

# นโยบายการบริหารความเสี่ยง



# นโยบายการบริหารความเสี่ยง

## การบริหารความเสี่ยง

บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหารจัดการของบริษัทและบริษัทย่อยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อย่างไรก็ตามเนื่องจาก บมจ. เอเชีย เอวิเอชั่น ประกอบธุรกิจโดยการถือหุ้นใน บจ. ไทยแอร์เอเชีย ดังนั้นระบบการบริหารความเสี่ยงจึงได้มีการกำหนดไว้ที่ บจ. ไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ดำเนินธุรกิจหลักให้กับบริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) ประกอบด้วย ประธานกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และฝ่ายบริหารจากส่วนงานหลักร่วมกับแผนกบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและภายนอกให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ โดยวิธีการประเมินและสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงจากหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งบทวนและเสนอแผนงานนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี โดยมีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |   |   |
|---|---|
| 1. นายธรรสพลฐ์ แบลเวิลด์                  | ตำแหน่ง ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| 2. นายสันติสุข คล่องใช้ยา                 | ตำแหน่ง ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง       |
| 3. นายไพรัชต์ พรพัฒนนางกูร                | ตำแหน่ง กรรมการบริหารความเสี่ยง             |
| 4. นาวาอากาศตรีดำรงศักดิ์ ภาสน์พิพัฒน์กุล | ตำแหน่ง กรรมการบริหารความเสี่ยง             |
| 5. นายบัญญัติ หรรษกุล                     | ตำแหน่ง กรรมการบริหารความเสี่ยง             |

## ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ในการบริหารงาน พร้อมทั้งผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการสร้างวัฒนธรรมที่ตระหนักในเรื่องความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานทุกระดับ
- ดูแล พัฒนาและติดตามการดำเนินการตามกรอบ และแนวทางเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (เริ่มต้นตั้งแต่การระบุ การวิเคราะห์ การประเมิน การจัดการ การติดตาม และการรายงานความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ) ร่วมกับทุกแผนก รวมไปถึงเรื่องการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ (ซึ่งครอบคลุมการประเมินความเสี่ยง การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจกลยุทธ์ การกู้คืนธุรกิจ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการจัดการวิกฤต) เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่มี ความขัดข้องเมื่ออยู่ในภาวะฉุกเฉินได้อย่างต่อเนื่อง
- ตรวจสอบและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ทั้งในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมไปถึงในรายละเอียดของเรื่องกลยุทธ์ กรอบนโยบาย และขั้นตอนต่าง ๆ แก่หน่วยงานภายในองค์กร ตั้งแต่ก่อนเริ่มบริหารความเสี่ยง จนกระทั่งนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อขอความคิดเห็นก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

4. พิจารณารายละเอียดเรื่องความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ตามที่ได้รับอนุมัติ พร้อมทั้งแจ้งให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเห็นว่ามีผลสำคัญ

5. ดูแลรายงาน และติดตามความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยการมอบหมายให้เจ้าของความเสี่ยง ได้รับผิดชอบในการจัดการ ติดตาม และ รายงานความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญ พัฒนาแผนรองรับการจัดการความเสี่ยง เพื่อที่จะดำเนินการตรวจสอบ และแก้ไขให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

6. ตรวจสอบรายงานการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นรายไตรมาส (ทั้งนี้เกี่ยวกับข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร ความคืบหน้าของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร รวมไปถึงสถานะของแผนการทำงานเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และรายงานเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น)

7. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น โดยสนับสนุนในด้านบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่จำเป็น รวมไปถึงความพร้อมในเรื่องของระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เพียงพอ มีความพร้อม และสอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบสำหรับการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ เรื่อง

8. ให้การสนับสนุนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในเรื่องการฝึกอบรม และสร้างการรับรู้การบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในทุกระดับอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

9. ให้การสนับสนุนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในเรื่องการฝึกอบรม และสร้างการรับรู้การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้กับพนักงานในทุกระดับอย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยในบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น

10. ให้การสนับสนุนเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ในขั้นตอนเรื่องความต่อเนื่องของการจัดการธุรกิจและแผนการจัดการวิกฤต และแผนการตอบสนองได้รับการทดสอบและตรวจสอบเป็นระยะเพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิผลและความพร้อมในการตอบสนองในช่วงวิกฤตได้อย่างทันการณ์

คณะกรรมการของ บจ. ไทยแอร์เอเชีย ได้อนุมัตินโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ใช้เป็นแนวทางและหลักเกณฑ์ในการประเมิน การวิเคราะห์ การจัดลำดับ และการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนรับทราบถึงกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดของนโยบาย กระบวนการกรอบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมหัวข้อสำคัญดังนี้

### **หลักการและนโยบายการบริหารความเสี่ยงมีสาระสำคัญดังนี้**

1. บจ. ไทยแอร์เอเชีย คำนึงถึงความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักในการประกอบธุรกิจตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินธุรกิจประจำวัน โดยมีจุดหมายที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรโดยมีการสื่อสารและมอบหมายให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนให้ความสำคัญ ตลอดจนมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในทุกชั้นตอน
3. ฝ่ายบริหารและพนักงานแต่ละหน่วยงานร่วมกันกับแผนกบริหารความเสี่ยง เพื่อระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และวางแผนทางการจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุก 3 เดือน
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะมีการประเมินกรอบการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี และมีการจัดทำเป็นรายงานความเสี่ยง
5. การบริหารความเสี่ยงแต่ละชั้นตอนจะต้องมีการจัดทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

### กรอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ต่อการบริหารความเสี่ยง ดังนี้
  - คณะกรรมการบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง และกลยุทธ์ รวมถึงกำหนดโครงสร้าง สภาพแวดล้อม โดยรวมของบริษัทเพื่อสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่พิจารณาผลการประเมินความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง และอนุมัติการดำเนินการตามแผนงาน
  - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดนโยบายในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมถึงความเสี่ยงต่างๆ ในการบริหารงาน พิจารณาและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง จัดให้มีคณะทำงาน รวมทั้งวิเคราะห์ ประเมินผล จัดการติดตามและรายงานอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้มีการแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานภายในต่างๆ ตลอดจนติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ
  - คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่พิจารณาตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการและควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
  - หน่วยงานตรวจสอบภายในมีหน้าที่ตรวจสอบระบบควบคุมภายในโดยมุ่งเน้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงซึ่งระบุโดยฝ่ายบริหารว่าเป็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และตรวจสอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด รวมถึงรวบรวมผลการจัดทำรายงานความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - ผู้เป็นเจ้าของกระบวนการ มีหน้าที่ระบุ วิเคราะห์ วางแผนจัดการ และประเมินความเสี่ยงในส่วนการดำเนินการที่ตนเองมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
2. วัตถุประสงค์เพื่อสรุปหลักการและวิธีการที่ใช้โดย บจ. ไทยแอร์เอเชีย ในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเอง โดยใช้ร่วมกับนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อการระบุและการจัดการความเสี่ยงซึ่งมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเติบโตของ บจ. ไทยแอร์เอเชีย

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ขั้นตอนการจัดการความเสี่ยง และขั้นตอนการติดตามผลและรายงานความเสี่ยง

การปฏิบัติตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงซึ่งอ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ ISO 31000 ดังนี้

1. พิจารณาไตร่ตรองถึงลักษณะความเสี่ยงที่ประสบอยู่หรือคาดว่าจะประสบโดยระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ทั้งที่อาจส่งผลเสียหาย หรือที่เฝ้าอำนวยความสะดวกการบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการไว้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาแหล่งความเสี่ยงตั้งแต่การดำเนินงานภายใน กฎหมาย สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมภายนอก และมอบหมายให้ทุกหน่วยงานระบุและจัดประเภทความเสี่ยงไว้อย่างเป็นระบบและครอบคลุมในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร รวมทั้งคอยติดตามการเปลี่ยนแปลงและรายงานต่อผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบอยู่เสมอ

2. ประเมินความเสี่ยงโดยกำหนดหลักเกณฑ์ของการประเมินในแต่ละระดับไว้อย่างเหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ ตลอดจนทำการประเมินในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จัดระดับความเสี่ยงซึ่งพิจารณาทั้งจากความเสี่ยงที่ยอมรับได้และไม่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ จะทำการประเมิน 2 ด้านคือ ผลกระทบต่อความเสียหายที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยกำหนดระดับค่าของความเสี่ยงแบ่งออกเป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ ทั้งนี้รวมไปถึงการประเมินถึงช่องว่างจากการปฏิบัติจริง และนำมาซึ่งการปรับปรุงอย่างเหมาะสมสำหรับกรอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

3. กำหนดกลยุทธ์การตอบสนองต่อความเสี่ยงในแต่ละระดับและในภาพรวม ได้แก่ การหลีกเลี่ยง การลด การโอนให้ผู้อื่น และการยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการพิจารณาทางเลือกที่คุ้มค่าและมีประสิทธิผลที่สุด โดยเลือกจัดการกับความเสียงระดับสูงเป็นอันดับแรก เพื่อลดโอกาสและผลกระทบในภาพรวมที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น

4. หัวหน้างานของแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่ควบคุม ประเมิน และติดตามผลของการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและยอมรับได้ ตลอดจนทบทวนความเสี่ยงว่ามีด้านใดบ้างที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป โดยจัดทำเป็นรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ

5. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ติดตามผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากแผนงานของฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบในปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ และผลของการวัดผลที่เชื่อถือได้ของการปฏิบัติงานตามแผนงาน และในการประชุมทุกครั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะกำหนดให้ฝ่ายบริหารที่รับผิดชอบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะนำเสนอผลการบริหารความเสี่ยงให้คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบ

6. นโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ที่แต่ละแผนกจะนำไปใช้ ต้องมีการทำงานร่วมกันกับแผนกบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ได้รับการปรับให้เหมาะสมตามลักษณะของการทำงานที่แตกต่างกันของแต่ละแผนก โดยยึดตามมาตรฐาน ISO 31000 ตามที่ระบุไว้