว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนได้เปลี่ยนแปลงบทบาทไปสู่ข้อมูลที่ใช้ประเมินความเสี่ยง โอกาส และมูลค่าองค์กร



คณะกรรมการควรเข้าใจว่ากรอบและมาตรฐานด้านความยั่งยืนแต่ละชุดมีวัตถุประสงค์และผู้ใช้ข้อมูลที่แตกต่างกัน



มาตรฐาน ISSB ทำหน้าที่เป็น Global Baseline สำหรับข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ใช้ข้อมูลหลัก (Primary Users) ซึ่งหมายถึงผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน



การใช้กรอบหรือมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนหลายชุดไม่ใช่ปัญหา หากองค์กรมีความชัดเจนว่าแต่ละกรอบตอบโจทย์อะไร และข้อมูลถูกเชื่อมโยงกันอย่างไร

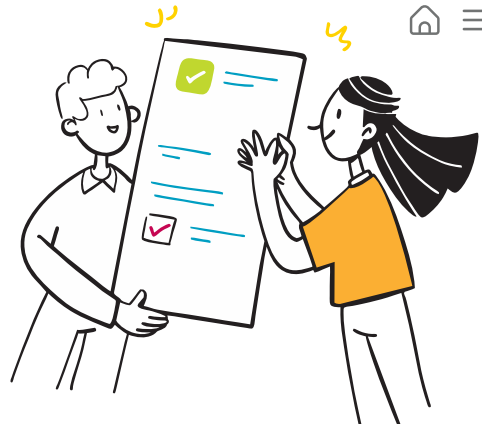


คณะกรรมการต้องพิจารณาความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลหลายกลุ่ม และตระหนักว่าประเด็นของผู้มีส่วนได้เสียอาจพัฒนาเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสทางธุรกิจได้

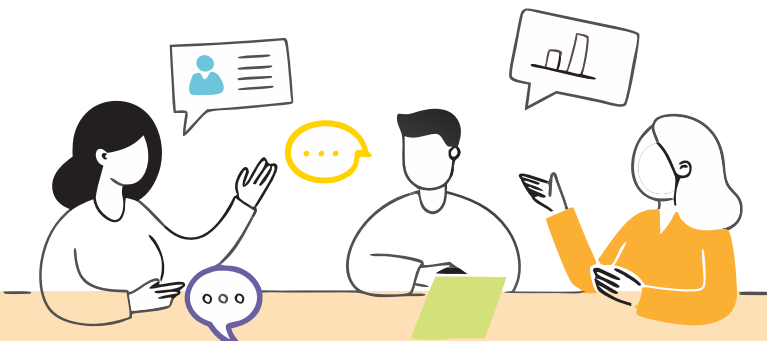


บทบาทของคณะกรรมการ คือ การกำกับให้การเปิดเผยข้อมูลไม่เป็นเพียงการจัดทำรายงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบข้อมูลที่สนับสนุนการกำกับดูแลและการตัดสินใจขององค์กร

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ❓ ฝ่ายบริหารมีความชัดเจนหรือไม่ว่า “ผู้ใช้ข้อมูลหลัก” ขององค์กรคือใคร และแต่ละกลุ่มต้องการข้อมูลประเภทใด
- ❓ องค์กรมีแนวทางในการจัดการความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร
- ❓ ข้อมูลความยั่งยืนที่องค์กรเปิดเผยในปัจจุบันตอบโจทย์ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนอย่างไร
- ❓ องค์กรใช้กรอบหรือมาตรฐานหลายชุดโดยมีเหตุผลสนับสนุนหรือไม่ การรายงานข้อมูลภายใต้กรอบหรือมาตรฐานแต่ละชุดมีความเชื่อมโยงกันหรือยัง
- ❓ ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง โอกาส และมูลค่าองค์กรอย่างไร
- ❓ คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่เพียงพอหรือไม่ในการกำกับทิศทางและตั้งคำถามต่อฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน





บทที่ 2

**มาตรฐาน IFRS S1 และ S2:
กรอบแนวคิดและหลักการสำคัญ
สำหรับการเชื่อมโยงความยั่งยืน
กับมูลค่าองค์กร**

2.1 ISSB คืออะไร และทำหน้าที่อะไร

IFRS Foundation เป็นองค์กรระหว่างประเทศที่รับผิดชอบการพัฒนาและกำหนดมาตรฐานการรายงานทางการเงินสากล (IFRS Accounting Standards) ซึ่งได้จัดตั้ง International Sustainability Standards Board (ISSB) ขึ้นในปี ค.ศ. 2021 เพื่อพัฒนามาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนในระดับสากลที่เชื่อมโยงกับระบบการรายงานทางการเงินที่มีอยู่

ในปี ค.ศ. 2023 ทาง ISSB ได้ออกมาตรฐานชุดแรก 2 ฉบับ ได้แก่

IFRS S1:
General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information

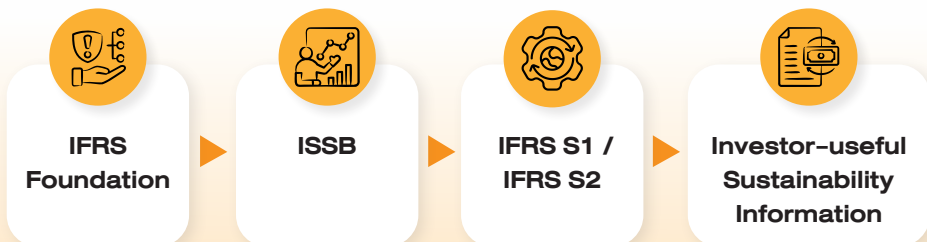
กำหนดหลักการทั่วไปในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่อาจส่งผลกระทบต่อแนวโน้มของกิจการ

IFRS S2:
Climate-related Disclosures

กำหนดข้อกำหนดเฉพาะสำหรับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ

มาตรฐาน ISSB มีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลด้านความยั่งยืนมีความสอดคล้อง เปรียบเทียบได้ และเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน โดยเฉพาะในประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการสร้างกระแสเงินสด เข้าถึงเงินทุน และบริหารต้นทุนเงินทุนในระยะสั้น กลาง และยาว

สำหรับคณะกรรมการ ประเด็นสำคัญ
คือมาตรฐาน ISSB ไม่ได้เป็นเพียงมาตรฐานการรายงาน แต่เป็นกรอบที่ช่วยให้องค์กรอธิบายได้ว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง โอกาส มูลค่าองค์กร รวมถึงระบบข้อมูลในองค์กรอย่างไร



2.2

ความมีสาระสำคัญ ทางการเงิน และมูลค่าองค์กร



หัวใจของมาตรฐาน ISSB คือ แนวคิดความมีสาระสำคัญทางการเงิน (Financial Materiality) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนใดมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน

ภายใต้แนวคิดนี้ องค์กรต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนใดอาจส่งผลกระทบต่อแนวโน้มของกิจการ (Entity's Prospects) เช่น

- ✓ กระแสเงินสดในอนาคต
- ✓ รายได้และต้นทุน
- ✓ มูลค่าของสินทรัพย์
- ✓ ความสามารถในการแข่งขัน
- ✓ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน
- ✓ ต้นทุนเงินทุน
- ✓ ความสามารถในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอน

กล่าวอีกนัยหนึ่ง มาตรฐาน ISSB ช่วยให้องค์กรตั้งคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้เชื่อมโยงกับมูลค่าองค์กรมากขึ้น จากคำถามที่ว่า “องค์กรทำอะไรด้านความยั่งยืนบ้าง” ไปสู่ “ประเด็นด้านความยั่งยืนใดส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร และองค์กรบริหารจัดการประเด็นเหล่านั้นอย่างไร”

ประเด็นนี้สำคัญมากสำหรับคณะกรรมการ เพราะทำให้การพิจารณาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนไม่ได้อยู่ที่ระดับกิจกรรมหรือโครงการ แต่เชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง การจัดสรรเงินทุน และการติดตามผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร



อย่างไรก็ตาม การเน้นความมีสาระสำคัญทางการเงินไม่ได้หมายความว่าองค์กรควรให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นความยั่งยืนที่กระทบมูลค่ากิจการหรืออยู่ในความสนใจของผู้ลงทุนเท่านั้น เพราะประเด็นด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน หรือผู้กำกับดูแล อาจพัฒนาเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่มีผลต่อมูลค่าองค์กรได้ในอนาคตโดยมีตัวอย่างตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 2.1 ประเด็นความยั่งยืนที่อาจพัฒนาเป็นผลกระทบต่อมูลค่าองค์กร

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ผู้มีส่วนได้เสียอื่น	พัฒนาเป็นผลกระทบ ต่อมูลค่าองค์กร
ลูกค้าให้ความสำคัญกับสินค้าคาร์บอนต่ำ	ส่งผลต่อยอดขาย การเข้าถึงตลาดใหม่ และกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์
คู่ค้าต้องการข้อมูล GHG Emissions	ส่งผลต่อความสามารถในการอยู่ใน Supply Chain
ผู้กำกับดูแลเพิ่มข้อกำหนดด้านการเปิดเผยข้อมูลภูมิอากาศ	ส่งผลต่อต้นทุนการทำตามเกณฑ์และความน่าเชื่อถือของข้อมูล
พนักงานให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและทักษะแห่งอนาคต	ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ

ดังนั้น การมองประเด็นด้านความยั่งยืนผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย จึงมีความสำคัญไม่แพ้การมองผ่านมุมมองผู้ลงทุน เพราะสามารถเป็น “Early Signals” ที่อาจกลายเป็นประเด็นที่มีสาระสำคัญทางการเงินในอนาคต



2.3

หลักการสำคัญของมาตรฐาน ISSB

มาตรฐาน ISSB ไม่ได้กำหนดเพียงชุดข้อมูลที่ต้องเปิดเผยเท่านั้น แต่สะท้อนหลักการสำคัญในการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนให้เชื่อมโยงกับข้อมูลทางการเงินซึ่งเป็นข้อมูลที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน

หลักการสำคัญที่คณะกรรมการควรเข้าใจอย่างน้อย 4 หลักการ ได้แก่

Materiality (ความมีสาระสำคัญ):

เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน



คณะกรรมการใช้กำหนดขอบเขตของการเปิดเผยข้อมูล และกำกับการใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร

Connectivity (ความเชื่อมโยงกัน):

เชื่อมโยงข้อมูลด้านความยั่งยืนกับกลยุทธ์ ความเสี่ยงและโอกาส และข้อมูลทางการเงินของกิจการ



คณะกรรมการใช้พิจารณาว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนสอดคล้องกับกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และข้อมูลทางการเงินหรือไม่

Proportionality (ความเป็นสัดส่วน):

พิจารณาเปิดเผยข้อมูลที่มีรายละเอียด วิธีการที่เหมาะสมกับทักษะ ชีตความสามารถ และทรัพยากรที่มีอยู่เนื่องจากมาตรฐาน ISSB ถูกออกแบบมาให้ความยืดหยุ่นตามบริบทและความพร้อมของบริษัททุกขนาด โดยไม่สร้างภาระหรือต้นทุนที่เกินควร



คณะกรรมการใช้กำหนด Roadmap และลำดับการลงทุนด้านข้อมูล บุคลากร และระบบภายใน

Interoperability (ความสามารถในการใช้ร่วมกันกับมาตรฐานอื่นได้):

เชื่อมโยงและต่อยอดการเปิดเผยข้อมูลจากกรอบหรือมาตรฐานการรายงานอื่นที่ใช้อยู่แล้ว เช่น GRI Standards หรือข้อกำหนดอื่นในประเทศ ตราบเท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับมาตรฐาน ISSB พร้อมระบุชื่อกรอบหรือมาตรฐานด้วย



คณะกรรมการใช้กำกับให้การใช้หลายกรอบหรือมาตรฐานการรายงานไม่ก่อให้เกิดการรายงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน

หลักการเหล่านี้ช่วยให้คณะกรรมการไม่มองการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน ISSB เป็นเพียง Checklist ของชุดข้อมูลที่ต้องการเปิดเผยเท่านั้น แต่เป็นกรอบในการตั้งคำถามว่า ข้อมูลที่องค์กรจัดทำมีคุณภาพ เชื่อมโยง และใช้ตัดสินใจได้จริงหรือไม่

2.4

โครงสร้าง 4 เสาหลัก ของมาตรฐาน ISSB

มาตรฐาน ISSB ใช้โครงสร้าง
การเปิดเผยข้อมูล 4 เสาหลัก ได้แก่



การกำกับดูแล (Governance)

- ✓ กระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนของคณะกรรมการบริษัท
- ✓ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน



กลยุทธ์ (Strategy)

- ✓ ผลกระทบของความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนต่อโมเดลธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่า แผนกลยุทธ์ และแนวโน้มของกิจการ
- ✓ ความยืดหยุ่นของแผนธุรกิจเมื่อเผชิญกับปัจจัยท้าทายด้านความยั่งยืน



การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- ✓ กระบวนการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงด้านความยั่งยืน
- ✓ การบูรณาการกระบวนการจัดการความเสี่ยงเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร



ตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Metrics and Targets)

- ✓ ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่สำคัญ
- ✓ การตั้งเป้าหมายการดำเนินงานที่วัดผลได้ และความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมายนั้น

โครงสร้างนี้ต่อยอดจากแนวทางของกรอบ TCFD และช่วยให้องค์กรอธิบายได้อย่างเป็นระบบว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนเชื่อมโยงกับ การกำกับดูแล กลยุทธ์ ความเสี่ยง และความสามารถในการสร้างมูลค่าของธุรกิจ อย่างไร

ประเด็นสำคัญ คือ ทั้ง 4 เสาหลักไม่ใช่ขั้นตอนที่ต้องทำแบบเรียงลำดับ แต่เป็นองค์ประกอบที่ต้องเชื่อมโยงกัน ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีเป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก คณะกรรมการควรเห็นทั้งโครงสร้างการกำกับดูแล และผู้ที่รับผิดชอบ กลยุทธ์หรือแผนงานที่รองรับ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และโอกาส รวมถึงตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ติดตามผลได้จริง

2.5

การดำเนินการสำคัญ: Value Chain Analysis และ Scenario Analysis



มาตรฐาน ISSB เน้นการดำเนินการที่สำคัญอีกสองประการที่คณะกรรมการควรเข้าใจตั้งแต่ต้น ได้แก่ การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) และ การวิเคราะห์ฉากทัศน์ (Scenario Analysis)

Value Chain Analysis: มองความเสี่ยงและโอกาส นอกเหนือจากขอบเขตองค์กร



มาตรฐาน ISSB กำหนดให้องค์กรพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับ Value Chain ไม่จำกัดเฉพาะกิจกรรมภายในองค์กรเท่านั้น โดยครอบคลุมทั้ง Upstream และ Downstream ที่รวมถึงลูกค้า ผู้จัดหา ลูกค้า และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตลอด Value Chain

การวิเคราะห์ Value Chain ช่วยให้องค์กรเห็นความเสี่ยงและโอกาสที่อาจไม่ปรากฏในขอบเขตการดำเนินงานโดยตรง เช่น

- ✓ ความเสี่ยงจาก Supplier ที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงน้ำท่วม หรือในประเทศที่มีความเสี่ยงด้านการละเมิดสิทธิมนุษยชนของแรงงาน
- ✓ ความต้องการข้อมูลคาร์บอนจากลูกค้าต่างประเทศ
- ✓ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคในตลาดปลายทาง

สำหรับคณะกรรมการการมอง Value Chain มีความสำคัญต่อการตัดสินใจหลายเรื่อง เช่น การกำกับ Supply Chain Resilience การพิจารณาการลงทุนในข้อมูลก๊าซเรือนกระจก Scope 3 การประเมินความเสี่ยงของคู่ค้า และการกำหนดทิศทางของผลิตภัณฑ์หรือบริการในอนาคต



Scenario Analysis: ไม่ใช้การคำนวณอนาคต แต่คือ การทดสอบ ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์

ประเด็นด้านความยั่งยืนโดยเฉพาะผลกระทบจากปัจจัยด้านสภาพภูมิอากาศมีความไม่แน่นอนสูง ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบทางกายภาพจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ ไม่ว่าจะเป็นจากปัจจัยด้านกฎระเบียบ เทคโนโลยี ความต้องการตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์กรจึงควรวิเคราะห์ว่า

“
หากอนาคตเปลี่ยนไปในหลาย
รูปแบบ กลยุทธ์ขององค์กร
ยังยืดหยุ่น (Resilience)
เพียงพอหรือไม่
”

การทำ Scenario Analysis ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการเปิดเผยข้อมูลเท่านั้น แต่เป็นการช่วยให้องค์กรตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ การลงทุน การบริหารความเสี่ยง และการเตรียมความพร้อมในระยะยาว

การทำ Value Chain Analysis และ Scenario Analysis สะท้อนให้เห็นว่า การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนภายใต้มาตรฐาน ISSB ไม่ใช่เพียงการรายงานข้อมูลในอดีตแต่เป็นการอธิบายว่าองค์กรกำลังเตรียมพร้อมต่ออนาคตอย่างไร ข้อมูลที่เปิดเผยจึงไม่ได้ใช้เพื่อการสื่อสารเพียงอย่างเดียวแต่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินความยืดหยุ่นและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

Scenario Analysis หรือ การวิเคราะห์ฉากทัศน์ช่วยให้องค์กรพิจารณาความเป็นไปได้หลายรูปแบบ เช่น

- ✔ กรณีที่กฎระเบียบคาร์บอนเข้มข้นขึ้น
- ✔ กรณีที่ต้นทุนพลังงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ✔ กรณีที่ลูกค้าต้องการสินค้าคาร์บอนต่ำเร็วกว่าที่คาด
- ✔ กรณีที่เกิดน้ำท่วม ภัยแล้ง หรือเหตุการณ์ภูมิอากาศรุนแรงขึ้น
- ✔ กรณีที่เทคโนโลยีใหม่เปลี่ยนโครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม



ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณา
เกี่ยวกับมาตรฐาน IFRS S1 และ S2



คณะกรรมการต้องตระหนักว่ามาตรฐาน ISSB เป็นมากกว่ามาตรฐานการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน และเป็นกรอบที่สะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลความยั่งยืน กลยุทธ์ ความเสี่ยงและโอกาส และมูลค่าองค์กร



คณะกรรมการต้องเข้าใจแนวคิด Financial Materiality และกำกับให้การระบุประเด็นสำคัญสะท้อนผลกระทบต่อรายได้ ต้นทุน สิทธิประโยชน์ และความสามารถในการสร้างมูลค่าในระยะยาว



คณะกรรมการต้องกำกับให้ข้อมูลด้านความยั่งยืนมีความเชื่อมโยงกับข้อมูลทางการเงินเพื่อสะท้อนภาพเดียวกันของธุรกิจ

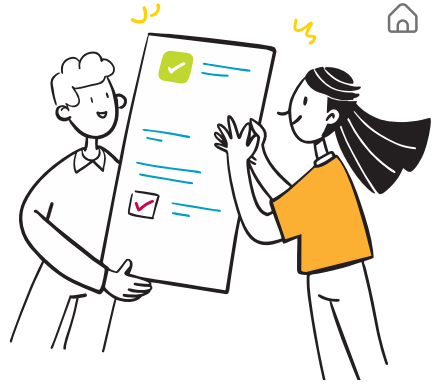


คณะกรรมการต้องพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสตลอด Value Chain ไม่จำกัดเฉพาะกิจกรรมภายในองค์กร

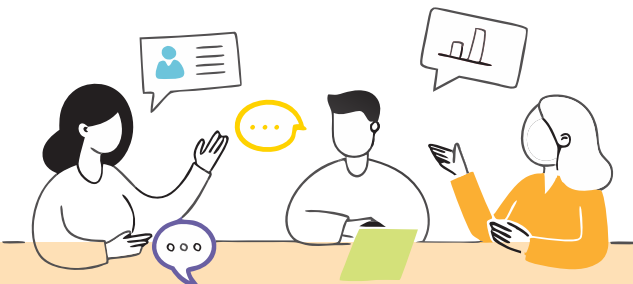


คณะกรรมการต้องส่งเสริมการใช้ Scenario Analysis เพื่อประเมินความยืดหยุ่นของกลยุทธ์และความสามารถขององค์กรในการรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ? ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนใดมีสาระสำคัญทางการเงินต่อองค์กร และเพราะเหตุใด
- ? กระบวนการพิจารณาความมีสาระสำคัญขององค์กรมีหลักเกณฑ์ สมมติฐาน และการใช้ดุลยพินิจที่ชัดเจนเพียงใด
- ? ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่องค์กรเปิดเผยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยงและโอกาส และข้อมูลทางการเงินอย่างไร
- ? ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญอยู่ตรงไหนใน Value Chain
- ? องค์กรใช้ Scenario Analysis เพื่อทดสอบความยืดหยุ่นของกลยุทธ์แล้วหรือยัง หากใช้แล้วมีการใช้อย่างไร
- ? หากองค์กรใช้หลัก Proportionality ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายเหตุผล ข้อจำกัด และหลักฐานรองรับได้หรือไม่
- ? การใช้ข้อมูลตามกรอบอื่น เช่น GRI, TCFD เดิม หรือข้อมูลตาม 56-1 One Report เดิม สามารถเชื่อมโยงกับการเตรียมความพร้อมตาม IFRS S1 และ IFRS S2 ได้อย่างไร



บทที่ 3

Roadmap การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ในประเทศไทย

3.1

จากมาตรฐานสากลสู่การกำหนดทิศทางในประเทศไทย

มาตรฐาน ISSB ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นกรอบอ้างอิงสากลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน

อย่างไรก็ตาม การนำมาตรฐานดังกล่าวมาใช้นั้นแต่ละประเทศไม่ได้เกิดขึ้นในรูปแบบเดียวกันทั้งหมด แต่ต้องคำนึงถึงโครงสร้างตลาดทุน กรอบกฎหมาย ระบบรายงานเดิม ความพร้อมของบริษัท และขีดความสามารถของระบบนิเวศในประเทศด้วย

ในหลายประเทศ การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้จึงมักใช้แนวทางแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการบังคับใช้กับบริษัทขนาดใหญ่หรือกลุ่มที่มีความพร้อมสูงก่อน แล้วจึงขยายไปสู่บริษัทกลุ่มอื่น พร้อมทั้งมีมาตรการผ่อนปรนในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition Reliefs) เพื่อให้บริษัทสามารถพัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร กระบวนการควบคุมภายใน และความพร้อมด้าน Assurance ได้อย่างเป็นลำดับ

ในบริบทของประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. ก็ได้นำมาตรฐาน ISSB มาใช้เป็นจุดอ้างอิงหลักในการยกระดับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียนไทยสู่มาตรฐานสากล รวมถึงใช้แนวทางการบังคับใช้แบบค่อยเป็นค่อยไปและมีมาตรการผ่อนปรนช่วงเปลี่ยนผ่านเช่นกัน

3.2

แนวทางการนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ในประเทศไทย

สำนักงาน ก.ล.ต. ยกระดับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน โดยปรับปรุงกรอบการรายงานจากแบบ 56-1 One Report ไปสู่ 56-1 One Report-S ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับมาตรฐาน IFRS Sustainability Disclosure Standards (IFRS S1 และ S2) ที่ออกโดย ISSB

แนวทางการนำมาตรฐานดังกล่าวมาใช้มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูล รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลความยั่งยืนกับการตัดสินใจของผู้ลงทุน และทำให้ตลาดทุนไทยสามารถเชื่อมต่อกับมาตรฐานสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงาน ก.ล.ต. ประกาศ ISSB Roadmap โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาการนำไปใช้แบบเป็นลำดับและสัดส่วน (Phased-in Approach) พร้อมมาตรการผ่อนปรนในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition Reliefs) และการอ้างอิงมาตรฐาน ISSB



1) การกำหนดระยะเวลาการนำไปใช้แบบเป็นลำดับและสัดส่วน (Phased-in Approach)

สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนด Roadmap การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้แบบเป็นลำดับและสัดส่วน โดยเริ่มจากบริษัทขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมสูงก่อน และค่อยขยายไปยังบริษัทในวงกว้าง โดยมีรายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 3.1 ระยะเวลาการเริ่มใช้บังคับและนำส่งรายงานของทุกกลุ่มบริษัท โดยสำนักงาน ก.ล.ต.

ปีที่เริ่มใช้บังคับ (พ.ศ.)	ปีที่น่าส่งรายงาน (พ.ศ.)	กลุ่มบริษัท
2570	2571	กลุ่ม SET50
2571	2572	กลุ่ม SET100
2572	2573	บริษัททุกรายใน SET (รวม IPO)
2573	2574	บริษัททุกรายใน mai และ REIT, Infrastructure Fund, Infrastructure Trust, Property Fund (รวม IPO)

* ข้อมูลจากข่าว ก.ล.ต. เรื่อง “ก.ล.ต. ปรับปรุงหลักการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนตามมาตรฐาน ISSB” วันที่ 28 พฤศจิกายน 2568 | ฉบับที่ 298 / 2568

แนวทางแบบ Phased-in นี้ช่วยลดความเสี่ยงในการปรับตัวและเปิดโอกาสให้บริษัทมีการพัฒนาระบบข้อมูลและกระบวนการภายในอย่างเป็นขั้นตอน

สำหรับคณะกรรมการ ตารางนี้ไม่ควรถูกใช้เพื่อกำหนด Deadline แต่ควรใช้เป็นข้อมูลในการกำหนด Roadmap ภายในองค์กร โดยพิจารณาว่าแต่ละปัจจัยควรพัฒนาอะไรให้พร้อมก่อนเข้าสู่ปีที่ต้องรายงานจริง

2) มาตรการผ่อนปรนในช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition Reliefs)

บริษัทสามารถใช้มาตรการผ่อนปรนเพื่อรองรับความแตกต่างของระดับความพร้อม ในช่วงเริ่มต้น โดยสำนักงาน ก.ล.ต. มีการกำหนด Transition Reliefs เพิ่มเติมจากมาตรฐาน ISSB เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

ตารางที่ 3.2 มาตรการผ่อนปรนในช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยสำนักงาน ก.ล.ต.

มาตรการ	รายละเอียด	ระยะเวลาผ่อนปรน
Climate-first Reporting	เริ่มเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศ (ตาม IFRS S2) ก่อน โดยข้อมูลความยั่งยืนอื่นสามารถใช้ “comply or explain” ในระยะแรก	5 ปี
Scope 3 GHG Emissions	กำหนดให้เปิดเผย Scope 1 และ Scope 2 ก่อน เนื่องจาก Scope 3 มีความซับซ้อนสูง	
Time of Reporting	อนุญาตให้นำส่งแบบ 56-1 One Report-S ในช่วงเวลาที่ต่างกับการนำส่งงบการเงินประจำปีได้	
การใช้ GHG Protocol	สามารถคำนวณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยใช้มาตรฐานหรือวิธีการเดิมที่ใช้ปฏิบัติอยู่หรือเป็นที่ยอมรับในประเทศก่อนได้	
Comparative Information	ผ่อนปรนการเปิดเผยข้อมูลเปรียบเทียบในปีแรก	1 ปี

สำหรับคณะกรรมการ Transition Reliefs จึงควรถูกมองว่าเป็นช่วงเวลาสำคัญสำหรับการเตรียมความพร้อม พัฒนาระบบ และการเก็บข้อมูลที่ต้องใช้เวลาและทรัพยากร

3) การอ้างอิงมาตรฐาน ISSB

ตามที่สำนักงาน ก.ล.ต. กำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนเป็นไปตามมาตรฐาน ISSB องค์การที่เปิดเผยข้อมูลสามารถใช้ดุลยพินิจในการเปิดเผยข้อมูลตามหลัก Materiality และ Proportionality ได้

Materiality (ความมีสาระสำคัญ)

บริษัทสามารถพิจารณาว่าข้อมูลใดมีสาระสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุน โดยไม่จำเป็นต้องใช้ Threshold เชิงปริมาณ แบบตายตัว

Proportionality (ความเป็นสัดส่วน)

บริษัทสามารถพิจารณาเปิดเผยข้อมูลแบบเป็นสัดส่วนเป็นส่วนกับทักษะ ชีตความสามารถและทรัพยากรขององค์กร รวมถึงการพิจารณาภายใต้หลักการไม่ก่อให้เกิดต้นทุนและภาระเกินสมควร (Without Undue Cost or Effort) เนื่องจากมาตรฐานถูกออกแบบมาให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทและความพร้อมของบริษัททุกขนาด

อย่างไรก็ตาม หลักการ Proportionality นี้ไม่ใช่ข้อยกเว้นให้ไม่เปิดเผยข้อมูลและไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถใช้ดุลยพินิจได้โดยไม่มีหลักฐานรองรับ โดยหลักการ Proportionality ใช้กับข้อกำหนดเฉพาะบางเรื่องเท่านั้นและไม่ใช้การยกเว้นการเปิดเผยข้อมูลทั้งหมด

สำหรับคณะกรรมการ ประเด็นสำคัญ คือ หากฝ่ายบริหารเสนอให้ใช้หลักการ Proportionality นี้ควรมีการบันทึกเหตุผลและกระบวนการพิจารณาที่ชัดเจน เช่น เหตุผลเรื่องต้นทุนหรือการะว่าเหตุใดการได้มาซึ่งข้อมูลเพิ่มเติมจึงเป็นการเกินสมควรเมื่อเทียบกับประโยชน์ของข้อมูลต่อผู้ลงทุน หรือทางเลือกในการเปิดเผยว่าหากยังเปิดเผยเชิงปริมาณไม่ได้ สามารถเปิดเผยเชิงคุณภาพ สมมติฐาน และข้อจำกัด รวมถึงมีแผนพัฒนาข้อมูลอย่างไร

นอกจากนี้ หากองค์กรพิจารณาไม่เปิดเผยข้อมูลบางส่วนด้วยเหตุผลว่าเป็นข้อมูลที่อ่อนไหวเชิงพาณิชย์ ควรระบุว่าข้อยกเว้นนี้ใช้ได้ขอบเขตจำกัด โดย IFRS S1 อนุญาตเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับ **Sustainability-related Opportunity** ภายใต้เงื่อนไขที่เข้มงวด เช่น ข้อมูลยังไม่เป็นสาธารณะ การเปิดเผยอาจทำให้เสียประโยชน์ทางเศรษฐกิจอย่างร้ายแรง และไม่สามารถเปิดเผยในระดับรวมโดยไม่กระทบประโยชน์ดังกล่าวได้ หากใช้ข้อยกเว้นนี้องค์กรต้องเปิดเผยว่าได้ใช้ข้อยกเว้นนี้และต้องประเมินใหม่ทุกรอบการเปิดเผยข้อมูล

3.3

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับตำแหน่ง และเวลาการเปิดเผยข้อมูล และการอนุมัติการเปิดเผยข้อมูล



นอกจากการพิจารณาว่าองค์กรต้องเปิดเผยข้อมูลเรื่องใดแล้ว คณะกรรมการควรเข้าใจว่ามาตรฐาน ISSB ยังให้ความสำคัญกับตำแหน่งของการเปิดเผยข้อมูล รอบเวลาการรายงาน ข้อมูลเปรียบเทียบ และการระบุการปฏิบัติตามมาตรฐาน ซึ่งประเด็นเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อการวางตารางประชุมคณะกรรมการ การพิจารณาของคณะกรรมการชุดย่อย และกระบวนการอนุมัติก่อนเผยแพร่ข้อมูล

ภายใต้ IFRS S1 ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลที่จำเป็นต่อผู้ลงทุนและอาจเปิดเผยในรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น Management Commentary, MD&A, Integrated Report หรือ Strategic Report ทั้งนี้ ข้อมูลต้องระบุได้ชัดเจนและไม่ถูกกลบด้วยข้อมูลอื่น

นอกจากนี้ IFRS S1 ยังกำหนดให้รายงานข้อมูลด้านความยั่งยืนในเวลาเดียวกันกับการเงินที่เกี่ยวข้อง และครอบคลุมรอบระยะเวลารายงานเดียวกัน รวมถึงกำหนดเรื่องการแสดงข้อมูลเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า และการระบุ Statement of Compliance อย่างชัดเจน

สำหรับคณะกรรมการ ประเด็นนี้สะท้อนผลกระทบต่อ Governance Calendar ขององค์กรโดยตรง โดยเฉพาะการกำหนดว่า

- ✓ ข้อมูลใดต้องสรุปพร้อมงบการเงิน
- ✓ ข้อมูลใดต้องผ่านการ Review ของฝ่ายบริหาร
- ✓ ข้อมูลใดควรผ่าน Audit Committee หรือ Risk Committee
- ✓ ข้อมูลใดต้องได้รับการพิจารณาก่อนคณะกรรมการอนุมัติ

3.4

ประเด็นสำคัญ ในช่วงการเตรียมความพร้อม

การเปลี่ยนผ่านสู่มาตรฐาน ISSB ไม่ใช่เพียงการยกระดับการเปิดเผยข้อมูล แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของวิธีคิดและการบริหารองค์กรด้านความยั่งยืน โดยเฉพาะในระดับคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง กำกับดูแล และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลความยั่งยืนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในช่วงเปลี่ยนผ่านนี้

ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญมีดังนี้

จาก “การรายงาน” สู่ “เครื่องมือในการตัดสินใจ”

มาตรฐาน ISSB มุ่งเน้นข้อมูลที่มีผลต่อมูลค่าองค์กร ซึ่งหมายความว่า การเปิดเผยข้อมูลไม่ควรถูกมองเป็นเพียงภาระด้านการทำตามเกณฑ์เท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยง โอกาส และทิศทางธุรกิจในระยะยาว

ความพร้อมของระบบข้อมูล และระบบ Internal Control

ความท้าทายสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน ISSB คือ ข้อมูลจำนวนมากต้องมีความสอดคล้อง ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงกับข้อมูลทางการเงิน โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ GHG Emissions, Value Chain, Scenario Analysis และ Anticipated Financial Effects

ระบบข้อมูลความยั่งยืนในหลายองค์กรยังอยู่ในลักษณะที่มีความกระจัดกระจาย และไม่อยู่ภายใต้ระบบ Internal Control ในระดับเดียวกับข้อมูลทางการเงิน สิ่งนี้ไม่ใช่แค่ประเด็นด้านการมีอยู่หรือความถูกต้องของข้อมูล แต่คือ ประเด็นด้านการบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลและระบบ Internal Control

การใช้ดุลยพินิจภายใต้ หลักการความมีสาระสำคัญ (Materiality)

มาตรฐาน ISSB เปิดโอกาสให้บริษัทใช้ดุลยพินิจในการประเมินว่าข้อมูลใดมีสาระสำคัญต่อผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน ซึ่งช่วยให้การเปิดเผยข้อมูลมีความยืดหยุ่น ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความท้าทายในเชิงการกำกับดูแล

หากองค์กรใช้ดุลยพินิจโดยไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน อาจเกิดความเสี่ยง 2 ด้าน คือ การเปิดเผยข้อมูลน้อยเกินไปจนผู้ลงทุนไม่เห็นความเสี่ยงสำคัญ หรือเปิดเผยข้อมูลมากเกินไปจนข้อมูลสำคัญถูกกลบด้วยข้อมูลที่ไม่เป็นสาระสำคัญ

คณะกรรมการต้องมีบทบาทในการกำกับการใช้ดุลยพินิจดังกล่าว ไม่ใช่เพียงแค่รับทราบผลลัพธ์ของการเปิดเผยข้อมูลเท่านั้น



ความคาดหวังของผู้ลงทุน และความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ

การเปิดเผยข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลความยั่งยืนกับข้อมูลทางการเงิน รวมถึงข้อมูลที่มีความเป็น Forward-looking ทำให้ข้อมูลของบริษัทถูกนำไปใช้โดยผู้ลงทุนหรือสถาบันการเงินในระดับที่เข้มข้นขึ้น

ความท้าทายจึงไม่ใช่แค่การรายงานไม่ครบแต่คือ ข้อมูลที่รายงานไม่สะท้อนความเป็นจริงหรือขาดที่มาที่ไปชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นการประมาณการ

คณะกรรมการต้องมีบทบาทในการกำกับให้ข้อมูลมีความสอดคล้อง มีหลักฐานหรือสมมติฐานรองรับ รวมถึงการวางรากฐานเพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญสามารถรองรับกระบวนการ Assurance ได้



การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และระบบภายในองค์กร

การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ต้องอาศัยความร่วมมือของหลายฝ่าย ไม่ใช่เฉพาะฝ่าย Sustainability แต่รวมถึง Finance, Risk Management, Strategy, Operations, Procurement, Internal Audit, Investor Relations และหน่วยงานอื่น ๆ

ในระดับองค์กร คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารประเมินว่าองค์กรมีทักษะและทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ และต้องลงทุนเพิ่มเติมในด้านใด

ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณาเพื่อให้
การเตรียมความพร้อมขององค์กรสอดคล้องกับ
การบังคับใช้เกณฑ์ 56-1 One Report-S
ที่อิงตามมาตรฐาน ISSB



ประเทศไทยกำลังยกระดับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน
ให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISSB ผ่าน 56-1 One Report-S
และเอกสารที่เกี่ยวข้อง



แนวทางของประเทศไทยใช้ Phased-in Approach และมี
Transition Reliefs เพื่อให้บริษัทมีเวลาเตรียมความพร้อม
ตามระดับความสามารถขององค์กร



คณะกรรมการต้องกำกับให้การดำเนินงานขององค์กรไม่มุ่งเน้น
เฉพาะการรายงานตามเกณฑ์ แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนา
ระบบข้อมูล การกำกับดูแล และการใช้ดุลยพินิจอย่างมีคุณภาพ



คณะกรรมการต้องกำกับให้การใช้ดุลยพินิจภายใต้หลัก Materiality
มีกระบวนการที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถอธิบายได้

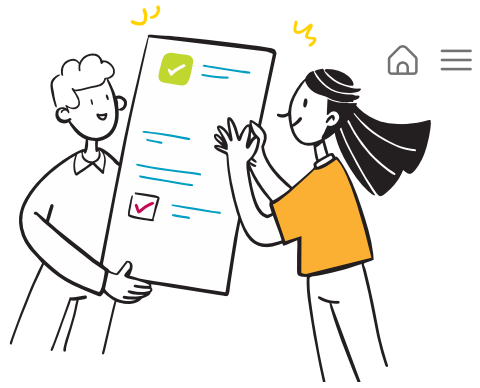


คณะกรรมการต้องตระหนักว่า ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่เปิดเผย
จะมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน การประเมินความเสี่ยง
และความสามารถในการเข้าถึงเงินทุน



คณะกรรมการต้องกำหนดทิศทางในช่วง Transition Reliefs
เพื่อเร่งสร้างความพร้อมขององค์กรและวางรากฐานสำหรับ
การเปิดเผยข้อมูลในระยะยาว

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ? องค์กรมีความพร้อมเพียงใดในการปรับตัวตามระยะเวลาการบังคับใช้เกณฑ์ 56-1 One Report-S และมี Roadmap ภายในที่ชัดเจนหรือไม่
- ? ฝ่ายบริหารได้ทำ Gap Assessment ระหว่างข้อมูลและระบบปัจจุบันกับข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISSB แล้วหรือไม่
- ? ฝ่ายบริหารมีการวางแผนการจัดทำข้อมูลด้านความยั่งยืนกับรอบการจัดทำงบการเงิน การประชุมคณะกรรมการชุดย่อย และการอนุมัติของคณะกรรมการแล้วหรือยัง
- ? องค์กรเข้าใจหรือยังว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนควรเปิดเผยในตำแหน่งใด ครอบคลุมรอบรายงานใด และต้องเตรียมข้อมูลเปรียบเทียบอย่างไร
- ? กระบวนการพิจารณา Materiality ขององค์กรมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถอธิบายได้หรือไม่
- ? ระบบข้อมูลขององค์กรสามารถรองรับการเปิดเผยข้อมูลที่มีลักษณะ Forward-looking ครอบคลุม Value Chain และเชื่อมโยงกับผลกระทบทางการเงินได้หรือไม่
- ? คณะกรรมการควรได้รับรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมตามเกณฑ์ 56-1 One Report-S บ่อยเพียงใด และควรอยู่ภายใต้ Committee ไດ





บทที่ 4

บทบาทและความรับผิดชอบของ
คณะกรรมการ
ภายใต้มาตรฐาน ISSB

4.1

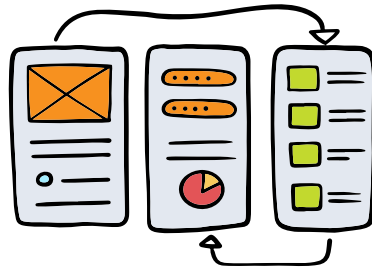
บทบาทของคณะกรรมการ ในบริบทมาตรฐาน ISSB

การนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ ทำให้บทบาทของคณะกรรมการในเรื่องความยั่งยืนชัดเจนขึ้น ในฐานะส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากภายใต้มาตรฐาน ISSB องค์กรต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของหน่วยกำกับดูแล และฝ่ายบริหารในการกำกับดูแลความเสี่ยง และโอกาสด้านความยั่งยืน ซึ่งหมายความว่า องค์กรต้องสามารถอธิบายได้ว่า

- ✔ ใครเป็นผู้กำกับดูแลประเด็นด้านความยั่งยืนในระดับคณะกรรมการ
- ✔ ฝ่ายบริหารมีบทบาทในการประเมินบริหารจัดการ และติดตามประเด็นเหล่านี้อย่างไร
- ✔ ข้อมูลด้านความยั่งยืนถูกนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการอย่างไร
- ✔ คณะกรรมการใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการกำกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง การลงทุน และผลการดำเนินงานอย่างไร



ดังนั้น คณะกรรมการจึงมีบทบาทในการกำกับให้ข้อมูลที่ต้องกรเปิดเผยเป็นมากกว่าการรายงานตามเกณฑ์ โดยสะท้อนวิธีที่องค์กรดำเนินธุรกิจและสร้างมูลค่าอย่างสอดคล้องและเชื่อมโยงกันเพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถเข้าใจความเสี่ยง โอกาส และแนวโน้มของกิจการได้อย่างชัดเจน



4.2

Leadership & Direction: การกำหนดทิศทางขององค์กร

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และสร้าง “Tone From The Top” เพื่อให้ประเด็นด้านความยั่งยืนไม่ถูกมองเป็นเพียงกิจกรรม โครงการ หรือภารกิจของฝ่าย Sustainability แต่เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลองค์กร

ในบริบทของมาตรฐาน ISSB คณะกรรมการควรกำกับให้องค์กรมีทิศทางในเรื่องสำคัญ ดังนี้



ในหลายองค์กร การทำให้ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนถูกเชื่อมโยงกับการตัดสินใจจริงยังเป็นเรื่องท้าทายสำคัญ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับการอนุมัติแผนกลยุทธ์ การกำหนด Risk Appetite การพิจารณาแผนการลงทุน การจัดสรรเงินทุน และการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการจึงควรขยายจาก “การรับทราบว่าองค์กรทำอะไรด้านความยั่งยืน” ไปสู่ “การกำกับว่าองค์กรใช้ข้อมูลด้านความยั่งยืนในการตัดสินใจอย่างไร”

4.3

Structure: โครงสร้างและกลไกการกำกับดูแล

การกำกับดูแลด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีโครงสร้าง บทบาท และกระบวนการรายงานที่ชัดเจน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถแปลงทิศทางเชิงนโยบายไปสู่การดำเนินงาน ข้อมูล ตัวชี้วัด และการติดตามผลในระดับองค์กร

องค์กรต้องสามารถอธิบายได้ว่า



คณะกรรมการหรือกลไกการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนอย่างไร

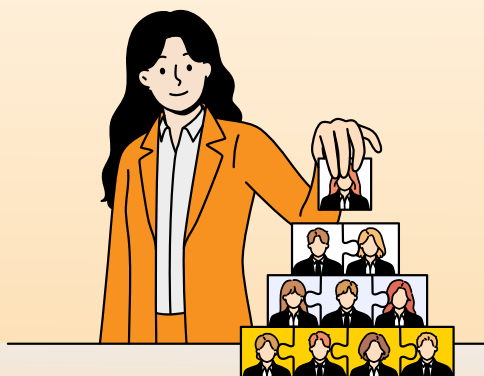


ฝ่ายบริหารมีบทบาทในการประเมิน บริหารจัดการ ติดตาม และรายงานประเด็นดังกล่าวต่อคณะกรรมการอย่างไร



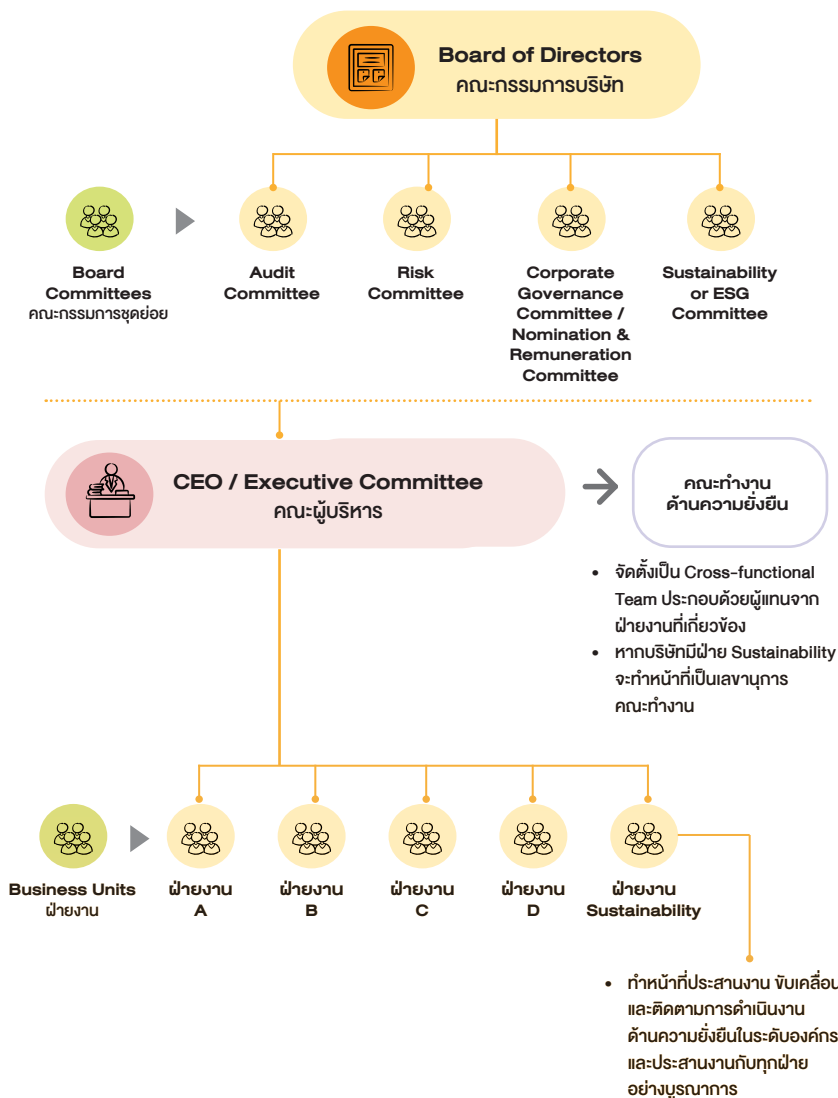
ข้อมูลจากฝ่ายงานต่าง ๆ ถูกส่งต่อ เชื่อมโยง และนำกลับเข้าสู่การกำกับดูแลในระดับคณะกรรมการอย่างไร

ดังนั้น โครงสร้างการกำกับดูแลขององค์กรควรมี **Governance Cascade** ที่ชัดเจนตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายบริหาร หน่วยงานสนับสนุน หน่วยธุรกิจ และเจ้าของข้อมูลเพื่อรองรับการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ตัวอย่าง Governance Cascade สำหรับการกำกับดูแลประเด็นด้านความยั่งยืน

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ



โครงสร้างลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรแยกบทบาทได้ชัดเจนระหว่าง



สายการกำกับดูแล (Oversight):

คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ทำหน้าที่กำกับทิศทาง ตั้งคำถาม ติดตามความคืบหน้า และพิจารณาความเสี่ยงพหุของระบบข้อมูล การควบคุมภายใน และการรายงาน



สายการบริหารและการรายงาน (Management and Reporting Line):

CEO หรือ Executive Committee กำหนด Priority จัดสรรทรัพยากร มอบหมายผู้รับผิดชอบ และติดตามผลการดำเนินงาน



สายการดำเนินงานและเจ้าของข้อมูล (Execution and Data Ownership):

Business Units และ Data Owners เป็นผู้จัดทำข้อมูล ดำเนินงานตามแผน และรับผิดชอบผลการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ



กลไกประสานงานข้ามฝ่าย (Coordination Mechanism):

ฝ่าย Sustainability หรือ Working Team ทำหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูล สนับสนุนการเปิดเผยข้อมูล และติดตามความคืบหน้าร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

ในทางปฏิบัติ แต่ละองค์กรอาจออกแบบโครงสร้างแตกต่างกันตามขนาด ความซับซ้อน และ Governance Structure ที่มีอยู่แล้ว เช่น การมอบหมายบทบาทให้คณะกรรมการชุดย่อยที่มีอยู่เดิม หรือการจัดตั้ง Sustainability Committee / ESG Committee ขึ้นมาใหม่ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญ คือ บทบาท ความรับผิดชอบ กระบวนการรายงาน และการเชื่อมโยงข้อมูลต้องชัดเจนเพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับดูแลได้จริง

บทบาทของคณะกรรมการชด้อยและฝ่ายบริหาร

ในหลายองค์กร การกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอาศัยการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการชด้อยหลายชุด เช่น



Audit Committee:

มีบทบาทกำกับดูแลคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ Internal Control และ Assurance Readiness ของข้อมูลด้านความยั่งยืน รวมถึงความเชื่อมโยงกับข้อมูลทางการเงิน



Risk Committee:

มีบทบาทกำกับดูแลการบูรณาการความเสี่ยงด้านความยั่งยืนเข้ากับ Enterprise Risk Management, Risk Appetite, Scenario Analysis และการประเมิน Resilience ขององค์กร



Corporate Governance Committee / Nomination & Remuneration Committee:

มีบทบาทพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้าง Governance ความรู้และทักษะของคณะกรรมการ รวมถึงการเชื่อมโยงตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนกับ Accountability และค่าตอบแทนของผู้บริหาร



Sustainability / ESG Committee:

มีบทบาทกำกับทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมาย และประเด็นความยั่งยืนในภาพรวม รวมถึงติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

ในระดับฝ่ายบริหาร ความรับผิดชอบด้านความยั่งยืนมักกระจายอยู่ในหลายหน่วยงาน เช่น CEO / Executive Committee, CFO / Finance, Risk Management, Strategy, Sustainability, Procurement / Supply Chain, Operations / Business Units และ IT / Data โดยแต่ละหน่วยงานควรมีบทบาทที่ชัดเจนทั้งในด้านการกำหนด Priority การจัดสรรทรัพยากร การเชื่อมโยงกับแผนการเงินและการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานตามแผน การจัดทำข้อมูลต้นทาง การพัฒนาระบบข้อมูล และ Audit Trail รวมถึงการรายงานกลับมายังคณะกรรมการด้วย

ความสำคัญจึงอยู่ที่ว่าองค์กรสามารถออกแบบ **Governance Cascade** ที่เชื่อมโยง การกำกับดูแล การบริหารจัดการ การดำเนินงาน และข้อมูลเข้าด้วยกันได้หรือไม่ เพื่อให้ประเด็นด้านความยั่งยืนถูกแปลงจากระดับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผล และการรายงานกลับมายังคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

4.4

Oversight: การกำกับดูแล ข้อมูล ความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน



สำหรับการเปิดเผยข้อมูลภายใต้มาตรฐาน
ISSB คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการ
กำกับดูแล 3 ด้านหลัก ได้แก่

1) **การกำกับดูแลข้อมูล:** คณะกรรมการต้อง
มั่นใจว่าข้อมูลที่เปิดเผยมีความถูกต้อง ครบถ้วน
และสม่ำเสมอ สะท้อนการดำเนินธุรกิจจริง
และสามารถอธิบายสมมติฐาน วิธีการวัด
และข้อจำกัดของข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

โดยเฉพาะข้อมูลที่มีลักษณะ Forward-looking
เช่น Scenario Analysis, Transition Plan,
Adaptation Plan รวมถึงการตั้งเป้าหมายและ
ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบทางการเงินที่คาดว่าจะ
เกิดขึ้นในอนาคต (Anticipated Financial
Effects) เนื่องจากข้อมูล Forward-looking
มีความไม่แน่นอนสูงและอาศัยสมมติฐาน
การประมาณการ รวมถึงดุลยพินิจของ
ฝ่ายบริหารมากกว่าข้อมูลในอดีต ดังนั้น
องค์กรอาจไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้
อย่างสมบูรณ์แต่ต้องสามารถอธิบายได้ว่า
ใช้สมมติฐานอะไร เหตุใดสมมติฐานนั้นจึง
สมเหตุสมผล อะไรคือข้อจำกัดของข้อมูล และ
ผลลัพธ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ภายใต้เงื่อนไขใด

หากองค์กรเปิดเผยประมาณการ แผน หรือ
เป้าหมายโดยใช้สมมติฐานที่ไม่สมเหตุสมผล
หรือรู้อยู่แล้วว่าสมมติฐานไม่สอดคล้องกับ
ข้อมูลที่มีอยู่ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้าน
ความน่าเชื่อถือ และอาจนำไปสู่ความเสี่ยง
ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ คณะกรรมการ
จึงควรกำกับให้ฝ่ายบริหารมีหลักฐาน เหตุผล
และกระบวนการ Review / Sign-off ที่ชัดเจน
ก่อนเผยแพร่ข้อมูลกลุ่มนี้

ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการจึงไม่ใช่
เพียงการตรวจสอบผลลัพธ์ของข้อมูล
แต่รวมถึงการกำกับดูแลคุณภาพของระบบ
ข้อมูล กระบวนการจัดทำข้อมูล และสมมติฐาน
ที่ใช้ในการเปิดเผยข้อมูลด้วย

2) การกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาส: คณะกรรมการต้องกำกับให้ประเด็นด้านความยั่งยืนถูกบูรณาการอยู่ใน Enterprise Risk Management Framework และสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการควรติดตามว่า

- ✓ **องค์กรได้ระบุความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญอย่างครบถ้วนหรือไม่**
- ✓ **องค์กรมีการใช้ Scenario Analysis เพื่อประเมิน Resilience ของกลยุทธ์หรือไม่**
- ✓ **ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจจริงเพียงใด**
- ✓ **ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้ว่าประเด็นด้านความยั่งยืนส่งผลกระทบต่อแนวโน้มของกิจการ โมเดลธุรกิจ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างไร**

3) การกำกับดูแลผลการดำเนินงาน: คณะกรรมการต้องติดตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืน และพิจารณาว่าตัวชี้วัดดังกล่าว สะท้อนความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจจริงหรือไม่

นอกจากการติดตามผลการดำเนินงานรายปี คณะกรรมการควรกำกับให้เป้าหมายด้านความยั่งยืนถูกกำหนดอย่างเป็นลำดับทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

เพื่อให้เห็นว่าเป้าหมายระหว่างทางมีความสอดคล้องกับทิศทางระยะยาวขององค์กร

เป้าหมายระยะสั้นควรถูกมองเป็น Milestone ที่ช่วยสะท้อนว่าองค์กรกำลังดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากร และความสามารถในการสร้างมูลค่าในอนาคต

นอกจากนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ผลกระทบต่อมูลค่าของกิจการ และคำตอบแทนของฝ่ายบริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้าง Accountability และทำให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนถูกบูรณาการเข้าสู่การดำเนินงานขององค์กรอย่างแท้จริง

ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการจึงรวมถึงการตั้งคำถามต่อสมมติฐาน ติดตามความคืบหน้าในแต่ละระยะ กำกับความเสี่ยงระหว่างเป้าหมายระยะสั้นกับเป้าหมายระยะยาว และพิจารณาว่าเมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผน ฝ่ายบริหารมี Corrective Actions ที่เพียงพอและทันเวลาหรือไม่

ในกรณีที่องค์กรมีเป้าหมาย เช่น Net Zero Target, Emission Reduction Target, Energy Efficiency Target หรือ Safety Target คณะกรรมการควรเห็นทั้ง Baseline, Interim Milestones, Progress, Variance, Corrective Actions และผลกระทบต่อแผนระยะยาวขององค์กร หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

4.5

Communication & Disclosures: การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูล

การเปิดเผยข้อมูลภายใต้มาตรฐาน ISSB ต้องสะท้อนภาพรวมขององค์กรอย่างสอดคล้องกัน ไม่ใช้การรายงานข้อมูลแยกส่วนโดยไม่มี ความเชื่อมโยงกัน

คณะกรรมการควรกำกับให้การเปิดเผยข้อมูลขององค์กรสามารถตอบคำถามสำคัญได้ว่า

- ✔ องค์กรกำลังเผชิญความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนอะไร
- ✔ ประเด็นเหล่านั้นส่งผลต่อกลยุทธ์ โมเดลธุรกิจ และแนวโน้มของกิจการอย่างไร
- ✔ องค์กรตอบสนองต่อประเด็นดังกล่าวอย่างไร
- ✔ มีตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนติดตามผลอย่างไร
- ✔ ข้อมูลที่เปิดเผยมีหลักฐาน สมมติฐาน และระบบควบคุมภายในรองรับเพียงพอ

การสื่อสารข้อมูลความยั่งยืนที่ดีควรมี 4 ลักษณะ



Connected

เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง โอกาส ข้อมูลทางการเงิน และผลการดำเนินงาน



Balanced

อธิบายทั้งความเสี่ยง โอกาส ความคืบหน้า และข้อจำกัด ไม่สื่อสารเฉพาะด้านบวก



Evidence-based

มีข้อมูล หลักฐาน Methodology และ Assumptions รองรับ



Decision-useful

ช่วยให้ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน มีข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

การเปิดเผยข้อมูล Forward-looking และความไม่แน่นอน

หนึ่งในความท้าทายสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน ISSB คือ การเปิดเผยข้อมูลที่มีลักษณะ Forward-looking เช่น Scenario Analysis, Transition Plan, เป้าหมาย และผลกระทบทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต

ข้อมูลเหล่านี้มีความไม่แน่นอน และอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามบริบททางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎระเบียบ หรือสภาพภูมิอากาศ ดังนั้น ข้อมูลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบตั้งแต่แรก แต่ต้องมีการอธิบายอย่างโปร่งใสว่า

- ✔ ใช้สมมติฐานอะไร
- ✔ มีข้อจำกัดด้านข้อมูลใด
- ✔ มีความไม่แน่นอนอย่างไร
- ✔ มีการทบทวนหรือปรับปรุงเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- ✔ ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับ Strategy และ Financial Planning หรือไม่

ในบริบทนี้ คณะกรรมการจึงควรกำกับให้การใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหารอยู่ภายใต้การกำกับดูแลที่ชัดเจน มีเอกสารหรือเหตุผลรองรับ สื่อสารสมมติฐานและข้อจำกัดของข้อมูลอย่างเพียงพอ รวมถึงต้องมีการทบทวนการ Review / Sign-off ก่อนเผยแพร่



ความน่าเชื่อถือของข้อมูล การเปิดเผยอย่างสมดุลและความเชื่อมั่นของตลาดทุน

เมื่อข้อมูลด้านความยั่งยืนถูกใช้โดยผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนมากขึ้น ความน่าเชื่อถือของข้อมูลจึงส่งผลต่อความเชื่อมั่นของตลาดทุนโดยตรง ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันไม่มีหลักฐานรองรับ หรือไม่สามารถอธิบายสมมติฐานและข้อจำกัดของข้อมูลได้ อาจทำให้เกิดความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ และอาจกระทบต่อการประเมินความเสี่ยงของบริษัทรวมถึงโอกาสการเข้าถึงเงินทุนในอนาคต

การเปิดเผยข้อมูลจำนวนมากไม่ได้หมายความว่า การเปิดเผยข้อมูลมีคุณภาพเสมอไป หากข้อมูลที่เปิดเผยไม่เชื่อมโยงกับประเด็นที่มีสาระสำคัญ ไม่สมดุล หรือกล่าวอ้างเกินกว่าหลักฐานที่มีอาจทำให้ผู้ใช้ข้อมูลเข้าใจผิดและเพิ่มความเสี่ยงด้าน Greenwashing โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย แผนการเปลี่ยนผ่าน แผนการปรับตัว หรือผลกระทบทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น คณะกรรมการควรกำกับให้การเปิดเผยข้อมูลมีความสมดุลระหว่าง **ความครบถ้วน** **ความเกี่ยวข้อง** และ **ความพร้อมของหลักฐาน** รองรับ ข้อมูลที่ยังไม่พร้อมเชิงปริมาณอาจเริ่มจากการเปิดเผยเชิงคุณภาพพร้อมอธิบายสมมติฐาน ข้อจำกัด และแผนพัฒนาข้อมูล แทนการเปิดเผยในลักษณะที่ดูชัดเจนเกินกว่าระดับความพร้อมจริงขององค์กร

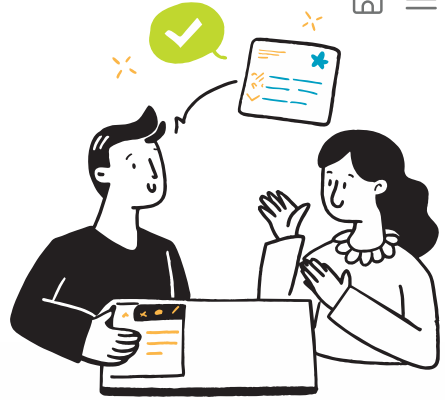
โดยเฉพาะกรณีที่ต้องกรเปิดเผยเป้าหมายหรือแผนระยะยาว คณะกรรมการควรพิจารณาว่าเป้าหมายหรือแผนดังกล่าวมี **Baseline, Owner, Milestones, Resource Allocation** และ **Implementation Plan** รองรับเพียงพอหรือไม่ หากแผนงานยังอยู่ระหว่างพัฒนา ควรเปิดเผยสถานะ เงื่อนไขสำคัญ และข้อจำกัดอย่างชัดเจน เพื่อให้ไม่ให้เกิดความว่าองค์กรมีแผนที่พร้อมสมบูรณ์แล้ว

ขณะเดียวกัน ความคาดหวังด้าน Assurance ของข้อมูลความยั่งยืนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คุณภาพของระบบข้อมูล กระบวนการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูล จึงมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ



ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณาเกี่ยวกับ
บทบาทในการกำกับดูแลภายใต้
มาตรฐาน ISSB



มาตรฐาน ISSB ไม่ได้กำหนดรูปแบบการกำกับดูแลที่ตายตัว แต่กำหนดให้องค์กรเปิดเผยบทบาทของ Governance Body, Board Committees และฝ่ายบริหารในการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน



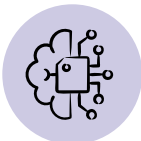
บทบาทของคณะกรรมการต้องเป็นการกำหนดทิศทาง กำกับให้เกิด Accountability และติดตามว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนถูกใช้ในการตัดสินใจจริงหรือไม่



โครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีควรเชื่อมโยงคณะกรรมการ คณะกรรมการชด้อย่อย ฝ่ายบริหาร หน่วยงานปฏิบัติ และ Data Owners อย่างชัดเจน



คณะกรรมการชด้อย่อย เช่น Audit Committee, Risk Committee และ Nomination and Remuneration Committee สามารถเพิ่มคุณค่าได้หากมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน รวมถึงเชื่อมโยงกับประเด็นด้านความยั่งยืนอย่างเหมาะสม

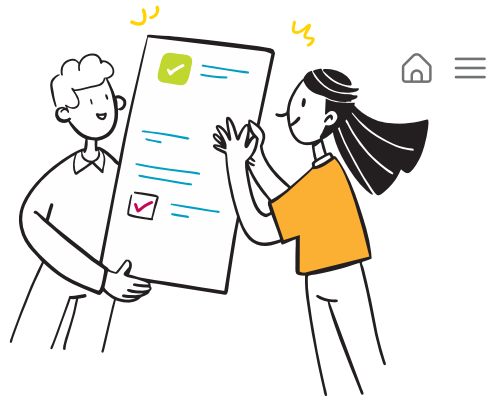


คณะกรรมการควรกำกับให้ข้อมูล Forward-looking ที่เปิดเผย มีสมมติฐานที่สมเหตุสมผล มีข้อจำกัดที่อธิบายได้ และผ่านกระบวนการ Review / Sign-off ที่เหมาะสมก่อนเผยแพร่



การเปิดเผยข้อมูลที่น่าเชื่อถือเกิดจาก Governance, Data, Internal Control และการใช้ดุลยพินิจที่มีคุณภาพ

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ? ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า Governance Body, Board Committees และ Management มีบทบาทอย่างไรในการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน
- ? โครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อยในปัจจุบันรองรับการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนเพียงพอหรือไม่ หรือมีช่องว่างอะไรที่ต้องปรับปรุง
- ? Audit Committee หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ประเมิน Internal Control และ Assurance Readiness ของข้อมูลด้านความยั่งยืนแล้วหรือยัง
- ? ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนมี Executive Owner ที่ชัดเจนหรือไม่ และเจ้าของเรื่องนี้สามารถตัดสินใจหรือประสานงานข้ามหน่วยงานได้จริงหรือไม่
- ? ข้อมูลด้านความยั่งยืนถูกนำเข้าสู่วาระของคณะกรรมการบ่อยเพียงใด และอยู่ในรูปแบบที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้จริงหรือไม่
- ? คณะกรรมการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ Assumptions, Limitations และ Uncertainty ของข้อมูล Forward-looking เพียงพอหรือไม่ และใครเป็นผู้ Sign-off ข้อมูลก่อนเผยแพร่
- ? ตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืนถูกเชื่อมกับการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารอย่างเหมาะสมหรือไม่
- ? ข้อมูลความยั่งยืนที่เปิดเผยในปัจจุบันช่วยให้ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนสามารถเข้าใจและประเมินอนาคตขององค์กรได้เพียงพอหรือไม่



บทที่ 5

กลยุทธ์และการบริหาร
ความเสี่ยงและโอกาส
ที่เกี่ยวกับประเด็น
ด้านความยั่งยืน

5.1

การระบุประเด็นความยั่งยืน สู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์



ประเด็นด้านความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการแต่ยังเป็นโอกาสที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

ภายใต้มาตรฐาน ISSB องค์กรต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูล ดังนั้น นอกจากองค์กรต้องสามารถระบุว่ามีความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องแล้วยังต้องอธิบายได้ว่าประเด็นเหล่านั้นส่งผลต่อกลยุทธ์ โมเดลธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง การจัดสรรเงินทุน และแนวโน้มของกิจการอย่างไร

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สิ่งที่ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนต้องการเห็นไม่ใช่แค่รายการความเสี่ยงและโอกาส แต่คือ **ความสามารถขององค์กรในการแปลงความเสี่ยงและโอกาสเหล่านั้นไปสู่การตัดสินใจทางธุรกิจ**

ในทางปฏิบัติ การเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน ISSB แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์แต่สามารถต่อยอดจากกระบวนการที่มีอยู่แล้ว เช่น

- ✓ Enterprise Risk Management
- ✓ Strategic Planning
- ✓ Business Continuity Planning
- ✓ Investment Appraisal
- ✓ Supply Chain Assessment
- ✓ Climate หรือ ESG Initiatives

สิ่งที่ต้องยกระดับสำหรับการดำเนินงานตามการเปิดเผยข้อมูลภายใต้มาตรฐาน ISSB คือ องค์กรต้องเชื่อมโยงกระบวนการเหล่านี้เข้ากับผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรอย่างเป็นระบบมากขึ้น โดยเฉพาะในมิติของรายได้ ต้นทุน สิทธิประโยชน์ กระแสเงินสด การเข้าถึงเงินทุน และต้นทุนเงินทุน





สำหรับคณะกรรมการ บทบาทสำคัญ คือ การกำกับให้ประเด็นด้านความยั่งยืนไม่ถูกมองเป็นเรื่องของฝ่าย Sustainability เพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องเชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจและผนวกเข้ากับการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานในองค์กร



สำหรับฝ่ายบริหาร บทบาทสำคัญ คือ การระบุ วิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ ประเมินผลกระทบ และเสนอทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับ ติดตาม และตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลรองรับ

สิ่งที่เป็หัวใจสำคัญ คือ การอธิบายให้ได้ว่า
ประเด็นด้านความยั่งยืนนั้น มีความหมายต่อ
ธุรกิจขององค์กรอย่างไร และต้องนำไปสู่การตัดสินใจเรื่องใดบ้าง



5.2

ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน: เริ่มจากบริบทของธุรกิจ

ประเด็นด้านความยั่งยืนบางประเด็น เช่น Climate Change เป็นประเด็นร่วมของทุกอุตสาหกรรม แต่ผลกระทบต่อองค์กรแต่ละแห่งอาจแตกต่างกันตามลักษณะธุรกิจ แหล่งรายได้ แหล่งวัตถุดิบ สินทรัพย์ ห่วงโซ่คุณค่า และตลาดที่องค์กรดำเนินงานอยู่

ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนควรเริ่มจากบริบทของธุรกิจไม่ใช่เริ่มจากรายการประเด็นความยั่งยืนโดยทั่วไป

คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารเริ่มจากคำถามพื้นฐาน เช่น

- ❓ ธุรกิจของเราพึ่งพาปัจจัยใดในการสร้างรายได้
- ❓ สินทรัพย์หรือสถานที่ตั้งใดมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน
- ❓ ต้นทุนหลักของธุรกิจอ่อนไหวต่อพลังงาน คาร์บอน น้ำ วัตถุดิบ หรือแรงงาน มากน้อยเพียงใด
- ❓ Supply Chain ของบริษัทมีจุดเปราะบางตรงไหน
- ❓ ลูกค้า คู่ค้า ผู้ลงทุน หรือผู้กำกับดูแลคาดหวังข้อมูลหรือการดำเนินงานด้านใด เพิ่มขึ้น
- ❓ ประเด็นใดกระทบต่อกระแสเงินสด การเข้าถึงแหล่งเงินทุน หรือต้นทุนเงินทุน
- ❓ ประเด็นใดอาจสร้างโอกาสด้านผลิตภัณฑ์ ด้านตลาดใหม่ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือด้านการลดต้นทุนในระยะยาว

ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความยั่งยืนต้องไม่แยกจากการวิเคราะห์โอกาสและต้องเชื่อมโยงทั้งด้าน Strategy และ Risk Management อย่างเป็นระบบ โดยในมุมมอง Strategy องค์กรต้องอธิบายว่า ความเสี่ยงและโอกาสดังกล่าวส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ โมเดลธุรกิจ และการตัดสินใจขององค์กรอย่างไร และในมุมมอง Risk Management องค์กรต้องอธิบายกระบวนการในการระบุ ประเมิน และบริหาร ความเสี่ยงเหล่านี้ให้ชัดเจน

ตารางต่อไปนี้เป็นตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการสามารถใช้ในการพิจารณาว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนเชื่อมโยงกับมิติทางธุรกิจใด และควรถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจเรื่องใดขององค์กร

ตารางที่ 5.1 จากประเด็นด้านความยั่งยืน สู่คำถามเชิงธุรกิจและการตัดสินใจของคณะกรรมการ

มิติทางธุรกิจที่ต้องพิจารณา	คำถามที่คณะกรรมการควรพิจารณา	ตัวอย่างการใช้ประกอบการตัดสินใจ
Business Model	ประเด็นดังกล่าวกระทบวิธีสร้างรายได้หรือความสามารถในการแข่งขันหรือไม่	Strategy Review, Product Strategy, Market Positioning
Revenue	ประเด็นดังกล่าวมีผลต่อยอดขาย การเข้าถึงตลาด หรือรายได้ในอนาคตหรือไม่	Market Strategy, Customer Engagement, Product Portfolio Decision
Cost	ประเด็นดังกล่าวทำให้ต้นทุนพลังงาน วัตถุดิบ Compliance หรือแรงงานเปลี่ยนแปลงหรือไม่	Cost Management, Pricing, Operational Efficiency
Assets	ประเด็นดังกล่าวมีผลต่อมูลค่าอายุการใช้งาน การด้อยค่า หรือความจำเป็นในการลงทุนเพิ่มของสินทรัพย์หรือไม่	Asset Management, Depreciation, Impairment Review, CAPEX Decision
Supply Chain	ประเด็นดังกล่าวกระทบความเปราะบางใน Upstream หรือ Downstream หรือไม่	Supplier Strategy, Procurement Policy, Resilience Planning
Financing	ประเด็นดังกล่าวมีผลต่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุน เงื่อนไขของผู้ให้กู้ หรือต้นทุนเงินทุนหรือไม่	Financing Strategy, Investor Communication
Reputation and Trust	ประเด็นดังกล่าวมีผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า หรือสังคมหรือไม่	Communication หรือ Disclosure Strategy, Stakeholder Engagement

การวิเคราะห์ลักษณะนี้ช่วยให้คณะกรรมการเห็นว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนไม่ใช่แค่หัวข้อรายงาน แต่เป็น Input สำหรับการตัดสินใจทางธุรกิจ

ความแตกต่างระหว่างอุตสาหกรรม: จากความเสี่ยงเดียวกัน สู่ผลกระทบที่ต่างกัน

ความเสี่ยงเดียวกันอาจส่งผลต่อแต่ละอุตสาหกรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้น องค์กรไม่ควรใช้การมองความเสี่ยงแบบเดียวกันโดยไม่ปรับตามบริบทของธุรกิจ สิ่งที่ต้องเปิดเผยต้องรวมถึงการอธิบายว่าความเสี่ยงด้านภูมิอากาศในแต่ละประเภทมีนัยสำคัญต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน และแนวโน้มของกิจการอย่างไร

5.3 Climate-related Risks and Opportunities: จุดเริ่มต้นที่ต้องพิจารณา



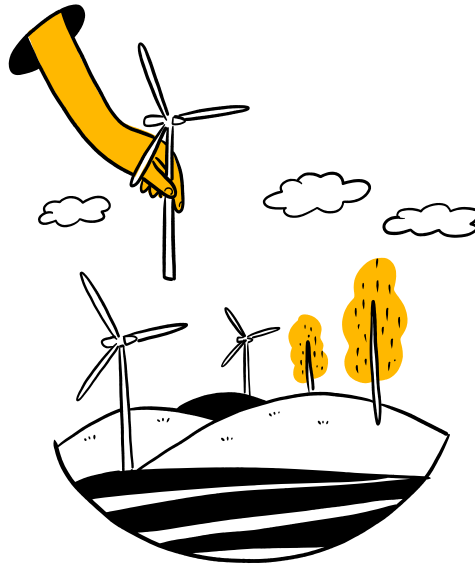
แม้ประเด็นด้านความยั่งยืนจะมีความหลากหลาย แต่มาตรฐาน ISSB ได้ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate-related Risks and Opportunities หรือ CRROs) เป็นลำดับแรก เนื่องจากเป็นประเด็นที่เป็นความเสี่ยงเชิงระบบ (Systematic Risk) มีผลต่อหลายอุตสาหกรรม มีความเชื่อมโยงกับผลกระทบทางการเงินอย่างชัดเจน และมีการรอบการวิเคราะห์ที่พัฒนาค่อนข้างมาก

สำหรับคณะกรรมการ ประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมในการทดสอบว่าองค์กรสามารถนำมาตรฐาน ISSB ไปใช้จริงได้หรือไม่ เพราะต้องเชื่อมโยงหลายมิติพร้อมกัน ได้แก่ Governance, Strategy, Risk Management, Metrics and Targets, Assurance และ Financial Planning

ในทางปฏิบัติ การวิเคราะห์ CRROs จึงมักเป็นจุดตั้งต้นของการนำมาตรฐาน ISSB ไปใช้ในองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศจะเป็นประเด็นร่วม แต่ผลกระทบต่อองค์กรจะแตกต่างกันตามอุตสาหกรรมและโมเดลธุรกิจ เช่น

- ✔ บริษัทในอุตสาหกรรมพลังงาน อาจได้รับผลกระทบโดยตรงจาก Transition Risks ที่กระทบสิทธิประโยชน์และรายได้
- ✔ บริษัทในอุตสาหกรรมการผลิต อาจเผชิญแรงกดดันจากกฎระเบียบและการบริหารจัดการ Supply Chain
- ✔ บริษัทในอุตสาหกรรมการเงิน อาจเผชิญความเสี่ยงในแง่ Portfolio การลงทุน หรือการปล่อยสินเชื่อ

ดังนั้น สิ่งที่สำคัญ คือ การให้ข้อมูลผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนว่า CRROs ส่งผลต่อกลยุทธ์การดำเนินงาน และแนวโน้มของกิจการอย่างไร และองค์กรมีวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสเหล่านี้อย่างไร



เหตุใดมาตรฐาน ISSB จึงให้ความสำคัญกับประเด็นด้าน Climate เป็นลำดับแรก



Climate เป็น Systemic Risk ที่ส่งผลกระทบต่อทุกภาคเศรษฐกิจ

ทั้งในมิติของกฎระเบียบ เทคโนโลยี ตลาด และกายภาพ ทำให้มีผลกระทบต่อธุรกิจ
ในวงกว้างและข้ามอุตสาหกรรม



Climate มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับผลกระทบทางการเงิน

ทั้งต่อกระแสเงินสด ต้นทุนการดำเนินงาน มูลค่าสินทรัพย์ และต้นทุนเงินทุน



Climate เป็นพื้นที่ที่มีกรอบการวิเคราะห์และข้อมูลพัฒนามากกว่าเรื่องอื่น

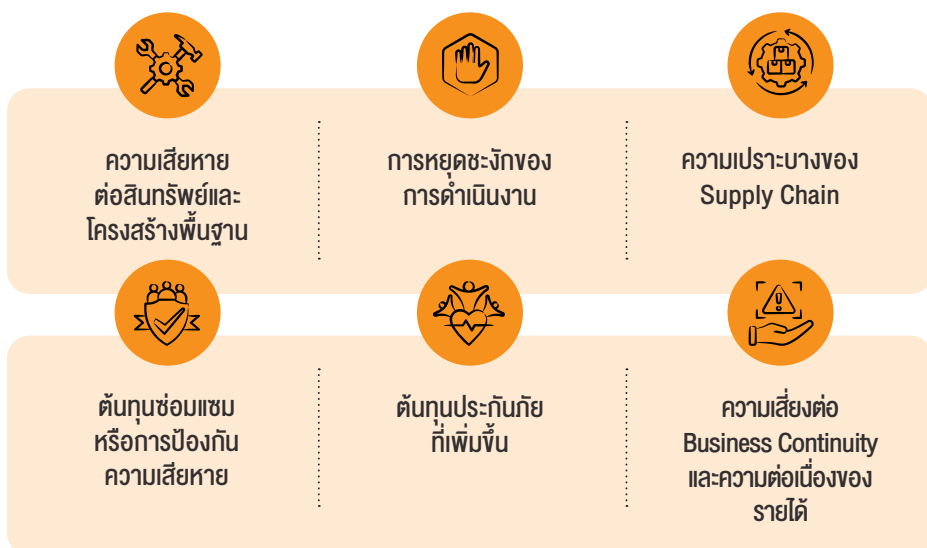
เช่น Climate Scenario Analysis, GHG Emissions Data, Transition Pathways
ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเริ่มต้นการประยุกต์ใช้มาตรฐานได้อย่างเป็นรูปธรรม

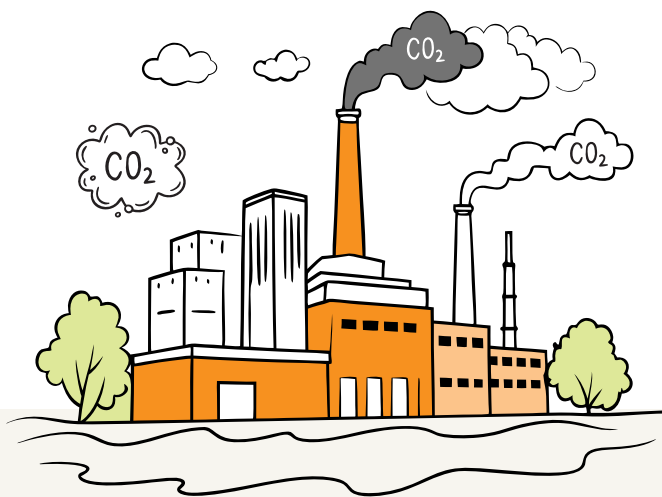
1) ประเภทของความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate-related Risks & Opportunities: CROs)

ภายใต้มาตรฐาน IFRS S2 องค์กรต้องเริ่มจากการระบุความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate-related Risks and Opportunities: CROs)

โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

(1) **Physical Risks** (ความเสี่ยงทางกายภาพ) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศโดยตรง เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง คลื่นความร้อน พายุ หรือการเปลี่ยนแปลงอุณหภูมิในระยะยาว ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่

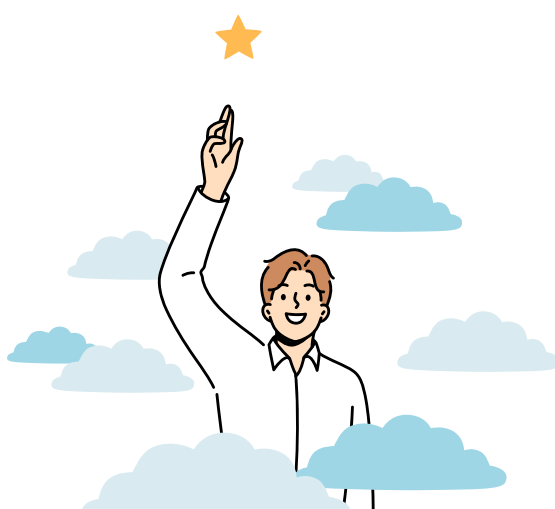
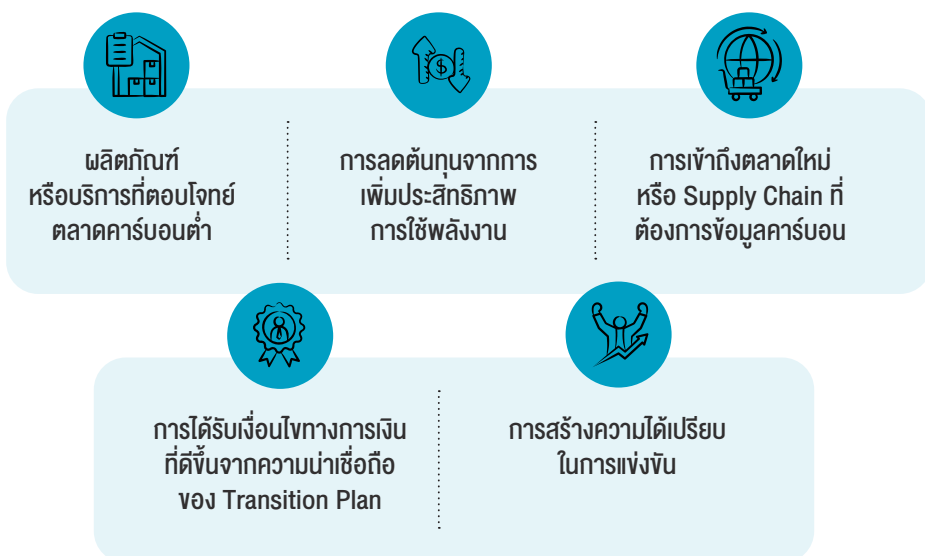




(2) Transition Risks (ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านไปสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เทคโนโลยี ตลาด ความต้องการของลูกค้า หรือความคาดหวังของผู้ลงทุน ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่



(3) Opportunities (โอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง) คือ โอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนผ่านและการปรับตัว เช่น การพัฒนาสินค้าหรือบริการคาร์บอนต่ำ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การลดต้นทุนในระยะยาว หรือการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสีเขียวและ Transition Finance โอกาสที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่



2) การทดสอบกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอนผ่านการวิเคราะห์ฉากทัศน์เกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ (Climate Scenario Analysis)

เมื่อองค์กรระบุความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญได้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การประเมินว่าประเด็นเหล่านั้น อาจส่งผลกระทบต่อกรอบอย่างไรภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Climate Scenario Analysis จึงไม่ใช่การทำนายอนาคตที่แม่นยำและไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือวิเคราะห์ทางเทคนิคเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อออกแบบแผนรับมือ และประเมินความพร้อมด้านการเงิน เนื่องจากการทำ Climate Scenario Analysis จะเป็นการทดสอบความยืดหยุ่นของกลยุทธ์หากโลกเปลี่ยนไปในหลายทิศทาง เช่น ภาวะโลกร้อนที่เข้มข้นขึ้น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนเร็วขึ้น ต้นทุนพลังงานที่ผันผวน ลูกค้าเร่งเปลี่ยนไปสู่สินค้าคาร์บอนต่ำ หรือความเสี่ยงทางกายภาพที่รุนแรงขึ้น

องค์กรจึงควรใช้ Climate Scenario Analysis เพื่อ

- ✔ วิเคราะห์ผลกระทบภายใต้สมมติฐานหลายรูปแบบ
- ✔ ประเมินความเปราะบางของธุรกิจ สินทรัพย์ และ Supply Chain
- ✔ ทดสอบ Resilience ของกลยุทธ์
- ✔ ระบุประเด็นที่ต้องมี Adaptation หรือ Transition Action
- ✔ ประเมินผลกระทบต่อ Financial Planning และ Capital Allocation
- ✔ สื่อสารความพร้อมขององค์กรต่อผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน





บทบาท ของฝ่ายบริหาร

การพัฒนา Scenario สมมติฐาน และการวิเคราะห์ผลกระทบ พร้อมนำเสนอผลลัพธ์ในรูปแบบที่คณะกรรมการใช้ตัดสินใจได้



บทบาทของ คณะกรรมการ

การตั้งคำถามกับสมมติฐาน ความครอบคลุมครบถ้วนของ Scenario การตีความผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับธุรกิจ การนำผลลัพธ์ไปใช้ในการตัดสินใจจริง และการสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้ผู้มีส่วนได้เสียทราบ

Climate Scenario Analysis

ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อการเปิดเผยข้อมูลเท่านั้น

แต่ควรเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คณะกรรมการทดสอบว่า

กลยุทธ์ขององค์กรยังยืดหยุ่นพอหรือไม่ ภายใต้ความไม่แน่นอน



3) Adaptation Plan: แผนการปรับตัวเพื่อรับมือกับความเสียหายทางกายภาพ (Physical Risks)

เมื่อ Climate Scenario Analysis ชี้ให้เห็นความเสี่ยงทางกายภาพที่มีนัยสำคัญ องค์กรควรพัฒนา Adaptation Plan เพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสินทรัพย์ การดำเนินงาน และ Supply Chain

Adaptation Plan
อาจครอบคลุมประเด็น ดังนี้

- ✔ การประเมินความเสี่ยงของสินทรัพย์และสถานที่ตั้ง
- ✔ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบป้องกันความเสียหาย
- ✔ การจัดทำ Business Continuity Plan
- ✔ การกระจายความเสี่ยงใน Supply Chain
- ✔ การลงทุนเพื่อเพิ่ม Resilience
- ✔ การทบทวนประกันภัยและ Risk Transfer Mechanism
- ✔ การประเมินต้นทุนของการไม่ปรับตัว



สิ่งสำคัญ คือ Adaptation Plan ต้องเชื่อมโยงกับผลกระทบทางการเงิน เช่น

- ✔ CAPEX ที่ต้องลงทุนเพิ่มเพื่อเพิ่ม Resilience
- ✔ OPEX ที่เปลี่ยนแปลง
- ✔ ความเสียหายที่หลีกเลี่ยงได้
- ✔ ความต่อเนื่องของรายได้
- ✔ ความสามารถในการรักษากระแสเงินสดในอนาคต
- ✔ ต้นทุนประกันภัยหรือความเสี่ยงจาก Business Interruption

คณะกรรมการควรกำกับให้องค์กรมีแผนรับมือ Physical Risks ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงจริง และแผนนั้นต้องสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจด้านงบประมาณ การลงทุน และ Risk Appetite ด้วย

4) Transition Plan: แผนการตอบสนองต่อการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ

สำหรับ Transition Risks และ Opportunities องค์กรควรมี Transition Plan ที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะปรับตัวต่อการเปลี่ยนผ่านของตลาด กฎระเบียบ เทคโนโลยี และความคาดหวังของ ผู้ลงทุนอย่างไร

หาก Transition Plan มีการตั้งเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกหรือเป้าหมาย Net Zero ที่เชื่อมอยู่ด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ Transition Plan ต้องสะท้อนว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ เป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้

ข้อมูลใน Transition Plan อาจครอบคลุม

- ✓ เส้นทางลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
- ✓ การลงทุนในเทคโนโลยีหรือกระบวนการผลิตใหม่
- ✓ การปรับ Product Portfolio หรือโมเดลธุรกิจ
- ✓ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน
- ✓ การทำงานร่วมกับ Supplier
- ✓ การตั้ง Targets และ Milestones ทั้งระยะสั้น กลาง และยาว
- ✓ การประเมิน Stranded Assets หรือสินทรัพย์ที่อาจสูญเสียมูลค่า
- ✓ การเข้าถึง Green Finance หรือ Transition Finance
- ✓ การพัฒนาทักษะและบุคลากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่าน

คณะกรรมการควรกำกับให้องค์กรมี Transition Plan ที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งในเชิง Strategy, Technology, Capital, Timeline และ Accountability

5.4

Financial Impact: การเชื่อมโยงสู่ผลกระทบ ทางการเงิน

หัวใจของมาตรฐาน ISSB คือ การช่วยให้ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนเข้าใจว่าความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน ส่งผลต่อแนวโน้มของกิจการอย่างไร โดยเฉพาะต่อกระแสเงินสดในอนาคต การเข้าถึงเงินทุน และต้นทุนเงินทุนในระยะสั้น กลาง และยาว

ดังนั้น องค์กรควรพยายามเชื่อมโยงความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเข้ากับผลกระทบทางการเงิน เช่น

- ✓ รายได้ที่อาจเปลี่ยนแปลง
- ✓ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ✓ มูลค่าสินทรัพย์
- ✓ Impairment Risk
- ✓ CAPEX และ OPEX
- ✓ ต้นทุนประกันภัย
- ✓ ความต้องการ Financing
- ✓ การเข้าถึงเงินทุน
- ✓ ต้นทุนเงินทุน

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลกระทบทางการเงินด้านความยั่งยืนอาจมีข้อจำกัด เช่น ความไม่แน่นอนของ Scenario ความพร้อมของข้อมูล ความชัดเจนของผลกระทบตลอด Value Chain หรือระยะเวลาของผลกระทบที่อาจยาวกว่ารอบแผนธุรกิจปกติ

ดังนั้น ในระยะเริ่มต้น องค์กรอาจเริ่มจากการเชื่อมโยงประเด็นด้านความยั่งยืนต่อผลกระทบทางการเงินในเชิงคุณภาพก่อน (Qualitative Linkage) เช่น อธิบาย Pathway ของผลกระทบ แล้วค่อยพัฒนาไปสู่ผลการประเมินกระทบเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เมื่อข้อมูลระบบ และความสามารถภายในพร้อมมากขึ้น



ตารางที่ 5.2 ตัวอย่างการเชื่อมโยงความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนกับผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน	Pathwayสู่ผลกระทบทางการเงิน
Carbon Pricing	ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น งบลงทุนในเทคโนโลยีลด GHG Emissions เพิ่มขึ้น
น้ำท่วมพื้นที่โรงงาน	Downtime เพิ่ม ค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงเพิ่ม สินค้าเสียหาย ค่าใช้จ่ายประกันเพิ่ม
ลูกค้าต้องการสินค้าคาร์บอนต่ำ	รายได้ลดลงหากปรับตัวไม่ทัน ได้รับโอกาสในการขายสินค้าเพิ่มหากมีผลิตภัณฑ์รองรับ
Supplier ไม่มีข้อมูล GHG	ผลกระทบต่อความสามารถในการตอบข้อกำหนดของลูกค้าและการอยู่ใน Supply Chain
Transition Technology	CAPEX อาจเพิ่มในระยะสั้น แต่สามารถลดต้นทุนหรือเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ระยะยาว
Green / Transition Finance	ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้นหากแผนการเปลี่ยนผ่านมีความน่าเชื่อถือ

คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารสามารถอธิบาย Pathway ของผลกระทบ สมมติฐาน ข้อจำกัด และแผนพัฒนาข้อมูลได้อย่างเหมาะสมผล



5.5

Capital Deployment: การตัดสินใจลงทุน ภายใต้ความเสี่ยงและ โอกาสด้านความยั่งยืน

การตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญมักต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นเงินลงทุน บุคลากร ระบบข้อมูล เทคโนโลยี หรือการพัฒนาศักยภาพภายในองค์กรและตลอดห่วงโซ่มูลค่า

อย่างไรก็ตาม ภายใต้มาตรฐาน ISSB ประเด็นสำคัญอยู่ที่การตัดสินใจจัดสรรเงินทุน (Capital Deployment) เพื่อรองรับความเสี่ยงและโอกาสเหล่านั้น

Capital Deployment จึงเป็นหลักฐานสำคัญที่ทำให้ผู้ลงทุนเห็นว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือและสามารถดำเนินการได้จริง โดย Capital Deployment สำหรับการตอบสนองความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนควรถูกเชื่อมกับกระบวนการเหล่านี้

- ✔ Capital Budgeting
- ✔ Investment Appraisal
- ✔ Project Prioritisation
- ✔ การพิจารณา Trade-offs ระหว่างผลการดำเนินงานระยะสั้นและความสามารถในการแข่งขันและความยืดหยุ่นในระยะยาว

ในมุมมองของผู้ลงทุน ข้อมูลเกี่ยวกับ Capital Deployment เป็นสัญญาณสำคัญของความน่าเชื่อถือของกลยุทธ์ และความสามารถในการดำเนินการจริง



คณะกรรมการ ควรกำกับให้การจัดสรรเงินทุนสะท้อนกลยุทธ์ด้านความยั่งยืน การลงทุนต้องมีความสอดคล้องกับแผน Adaptation และ Transition รวมถึงมีการพิจารณาความเสี่ยงและความไม่แน่นอนอย่างรอบด้าน



5.6

Board and Management Roles: ใครควรทำอะไรในการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน

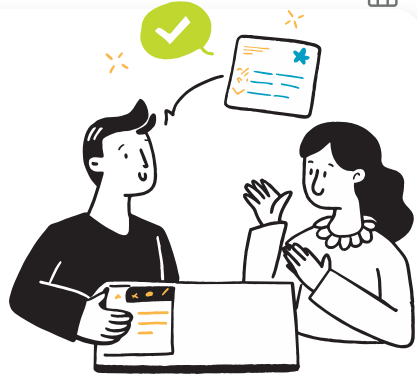
คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร ควรมีบทบาทที่ชัดเจนในการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจจริง

ตารางที่ 5.3 บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน

ประเด็น	บทบาทคณะกรรมการ	บทบาทฝ่ายบริหาร
การระบุ SRROs / CRROs	กำกับและตั้งคำถามกับความครบถ้วนของประเด็นสำคัญ	ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ
Scenario Analysis	ตั้งคำถามเกี่ยวกับสมมติฐานและใช้ผลลัพธ์ประกอบการกำหนดทิศทาง	พัฒนา Scenario, Assumptions และ Impact Analysis
การทำ Adaptation / Transition Plans	อนุมัติทิศทาง ติดตามความคืบหน้า และพิจารณา Trade-offs	จัดทำแผน ดำเนินการ และรายงานผล
ความเชื่อมโยงกับ Financial Impact	กำกับให้เชื่อมโยงกับ Financial Planning และ Capital Deployment	ประเมินผลกระทบต่อรายได้ ต้นทุน CAPEX OPEX และ Financing
การพิจารณา Capital Deployment	พิจารณาลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากร	เสนอ Investment Options, Resource Needs และ Implementation Plan
การเปิดเผยข้อมูล	กำกับ Consistency, Credibility และ Investor-usefulness	จัดทำข้อมูล หลักฐาน และคำอธิบายประกอบ

ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณาเกี่ยวกับ
การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาส
ด้านความยั่งยืน



คณะกรรมการต้องตระหนักว่าการพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนไม่ใช่เพียงการระบุประเด็น แต่คือการทำความเข้าใจว่าประเด็นเหล่านั้นส่งผลต่อแนวโน้มของกิจการ (Entity's Prospects) อย่างไร



คณะกรรมการต้องกำกับให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวกับประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศสะท้อนบริบทของธุรกิจอย่างแท้จริง โดยครอบคลุมทั้ง Physical Risks, Transition Risks และโอกาสที่เกี่ยวข้อง



คณะกรรมการต้องส่งเสริมให้มีการทำ Scenario Analysis เพื่อประเมินความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอน และนำผลลัพธ์มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร



คณะกรรมการต้องกำกับให้มีทั้ง Adaptation Plan และ Transition Plan ที่ชัดเจน สามารถดำเนินการได้ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร

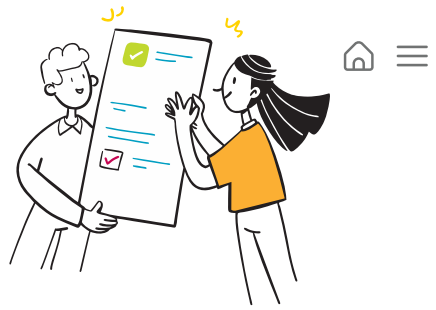


การตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนต้องสะท้อนผ่านการจัดสรรเงินทุนและการตัดสินใจลงทุน ซึ่งแสดงถึงลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



คณะกรรมการต้องกำกับให้มีการเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและโอกาส ► กลยุทธ์ ► แผนดำเนินงาน ► ผลกระทบทางการเงิน เพื่อให้สามารถประเมินผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรในระยะยาวได้อย่างครบถ้วน

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ? ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า Sustainability-related Risks and Opportunities (SRROs) และ Climate-related Risks and Opportunities (CRROs) ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร และส่งผลกระทบต่อโมเดลธุรกิจอย่างไร
- ? SRROs และ CRROs ถูกเชื่อมโยงกับ Strategy, ERM, Risk Appetite และ Financial Planning แล้วหรือยัง
- ? องค์กรระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศทั้ง Physical Risks และ Transition Risks ที่สำคัญครบถ้วนหรือไม่ รวมถึงระบุโอกาสที่เกี่ยวข้องครบถ้วนหรือไม่
- ? Scenario Analysis ที่ใช้ครอบคลุมความไม่แน่นอนสำคัญของธุรกิจจริงหรือไม่ และสมมติฐานมีที่มาที่ไปชัดเจนเพียงใด
- ? ผลจาก Scenario Analysis ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์ แผนการรับมือทั้ง Adaptation Plan และ Transition Plan รวมถึงใช้ใน Capital Allocation อย่างไร
- ? Adaptation Plan ขององค์กรครอบคลุมสินทรัพย์ สถานที่ตั้ง Supply Chain และ Business Continuity ที่สำคัญเพียงพอหรือไม่
- ? Transition Plan ขององค์กรมี Pathway, Owner, Milestones, CAPEX/OPEX และ Metrics ที่ติดตามได้จริงหรือไม่
- ? ฝ่ายบริหารสามารถอธิบาย Pathway ของผลกระทบทางการเงินจากความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญ แม้ยังไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ครบถ้วนได้หรือไม่
- ? การจัดสรรเงินทุนขององค์กรสะท้อนความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนหรือไม่
- ? คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเพียงพอในการพิจารณา Trade-offs ระหว่างผลตอบแทนระยะสั้น และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรระยะยาวหรือไม่



บทที่ 6

ตัวชี้วัด เป้าหมาย
ระบบข้อมูล และความน่าเชื่อถือ
ของข้อมูลด้านความยั่งยืน

6.1

ตัวชี้วัดสำคัญเพื่อเข้าใจ ผลการดำเนินงานและ ความเสี่ยงด้านความยั่งยืน



ข้อมูลด้านความยั่งยืนกำลังเปลี่ยนบทบาทจากข้อมูลประกอบรายงาน ไปสู่ข้อมูลที่ผู้ลงทุนใช้ประเมินผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง และแนวโน้มของกิจการ

ดังนั้น ข้อมูลด้านความยั่งยืนจึงควรถูกมองเป็นส่วนหนึ่งของ **Information Infrastructure** ขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งในการบริหารภายใน การกำกับดูแลของคณะกรรมการ การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียในตลาดทุน และการรองรับ Assurance ในอนาคต

ในบริบทของการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนตัวชี้วัด (Metrics) และเป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลเข้าใจว่าองค์กรวัดและติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ SRROs และ CRROs อย่างไร

คณะกรรมการต้องกำกับให้ข้อมูลด้านความยั่งยืนมีคุณภาพเพียงพอ
ที่จะตอบคำถาม 4 ข้อหลัก

วัดอะไร



Metrics ที่ใช้สะท้อนความเสี่ยงและโอกาสที่มีนัยสำคัญหรือไม่ และเฉพาะเจาะจงกับอุตสาหกรรม หรือโมเดลธุรกิจหรือไม่

วัดอย่างไร



Methodology, Boundary, Assumptions และแหล่งข้อมูลชัดเจนหรือไม่

ใช้ตัดสินใจอะไร



ข้อมูลถูกใช้ใน Strategy, Risk Management, Capital Allocation หรือ Performance Review หรือไม่

เชื่อถือได้แค่ไหน



มี Data Owner, Internal Control, Audit Trail และ Assurance Readiness หรือไม่

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่ดีไม่ใช่ข้อมูลที่มีจำนวนมาก แต่คือ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยง ตรวจสอบได้ และใช้ตัดสินใจได้จริง

“

ตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืน
ไม่ได้มีไว้เพื่อเติมรายงานให้ครบ
แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คณะกรรมการ
ติดตามผลการดำเนินงาน
ช่วยตั้งคำถามกับฝ่ายบริหาร
และตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์
ความเสี่ยง โอกาสและการจัดสรร
ทรัพยากรได้ดีขึ้น

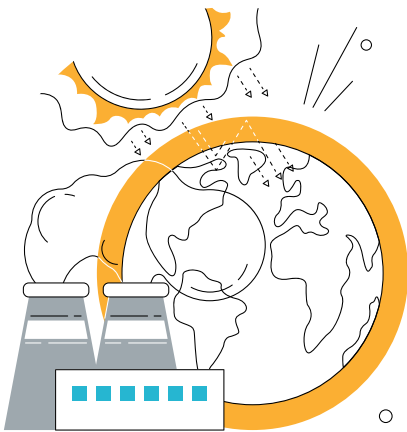
”



ตัวชี้วัดด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate) ภายใต้มาตรฐาน IFRS S2

สำหรับความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ
ซึ่งมีผลต่อธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม มาตรฐาน IFRS S2
กำหนดให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับตัวชี้วัด
และเป้าหมายที่ช่วยให้ผู้ใช้ข้อมูลเข้าใจความเสี่ยงและ
โอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ รวมถึงผลการดำเนินงาน
ขององค์กรในการบริหารจัดการประเด็นดังกล่าว

โดยข้อกำหนดจะแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่
1) ตัวชี้วัดข้ามกลุ่มอุตสาหกรรม (Cross-industry
Metrics) 2) ตัวชี้วัดเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรม
(Industry-specific Metrics) และ 3) เป้าหมายเพื่อ
การลดผลกระทบและการปรับตัว (Climate-related
Targets) รวมถึงความก้าวหน้าในการดำเนินการ
เมื่อเทียบกับเป้าหมายด้วย



1) Cross-industry Metrics: ตัวชี้วัดข้ามกลุ่มอุตสาหกรรม

ตัวชี้วัดข้ามกลุ่มอุตสาหกรรมเป็นข้อมูลพื้นฐานที่องค์กรควรเปิดเผยเพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถเปรียบเทียบและประเมิน Exposure ต่อความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนได้แม้บริษัทจะอยู่คนละอุตสาหกรรม โดยมาตรฐาน IFRS S2 ระบุ Cross-industry Metrics 7 กลุ่ม

ตารางที่ 6.1 Cross-industry Metrics ตามมาตรฐาน IFRS S2

ตัวชี้วัด	รายละเอียด	ประโยชน์ต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการ
GHG Emissions	GHG Emissions Scope 1, Scope 2 และ Scope 3	ใช้กำหนด Baseline, Emission Reduction Target, Transition Pathway
Climate-related Transition Risks	จำนวนหรือสัดส่วนของสินทรัพย์หรือกิจกรรมทางธุรกิจที่อาจได้รับผลกระทบจาก Transition Risks	ใช้พิจารณา Strategy, Product Portfolio, Stranded Assets และ Risk Appetite
Climate-related Physical Risks	จำนวนหรือสัดส่วนของสินทรัพย์หรือกิจกรรมทางธุรกิจที่อาจได้รับผลกระทบจาก Physical Risks	ใช้พิจารณา Adaptation Investment, Business Continuity และ Insurance Strategy
Climate-related Opportunities	จำนวนหรือสัดส่วนของสินทรัพย์กิจกรรม หรือรายได้ที่เกี่ยวข้องกับโอกาสด้าน Climate	ใช้ประเมิน Growth Strategy, Product Innovation และ Market Opportunity
Capital Deployment	จำนวนเงินลงทุนหรือทรัพยากรที่จัดสรรให้กับ CRROs	ใช้พิจารณาว่ากลยุทธ์ที่เกี่ยวกับแผน Adaptation หรือ Transition มี Resource รองรับหรือไม่
Internal Carbon Price	การใช้ราคาคาร์บอนภายในที่องค์กรใช้ในการประเมินต้นทุนหรือการตัดสินใจลงทุน	ใช้ประกอบการประเมินการลงทุนและ Stress Test ของโครงการลงทุน
Remuneration	สัดส่วนค่าตอบแทนผู้บริหารที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศ	ใช้สร้าง Accountability และเชื่อมเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศกับ Performance Management

2) Industry-based Metrics: ตัวชี้วัดเฉพาะอุตสาหกรรม

นอกจากตัวชี้วัดข้ามกลุ่มอุตสาหกรรม องค์การควรพิจารณา Industry-based Metrics เพราะผลกระทบจากความเสี่ยงและโอกาสเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศอาจแตกต่างกันตามโมเดลธุรกิจและกิจกรรมของแต่ละอุตสาหกรรม

ตารางที่ 6.2 Industry-based Metrics ตามมาตรฐาน IFRS S2

อุตสาหกรรม	ตัวอย่าง Metrics ที่อาจมีนัยสำคัญ
พลังงาน	Emissions Intensity, Reserve Exposure, Transition CAPEX
อสังหาริมทรัพย์	Energy Intensity, Physical Risk Exposure ตามสถานที่ตั้ง, Green Building Certification
การผลิต	Energy Use, Water Use, Waste Management, Process Emissions, Supplier Emissions
ขนส่งและโลจิสติกส์	Fuel Efficiency, Fleet Emissions, การใช้ SAF หรือ Low-Carbon Fuel Readiness
ธนาคารและการเงิน	Financed Emissions, Exposure to High-emitting Sectors, Climate Risk in Portfolio
อาหารและเกษตร	Water Stress, Land Use, Supply Chain Resilience, Biodiversity-related Dependencies

คณะกรรมการ ควรกำกับให้ฝ่ายบริหาร
เลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนความเสี่ยง โอกาส
และลักษณะเฉพาะของธุรกิจจริง



3) Climate-related Targets: เป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศ

การตั้งเป้าหมาย เช่น Net Zero Target, Emission Reduction Target, Energy Efficiency Target หรือ Renewable Energy Target มีความสำคัญ แต่สิ่งที่ผู้ลงทุนให้ความสำคัญมากขึ้น คือ องค์กรสามารถอธิบายความสมเหตุสมผล ความคืบหน้า และทรัพยากรที่ใช้สนับสนุนเป้าหมายนั้นได้หรือไม่

ภายใต้มาตรฐาน IFRS S2 องค์กรควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศ ทั้งเป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่องค์กรตั้งขึ้นเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าตาม Strategic Goals รวมถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่น่าเชื่อถือและติดตามได้ควรครอบคลุมอย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้

- ✔ **Metrics ที่ใช้ตั้งเป้าหมาย** เช่น ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ความเข้มข้นของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงาน หรือ Metrics อื่นที่สะท้อนความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ
- ✔ **วัตถุประสงค์ของเป้าหมาย** เช่น เพื่อลดผลกระทบ ปรับตัวต่อความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ หรือสอดคล้องกับแนวทาง / ข้อกำหนดภายนอก
- ✔ **ขอบเขตของเป้าหมาย** เช่น ครอบคลุมทั้งองค์กร เฉพาะบางธุรกิจ บางพื้นที่ บางสินทรัพย์ หรือการปล่อยก๊าซเรือนกระจกใน Scope ไດ
- ✔ **ช่วงเวลาของเป้าหมาย** ว่าเป้าหมายครอบคลุมระยะเวลาใด
- ✔ **ข้อมูล Baseline** ที่ใช้วัดความก้าวหน้า
- ✔ **Interim Milestones หรือ Interim Targets ชัดเจน** เพื่อให้ติดตามความคืบหน้าระหว่างทางได้
- ✔ **ลักษณะของเป้าหมายเชิงปริมาณ** ว่าเป็น Absolute Target หรือ Intensity Target
- ✔ **ความเชื่อมโยงกับความตกลงระหว่างประเทศด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือ Commitments** ที่เกี่ยวข้องหากองค์กรใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย
- ✔ **วิธีการตั้ง ทบทวน และติดตามเป้าหมาย** รวมถึง Methodology, Metrics ที่ใช้ติดตาม Progress และกระบวนการ Review
- ✔ **การ Validate เป้าหมายโดย Third Party** ว่าเป้าหมายหรือ Methodology ได้รับการ Validate หรือไม่
- ✔ **การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย** หากมีการปรับเปลี่ยนต้องอธิบายการเปลี่ยนแปลงและเหตุผล

สำหรับเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกองค์กรควรระบุเพิ่มเติมว่าเป้าหมายครอบคลุมก๊าซเรือนกระจกใด ครอบคลุม Scope 1, Scope 2 หรือ Scope 3 เป็นเป้าหมาย Gross หรือ Net (หากเป็น Net Target ต้องเปิดเผย Gross GHG Emissions Target แยกต่างหาก) รวมถึงอธิบายการใช้ Carbon Credits หากองค์กรวางแผนใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้วย

หลักคิดข้างต้นในการตั้งเป้าหมายนี้สามารถใช้ได้กับการตั้งเป้าหมายด้านความยั่งยืนนอกเหนือจากเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศได้เช่นเดียวกัน

คณะกรรมการต้องกำกับให้องค์กรมีเป้าหมายด้านสภาพภูมิอากาศที่ติดตามได้ ดำเนินการได้ และมีความน่าเชื่อถือเพียงพอ โดยควรมีเจ้าของเรื่อง แผนดำเนินงาน กริพยากร และกระบวนการติดตามผลรองรับอย่างชัดเจน

หากเป้าหมายหรือแผนงานยังอยู่ระหว่างพัฒนา คณะกรรมการควรกำกับให้การเปิดเผยข้อมูลสะท้อนสถานะที่แท้จริงของความพร้อม เช่นเปิดเผยเงื่อนไขสำคัญ ข้อจำกัด และแผนพัฒนาต่อไป แทนการสื่อสารในลักษณะที่อาจทำให้ผู้ใช้ข้อมูลเข้าใจว่าองค์กรมีเป้าหมายและแผนพร้อมสมบูรณ์แล้ว



6.2

Board and Management Roles: ใครควรทำอะไรในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืน

เพื่อให้ตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืนนำไปสู่การติดตามความก้าวหน้าและการตัดสินใจได้จริง คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรมีบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

ตารางที่ 6.3 บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืน

ประเด็น	บทบาทคณะกรรมการ	บทบาทฝ่ายบริหาร
การเลือก Metrics	กำกับให้ Metrics สะท้อนประเด็นที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจ	เสนอ Metrics ที่เหมาะสม อธิบายเหตุผล และเชื่อมโยงกับ SRROs และ CRROs
การตั้ง Targets	พิจารณาความสมเหตุสมผลและความสอดคล้องกับกลยุทธ์	จัดทำเป้าหมาย Baseline และแผนติดตามผล
การติดตาม Performance	ติดตามความคืบหน้าและความท้าทาย กรณีผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผน	รายงานผล วิเคราะห์สาเหตุ และเสนอ Corrective Actions
Data Quality	กำกับให้มี Data Governance, Internal Control และ Audit Trail	จัดทำ Data Process, Methodology, Documentation และ Evidence
Assurance Readiness	พิจารณา Scope และ Roadmap ของ Assurance	เตรียมข้อมูล หลักฐาน ระบบ และ Internal Review
การเปิดเผยข้อมูล	กำกับให้ข้อมูลมีความสอดคล้องและใช้ตัดสินใจได้	จัดทำข้อมูล หลักฐาน และคำอธิบายประกอบ

6.3

ความสำคัญของการพัฒนาระบบข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้องข้อมูลด้านความยั่งยืน

เมื่อข้อมูลด้านความยั่งยืนมีบทบาทต่อการตัดสินใจมากขึ้น ระบบข้อมูลที่อยู่เบื้องหลังจึงมีความสำคัญไม่ต่างจากข้อมูลที่ปรากฏในรายงาน

องค์กรจำนวนมากอาจมีข้อมูลด้านความยั่งยืนอยู่แล้วแต่ยังเผชิญปัญหา เช่น



ระบบข้อมูลที่ไม่พร้อมอาจสร้างความเสี่ยงต่อองค์กรหลายด้าน ได้แก่ ข้อมูลที่เปิดเผยมองอาจไม่ถูกต้องหรือไม่สม่ำเสมอ ไม่สามารถติดตาม Performance ได้จริง ไม่สามารถตอบคำถามของผู้ลงทุนหรือผู้ให้เงินทุนได้อย่างน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเสี่ยงต่อ Greenwashing หรือ Reputational Risk หรืออาจทำให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขาดข้อมูลรองรับ

“
องค์กรควรเปลี่ยนมุมมองต่อระบบข้อมูลด้านความยั่งยืนจากระบบเพื่อจัดทำรายงานไปสู่โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
”

อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่จำเป็นต้องลงทุนในระบบที่ซับซ้อนตั้งแต่วันแรก แต่ควรเริ่มจากการจัดระเบียบข้อมูลพื้นฐานให้ชัดเจน เช่น การกำหนด Data Owner, Template การเก็บข้อมูล, Methodology, Evidence และ Audit Trail จากนั้นจึงค่อยพัฒนาไปสู่ระบบรวบรวมข้อมูลกลาง กระบวนการควบคุมภายใน และการเชื่อมโยงข้อมูลด้านความยั่งยืนกับ Financial Planning, Risk Management และ Strategy ตามระดับความพร้อมขององค์กร

ตัวอย่างการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบ และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลความยั่งยืน



Data Platform หรือ
Reporting System



Process
Redesign



Data Governance
Framework



Capability
Building
ของบุคลากร



เครื่องมือวิเคราะห์
Climate Risks หรือ
Scenario Analysis



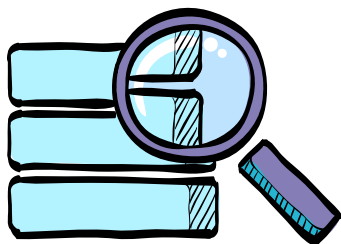
การเชื่อมโยงข้อมูลกับ
Supplier หรือ
Business Partners

ทั้งนี้ การลงทุนเหล่านี้ไม่ควรถูกมองเป็นต้นทุนในการจัดทำรายงานเท่านั้น แต่เป็นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุน การบริหารความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารมีแผนพัฒนาระบบข้อมูลที่เหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อน ข้อบังคับ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร เพื่อให้ข้อมูลที่เปิดเผยมีความน่าเชื่อถือ ใช้ตัดสินใจได้ และรองรับ Assurance ในอนาคต

6.4

Data Governance และ Internal Control



การมีข้อมูลจำนวนมากไม่ได้หมายความว่าข้อมูลนั้นมีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลขึ้นอยู่กับระบบ Governance และ Internal Control ที่อยู่เบื้องหลัง

Data Governance ในบริบทของข้อมูลด้านความยั่งยืนไม่ใช่เพียงเรื่องของ IT แต่ครอบคลุมการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ คุณภาพข้อมูล กระบวนการอนุมัติ การเก็บหลักฐาน และการตรวจสอบย้อนหลังได้

องค์กรควรมี Data Governance Framework ที่ครอบคลุมอย่างน้อย 6 องค์ประกอบ



Data Ownership

เจ้าของข้อมูลและ
ผู้รับผิดชอบความถูกต้อง
ของข้อมูล



Methodology

รายละเอียดเกี่ยวกับ
วิธีการคำนวณ วัดผล
และการประมาณการ



Boundary

ขอบเขตข้อมูล โดยระบุ
ขอบเขตที่ครอบคลุม เช่น หน่วยงาน
สินทรัพย์ บริษัทในเครือ
หรือ Value Chain เป็นต้น



Control and Review

กระบวนการการตรวจสอบ
ทบทวน และอนุมัติข้อมูล



Audit Trail

การมีหลักฐานรองรับ
และสามารถตรวจสอบ
ย้อนหลังได้



Change Management

ข้อมูลเกี่ยวกับ
การเปลี่ยนแปลง Methodology
หรือ Assumptions

ในหลายองค์กรข้อมูลด้านความยั่งยืนเริ่มถูกบริหารจัดการในลักษณะเดียวกับข้อมูลทางการเงิน ซึ่งหมายถึง การมีโครงสร้างการกำกับดูแล การมีระบบควบคุมภายใน และความสามารถในการตรวจสอบย้อนหลังได้

ตารางที่ 6.4 ตัวอย่างบทบาทของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวกับการจัดเก็บ และจัดการข้อมูลด้านความยั่งยืน

หน่วยงาน / บทบาท	หน้าที่สำคัญ
คณะกรรมการ	กำกับภาพรวมเรื่องคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
Audit Committee	กำกับ Internal Control, Assurance Readiness และ Disclosure Integrity
ผู้บริหาร	จัดให้มีระบบ กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม
Finance	เชื่อมโยงข้อมูลความยั่งยืนกับข้อมูลทางการเงิน และ Financial Planning
Sustainability Team	ประสานงานข้อมูล ตัวชี้วัด เป้าหมาย และ Disclosure
Risk Management	เชื่อมข้อมูลกับ Risk Register, ERM และ Scenario Analysis
Operations / Business Units	จัดเก็บข้อมูลต้นทางและรับผิดชอบความถูกต้องเบื้องต้น
Procurement / Supply Chain	สนับสนุนข้อมูล Supplier, Scope 3 และ Value Chain Readiness
IT / Data Team	สนับสนุนระบบข้อมูล ความปลอดภัย และ Data Architecture
Internal Audit	ประเมินความเสี่ยงของ Internal Control และเสนอแนวทางปรับปรุง
Investor Relations	ใช้ข้อมูลในการสื่อสารกับผู้ลงทุนอย่างสอดคล้อง

“

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล
ขึ้นอยู่กับความถูกต้อง
ความสอดคล้องของข้อมูล
ที่ถูกรายงาน รวมถึงกับระบบ
ที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลนั้นด้วย

”

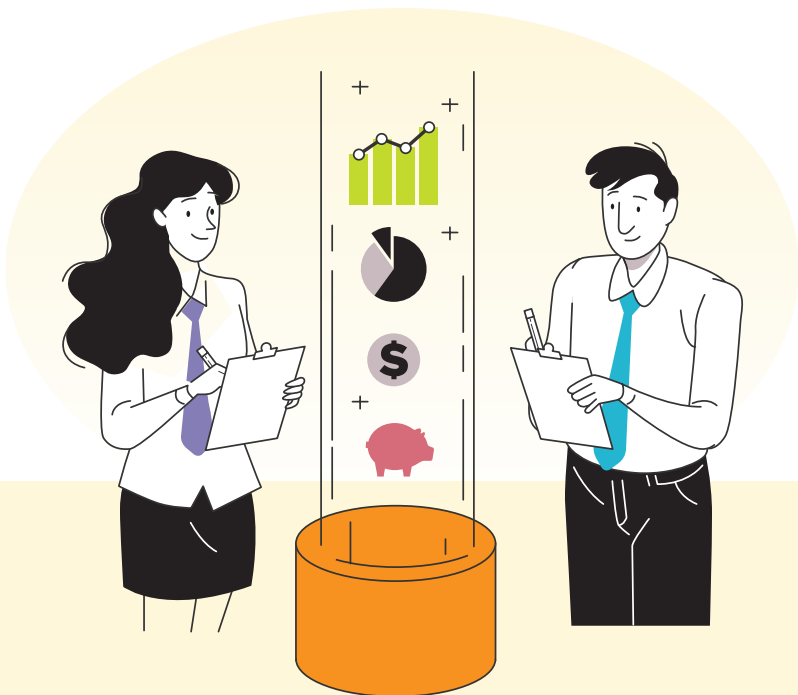


6.5

การให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูล ด้านความยั่งยืน (Assurance)

การให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูล หรือ Assurance เป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นว่าข้อมูลมีความถูกต้อง สม่าเสมอ และตรวจสอบได้

อย่างไรก็ตาม Assurance ของข้อมูลด้านความยั่งยืนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจาก Financial Audit เพราะข้อมูลมีทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ Forward-looking และข้อมูลที่อาศัยสมมติฐานหรือการประมาณการ



1) ความแตกต่างระหว่างการให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลความยั่งยืน (Sustainability Assurance) และการสอบบัญชี (Financial Audit)

แม้การให้ความเชื่อมั่น หรือ Assurance ของข้อมูลความยั่งยืนจะมีแนวคิดคล้ายกับการสอบบัญชี แต่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 6.5 ความแตกต่างระหว่าง Financial Audit และ Sustainability Assurance

	Financial Audit	Sustainability Assurance
ลักษณะข้อมูล	เน้นข้อมูลทางการเงินที่จัดทำตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน แม้บางรายการต้องใช้ประมาณการและดุลยพินิจ	ครอบคลุมทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ข้อมูลจากหลายหน่วยงาน และข้อมูลที่มีลักษณะ Forward-looking
กรอบการวัดและวิธีการ	มีกรอบการรายงานทางการเงิน และมาตรฐานการสอบบัญชีที่ชัดเจน และใช้กันมายาวนาน	บางข้อมูลยังมีวิธีวัดหลายรูปแบบ เช่น Scope 3, Value Chain Data หรือข้อมูลประมาณการ
หลักฐานประกอบ	มีระบบบัญชี เอกสาร และ Audit Trail ทางการเงินรองรับค่อนข้างชัดเจน	ต้องสร้าง Evidence Trail จากหลายหน่วยงาน หลายระบบ และบางกรณีจากคู่ค้าใน Value Chain
ดุลยพินิจและความไม่แน่นอน	มีการใช้ดุลยพินิจและประมาณการ แต่โดยทั่วไปอยู่ภายใต้กรอบการรายงานและการสอบบัญชีที่ Established กว่า	ข้อมูลมีความไม่แน่นอนสูง และต้องมีการใช้ดุลยพินิจ โดยเฉพาะเกี่ยวกับข้อมูลที่เป็นข้อมูล Forward-looking
Experts	ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเป็นหลัก	อาจต้องใช้ผู้ให้ความเชื่อมั่น ผู้ทวนสอบ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มาสนับสนุนกระบวนการ

ดังนั้น Assurance ของข้อมูลความยั่งยืนจึงไม่ใช่เพียงการตรวจสอบตัวเอง แต่รวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมของกระบวนการ วิธีการวัด สมมติฐาน เอกสารหลักฐาน และ Internal Control ที่เกี่ยวข้อง

2) Scope และ Level ของ Assurance

ในการพิจารณา Assurance ของข้อมูลด้านความยั่งยืน คณะกรรมการควรแยกให้ชัดเจนระหว่างขอบเขตของ Assurance และ ระดับการให้ความเชื่อมั่น เพราะการกล่าวว่า “ข้อมูลได้รับ Assurance แล้ว” ไม่ได้หมายความว่ารายงานทั้งฉบับ หรือข้อมูลทุกตัวชี้วัดได้รับการให้ความเชื่อมั่นในระดับเดียวกัน

ขอบเขตของ Assurance หมายถึงข้อมูลหรือส่วนของรายงานที่อยู่ภายใต้การให้ความเชื่อมั่น เช่น ข้อมูล GHG Emissions หรือตัวชี้วัดบางตัว เป็นต้น ในระยะเริ่มต้น Assurance ของข้อมูลด้านความยั่งยืนมักเริ่มจากข้อมูล GHG Emissions โดยเฉพาะ Scope 1 และ Scope 2 ก่อน แล้วจึงค่อยขยายไปยังข้อมูลด้านอื่นตามข้อกำหนด ความสำคัญของข้อมูล และความพร้อมของระบบข้อมูลภายใน

โดยทั่วไป Assurance จะมี 2 ระดับ



Limited Assurance:

ผู้ให้ Assurance ให้ข้อสรุปในระดับจำกัด โดยกระบวนการตรวจสอบมักมีความเข้มชนน้อยกว่า Reasonable Assurance และมักเป็นระดับที่ใช้ในระยะเริ่มต้นของข้อมูลด้านความยั่งยืน



Reasonable Assurance:

ผู้ให้ Assurance ให้ข้อสรุปในระดับสูงกว่า โดยมีการตรวจสอบเชิงลึกมากกว่า และใกล้เคียงระดับของ Financial Audit มากขึ้น

มาตรฐาน ISSB ไม่ได้มีข้อกำหนดเรื่อง Assurance ของข้อมูล อย่างไรก็ตามการกำหนดว่าจะต้องมี Assurance หรือไม่ และเป็นระดับใดจะขึ้นอยู่กับหน่วยงานกำกับดูแลของแต่ละประเทศ

ในบริบทของประเทศไทย แนวทางของสำนักงาน ก.ล.ต. ภายใต้การยกระดับแบบ 56-1 One Report-S ที่อ้างอิงมาตรฐาน ISSB มีการกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนใช้ Assurance กับข้อมูล GHG Emissions Scope 1 และ Scope 2 ในระดับ Limited Assurance หรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า โดยสำนักงาน ก.ล.ต. ระบุแนวทางให้สามารถใช้ผู้ทวนสอบการจัดทำคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรที่ขึ้นทะเบียนกับองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือผู้ทวนสอบที่ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง เช่น ISAE 3000/3410, ISSA 5000, ISO 14064-3, AA1000AS หรือมาตรฐานอื่นที่ได้รับการยอมรับและอาจมีการกำหนดเพิ่มเติมในอนาคต

คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหารให้ชัดเจนว่าข้อมูลใดมีความสำคัญและควรเริ่ม Assurance ก่อน โดยพิจารณาจาก



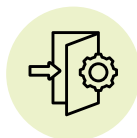
ข้อกำหนดของหน่วยงาน
กำกับดูแล



ความสำคัญของข้อมูล
ต่อผู้ลงทุน
และผู้ให้เงินทุน



ความเสี่ยง
ด้านความน่าเชื่อถือ
ของข้อมูล



ความพร้อมของข้อมูล
และ Internal Control



ความสามารถขององค์กร
ในการจัดเตรียมหลักฐานรองรับ

ดังนั้น การพิจารณา Scope และ Level สำหรับ Assurance ของข้อมูลด้านความยั่งยืนอาจพิจารณาจากหลายปัจจัย ทั้งนี้ องค์กรอาจเริ่มจาก Limited Assurance ในข้อมูลที่สำคัญและพร้อมก่อน แล้วค่อยพิจารณาขยาย Scope หรือยกระดับของ Assurance เมื่อระบบข้อมูลและ Internal Control มีความพร้อมมากขึ้น



3) Assurance Provider และบทบาทในระบบการกำกับดูแล

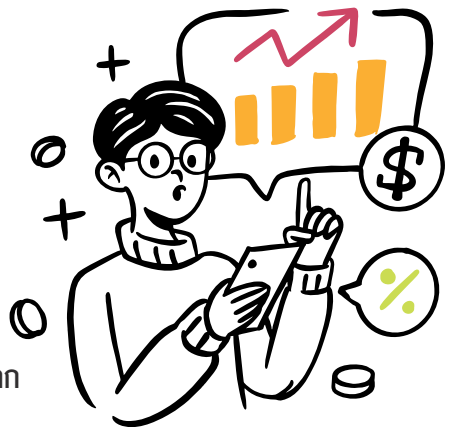
เมื่อองค์กรกำหนดขอบเขตและระดับของ Assurance แล้ว ประเด็นถัดมาคือการพิจารณาว่าใครควรเป็นผู้ให้ Assurance

การให้ความเชื่อมั่นต่อข้อมูลด้านความยั่งยืนอาจดำเนินการโดยผู้สอบบัญชี บริษัทสอบบัญชีผู้ให้บริการด้าน Assurance อื่น ผู้ทวนสอบหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการก๊าซเรือนกระจก หรือด้านวิศวกรรม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของข้อมูล ขอบเขตงาน มาตรฐานที่ใช้ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่การให้ Assurance เป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดตามเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น การทวนสอบข้อมูล GHG Emissions ภายใต้แนวทาง 56-1 One Report-S คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารตรวจสอบว่าผู้ให้ Assurance หรือผู้ทวนสอบมีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น เป็นผู้ทวนสอบที่ขึ้นทะเบียนกับองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) หรือเป็นผู้ทวนสอบที่ดำเนินงานตามมาตรฐานสากลที่สำนักงาน ก.ล.ต. ยอมรับ ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

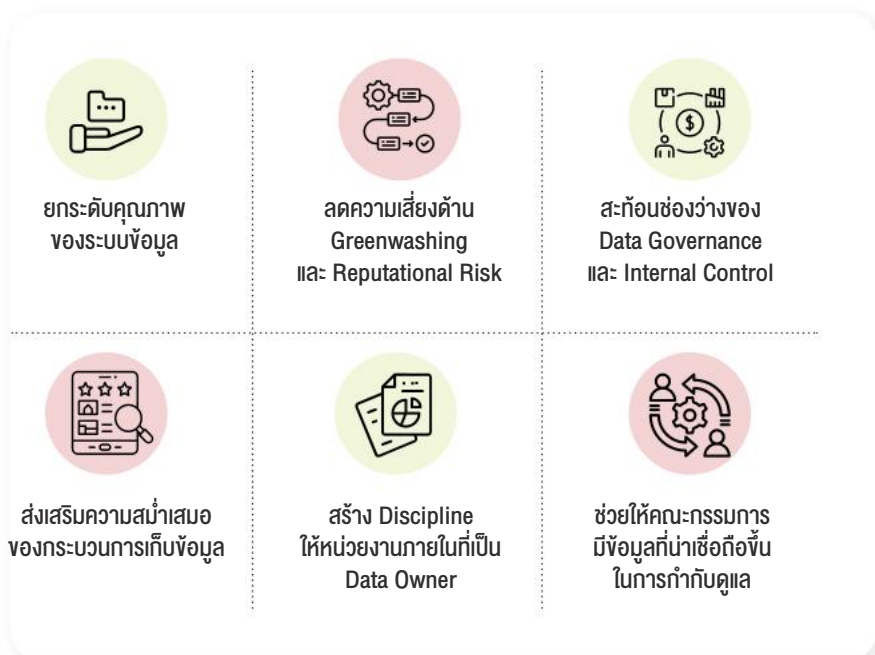
ประเด็นสำคัญที่คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรพิจารณาไม่ใช่เพียงใครควรเป็นผู้ให้ Assurance แต่ต้องพิจารณาประเด็นเหล่านี้ด้วย

- ✔ **ความเป็นอิสระ**
- ✔ **ความเชี่ยวชาญรวมถึงประสบการณ์ในประเด็นและอุตสาหกรรม**
- ✔ **มาตรฐานที่ใช้**
- ✔ **ขอบเขตงานที่กำหนดร่วมกัน**
- ✔ **ความเข้าใจในลักษณะของข้อมูล**
- ✔ **ความสามารถในการอธิบายข้อค้นพบจากกระบวนการเพื่อยกระดับระบบภายใน**



4) ประโยชน์ของ Assurance ต่อการดำเนินงานภายในองค์กร

Assurance ไม่ได้มีคุณค่าเพียงเพื่อสร้างความเชื่อมั่นภายนอก แต่ยังช่วยให้องค์กรเห็นช่องว่าง และยกระดับระบบการดำเนินงานภายในได้ เช่น



ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับ Assurance เป็นมากกว่าการดำเนินงานขั้นตอนสุดท้ายของการทำรายงาน แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของ Data Governance และกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นต่อข้อมูลที่เปิดเผยที่ควรถูกวางแผนตั้งแต่แรก



ประเด็นสำคัญ สำหรับคณะกรรมการ

สิ่งที่คณะกรรมการควรพิจารณา
เกี่ยวกับตัวชี้วัด เป้าหมาย ระบบข้อมูล
และความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้านความยั่งยืน



คณะกรรมการต้องกำกับให้การเลือกใช้ตัวชี้วัดและการตั้งเป้าหมายสะท้อนความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจ รวมถึงเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และการตัดสินใจขององค์กร



สำหรับการเปิดเผยข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศ คณะกรรมการควรเข้าใจ Cross-industry Metrics ตามมาตรฐาน IFRS S2 ทั้ง 7 กลุ่ม ได้แก่ GHG Emissions, Transition Risks, Physical Risks, Opportunities, Capital Deployment, Internal Carbon Price และ Remuneration



Industry-based Metrics มีความสำคัญเพราะความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนมีความแตกต่างกันตามโมเดลธุรกิจและอุตสาหกรรม



คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของระบบข้อมูลภายในที่เกี่ยวกับข้อมูลความยั่งยืนซึ่งเป็นรากฐานของความถูกต้อง ความสม่ำเสมอและความสามารถในการตรวจสอบของข้อมูล



คณะกรรมการต้องเข้าใจว่าความน่าเชื่อถือของข้อมูลขึ้นอยู่กับระบบกระบวนการ และสมมติฐานที่อยู่เบื้องหลังข้อมูลนั้น



คณะกรรมการต้องพิจารณาบทบาทของ Assurance ในฐานะเครื่องมือในการยกระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูล ไม่ใช่เพียงการทำตามข้อกำหนด



การตัดสินใจเกี่ยวกับ Scope และ Level ของ Assurance ควรสะท้อนความสำคัญของข้อมูลต่อผู้ลงทุน ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ และความพร้อมของระบบข้อมูลภายในองค์กร

คำถามที่คณะกรรมการ ควรถามฝ่ายบริหาร



- ❓ ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้ นั้นสะท้อนความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจอย่างไร
- ❓ เมื่อเทียบกับ Cross-industry Metrics ที่กำหนดโดยมาตรฐาน IFRS S2 ข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศขององค์กรครบถ้วนเพียงใด
- ❓ ข้อมูล GHG Scope 1 และ Scope 2 มี Boundary, Methodology, Data Owner และหลักฐานรองรับชัดเจนหรือไม่
- ❓ องค์กรมีแผนเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บข้อมูล GHG Scope 3 และข้อมูลอื่นจาก Value Chain อย่างไร
- ❓ เป้าหมายด้านความยั่งยืนที่องค์กรตั้งไว้มี Baseline, Milestones, Owner, Resource Allocation และ Progress Tracking หรือไม่
- ❓ ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่สำคัญมี Internal Control และ Audit Trail เพียงพอหรือไม่
- ❓ Audit Committee หรือ Internal Audit ได้ประเมิน Control Gap ของข้อมูลด้านความยั่งยืนแล้วหรือไม่
- ❓ องค์กรมี Assurance Roadmap ที่ชัดเจนหรือไม่ว่า ข้อมูลใดจะได้รับ Assurance ก่อนในระดับใดและเมื่อใด
- ❓ ข้อค้นพบจากกระบวนการ Assurance หรือ Internal Review ถูกนำไปใช้ปรับปรุงระบบข้อมูลและ Data Governance อย่างไร



บทที่ 7

การประเมินความพร้อม ขององค์กรและแนวทาง สำหรับคณะกรรมการ

7.1

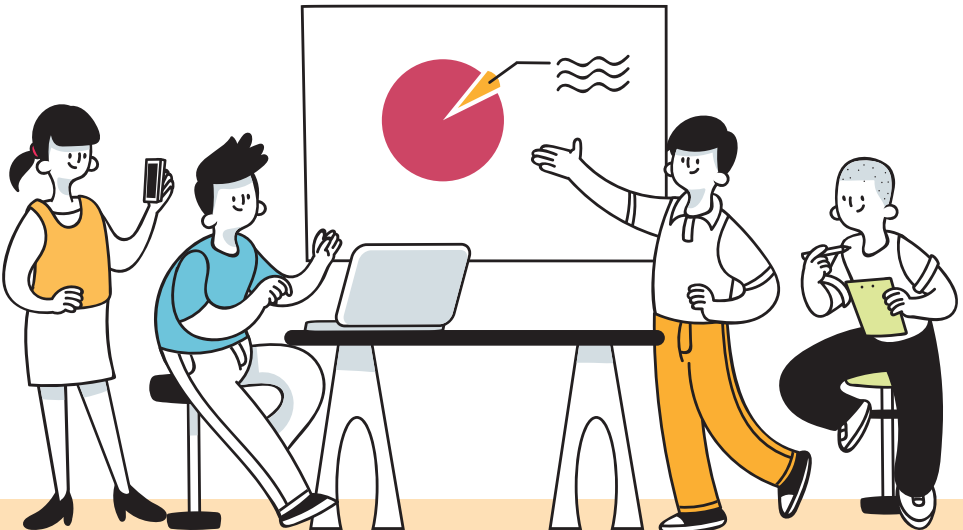
การประเมินความพร้อม: จากรายงานสู่ความสามารถ ขององค์กร



เนื้อหาของคู่มือในเล่มนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่า ในการเตรียมความพร้อมเพื่อนำมาตรฐาน ISSB มาใช้ องค์กรจำเป็นต้องเชื่อมโยงความเสี่ยง และโอกาสด้านความยั่งยืนเข้ากับการกำกับดูแล กลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง ระบบข้อมูล และการตัดสินใจทางธุรกิจ

ในทางปฏิบัติ ความท้าทายที่แท้จริงอยู่ที่ว่า องค์กรสามารถสร้างระบบภายในที่ทำให้ ข้อมูลด้านความยั่งยืนมีคุณภาพ ใช้ตัดสินใจได้ และสะท้อนความเสี่ยงและโอกาสที่มีผลต่อ มูลค่าองค์กรได้จริงหรือไม่

องค์กรต้องเข้าใจช่องว่างของตนเอง และมี แผนยกระดับความพร้อมอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ การประเมินความพร้อมสามารถแยกได้เป็น อย่างน้อย 5 มิติ



ตารางที่ 7.1 การประเมินความพร้อมภาพรวมและคำถามสำหรับคณะกรรมการ

มิติ	คำถามหลักสำหรับคณะกรรมการ
Governance & Accountability	ใครกำกับดูแล ใครรับผิดชอบ และ Accountability ชัดเจนหรือไม่
Strategy & Risk	ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเชื่อมกับกลยุทธ์และ ERM จริงหรือไม่
Metrics, Data & Controls	องค์กรมีข้อมูล ระบบ และ Data Owner ที่พร้อมต่อการติดตามตัวชี้วัดที่สำคัญและการตั้งเป้าหมายด้านความยั่งยืนหรือไม่
Disclosure & Assurance	ข้อมูลที่เปิดเผยเชื่อมโยง น่าเชื่อถือ และพร้อมต่อ Assurance เพียงใด
Capability & Resources	บุคลากร ระบบ งบประมาณ และความรู้ที่จำเป็นเพียงพอหรือไม่

องค์กรแต่ละแห่งมีจุดเริ่มต้นแตกต่างกัน บางแห่งมีรายงานความยั่งยืนและข้อมูล GHG Emissions อยู่แล้วแต่ยังไม่เชื่อมกับกลยุทธ์และข้อมูลทางการเงิน บางแห่งมี ERM ที่เข้มแข็งแต่ยังไม่ได้รวม Climate-related Risks เข้าไปใน Risk Register บางแห่งมีความพร้อมด้าน Governance แต่ระบบข้อมูลยังเป็น Manual Process และยังไม่มี Audit Trail

**ดังนั้น การเตรียมความพร้อมต่อมาตรฐาน ISSB องค์กรเข้าใจว่า
จุดตั้งต้นของตนอยู่ตรงไหนและควรดำเนินการต่ออย่างไร**

7.2

Readiness Journey: มุมมองการเตรียม ความพร้อมขององค์กร



เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำหนดทิศทางและติดตามความคืบหน้าได้อย่างเหมาะสม องค์กรควรเริ่มจากการประเมินระดับความพร้อมของตนเองตาม **Readiness Journey** ซึ่งสะท้อนว่าองค์กรมีความสามารถเพียงใดในการนำมาตรฐาน ISSB ไปใช้จริง ตั้งแต่ระดับการสร้าง الوعي ไปจนถึงการบูรณาการข้อมูลด้านความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์การเงิน การกำกับดูแล และการสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน



ในระยะแรก การประเมินความพร้อมอาจใช้ IFRS S2 และข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศเป็นจุดตั้งต้น เนื่องจากเป็นประเด็นที่หลายองค์กรจะต้องเริ่มเตรียมพร้อมก่อน อย่างไรก็ตาม หลักคิดของ Readiness Journey นี้สามารถต่อยอดไปสู่ประเด็นความยั่งยืนอื่น ๆ ที่อยู่ในแนวทางของ IFRS S1 และ Sustainability-related Risks and Opportunities อื่นได้

การประเมินความพร้อมผ่าน Readiness Journey นี้ ไม่ใช้การจัดอันดับองค์กร ไม่ใช้ Benchmark และไม่ใช้การรับรองจาก IFRS Foundation หรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งสิ้น แต่เป็นเครื่องมือสำหรับใช้ภายในองค์กรเพื่อช่วยให้คณะกรรมการเห็นช่องว่างสำคัญ กำหนดลำดับความสำคัญ และกำกับให้ฝ่ายบริหารยกระดับความพร้อมอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 7.2 Readiness Journey และ Focus สำหรับคณะกรรมการ

ขั้นความพร้อม	สัญญาณความพร้อมที่อาจพบ	Focus สำหรับคณะกรรมการ
ขั้นที่ 1 Awareness & Gap Recognition	ตระหนักว่ามาตรฐาน ISSB มีความสำคัญ แต่ยังไม่เข้าใจ Gap	สร้างความเข้าใจในระดับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับผู้รับผิดชอบเบื้องต้น และให้ฝ่ายบริหารประเมินช่องว่างในภาพรวม
ขั้นที่ 2 Organised Preparation	มีผู้รับผิดชอบ เริ่มทำ Gap Assessment และเริ่มเก็บข้อมูลพื้นฐาน	กำกับให้มี Gap Assessment, Data Inventory, Data Owner, Roadmap เบื้องต้น และแผนทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงาน
ขั้นที่ 3 Implementation Readiness	มี Process และ Disclosure Draft ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISSB	กำกับว่าองค์กรไม่ได้เพียงเขียนรายงานให้ครบแต่มี Process, Control, Evidence, Owner และ Internal Review รองรับ พร้อมเริ่มเชื่อมข้อมูลความยั่งยืนกับ Strategy, ERM และ Assurance Readiness
ขั้นที่ 4 Strategic & Financial Integration	ใช้ข้อมูลความยั่งยืนเชื่อมกับ Strategy, ERM, Financial Planning และ Capital Allocation อย่างเป็นระบบ และมีข้อมูลเชิงปริมาณมากขึ้น	ใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณา Strategy, Risk Appetite, Investment Decision, Transition / Adaptation Plan, Financial Planning และ Trade-offs ระหว่างผลตอบแทนระยะสั้นกับ Resilience ระยะยาว
ขั้นที่ 5 Decision-useful & Market Confidence	ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน รวมถึงระบบข้อมูลสามารถรองรับ Assurance นอกเหนือจากภาคบังคับได้	กำกับให้ข้อมูลถูกใช้ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ การสนทนากับผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน การเข้าถึงเงินทุน การบริหารห่วงโซ่คุณค่า และการสร้าง Long-term Resilience

จาก 5 ขั้นตอนความพร้อมของ Readiness Journey ข้างต้น ขั้นที่ 3 หรือ Implementation Readiness เป็นขั้นสำคัญที่องค์กรควรไปให้ถึงเพื่อรองรับการรายงานตามมาตรฐานอย่างเป็นระบบ แต่ไม่ควรถูกมองเป็นปลายทางของการเตรียมความพร้อม เพราะการเปิดเผยข้อมูลที่สอดคล้องกับมาตรฐานยังไม่เพียงพอ หากข้อมูลดังกล่าวยังไม่ถูกใช้ในการตัดสินใจจริง

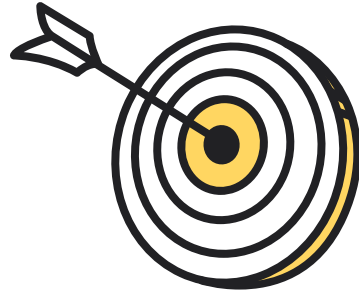
การประเมิน Readiness ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรทุกแห่งต้องไปถึงขั้นที่ 5 กันทีเดียว แต่เพื่อช่วยให้คณะกรรมการเข้าใจจุดเริ่มต้นขององค์กร เห็นช่องว่างในแต่ละมิติ และกำกับให้ฝ่ายบริหารวางแผนยกระดับให้เหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อน ทรัพยากร และ Timeline การบังคับใช้ที่เกี่ยวข้อง



7.3

แนวทางการเตรียมความพร้อม ของคณะกรรมการในช่วงเริ่มต้น

การเตรียมความพร้อมต่อมาตรฐาน ISSB ควรถูกดำเนินการอย่างเป็นลำดับ โดยคณะกรรมการควรเริ่มดำเนินการจาก 5 เรื่องสำคัญ



1) ทำความเข้าใจความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนขององค์กร

จุดเริ่มต้นสำคัญของคณะกรรมการ คือ การทำความเข้าใจว่าองค์กรกำลังเผชิญความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนอะไรบ้าง และประเด็นเหล่านั้นส่งผลต่อแนวโน้มของกิจการอย่างไร

โดยเฉพาะประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นประเด็นที่มีผลต่อทุกอุตสาหกรรมทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศ คณะกรรมการควรพิจารณาประเด็นดังนี้



ความเสี่ยงทางกายภาพ

เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง คลื่นความร้อน หรือผลกระทบต่อสินทรัพย์และ Value Chain



ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่าน

เช่น กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ราคาคาร์บอน เทคโนโลยีใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภค และต้นทุนพลังงาน



โอกาสทางธุรกิจ

เช่น ผลกระทบคาร์บอนต่ำ การเพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อกิจกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารจัดการทำ Mapping เบื้องต้นว่าความเสี่ยงและโอกาสแต่ละประเด็นส่งผลต่อธุรกิจในมิติใด เช่น รายได้ ต้นทุน สินทรัพย์ CAPEX / OPEX กระแสเงินสด การเข้าถึงเงินทุน หรือต้นทุนเงินทุน

ข้อมูลที่คณะกรรมการควรขอจากฝ่ายบริหาร เช่น

- ✔ รายการความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่สำคัญ
- ✔ การจัดลำดับความสำคัญตามผลกระทบและความเป็นไปได้
- ✔ ผลกระทบต่อโมเดลธุรกิจ และ Value Chain
- ✔ Time Horizon ที่คาดว่าจะประเด็นเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร
- ✔ Pathway เบื้องต้นสู่ผลกระทบทางการเงิน
- ✔ ข้อจำกัดของข้อมูลและสมมติฐานที่ใช้

2) ประเมินโครงสร้าง Governance และบทบาทภายในองค์กร

เมื่อเข้าใจประเด็นสำคัญแล้ว คณะกรรมการควรประเมินว่าโครงสร้าง Governance ปัจจุบันรองรับการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนได้เพียงใด

ประเด็นที่คณะกรรมการควรพิจารณา เช่น



คณะกรรมการ
หรือคณะกรรมการชุดใด
รับผิดชอบกำกับดูแล
ในเรื่องนี้



ฝ่ายบริหาร
ระดับใดเป็น
Executive Owner



มี Management
Committee
หรือ Working Group
ที่ทำงานข้ามหน่วยงาน
หรือไม่



มีการรายงาน
ต่อคณะกรรมการ
อย่างสม่ำเสมอหรือไม่



Audit Committee,
Risk Committee, Nomination
and Remuneration Committee
และ Sustainability /
ESG Committee
มีบทบาทเชื่อมโยงกันอย่างไร



มี Accountability
และ KPIs
ที่เกี่ยวข้องหรือไม่

ในหลายองค์กร การกำกับดูแลด้านความยั่งยืนยังอยู่ในลักษณะกระจัดกระจาย ทำให้ข้อมูลและการดำเนินงานไม่เชื่อมโยงกัน คณะกรรมการจึงควรกำกับให้เกิดความชัดเจนว่า ใครกำกับ ใครดำเนินการ ใครเป็นเจ้าของข้อมูล และใครรับผิดชอบผลลัพธ์

3) ประเมินความพร้อมของระบบข้อมูลและข้อมูลที่มีอยู่

องค์กรจำนวนมากพบว่าความท้าทายสำคัญของมาตรฐาน ISSB ไม่ใช่การเขียนรายงาน แต่คือความพร้อมของระบบข้อมูลภายใน

คณะกรรมการควรขอให้ฝ่ายบริหารประเมินอย่างเป็นระบบว่า

- ✓ ข้อมูลอะไรที่มีอยู่แล้ว และข้อมูลใดที่ยังขาดอยู่
- ✓ ข้อมูลมาจากหน่วยงานใด ใครเป็น Data Owner
- ✓ ใช้ Methodology และ Assumptions อะไร
- ✓ มี Internal Control และ Audit Trail หรือไม่
- ✓ ข้อมูลใดพร้อมต่อ Assurance และข้อมูลใดยังต้องพัฒนา

โดยเฉพาะข้อมูลที่มีความซับซ้อน เช่น GHG Emissions Scope 3 ข้อมูลจาก Value Chain ข้อมูลผลกระทบทางการเงินที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือข้อมูล Forward-looking ที่ต้องอาศัยสมมติฐานและการประมาณการ

ในระยะเริ่มต้น องค์กรอาจยังไม่สามารถ
จัดทำข้อมูลเชิงปริมาณได้ครบถ้วน
ทั้งหมด แต่ควรมีแผนพัฒนาข้อมูล
อย่างชัดเจน และสามารถอธิบายข้อจำกัด
ของข้อมูลได้อย่างโปร่งใส



4) เชื่อมการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดสรรเงินทุน

มาตรฐาน ISSB คาดหวังให้องค์กรอธิบายได้ว่าความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนส่งผลต่อกลยุทธ์ การตัดสินใจ และแนวโน้มของกิจการอย่างไร ไม่ใช่เพียงมีข้อมูลเพื่อเปิดเผย

ดังนั้น คณะกรรมการควรกำกับให้การดำเนินงานด้านความยั่งยืนถูกเชื่อมโยงกับ กระบวนการสำคัญขององค์กร เช่น

- ✓ Strategic Planning
- ✓ Enterprise Risk Management
- ✓ Risk Appetite Setting
- ✓ Capital Budgeting
- ✓ Investment Appraisal
- ✓ Business Continuity Planning
- ✓ Financial Planning
- ✓ Performance Evaluation

เครื่องมือสำคัญที่ฝ่ายบริหารควรเริ่มพิจารณา ได้แก่ Scenario Analysis, Transition Planning และ Adaptation Planning เพื่อประเมินความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ภายใต้ความไม่แน่นอนในระยะยาว



ประเด็นสำคัญ คือ ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์เหล่านี้ต้องถูกนำไปใช้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงข้อมูลสำหรับรายงานตามเกณฑ์เท่านั้น

5) จัดทำ Roadmap และจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน

การเตรียมความพร้อมต่อมาตรฐาน ISSB ไม่สามารถทำทั้งหมดได้ในทันที โดยเฉพาะในบริษัทที่องค์กรมีความพร้อมด้านข้อมูล บุคลากร ระบบภายใน และงบประมาณแตกต่างกัน

ดังนั้น คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายบริหารจัดการ Roadmap ที่มีลำดับความสำคัญชัดเจน และสอดคล้องกับช่วงเวลาการบังคับใช้ รวมถึง Transition Reliefs ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 7.3 ตัวอย่างการจัดทำ Roadmap ในการเตรียมความพร้อม

ระยะเวลา	เป้าหมาย	สิ่งที่ควรดำเนินการ
ภายใน 6 เดือน	เข้าใจข้อกำหนดและช่องว่างขององค์กร	กำหนด Board Briefing, Gap Assessment, Mapping กับเกณฑ์ 56-1 One Report-S, ระบุข้อมูลที่มีและข้อมูลที่ขาด
6-12 เดือน	วาง Governance และระบบข้อมูลพื้นฐาน	กำหนด Data Owners, ตั้ง Working Team, พัฒนา Metrics, Pilot Disclosure, สร้าง Internal Control
12 เดือนขึ้นไป	เชื่อมข้อมูลตามมาตรฐาน ISSB เข้ากับการตัดสินใจและยกระดับคุณภาพข้อมูล	ทำ Scenario Analysis ประเมิน Financial Impact เชื่อมโยงกับ Capital Allocation วางแผน Assurance Readiness

Roadmap ที่ดีไม่ควรเป็นเพียง ตารางกิจกรรม แต่ควรระบุ Owner, Timeline, Resource Needs, Milestones และประเด็นที่ต้องรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ



7.4

การต่อยอดจาก สิ่งที่องค์กรมีอยู่เดิม

หนึ่งในคำถามสำคัญที่คณะกรรมการ
มักถาม คือ

“

**การดำเนินงานตามมาตรฐาน ISSB
เป็นเรื่องใหม่ทั้งหมดหรือไม่**

”

คำตอบ คือ หลายองค์กรไม่จำเป็นต้องเริ่ม
จากศูนย์ เพราะมีองค์ประกอบบางส่วนอยู่แล้ว
จากการดำเนินงานเดิม เช่น 56-1 One Report
การทำรายงานความยั่งยืนโดยใช้มาตรฐาน
GRI หรือกรอบ TCFD การทำ Risk Register
การทำ GHG Inventory การมี Internal Control
หรือ การทำ Strategic Planning

สิ่งที่มาตรฐาน ISSB เพิ่มเข้ามา คือ การ
ทำให้ข้อมูลความยั่งยืนที่หลายองค์กรเปิดเผย
หรือมีอยู่แล้วเชื่อมโยงกับมูลค่าองค์กร กลยุทธ์
ความเสี่ยง ระบบข้อมูล และการตัดสินใจของ
ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนมากขึ้น

คณะกรรมการจึงควรกำกับให้ฝ่ายบริหาร
เริ่มจากการ Mapping สิ่งที่มีอยู่แล้วกับ
ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISSB และระบุ
ช่องว่างที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม แทนที่จะสร้าง
ระบบใหม่ทั้งหมดโดยไม่จำเป็น



ตารางที่ 7.4 ตัวอย่างการต่อยอดจากการดำเนินการเดิมให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISSB

สิ่งที่องค์กร อาจมีอยู่แล้ว	วิธีต่อยอดให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ISSB
56-1 One Report	Mapping ข้อมูลกับ 4 Pillars ของมาตรฐาน ISSB และเพิ่มความเชื่อมโยงของข้อมูลความยั่งยืนกับข้อมูลทางการเงิน
รายงานความยั่งยืน ตามมาตรฐาน GRI	ใช้ข้อมูล Stakeholder Impacts เป็น Early Signals ของความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจมีผลต่อมูลค่าองค์กร
TCFD Disclosures	ต่อยอดสู่ IFRS S2 โดยเพิ่มความชัดเจนเรื่อง Metrics, Targets, Scenario, Financial Effects
Risk Register / ERM	เพิ่ม SRROs / CRROs Time Horizon และ Linkage กับ Risk Appetite
GHG Scope 1 และ 2	ยกระดับ Methodology การเก็บข้อมูล, Boundary, Assurance และการเตรียมความพร้อมข้อมูล GHG Scope 3
Strategic Planning	เพิ่ม Scenario Analysis และการเชื่อมโยงกับ Financial Effects
Internal Control	ขยาย Control Framework ไปยังข้อมูลด้านความยั่งยืนที่มีสาระสำคัญ
Board Committees	กำหนด Mandate และ Reporting Line ด้านการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้ชัดเจน
Investor Relations Process	เชื่อมข้อมูลความยั่งยืนในการสื่อสารเรื่องมูลค่าองค์กรกับผู้ลงทุนเพื่อให้ผู้ลงทุนใช้ในการตัดสินใจ

7.5

สิ่งที่องค์กรควรหลีกเลี่ยง ในการเตรียมพร้อมเพื่อใช้ มาตรฐาน ISSB

การเตรียมความพร้อมอาจไม่ประสบผลสำเร็จ หากองค์กรเข้าใจผิดหรือเริ่มต้นจากจุดที่ไม่เหมาะสม ประเด็นที่คณะกรรมการควรระวัง ได้แก่



1) มองมาตรฐาน ISSB เป็นเรื่องงงฝ่าย Sustainability เท่านั้น

การดำเนินงานด้านความยั่งยืนต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง การเงิน การดำเนินงาน และข้อมูลของทั้งองค์กร หากจำกัดไว้ที่ฝ่าย Sustainability เพียงฝ่ายเดียวองค์กรอาจได้รายงานแต่ไม่ได้ระบบบริหารจัดการที่ชัดเจนได้จริง



2) เริ่มจากการเขียนรายงานก่อนเข้าใจช่องว่างของการดำเนินงานในองค์กร

การเร่งจัดทำรายงานโดยไม่ประเมิน Governance, Data, Controls และ Financial Connectivity อาจทำให้เกิดรายงานที่ดูครบถ้วน แต่ไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ



3) เปิดเผยข้อมูลมากแต่ไม่ตอบคำถามของผู้ลงทุน

มาตรฐาน ISSB ไม่ได้ต้องการข้อมูลด้านความยั่งยืนจำนวนมากที่สุดแต่ต้องการข้อมูลที่มีสาระสำคัญ เชื่อมโยง และใช้ประเมินแนวโน้มของกิจการได้

การเปิดเผยข้อมูลจำนวนมากไม่ได้ทำให้รายงานมีคุณภาพเสมอไป หากข้อมูลไม่เชื่อมโยงกับประเด็นที่มีสาระสำคัญ ไม่สมดุล หรือไม่มีหลักฐานรองรับเพียงพอ อาจทำให้ผู้ใช้ข้อมูลเข้าใจผิดหรือเพิ่มความเสี่ยงด้าน Greenwashing โดยเฉพาะการเปิดเผยเป้าหมายและแผนงาน หากยังไม่พร้อม ควรพิจารณาการเปิดเผยอย่างระมัดระวัง โดยอธิบายข้อจำกัด เงื่อนไข สมมติฐาน และแผนพัฒนาต่อไปอย่างชัดเจน



4) พึ่งพาที่ปรึกษาเพื่อการทำรายงานมากเกินไป

ถึงแม้การใช้ที่ปรึกษาสามารถช่วยเร่งกระบวนการในการดำเนินงานและการเรียนรู้ขององค์กรได้ดี แต่ความสามารถและองค์ความรู้ต้องมีอยู่ภายในองค์กรด้วย เพื่อให้การดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลที่มีคุณภาพมีความต่อเนื่อง



5) ใช้ช่วง Transition Reliefs เป็นเหตุผลการผัดผ่อนการเตรียมตัว

Transition Reliefs ควรถูกใช้เป็นเวลาสำหรับสร้างระบบ ไม่ใช่ช่วงเวลาสำหรับเลื่อนการเปลี่ยนแปลง หากองค์กรรอจนใกล้ปีรายงานจริง ความเสี่ยงด้านข้อมูล ความเสี่ยงด้านความพร้อมบุคลากร และความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือจะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ



6) มอง Assurance เป็นขั้นตอนปลายทาง

Assurance จะมีคุณค่าเมื่อองค์กรมี Data Governance, Internal Control และหลักฐานรองรับที่ดี หากเริ่มเตรียม Assurance ช้าเกินไป องค์กรอาจพบช่องว่างด้านระบบข้อมูลในช่วงปลายกระบวนการ รวมถึงกระบวนการ Assurance ยังอาจสะท้อนประเด็นที่องค์กรควรปรับปรุงในเรื่องการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนด้วย

7.6

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐาน ISSB จะเกิดผลได้จริงเมื่อองค์กรมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญดังต่อไปนี้



Board Ownership

คณะกรรมการเข้าใจบทบาทของตน และกำกับให้เรื่องนี้เป็นวาระเชิงกลยุทธ์



Data Governance

มี Methodology, Ownership, Controls และ Audit Trail รองรับ



Clear Accountability

มีผู้รับผิดชอบชัดเจน
ทั้งในระดับคณะกรรมการ
ฝ่ายบริหารและ Data Owner



Phased Roadmap

มีแผนการดำเนินงานเพื่อ
การวางลำดับความสำคัญ
ไม่พยายามทำทุกอย่างพร้อมกัน



Cross-functional Collaboration

Finance, Risk, Sustainability,
Operations และ Business
Units ทำงานร่วมกัน



Investor-use Mindset

มองข้อมูลจากมุมของ
ผู้ลงทุนไม่ใช่เพียงมุมของ
ผู้จัดทำรายงาน



Connection to Existing Systems

ต่อยอดจาก
56-1 One Report, ERM,
Internal Control และ
Strategic Planning



Continuous Improvement

มีมุมมองในการพัฒนา
อย่างต่อเนื่อง

ในท้ายที่สุด การเตรียมความพร้อมสำหรับมาตรฐาน ISSB ไม่ใช่เพียงการทำให้ผ่านเกณฑ์หรือสามารถเปิดเผยข้อมูลได้ครบถ้วน แต่คือ การพัฒนาองค์กรให้สามารถเข้าใจความเสี่ยงและโอกาสใหม่ ปรับตัวต่อความไม่แน่นอน และสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวได้



บทบาทสำคัญของคณะกรรมการ คือ การกำหนดทิศทาง ติดตามความคืบหน้า และผลักดันให้ข้อมูลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนถูกใช้ในการตัดสินใจจริง

เมื่อองค์กรสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเข้ากับ Governance, Strategy, Risk Management, Metrics and Targets, Data และ Capital Allocation ได้อย่างเป็นระบบ มาตรฐาน ISSB จะกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบริหารความเสี่ยง สร้างความเชื่อมั่น และรักษาความสามารถในการสร้างมูลค่าในระยะยาวได้อย่างแท้จริง



ภาคผนวก

ภาคผนวกนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการและฝ่ายบริหารสามารถนำสาระสำคัญจากคู่มือไปใช้ในการประชุม การตั้งคำถาม การประเมินความพร้อม และการกำหนดแผนดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เครื่องมือในภาคผนวกไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มภาระการรายงาน แต่เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเริ่มต้นจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ระบุช่องว่างที่สำคัญ และจัดลำดับการเตรียมความพร้อมต่อมาตรฐาน ISSB ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

ภาคผนวก	เครื่องมือ	วัตถุประสงค์การใช้
A	Glossary & Terminology Guide	เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับคำศัพท์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐาน ISSB
B	Board Questions Master List	รวมคำถามสำคัญที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหารจากแต่ละบทในคู่มือ
C	Readiness Self-assessment	ใช้ประเมินระดับความพร้อมขององค์กรตาม Readiness Journey รวมถึงมีเครื่องมือ Checklist เพื่อช่วยเตรียมความพร้อม

ภาคผนวก A: Glossary & Terminology Guide

คำศัพท์	ความหมาย	แนวทางการใช้
IFRS Sustainability Disclosure Standards	มาตรฐาน ISSB	ใช้เป็นคำหลักหลังจากกล่าวชื่อเต็มครั้งแรก และใช้อ้างอิงถึงมาตรฐานการรายงานที่ออกโดย ISSB
IFRS S1	มาตรฐาน IFRS S1	ใช้เมื่อกล่าวถึงข้อกำหนดทั่วไปเกี่ยวกับ Sustainability-related Financial Information
IFRS S2	มาตรฐาน IFRS S2	ใช้เมื่อกล่าวถึง Climate-related Disclosures
Financial Materiality	ความมีสาระสำคัญทางการเงิน	ใช้เมื่อพูดถึงข้อมูลที่มีนัยสำคัญต่อผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน
Entity's Prospects	แนวโน้มของกิจการ	ใช้เมื่อพูดถึง Cash Flows, Access to Finance และ Cost of Capital
Primary Users	ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน	ใช้กล่าวถึงผู้ใช้ข้อมูลหลักในบริบทของมาตรฐานการรายงานของ ISSB
Stakeholders	ผู้มีส่วนได้เสีย	ใช้กับลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน ผู้กำกับดูแล และสังคม
Sustainability-related Risks and Opportunities (SRROs)	ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน	ใช้เป็นคำหลักในบริบท IFRS S1
Climate-related Risks and Opportunities (CRROs)	ความเสี่ยงและโอกาสด้านสภาพภูมิอากาศ	ใช้เป็นคำหลักในบริบท IFRS S2

ภาคผนวก B: Board Questions Master List

คำถามท้ายบทในคู่มือนี้ออกแบบให้คณะกรรมการใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และตั้งคำถามต่อฝ่ายบริหาร ตารางนี้รวบรวมคำถามหลักจากแต่ละบทไว้ในที่เดียว เพื่อให้คณะกรรมการสามารถนำไปใช้เป็น Agenda ในการประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย หรือใช้ใน Management Discussion ได้

ประเด็นการกำกับดูแล	คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร
บทที่ 1: ภูมิทัศน์การเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน	
ผู้ใช้ข้อมูลและบทบาทของ กรอบรายงาน	- ฝ่ายบริหารมีความชัดเจนหรือไม่ว่า “ผู้ใช้ข้อมูลหลัก” ขององค์กรคือใคร และแต่ละกลุ่มต้องการข้อมูลประเภทใด - ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่องค์กรเปิดเผยในปัจจุบันตอบโจทย์ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนอย่างไร - องค์กรมีแนวทางในการจัดการความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร
การใช้กรอบและมาตรฐาน หลายชุด	องค์กรใช้กรอบหรือมาตรฐานหลายชุดโดยมีเหตุผลสนับสนุนหรือไม่ การรายงานข้อมูลภายใต้กรอบหรือมาตรฐานแต่ละชุดมีความเชื่อมโยงกันหรือยัง
ความเชื่อมโยงกับธุรกิจ	ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยง และมูลค่าองค์กรอย่างไร
ข้อมูลที่เสนอคณะกรรมการ	คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่เพียงพอหรือไม่ในการกำกับทิศทางและตั้งคำถามต่อฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืน
บทที่ 2: มาตรฐาน IFRS S1 และ IFRS S2	
ความมีสาระสำคัญ ทางการเงิน และ กระบวนการพิจารณา Materiality	- ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า ประเด็นด้านความยั่งยืนใดมีสาระสำคัญทางการเงินต่อองค์กร และเพราะเหตุใด - กระบวนการพิจารณาความมีสาระสำคัญขององค์กรมีหลักเกณฑ์สมมติฐาน และการใช้ดุลยพินิจที่ชัดเจนเพียงใด

ประเด็นการกำกับดูแล

คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร

บทที่ 2: มาตรฐาน IFRS S1 และ IFRS S2 (ต่อ)

Connectivity	ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่องค์กรเปิดเผยมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ ความเสี่ยงและโอกาส และข้อมูลทางการเงินอย่างไร
Value Chain	ความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญอยู่ตรงไหนใน Value Chain
Scenario Analysis	องค์กรใช้ Scenario Analysis เพื่อทดสอบความยืดหยุ่นของกลยุทธ์แล้วหรือยัง หากใช้แล้วมีการใช้อย่างไร
Proportionality	หากองค์กรใช้หลัก Proportionality ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายเหตุผล ข้อจำกัด และหลักฐานรองรับได้หรือไม่
Interoperability	การใช้ข้อมูลตามกรอบอื่น เช่น GRI, TCFD เดิม หรือข้อมูลตาม 56-1 One Report เดิม สามารถเชื่อมโยงกับการเตรียมความพร้อมตาม IFRS S1 และ S2 ได้อย่างไร

บทที่ 3: Thailand Roadmap

Timeline และ Readiness	- องค์กรมีความพร้อมเพียงใดในการปรับตัวตามระยะเวลาการบังคับใช้เกณฑ์ 56-1 One Report-S และมี Roadmap ภายในที่ชัดเจนหรือไม่ - ฝ่ายบริหารได้ทำ Gap Assessment ระหว่างข้อมูลและระบบปัจจุบันกับข้อกำหนดตามมาตรฐาน ISSB แล้วหรือไม่
Reporting Calendar	ฝ่ายบริหารมีการวางแผนการจัดทำข้อมูลด้านความยั่งยืนกับรอบการจัดทำงบการเงิน การประชุมคณะกรรมการชุดย่อย และการอนุมัติของคณะกรรมการแล้วหรือยัง
Location และ Timing	องค์กรเข้าใจหรือยังว่าข้อมูลด้านความยั่งยืนควรเปิดเผยในตำแหน่งใด ครอบคลุมรอบรายงานใด และต้องเตรียมข้อมูลเปรียบเทียบอย่างไร
Materiality Judgement	กระบวนการพิจารณา Materiality ขององค์กรมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถอธิบายได้หรือไม่

ประเด็นการกำกับดูแล

คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร

บทที่ 3: Thailand Roadmap (ต่อ)

Forward-looking Data

- ระบบข้อมูลขององค์กรสามารถรองรับการเปิดเผยข้อมูลที่มีลักษณะ Forward-looking ครอบคลุม Value Chain และเชื่อมโยงกับผลกระทบทางการเงินได้หรือไม่

Progress Monitoring

- คณะกรรมการควรได้รับรายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมตามเกณฑ์ 56-1 One Report-S บ่อยเพียงใด และควรอยู่ภายใต้ Committee ไດ

บทที่ 4: บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

Board และ Management Roles

- ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า Governance Body, Board Committees และ Management มีบทบาทอย่างไรในการกำกับดูแลความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืน

Committee Structure

- โครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อยในปัจจุบันรองรับการกำกับดูแลด้านความยั่งยืนเพียงพอหรือไม่ หรือมีช่องว่างอะไรที่ต้องปรับปรุง
- Audit Committee หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ประเมิน Internal Control และ Assurance Readiness ของข้อมูลด้านความยั่งยืนแล้วหรือยัง

Executive Owner

- ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนมี Executive Owner ที่ชัดเจนหรือไม่ และเจ้าของเรื่องนี้สามารถตัดสินใจหรือประสานงานข้ามหน่วยงานได้จริงหรือไม่

Board Agenda

- ข้อมูลด้านความยั่งยืนถูกนำเข้าสู่วาระของคณะกรรมการบ่อยเพียงใด และอยู่ในรูปแบบที่ใช้ประกอบการตัดสินใจได้จริงหรือไม่

Forward-looking Assumptions และการ Sign-off

- คณะกรรมการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับ Assumptions, Limitations และ Uncertainty ของข้อมูล Forward-looking เพียงพอหรือไม่ และใครเป็นผู้ Sign-off ข้อมูลก่อนเผยแพร่

ประเด็นการกำกับดูแล

คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร

บทที่ 4: บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (ต่อ)

Performance และ Remuneration

- ตัวชี้วัดและเป้าหมายด้านความยั่งยืนถูกเชื่อมกับการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารอย่างเหมาะสมหรือไม่

Investor-usefulness

- ข้อมูลความยั่งยืนที่เปิดเผยในปัจจุบันช่วยให้ผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุนสามารถเข้าใจและประเมินอนาคตขององค์กรได้เพียงพอหรือไม่

บทที่ 5: กลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงและโอกาส

SRROs / CRROs

- ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่า SRROs และ CRROs ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร และส่งผลกระทบต่อโมเดลธุรกิจอย่างไร
- SRROs และ CRROs ถูกเชื่อมโยงกับ Strategy, ERM, Risk Appetite และ Financial Planning แล้วหรือยัง
- องค์กรระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศทั้ง Physical Risks และ Transition Risks ที่สำคัญครบถ้วนหรือไม่ รวมถึงระบุโอกาสที่เกี่ยวข้องครบถ้วนหรือไม่

Scenario Analysis

- Scenario Analysis ที่ใช้ครอบคลุมความไม่แน่นอนสำคัญของธุรกิจจริงหรือไม่ และสมมติฐานมีที่มาจากชัดเจนเพียงใด
- ผลจาก Scenario Analysis ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจเรื่องกลยุทธ์ แผนการรับมือทั้ง Adaptation Plan และ Transition Plan รวมถึงใช้ใน Capital Allocation อย่างไร

Adaptation Plan

- Adaptation Plan ขององค์กรครอบคลุมสินทรัพย์ สถานที่ตั้ง Supply Chain และ Business Continuity ที่สำคัญเพียงพอหรือไม่

Transition Plan

- Transition Plan ขององค์กรมี Pathway, Owner, Milestones, CAPEX / OPEX และ Metrics ที่ติดตามได้จริงหรือไม่

Financial Effects

- ฝ่ายบริหารสามารถอธิบาย Pathway ของผลกระทบทางการเงินจากความเสี่ยงและโอกาสที่สำคัญ แม้ยังไม่สามารถวัดเป็นตัวเลखได้ครบถ้วนได้หรือไม่

ประเด็นการกำกับดูแล

คำถามที่คณะกรรมการควรถามฝ่ายบริหาร

บทที่ 5: กลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงและโอกาส (ต่อ)

Capital Allocation

- การจัดสรรเงินทุนขององค์กรสะท้อนความสำคัญของความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนหรือไม่

Trade-offs

- คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเพียงพอในการพิจารณา Trade-offs ระหว่างผลตอบแทนระยะสั้น และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรระยะยาวหรือไม่

บทที่ 6: ตัวชี้วัด เป้าหมาย ระบบข้อมูล และความน่าเชื่อถือ

Metrics และ Targets

- ฝ่ายบริหารสามารถอธิบายได้หรือไม่ว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ใช้สะท้อนความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญต่อธุรกิจอย่างไร

IFRS S2 Cross-industry Metrics

- เมื่อเทียบกับ Cross-industry Metrics ที่กำหนดโดยมาตรฐาน IFRS S2 ข้อมูลด้านสภาพภูมิอากาศขององค์กรครบถ้วนเพียงใด

ข้อมูล GHG Emissions และข้อมูลใน Value Chain

- ข้อมูล GHG Scope 1 และ Scope 2 มี Boundary, Methodology, Data Owner และหลักฐานรองรับชัดเจนหรือไม่
- องค์กรมีแผนเตรียมความพร้อมสำหรับการเก็บข้อมูล GHG Scope 3 และข้อมูลอื่นจาก Value Chain อย่างไร

Target Credibility

- เป้าหมายด้านความยั่งยืนที่องค์กรตั้งไว้มี Baseline, Milestones, Owner, Resource Allocation และ Progress Tracking หรือไม่

Data Governance

- ข้อมูลด้านความยั่งยืนที่สำคัญมี Internal Control และ Audit Trail เพียงพอหรือไม่
- Audit Committee หรือ Internal Audit ได้ประเมิน Control Gap ของข้อมูลด้านความยั่งยืนแล้วหรือไม่

Assurance Readiness

- องค์กรมี Assurance Roadmap ที่ชัดเจนหรือไม่ว่าข้อมูลใดจะได้รับ Assurance ก่อน ในระดับใดและเมื่อใด
- ข้อค้นพบจากกระบวนการ Assurance หรือ Internal Review ถูกนำไปใช้ปรับปรุงระบบข้อมูลและ Data Governance อย่างไร

ภาคผนวก C: Readiness Self-assessment

ภาคผนวกนี้รวบรวมเครื่องมือสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการประเมินความพร้อมขององค์กรต่อการนำมาตรฐาน ISSB ไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยอิงจาก Readiness Journey ในบทที่ 7 และเชื่อมโยงกับมิติสำคัญของการเตรียมความพร้อม



C1: Readiness Journey

สรุปย่อของเส้นทางการเตรียมความพร้อมในบทที่ 7 เพื่อใช้เป็นภาพรวมก่อนประเมินรายละเอียด



C2: Board Preparation Checklist

รายการคำถามเบื้องต้นสำหรับคณะกรรมการใช้ตรวจสอบประเด็นสำคัญและระบุเรื่องที่ต้องถามหรือขอข้อมูลเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหาร



C3: Readiness Self-assessment by Dimension

เครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารหรือ Working Team ใช้ประเมินความพร้อมระบบสถานะปัจจุบัน ช่องว่าง และ Next Step เพื่อจัดทำแผนยกระดับความพร้อมขององค์กร

คณะกรรมการอาจใช้ C1 เพื่อมองภาพรวม ใช้ C2 เพื่อตั้งคำถามเบื้องต้น และให้ฝ่ายบริหารใช้ C3 เพื่อประเมินรายละเอียดและจัดทำแผนดำเนินงานต่อไป

เครื่องมือเหล่านี้ใช้เพื่อการประเมินภายในและการวางแผนพัฒนาเท่านั้น ไม่ใช่การจัดอันดับ การให้คะแนน การรับรอง หรือการประเมินอย่างเป็นทางการว่าองค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานครบถ้วนแล้ว

C1: Readiness Journey

ขั้นความพร้อม	สัญญาณความพร้อมที่อาจพบ
ขั้นที่ 1 Awareness & Gap Recognition	องค์กรเริ่มตระหนักว่ามาตรฐาน ISSB มีความสำคัญ แต่ยังไม่เข้าใจช่องว่างของตนเองอย่างชัดเจน
ขั้นที่ 2 Organised Preparation	องค์กรเริ่มมีเจ้าภาพ ทำ Gap Assessment เบื้องต้น และเริ่มรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
ขั้นที่ 3 Implementation Readiness	องค์กรมี Process และ Disclosure Draft ที่สอดคล้องและรองรับการเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์มากขึ้น
ขั้นที่ 4 Strategic & Financial Integration	องค์กรเริ่มเชื่อมโยงข้อมูลความยั่งยืนกับ Strategy, ERM, Financial Planning และ Capital Allocation อย่างเป็นระบบ และมีข้อมูลเชิงปริมาณมากขึ้น
ขั้นที่ 5 Decision-useful & Market Confidence	องค์กรใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ให้เงินทุน รวมถึงมีระบบข้อมูลสามารถรองรับ Assurance นอกเหนือจากภาคบังคับได้

C2: Board Preparation Checklist

คณะกรรมการสามารถใช้ Checklist ต่อไปนี้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการประเมินความพร้อมขององค์กร โดยอาจใช้เพื่อเปิดการสนทนาในระดับคณะกรรมการและฝ่ายบริหารแต่ไม่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้คะแนนแบบตายตัว

ประเด็น	คำถามสำหรับคณะกรรมการ	ใช่	บางส่วน	ยังไม่ชัด
Board และ Committee	มี Governance Body หรือ Committee ที่รับผิดชอบชัดเจนหรือไม่			
Management และฝ่ายจัดการ	มี Executive Owner และ Management Accountability หรือไม่			
Strategy	SRROs / CRROs ถูกเชื่อมกับ Strategy หรือไม่			
Risk	ERM ครอบคลุมประเด็นด้านความยั่งยืนและ Climate หรือไม่			
Scenario	มีการใช้ Scenario Analysis เพื่อประเมิน Resilience หรือไม่			
Transition	มี Transition Plan ที่เชื่อมกับ Resource Allocation ชัดเจนหรือไม่			
Adaptation	มี Adaptation Priorities สำหรับ Physical Risks ที่สำคัญหรือไม่			
Financial Impact	มีการประเมินผลกระทบจาก SRROs / CRROs ต่อ Revenue, Cost, Assets, CAPEX / OPEX หรือ Financing หรือไม่			
Capital Allocation	การจัดสรรเงินทุนสะท้อนและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ด้านความยั่งยืนที่สำคัญหรือไม่			

ประเด็น	คำถามสำหรับ คณะกรรมการ	ใช่	บางส่วน	ยังไม่ชัดเจน
Metrics และ Targets	Metrics และ Targets สะท้อนความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่สำคัญครบถ้วน เพียงพอ หรือไม่			
Data	มี Data Owners, Methodology และ Audit Trail ที่ชัดเจนหรือไม่			
Controls	Internal Control รองรับข้อมูลด้านความยั่งยืนหรือไม่			
Assurance	มี Roadmap เพื่อเตรียมความพร้อมต่อ Assurance หรือไม่			
Capability	บุคลากรในฝ่ายการเงิน ความเสี่ยง Operations ความยั่งยืน รวมถึงฝ่ายอื่น ๆ ในองค์กร เข้าใจบทบาทของตนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนความยั่งยืนหรือไม่			
Disclosures	ข้อมูลที่เปิดเผยมีสมมติฐานและหลักฐานที่ชัดเจนรองรับ รวมถึงมีกระบวนการทบทวนและอนุมัติที่รัดกุม			

C3: Readiness Self-assessment by Dimension

ให้คณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารประเมินแต่ละมิติ โดยเลือกคำอธิบายที่ใกล้เคียงกับสถานะขององค์กรมากที่สุด

มิติ	คำถามประเมินตนเอง	สถานะปัจจุบัน	Gap สำคัญ	Priority / Next Step
Governance & Accountability	ใครกำกับดูแล ใครรับผิดชอบ และมี Accountability ชัดเจนหรือไม่			
Strategy & Risk	ความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนเชื่อมโยงกับกลยุทธ์, ERM, Risk Appetite, Scenario Analysis และ Financial Effects หรือไม่			
Metrics, Data & Controls	มี Metrics, Data Owner, Methodology, Boundary, Evidence, Audit Trail และ Internal Control รองรับหรือไม่			
Disclosure & Assurance	ข้อมูลที่เปิดเผยเชื่อมโยงน่าเชื่อถือ สมดุล และมี Review / Sign-off / Assurance Readiness เพียงใด			
Capability & Resources	องค์กรมีบุคลากร ความรู้ ระบบ งบประมาณ เวลา และการสนับสนุนที่เพียงพอหรือไม่			

Note

[illegible]

Note

[illegible]



**Board Handbook for
ISSB Standards Readiness**
คู่มือคณะกรรมการบริษัท
เพื่อเตรียมองค์กรสู่มาตรฐาน ISSB



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

☎ 0 2009 9000 🌐 www.setsustainability.com

✉ E-mail: setsustainability@set.or.th