



EAGLES AIR & SEA (THAILAND) CO.,LTD.

Head office: 12, Soi ICD 5 Chaokhunthaharn Road, Khlong Sam Prawet Sub-District,
Latkrabang District, Bangkok 10520 THAILAND
Tel : (662) 790 4599 Fax: (662) 790 4567 E-mail : center@eaglesthai.com

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัท อีเกิลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย) จำกัด

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

บริษัท อีเกิลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัทฯ) ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้พิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง มาตรการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผล ทบทวนความเสี่ยงเดิมที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง และระบุความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อม ทั้งที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและจากการบริหารงานภายในองค์กร กำหนดแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง โดยเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณานำมตินโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างโอกาส และหลีกเลี่ยง หรือลดความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยได้กำหนดให้มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและป้องกันความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับบริษัทฯ

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้แบ่งการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภท คือ การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นสามารถบริหารจัดการได้โดยอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการฝ่าย หรือเป็นความเสี่ยงที่ไม่เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสามารถควบคุมได้ โดยกระบวนการควบคุมภายใน เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อวัตถุดิบ สินค้าในราคาแพงแต่คุณภาพต่ำ จะต้องจัดให้มีกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดซื้อให้รัดกุมมากขึ้น เช่น กำหนดวิธีการคัดเลือกผู้ขาย การจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย สถิติราคา การแบ่งแยกหน้าที่ตามหลักการควบคุมภายในที่ดีการหมุนเวียน เจ้าหน้าที่จัดซื้อ เป็นต้น

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงาน รวมทั้งมีผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดำเนินการตามแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งมีองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑-

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง แนวทางและนโยบายภายในเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์ประกอบที่สำคัญของ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วย

- 1.1 รูปแบบการบริหารองค์กรและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ การบริหารความเสี่ยงเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
- 1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหาร ให้มีการดำเนินการบริหารความ เสี่ยงอย่างเหมาะสมและครอบคลุม
- 1.3 การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
- 1.4 การคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความมุ่งมั่นต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ
- 1.5 การส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม
- 1.6 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของ องค์กร

2. การกำหนดเป้าหมาย (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การเข้าใจถึงภารกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้มีการระบุไว้ในแผน ซึ่ง รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานด้วย

ผลของการกำหนดเป้าหมายจะทำให้ทราบปัจจัยความสำเร็จ เหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ ของเป้าหมาย หน่วยวัดความสำเร็จ และระดับความคลาดเคลื่อนจากหน่วยวัดที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนด เป้าหมายสำหรับการบริหารความเสี่ยง จะกำหนดจากเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ในแผน และ เป้าหมายอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดเพิ่มเติม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การพิจารณาเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งก่อนขั้นตอนการระบุความ เสี่ยงจะต้องดำเนินการ คือ กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานก่อน จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่ จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การระบุความเสี่ยงจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มี ผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกบริษัท ฯ ที่ไม่สามารถควบคุมได้เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การ ดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติกฎหมาย คู่สัญญา คู่แข่ง และ รูปแบบการใช้ชีวิต (life

style) ส่วนปัจจัยภายในเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งสามารถควบคุมหรือ เปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้

การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญด้วย การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่การสัมภาษณ์(Interviews) การใช้ตุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ (Brainstorming) การประชุมเชิง ปฏิบัติการ (Workshop) การจัดตั้ง คณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้าน ต่างๆ การวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้อาจมีการระบุความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การ เปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ได้มีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 3.1 **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ซึ่ง รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัสภาพเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัการแข่งขันทางธุรกิจ ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัการบริหารจัดการ เป็นต้น
- 3.2 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัการ จัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับุคลากร ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น
- 3.3 **ความเสี่ยงด้านการรายงาน (Reporting Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกันโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและ การลงทุน ได้แก่ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัโครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัการจัดทำบัญชีและรายงาน ทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกัสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/ อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น
- 3.4 **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หรือ กฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

4. การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วในขั้นตอนที่ 3 ขั้นตอนต่อไปคือ การประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นการคาดคะเนโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการเพิ่มเติม เพื่อให้ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.1 การประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการ ได้แก่โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้งสองมาพิจารณาร่วมกัน จะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดความสำคัญของความเสี่ยงนั้น

- (1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้นมักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เป็นการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
- (2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่
 - ก. **ผลกระทบด้านการเงิน** คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้
 - ข. **ผลกระทบด้านการดำเนินงาน** คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินการผลิต ดำเนินโครงการต่างๆ และจากการให้บริการ
 - ค. **ผลกระทบด้านชื่อเสียง** คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและ ภาพพจน์ของบริษัทฯ ไม่ว่าจะเกิดจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
 - ง. **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศ

จ. ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร คือผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ สามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่

- การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลข โดยประเมินเป็นเชิงอธิบาย)
- การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อขยายความให้กับการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และ
- การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยาก และต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง ซึ่งเป็นการระบุความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

บริษัทฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ 4 ระดับ อย่างไรก็ตาม อาจมีบางความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมที่จะใช้เกณฑ์ระดับโอกาส และระดับผลกระทบตามที่ได้กำหนดไว้ในการประเมินความเสี่ยงนั้นๆ ในกรณีนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้นๆ โดยเฉพาะต่อไป

4.2 ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) คือ

ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จากการนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่เกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท}$$

หลังจากทำการคำนวณเสร็จสิ้น บริษัทฯ จะนำค่าผลลัพธ์ดังกล่าวมาป้อนลงในตาราง เพื่อที่กำหนดแนวทางในการตอบสนองความเสี่ยงในลำดับต่อไป ซึ่งตารางของความเสี่ยง (Risk Matrix) มีรายละเอียดดังนี้

		Likelihood			
		1	2	3	4
Impact	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

การจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ระดับ	ผลคูณ ระหว่างความน่าจะเป็น x ผลกระทบ	ระยะเวลาการตอบสนอง ความเสี่ยง
ต่ำ	1 ถึง 3	ภายใน 1 ปี
ปานกลาง	4 ถึง 7	ภายใน 6 เดือน
สูง	8 ถึง 11	ภายใน 3 เดือน
สูงมาก	12 ขึ้นไป	ภายใน 1 เดือน

ระดับความเสี่ยงและผลลัพธ์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ได้กำหนดให้ฝ่ายต่างๆ ของบริษัทฯ ยึดเป็น หลักปฏิบัติสำหรับการประเมินความเสี่ยงเช่นเดียวกันทั่วทั้งบริษัทฯ

5. การจัดการความเสี่ยง

หลังจากประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ 4 และมีการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแล้ว จะมี การพิจารณากำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง โดยจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรือหลาย กลยุทธ์รวมกันก็ได้เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการความ เสี่ยงได้แก่

- 5.1. **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** เป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไป หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูง และมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือ แผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น
- 5.2. **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่ จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำ ประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

Q=

- 5.3. การควบคุมความเสี่ยง (Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยปรับเปลี่ยนการทำงาน หรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น
- 5.4. การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น กลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงซึ่งเป็นต้นเหตุทำให้เกิดความเสี่ยง และต้นทุนหรือทรัพยากรที่ต้องใช้ในทางเลือกนั้นๆ เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะได้รับด้วยว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะเลือกกลยุทธ์นั้นๆ เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แล้ว ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงได้ การเลือกวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถเลือกวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในช่วงเปี่ยงเบนที่ยอมรับ ได้ (Risk Tolerance) แผนบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบดังนี้

- (1) กลยุทธ์และวิธีดำเนินการ
- (2) กำหนดส่วนงานผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงนั้นๆ
- (3) กำหนดแล้วเสร็จ

6. กิจกรรมควบคุม

กิจกรรมควบคุม หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมการควบคุมมีทั้งการควบคุมแบบป้องกัน ค้นพบและแก้ไข ซึ่งรวมถึง

- 6.1 การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- 6.2 การอนุมัติ/รับรอง/ให้ความเห็นชอบงาน
- 6.3 การสอบทานผลการปฏิบัติงาน
- 6.4 การรักษาความปลอดภัย/การเข้าถึงข้อมูล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6.5 การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบงาน/การมอบหมายงาน

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดกิจกรรมควบคุมอย่างชัดเจน โดยมีการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามคู่มือบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ กำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยในการบริหารความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ ผู้จัดการฝ่ายเป็นผู้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบ ส่วนการบริหารความเสี่ยงใน

ระดับองค์กร คณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้กำหนดว่าส่วนงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ และมีการรายงานผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นการสอบทานเป็นระยะด้วย

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การจัดทำให้มีการสื่อสารและระบบสารสนเทศความเสี่ยงที่ดีเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจกระบวนการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- 7.1 คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสถานะของความเสี่ยงให้พนักงานทุกคนเข้าใจ และดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่
- 7.2 จัดให้มีช่องทางในการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน
- 7.3 มีการประสานงานระหว่างคณะทำงานบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการบริหาร เพื่อที่จะได้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกัน
- 7.4 มีการสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรผ่านระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนสาระความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและทันต่อเหตุการณ์

8. การติดตามและประเมินผล

8.1 การติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม วิธีการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อาจจะไม่เหมาะสม กิจกรรมควบคุมอาจมีประสิทธิภาพน้อยลง หรือเป้าหมายการดำเนินงานอาจมีการเปลี่ยน ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการบริหารความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนยังคงมีประสิทธิภาพอยู่ หรือไม่

การติดตามตรวจสอบสามารถทำได้ 2 วิธีคือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นช่วงๆ (Separate Evaluation)

การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามเวลาที่กำหนด

ดังนั้นการติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพมากกว่า นอกจากนี้หากมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานมากเท่าไร การตรวจสอบในลักษณะการประเมินผลเป็นช่วงๆ ก็จะน้อยลงเท่านั้น

การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งข้างต้นหรือทั้งสองวิธีก็ได้ อย่างไรก็ตาม หากใช้วิธีการประเมินเป็นช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงทุกๆ 6 เดือน เป็นอย่างน้อย

๐๘

ในการติดตามตรวจสอบจะใช้หลักการประเมินตนเอง (Self – Assessment) โดยส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงในส่วนงานนั้นจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงของตนเอง อย่างไรก็ตามการตรวจสอบจะเป็นอีกส่วนงานหนึ่งที่จะต้องติดตามตรวจสอบตามหน้าที่ประจำของส่วนงานหรืออาจจะทำการตรวจสอบตามคำสั่งของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการบริษัท

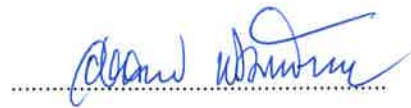
8.2 การรายงานผล

ส่วนงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ทราบทุกๆ ไตรมาสเป็นอย่างน้อย อย่างไรก็ตามหากมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น หรือการจัดการความเสี่ยงที่นำมาใช้ไม่มีประสิทธิภาพจะต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบในทันที

8.3 การประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยง (Framework Appraisal)

ขั้นตอนและองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งคู่มือการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการนี้จะต้องมีการประเมินความเหมาะสม และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นระยะๆ โดยการประเมินอาจจะดำเนินการในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self – Appraisal) หรืออาจให้บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Independent Appraisal) ก็ได้

นโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการลงทุนครั้งที่ 2/2566 เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2566 และได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2566 เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2566 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 พฤษภาคม 2566 เป็นต้นไป



(นางสาวอัจฉรินทร์ พัฒนพันธ์ชัย)

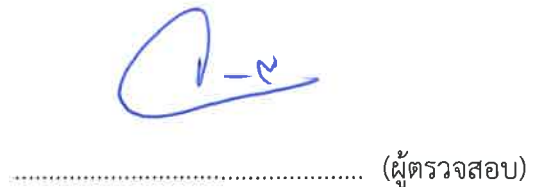
ประธานคณะกรรมการบริษัท

บริษัท อีเกิลส์ แอร์ แอนด์ ซี (ประเทศไทย) จำกัด



(ดร.ไพจิตร วิบูลย์ธนสาร)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการลงทุน



(นางสาววัลภา สติธราชาล)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร