

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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

การจัดการความเสี่ยง

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ปี 2563

รายงานชุดนี้ ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ แล้ว
และอนุมัติปรับปรุงโดยคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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 ต้นประวัตติ	เลิศชัย วงศ์ชัยสิทธิ์
(นายสมภพ จูโล่ห์) ผู้อำนวยการส่วนบัญชีและการเงิน วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563	(นายธานินทร์ ต้นประวัตติ) กรรมการผู้จัดการ วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563	(นายเลิศชัย วงศ์ชัยสิทธิ์) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร วันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2563

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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. เทคโนโลยี จำกัด ได้มีความรู้และความเข้าใจถึงการวิเคราะห์ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง รวมไปถึงการทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อเกิดเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงดังกล่าวขึ้น จะได้มีผู้รับผิดชอบ และดำเนินการได้ทันเวลา และให้ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่พนักงานจะต้องช่วยกันสอดส่องดูแลเสมือนเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งขององค์กรที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติร่วมกัน ตลอดจนมีการติดตามควบคุมความเสี่ยงไปตามที่บริษัทได้กำหนด ลดความกังวลของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ตลอดจนผู้ร่วมลงทุน ให้มีความมั่นใจและเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดให้มีดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเวลาที่เหมาะสม

2. มาตรฐาน และเอกสารอ้างอิง

- COSO ERM
- รายงานการบริหารความเสี่ยง
- รายงานการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านทุจริต และคอร์รัปชัน

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

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

ความเสี่ยงทางธุรกิจ คือ การไม่สามารถจัดการความสูญเสีย หรือการเสียโอกาสที่พึงมีทางธุรกิจ การไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทำให้องค์กรเสียโอกาสทางธุรกิจ หรือได้รับความเสียหายซึ่งยากที่จะแก้ไข บางครั้งทำให้องค์กรล้มเหลว และไม่สามารถใช้โอกาสในธุรกิจทำให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

โอกาส หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อในเชิงบวกต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนปฏิบัติ

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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

การทุจริต หมายถึง การใช้ตำแหน่งหน้าที่, อำนาจ, อิทธิพลที่ตนมีอยู่ หรือการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ในทางที่มีขอบของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัท ฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้ด้วยโดยชอบด้วยกฎหมาย ต่อตัวเอง ครอบครัว เพื่อน คนรู้จัก อาทิกการทำหลักฐานการเงินที่เป็นเท็จ การนำทรัพย์สินของบริษัท ฯ ไปใช้ส่วนตัว การเบียดบัง การยกยอกน้อโกง การกระทำในลักษณะที่มีการขัดกันของผลประโยชน์

การคอร์รัปชัน หมายถึง การใช้อำนาจที่ได้มาโดยหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือประโยชน์อื่นใด อันมิควรได้ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการให้สินบนในรูปแบบใดก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการเสนอให้หรือการให้คำมั่นสัญญา การเรียกรับเงินหรือทรัพย์สินและผลประโยชน์อื่น ที่ไม่เหมาะสมไม่ว่าจากเจ้าหน้าที่รัฐและหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนก็ตาม อีกทั้ง ยังรวมไปถึงการเอื้อประโยชน์ให้ตัวเองหรือพวกพ้อง ที่จะเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่อันได้มาซึ่งประโยชน์ในทางมิชอบ เว้นแต่ จะเป็นการทำตามระเบียบปฏิบัติหรือระเบียบข้อบังคับ ขนบธรรมเนียม หรือจารีตประเพณีในทางการค้าที่สามารถกระทำได้

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การประเมิน ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบของเหตุการณ์นั้น หากเกิดขึ้นจะมีผลต่อบริษัทมากหรือน้อยเพียงใด

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มีการกระทำ 5 อย่างดังนี้

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

4. สรุปหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

พนักงานทุกท่านในบริษัท มีหน้าที่วิเคราะห์กิจกรรมที่ทำ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมนั้นๆ พร้อมระบุความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข ป้องกันความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น แต่หากความเสี่ยงที่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานท่านอื่น ผู้บริหารระดับที่สูง หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายจะระบุประเด็น ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดเหล่านั้น พร้อมแนวทางที่คิดว่าจะสามารถลดความเสี่ยงได้ หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีแนวทางป้องกันก็ต้องระบุผลกระทบ ความร้ายแรง และความถี่ในการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ เพื่อนำความเสี่ยงมาช่วยกันวิเคราะห์และหาทางแก้ไขในทีมงานบริหารความเสี่ยง

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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

ทีมงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รวบรวมความเสี่ยงต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในบริษัท พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบ ความถี่ที่คาดว่าจะเกิดและแนวทางแก้ไขและป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น โดยจัดให้มีการประชุม ทุก 1 เดือน เพื่อนำเสนอรายงานให้กรรมการผู้จัดการ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาปรับปรุงแก้ไข ทีมงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบสูงสุดของทุกฝ่าย ซึ่งมีกรรมการผู้จัดการ เป็นประธาน หรือบุคคลอื่นตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้ง โดยมีเลขที่ประชุม คือ เลขานุการบริษัท หรือนิติกรของบริษัท ซึ่งมีหน้าที่ประสานงาน รวบรวมเอกสาร เป็นผู้เก็บเอกสารเกี่ยวกับความเสี่ยงต่างๆ ของบริษัท พร้อมเป็นผู้จัดทำรายงานการประชุมทุกครั้ง ที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะจัดให้มีการประชุม ทุก 2 เดือน มีหน้าที่เห็นชอบการดำเนินการ ใดๆ กับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงใดที่ต้องป้องกัน ความเสี่ยงที่ต้องแก้ไข โดยเปรียบเทียบผลประโยชน์ และความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดจากรiskเหล่านั้น ในการตัดสินใจอนุมัติจัดการความเสี่ยงตามที่กำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามตารางระดับผลกระทบต่อองค์กร (Impact) และนำเสนอให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจในกระบวนการ หรือการแก้ไขนโยบายของบริษัท เพื่อลดความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวตามที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงนำเสนอคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ปรับปรุงแก้ไข กำหนดนโยบายต่างๆ ของบริษัท เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ภายในบริษัท หรือความเสี่ยงและนโยบายที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่พิจารณาสอบถาม ให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ให้คำปรึกษาคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ และนำเสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการบริษัทอนุมัติ

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนวิธปฏิบัติ หรือมีวิธีการปฏิบัติใหม่ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นในองค์กร หรือทุกๆ 6 เดือนแล้วแต่อย่างไรจะเกิดก่อน เลขที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยงจะเชิญ ทีมงานบริหารความเสี่ยงเข้าร่วมประชุม และช่วยกันวิเคราะห์ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด หรือผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดในหน่วยงานของตนเองที่รับผิดชอบอยู่ และนำไปปรับปรุงระบบ ระเบียบวิธปฏิบัติงานที่ทำในปัจจุบันให้สอดคล้องกับข้อตกลงที่ได้จากมติที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยงหรือหากมีความเสี่ยงที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงไม่สามารถตัดสินใจได้ ต้องทำข้อสรุปให้กรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการบริษัทในการตัดสินใจแล้วแต่กรณี

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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

5.2 หลังจากวิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางป้องกัน หรือลดความเสี่ยงแล้วผู้รับผิดชอบฝ่ายที่เป็นตัวแทนในที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยง จะกลับไปแก้ไข หรือสร้างระบบระเบียบปฏิบัติงาน ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับมติที่ประชุมทีมงานบริหารความเสี่ยง และนำระบบ ระเบียบปฏิบัติ ให้ผู้มีอำนาจลงนามสั่งการถือเป็นวิธีปฏิบัติของบริษัทต่อไป

5.3 เพื่อเป็นการติดตาม และตรวจสอบ เฝ้าระวังความเสี่ยงเหล่านั้น ในระเบียบปฏิบัติต้องบอกถึงดัชนีชี้วัด ความเสี่ยง เพื่อสร้างระบบเฝ้าระวังความเสี่ยง โดยระบุความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ ความเสี่ยงที่ต้องแจ้งให้ผู้บริหาร ทราบ ความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และเรียกประชุม

5.4 มีการติดตามการจัดการความเสี่ยงของระดับฝ่ายงานต่างๆ ในแต่ละเดือน รวมถึงการบันทึกการประชุมและการรวบรวมข้อมูล / รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และกำหนดชื่อผู้รับผิดชอบในการเฝ้าระวังความเสี่ยงเหล่านั้น

5.5 เมื่อถึงวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอรายงานการประชุมจากทีมงานให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสอบทาน และให้ความเห็นชอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

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

บริษัท แอร์โรว์ ซินดิเคท จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

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

■ 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	บางส่วนของโครงการสำคัญ	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

7. การจัดเก็บเอกสาร และทำลายบันทึก

เอกสารเกี่ยวกับการส่งเสริมตลาด จัดเก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือตามที่กฎหมายกำหนด

8. ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

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