

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

การจัดการความเสี่ยง

ประจำปี 2564



บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)

รายงานชุดนี้ ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ แล้ว
และอนุมัติปรับปรุงโดยคณะกรรมการบริษัท
เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2564

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

สารบัญ

1. วัตถุประสงค์	3
2. มาตรฐาน และเอกสารอ้างอิง	3
3. นิยามศัพท์เฉพาะ	3
4. สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	4
5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	5
6. กำหนดการทบทวนแบบฟอร์มเอกสาร	7
7. การจัดเก็บและทำลายบันทึก	7
8. ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง	7

จัดทำโดย	ทบทวนโดย	อนุมัติโดย
สมภพ จูโล่ห์	ธานินทร์ ตันประวัตติ	เลิศชัย วงค์ชัยสิทธิ์
-----	-----	-----
(นายสมภพ จูโล่ห์) ผู้อำนวยการส่วนบัญชีและการเงิน วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563	(นายธานินทร์ ตันประวัตติ) กรรมการผู้จัดการ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563	(นายเลิศชัย วงค์ชัยสิทธิ์) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

1. วัตถุประสงค์

เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจอันอาจจะมีเหตุจากปัจจัยภายใน หรือภายนอกองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยให้พนักงานในบริษัทและบริษัทย่อย ซึ่งในที่นี้หมายถึง บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เจ.เอส.วี. เทคนิคอล จำกัด ได้มีความรู้และความเข้าใจถึงการวิเคราะห์ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง รวมไปถึงการทำแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์ หรือความเสียดังกล่าวขึ้น จะได้มีผู้รับผิดชอบ และดำเนินการได้ทันเวลา และให้ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่พนักงานจะต้องช่วยกันสอดส่องดูแลเสมือนเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติร่วมกัน ตลอดจนมีการติดตามควบคุมความเสี่ยงไปตามที่บริษัทฯ ได้กำหนด ลดความกังวลของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ตลอดจนผู้ร่วมลงทุน ให้มีความมั่นใจและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเวลาที่เหมาะสม

2. มาตรฐาน และเอกสารอ้างอิง

- COSO ERM
- รายงานการบริหารความเสี่ยง
- รายงานการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ /การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติ

ความเสี่ยงทางธุรกิจ คือ การไม่สามารถจัดการความสูญเสีย หรือการเสียโอกาสที่พึงมีทางธุรกิจ การไม่สามารถจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทำให้องค์กรเสียโอกาสทางธุรกิจ หรือได้รับความเสียหายซึ่งยากที่จะแก้ไข บางครั้งทำให้องค์กรล้มเหลว และไม่สามารถใช้โอกาสในธุรกิจทำให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ

การทุจริต หมายถึง การใช้ตำแหน่งหน้าที่, อำนาจ, อิทธิพลที่ตนมีอยู่ หรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางที่มิชอบของกรรมการ, ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้ด้วยโดยชอบด้วยกฎหมายต่อตัวเอง ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก อาทิการทำหลักฐานการเงินที่เป็นเท็จ การนำทรัพย์สินของบริษัทฯ ไปใช้ส่วนตัว การเบียดบัง การยกยอกน้องโกง การกระทำในลักษณะที่มีการขัดกันของผลประโยชน์

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

การคอร์รัปชัน หมายถึง การใช้อำนาจที่ได้มาโดยหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือประโยชน์อื่นใด อันมิควรได้ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการให้สินบน ในรูปแบบใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นการเสนอให้หรือการให้คำมั่นสัญญา การเรียกรับเงินหรือทรัพย์สินและผลประโยชน์อื่น ที่ไม่เหมาะสมไม่ว่าจากเจ้าหน้าที่รัฐและหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนก็ตาม อีกทั้ง ยังรวมไปถึงการเอื้อประโยชน์ให้ตัวเองหรือพวกพ้อง ที่จะเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่อันได้มาซึ่งประโยชน์ในทางมิชอบ เว้นแต่ จะเป็นการทำตามระเบียบปฏิบัติหรือระเบียบข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม หรือจารีตประเพณีในทางการค้าที่สามารถกระทำได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การประเมิน ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบของเหตุการณ์นั้น หากเกิดขึ้นจะมีผลต่อบริษัทฯ มากหรือน้อยเพียงใด

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มีการกระทำ 5 อย่างดังนี้

- 1.) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)
- 2.) การกำจัดความเสี่ยง (Elimination)
- 3.) การทำให้เกิดน้อยที่สุด (Minimization)
- 4.) การรวมจัดการความเสี่ยง (Share กระจายคนรับผิดชอบ)
- 5.) การยอมรับความเสี่ยง (Accept ความเสี่ยงที่มีอยู่ อยู่ในระดับที่ต้องการ และยอมรับได้อยู่แล้วไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงหรือผลกระทบความเสี่ยงหากเกิดขึ้น)

4. สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

พนักงานทุกท่านในบริษัทฯ มีหน้าที่วิเคราะห์กิจกรรมที่ทำ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น จากการทำกิจกรรมนั้นๆ พร้อมระบุความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข ป้องกันความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น แต่หากความเสี่ยงที่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานท่านอื่น ผู้บริหารระดับที่สูง หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายจะระบุประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดเหล่านั้น พร้อมแนวทางที่คิดว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีแนวทางป้องกันก็ต้องระบุผลกระทบ ความร้ายแรง และความถี่ในการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อนำความเสี่ยงมาช่วยกันวิเคราะห์และหาทางแก้ไขในที่ทีมงานบริหารความเสี่ยง

ทีมงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รวบรวมความเสี่ยงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในบริษัทฯ พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบ ความถี่ที่คาดว่าจะเกิดและแนวทางแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยจัดให้มีการประชุม ทุก 1 เดือน เพื่อนำเสนอรายงานให้กรรมการผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปรับปรุงแก้ไข ทีมงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบสูงสุดของทุกฝ่าย ซึ่งมีกรรมการผู้จัดการ เป็นประธาน หรือบุคคลอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้ง โดยมีเลขาที่ประชุม คือ เลขานุการบริษัทฯ หรือนิติกรของบริษัทฯ ซึ่งมีหน้าที่ประสานงาน รวบรวมเอกสาร เป็นผู้เก็บเอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยงต่างๆ ของบริษัทฯ พร้อมเป็นผู้จัดทำรายงานการประชุมทุกครั้งที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะจัดให้มีการประชุม ทุก 2 เดือน มีหน้าที่เห็นชอบการดำเนินการอย่างไรกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงใดที่ต้องป้องกัน ความเสี่ยงที่ต้องแก้ไข โดยเปรียบเทียบผลประโยชน์ และความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดจากความเสี่ยงเหล่านั้น ในการตัดสินใจอนุมัติจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามตารางระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact) และนำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจในกระบวนการ หรือการแก้ไขนโยบายของบริษัทฯ เพื่อลดความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยง

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

ดังกล่าวตามที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ปรับปรุงแก้ไข กำหนดนโยบายต่างๆ ของบริษัท เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ภายในบริษัท หรือความเสี่ยงและนโยบายที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่พิจารณาสอบถาม ให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้คำปรึกษาคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และนำเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริษัท อนุมัติ

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ หรือมีวิธีการปฏิบัติใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กรหรือทุกๆ 6 เดือนแล้วแต่อย่างไรก็ตาม จะเกิดก่อน เลขที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยงจะเชิญ ทีมงานบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุม และช่วยกันวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด หรือผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดในหน่วยงานของตนเองที่รับผิดชอบอยู่ และนำไปปรับปรุงระบบ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ทำในปัจจุบันให้สอดคล้องกับข้อตกลงที่ได้จากมติที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยงหรือหากมีความเสี่ยงที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องทำข้อสรุปให้กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริษัท ในการตัดสินใจแล้วแต่กรณี

5.2 หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางป้องกัน หรือลดความเสี่ยงแล้วผู้รับผิดชอบฝ่ายที่เป็นตัวแทนในที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยง จะกลับไปแก้ไข หรือสร้างระบบระเบียบปฏิบัติงาน ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับมติที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยง และนำระบบ ระเบียบปฏิบัติ ให้ผู้มีอำนาจลงนามสั่งการถือเป็นวิธีปฏิบัติของบริษัทต่อไป

5.3 เพื่อเป็นการติดตาม และตรวจสอบ เป้าระวังความเสี่ยงเหล่านั้นในระเบียบปฏิบัติต้องบอกถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยงเพื่อสร้างระบบเป้าหมายความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่ต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบ ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และเรียกประชุม

5.4 มีการติดตามการจัดการความเสี่ยงของระดับฝ่ายงานต่างๆ ในแต่ละเดือนรวมถึงการบันทึกการประชุม และการรวบรวมข้อมูล /รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และกำหนดชื่อผู้รับผิดชอบในการเฝ้าระวังความเสี่ยงเหล่านั้น

5.5 เมื่อถึงวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอรายงานการประชุมจากทีมงานให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสอบถาม และให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

5.6 อำนาจอนุมัติการจัดการความเสี่ยง

ระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact)	อำนาจอนุมัติวิธีการจัดการความเสี่ยง
1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ
2	ผู้จัดการอาวุโส
3	ผู้อำนวยการหรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ
4	กรรมการผู้จัดการ
5	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

5.7 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง

■ ความน่าจะเป็น (Likelihood)

ระดับ	เชิงคุณภาพ		เชิงปริมาณ
	เคยเกิด	คาดว่าจะเกิด	
1	ยากที่จะเกิด	เกินกว่า 3 ปี	1 ครั้งต่อเดือน
2	เป็นไปได้บ้าง	ทุก 2 - 3 ปี	2 - 3 ครั้งต่อเดือน
3	อาจจะเกิดขึ้นบ้าง	ทุกปี	4 - 5 ครั้งต่อเดือน
4	น่าจะเกิดขึ้นบ่อย	ทุกไตรมาส	6 - 8 ครั้งต่อเดือน
5	มีโอกาสเกิดขึ้นทุกครั้ง	ทุกเดือน	>8 ครั้งต่อเดือน

■ ระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact)

ระดับผลกระทบต่อองค์กร	จำนวนเงิน	ระดับงาน / โครงการ	จำนวนครั้งที่หยุดดำเนินงานต่อปี
1	<= 100,000	งานประจำวัน	<=1 ครั้ง
2	100,001 - 1,000,000	แผนงาน / โครงการทั่วไป	2 - 3 ครั้ง
3	1,000,001 - 5,000,000	บางส่วนโครงการสำคัญ	4 - 5 ครั้ง
4	5,000,001 - 10,000,000	แผนงาน / โครงการสำคัญ	6 - 10 ครั้ง
5	> 10,000,001	ทั้งองค์กร	> 10 ครั้ง

6. กำหนดการทบทวนแบบฟอร์มเอกสาร

โดยแผนกที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในจะทำการทบทวนทุก 1 ปี ทั้งด้านนโยบายบริหารความเสี่ยงขององค์กร และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ขั้นตอนการดำเนินงาน : เรื่อง การจัดการความเสี่ยง		
รหัสเอกสาร : ERM-AR	วันที่บังคับใช้ : 27 กุมภาพันธ์ 2563	แก้ไขครั้งที่ : 02

7. การจัดเก็บเอกสาร และทำลายบันทึก

เอกสารเกี่ยวกับการส่งเสริมตลาด จัดเก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือตามที่กฎหมายกำหนด

8. ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

- การประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์กรหรือมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน
- รายงานสรุปความเสี่ยงภายในองค์กร
- แผนการบริหารความเสี่ยง
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
- รายงาน ระบบติดตาม ควบคุมความเสี่ยง
- การทบทวนความเสี่ยงของบริษัทฯ