



คปก.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม
การประกอบธุรกิจประกันภัย(คปก.)

**คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย
(OPERATIONAL RISK MANAGEMENT GUIDANCE)
สำหรับบริษัทประกันชีวิต**

**คณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณากำหนดแนวทาง
และจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
(Operational Risk)**

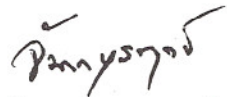
คำนิยม

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)

ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยของประเทศ ตามแนวทางที่เป็นสากลของ International Association of Insurance Supervisors (IAIS) ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลตามระดับความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และฐานะทางการเงินของบริษัท

สำนักงาน คปภ. ได้จัดตั้งคณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณาแนวทาง และจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย (Operational Risk Management Guidance) โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ ในการช่วยให้บริษัทประกันภัยมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่บริษัทประกันภัยพึงปฏิบัติ อันจะมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท และนำพาบริษัทไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน สำนักงาน คปภ. เชื่อว่าหากบริษัทประกันภัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีแล้ว จะเป็นการส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีการกำกับกับดูแลกิจการที่ดี และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัทและธุรกิจประกันภัยโดยรวมของประเทศไทยต่อไปด้วย

ในโอกาสนี้ สำนักงาน คปภ. ไคร่ขอขอบคุณคณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณาแนวทางและจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ทำให้การจัดทำ และจัดพิมพ์ เผยแพร่ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์



(นางจันทรา บุรณฤกษ์)

เลขาธิการ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและ
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

สารบัญ

	หน้า
วัตถุประสงค์	3
ประโยชน์ที่ได้รับ	3
หลักการ	3
1. คำนิยาม และประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	4
2. นโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	5
3. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	5
4. กระบวนการการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	6
4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	
4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	
4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	
4.4 การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Monitoring and Review)	
ภาคผนวก (สำหรับบริษัทประกันชีวิต)	
1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ (Key Success Factors)	13
1.1 การบริหารระบบสารสนเทศ (Information System Management)	
1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท (Risk Management Culture)	
2. แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)	14
3. ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรของบริษัทประกันภัย	16
4. ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันภัย	17
5. ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยงกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันภัย	29
6. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณากำหนดแนวทาง และจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	46

คู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย (Operational Risk Management Guidance)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่บริษัทประกันภัยพึงปฏิบัติ
2. เพื่อเป็นมาตรการเชิงป้องกันสำหรับการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดให้บริษัทประกันภัยต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. บริษัทประกันภัยมีความสามารถที่จะบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในขั้นต้น และส่งผลต่อเนื่องไปถึงความสามารถในการคุ้มครองผู้เอาประกันภัยของบริษัทประกันภัย
2. บริษัทประกันภัยสามารถประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และดำรงเงินกองทุนอย่างเพียงพอเพื่อรองรับความเสียหายอันอาจเกิดจากการปฏิบัติงาน
3. ส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของบริษัทประกันภัย และอุตสาหกรรมประกันภัยไทย

หลักการ

1. บริษัทประกันภัยควรพิจารณาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในการจัดทำนโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้สอดคล้องกับประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันชีวิต พ.ศ. 2551 และประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันวินาศภัย พ.ศ. 2551 และมีการทบทวนนโยบายและแผนงานเป็นระยะหรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถติดตามได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทเป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้
2. บริษัทประกันภัยควรจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหารของบริษัทได้ถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเวลา

1. คำนิยามและประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1.1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหาย โดยอาจเกิดขึ้นจาก ความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และ/หรือ ฐานะทางการเงินของบริษัทประกันภัย

ทั้งนี้ ไม่นับรวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์¹ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านประกันภัย

1.2 ประเภทของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

1.2.1. ความเสี่ยงจากบุคลากร (People Risk) เป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความไม่เหมาะสมของของบุคลากรของบริษัท รวมถึงความสามารถ และจริยธรรมของบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และ/หรือฐานะทางการเงินของบริษัท ด้วยเหตุผลหลัก 3 ประการ ดังนี้

(1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะทำงาน หรือมีความสามารถแต่ไม่ตรงกับลักษณะของงาน (Incompetency)

(2) บุคลากรภายในบริษัททุจริต (Fraud) เช่น การปลอมแปลงเอกสาร เป็นต้น

(3) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Inadequacy)

1.2.2. ความเสี่ยงจากกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Risk) เป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความไม่เหมาะสมของกระบวนการ แม้บุคลากรของบริษัทจะเป็นผู้มีความสามารถดี ตรงลักษณะงาน ตั้งใจทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร และซื่อสัตย์สุจริต โดยอาจมีสาเหตุ ดังนี้

(1) ตัวแบบที่ใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงาน (Model Risk) ล้มเหลว ไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม เช่น ตัวแบบการคำนวณทางคณิตศาสตร์ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการควบคุมการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

(2) ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม (Internal Control Risk) เช่น มีการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานไว้อย่างไม่เหมาะสม มีการกำหนดขอบเขตอำนาจอนุมัติไว้อย่างไม่ชัดเจน เป็นต้น

1.2.3. ความเสี่ยงจากเทคโนโลยี (Technology Risk) เป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ และ/หรือ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของบริษัทเกิดความล้มเหลว ไม่เหมาะสม ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพทำให้การดำเนินงานของบริษัทต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการลูกค้าได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที เป็นต้น

1.2.4 ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External) เป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากสาเหตุภายนอกบริษัท และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน และ/หรือฐานะทางการเงินของบริษัท

¹ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ให้อรวมทั้ง ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงด้วย

เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนด้วยเหตุอันเท็จ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย การจ้างเหมาผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติต่างๆ เป็นต้น

2. นโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

บริษัทประกันภัยควรกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของบริษัท พร้อมทั้งสื่อสารนโยบายนั้นให้ทุกหน่วยงานทราบ และนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ บริษัทควรทบทวนนโยบาย แผนงาน และโครงสร้าง ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้ชัดเจน

3. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

บริษัทประกันภัยควรพิจารณาขอบเขตการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมกิจกรรมหลักของบริษัทประกันภัย ดังนี้

3.1 การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

หมายถึง กระบวนการออกแบบลักษณะของผลิตภัณฑ์ การเพิ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว เพื่อจำหน่ายให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบริษัทประกันภัยด้วย

3.2 การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย

หมายถึง การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย โดยพิจารณาถึงความคุ้มครอง ต้นทุนในการดำเนินการ การจัดหาเงินทุน กำไรที่คาดหวัง และรายได้จากการลงทุน

3.3 การพิจารณารับประกันภัย

หมายถึง กระบวนการที่บริษัทประกันภัยนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล วัตถุ หรือภัย ที่ถูกเอาประกันภัยมาประเมินความเสี่ยง เพื่อตัดสินใจว่าจะไม่รับประกันภัย หรือรับประกันภัยภายใต้เงื่อนไขหรือข้อกำหนดอย่างไร

3.4 การจัดการค่าสินไหมทดแทน

หมายถึง กระบวนการที่บริษัทประกันภัยทำการพิจารณา และจ่ายเงินสินไหมทดแทนตามข้อตกลงและเงื่อนไขที่กำหนด

3.5 การประกันภัยต่อ

หมายถึง กระบวนการที่บริษัทประกันภัยพิจารณาในการโอนความเสี่ยงภัยทั้งหมดหรือบางส่วนไปให้ผู้รับประกันภัยรายอื่น หรือการรับโอนความเสี่ยงภัยทั้งหมดหรือบางส่วนจากผู้รับประกันภัยรายอื่น

3.6 การลงทุนประกอบธุรกิจอื่น

หมายถึง การพิจารณาการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น ตามประกาศว่าด้วยการลงทุนประกอบธุรกิจอื่นของบริษัทประกันภัย

หมายเหตุ : ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันภัย ตามภาคผนวก

4. กระบวนการการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- 4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- 4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 4.4 การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Monitoring and Review)

4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

บริษัทควรมีการระบุความเสี่ยง และทบทวนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีอยู่เป็นระยะๆ ซึ่งการระบุความเสี่ยงนั้น ควรจะดำเนินการในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไป จนถึงระดับบริหาร โดยอย่างน้อยให้ครอบคลุม 6 กิจกรรมหลักของบริษัท ตามที่ระบุไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันชีวิต พ.ศ. 2551 และประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันวินาศภัย พ.ศ. 2551

ตัวอย่างตารางแสดงผลการระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ -- การจัดการค่าสินไหมทดแทน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	*รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
1.การบันทึกค่าสินไหมทดแทนล่าช้า และผิดพลาด	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 01 / OP 01	1. กระบวนการทำงานล่าช้าระหว่างพนักงานตรวจสอบความเสียหายและพนักงานสินไหมทดแทนบันทึกข้อมูล 2. พนักงานสินไหมทดแทนทำงานผิดพลาดหรือล่าช้า	หน่วยงานสินไหมทดแทน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันภัยเท่านั้น

2. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร
OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน
OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี
OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

บริษัทประกันภัยควรประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามลำดับความสำคัญ โดยอ้างอิงจากมาตรฐานภายในที่กำหนดขึ้น บริษัทอาจประเมินระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งในเชิง ปริมาณ และ/หรือเชิงคุณภาพ ในรูปแบบของตัวเลข สัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำ โดยมี คำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับ และจัดลำดับความสำคัญของการควบคุม และลดความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการต่อไป ทั้งนี้ การประเมินระดับความเสี่ยงควรคำนึงถึงโอกาส และ/หรือ ความถี่ (Probability, Likelihood หรือ Frequency) และผลกระทบ (Impact หรือ Severity) ของความเสี่ยง

นอกจากนี้ บริษัทประกันภัยควรมีเครื่องมือเพื่อช่วยในการระบุ ประเมิน และแสดงผลการ ประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) และแผนผังขั้นตอนการทำงาน (Business Process Map) เป็นต้น

ทั้งนี้บริษัทอาจกำหนดรูปแบบ และเงื่อนไขในการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตาม แนวทางที่เห็นสมควรนอกเหนือจากที่กล่าวไว้ข้างต้น เช่น วิธีการคำนวณเฉพาะตามหลักการทาง คณิตศาสตร์ และค่าสัมพัทธ์ทางสถิติต่าง ๆ หรือใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป หรือโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่บริษัทพัฒนาขึ้นเอง เป็นต้น ทั้งนี้แนวทางและวิธีการคำนวณดังกล่าว ต้องสอดคล้องกับ ลักษณะ ขอบเขต การดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการยอมรับความเสี่ยงของบริษัทเป็นสำคัญ

ตัวอย่างตารางแสดงผลการประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ -- การจัดการค่าสินไหมทดแทน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุ ความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมี การจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicator)
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. การบันทึก ค่าสินไหม ทดแทนล่าช้า และผิดพลาด	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 01 / OP 01	1. กระบวนการทำงาน ล่าช้าระหว่างพนักงาน ตรวจสอบความเสียหายและพนักงาน สินไหมทดแทนบันทึก ข้อมูล 2. พนักงานสินไหม ทดแทนทำงาน ผิดพลาดหรือล่าช้า	หน่วยงาน สินไหม ทดแทน	สูง	ต่ำ	อัตราส่วน ระหว่าง รายการที่ บันทึก ผิดพลาด ต่อ รายการรับ แจ้งสินไหม ทดแทน ทั้งหมดใน แต่ละเดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันภัยเท่านั้น

2. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อบริษัทประกันภัยได้ประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแล้ว บริษัทประกันภัยต้องตอบสนองต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับควบคู่กัน โดยทางเลือกในการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้แก่

4.3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การหยุด หรือเลือกที่จะไม่ทำกิจกรรมที่มีความเสี่ยง

4.3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) คือ การควบคุมกิจกรรมเพื่อลดโอกาส และ / หรือผลกระทบจากความเสี่ยง

4.3.3 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) คือ การถ่ายโอนความเสี่ยง โดยให้ผู้อื่นรับผิดชอบความเสียหายแทนผ่านทางกลไกต่างๆ

4.3.4 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Retention) คือ การรับผิดชอบความเสียหายโดยใช้แหล่งเงินทุนของตนเอง

ตัวอย่างตารางแสดงผลการตอบสนองของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ – การจัดการค่าสินไหมทดแทน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)	
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)
1. การบันทึกค่าสินไหมทดแทนล่าช้าและผิดพลาด	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 01 / OP 01	1. กระบวนการทำงานล่าช้าระหว่างพนักงานตรวจสอบความเสียหายและพนักงานสินไหมทดแทนบันทึกข้อมูล 2. พนักงานสินไหมทดแทนทำงานผิดพลาดหรือล่าช้า	หน่วยงานสินไหมทดแทน	สูง	ต่ำ	อัตราส่วนระหว่างรายการที่บันทึกผิดพลาด ต่อรายการรับแจ้งค่าสินไหมทดแทนทั้งหมดในแต่ละเดือน	ปรับกระบวนการทำงาน โดยให้พนักงานสำรวจภัยดำเนินการบันทึก รายการสินไหมทดแทนด้วยตนเองแทนพนักงานสินไหมทดแทน	ต่ำ	ต่ำ

- หมายเหตุ :
- ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันภัยเท่านั้น
 - เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ
 - * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร
 OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน
 OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี
 OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

4.4 การติดตามดูแลความเสี่ยง (Risk Monitoring and Review)

บริษัทประกันภัยควรติดตามดูแลความเสี่ยง และมีระบบการติดตามความคลาดเคลื่อนใดๆ ที่เกิดขึ้นว่าได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้อง และมีการบันทึกไว้เป็นเอกสาร นอกจากนี้ บริษัทประกันภัยควรมีการกำหนดกระบวนการดำเนินงาน และขีดจำกัดต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะในกรณีที่มีการปฏิบัติงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือมีตัวชี้วัดค่าใดที่มีระดับเข้าใกล้ขีดจำกัดที่กำหนดไว้ เพื่อให้บริษัทสามารถวางแผนป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้ บริษัทควรมีการระบุถึงการจัดการกับการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน และมีระบบการประเมินประสิทธิภาพในการติดตามว่าการตอบสนองความเสี่ยงได้ดำเนินไปตามกลไกที่กำหนดไว้หรือไม่ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการส่วนที่เหลือ (Residual risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามที่กำหนดไว้

บริษัทประกันภัยควรทบทวนถึงประสิทธิภาพของการประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้บริษัทประกันภัยต้องมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริษัทตลอดจนผู้บริหารระดับสูงของบริษัททราบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรืออย่างต่อเนื่องและทันต่อเวลา เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทตลอดจนผู้บริหารทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหา และระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงานและของบริษัทโดยรวม อีกทั้งยังสามารถใช้ข้อมูลในรายงานมาช่วยในการกำหนดนโยบาย ปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง และวางระบบการควบคุมให้เหมาะสม

ข้อมูลในรายงานผลการติดตามดูแลระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ควรประกอบด้วย

(ก) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เตือนภัยล่วงหน้า ที่บอกให้ผู้บริหารบริษัทประกันภัยทราบถึงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งได้ ซึ่งตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ดีนั้น นอกจากจะสะท้อนให้บริษัทประกันภัยเห็นถึงความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (Lagging Indicators) ยังสามารถบ่งชี้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Leading Indicators) โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงได้อีกด้วย การมีดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้บริษัทสามารถปรับตัว และป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้น

(ข) ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) เป็นข้อมูลรายละเอียดความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้บริษัทประกันภัยสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการจัดเก็บข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายนั้น ควรมีรายละเอียดเบื้องต้น ครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ประเภท และเหตุการณ์ความเสียหาย
- สาเหตุ ผลกระทบ และมูลค่าความเสียหาย
- ระดับความรุนแรงของความเสียหาย
- หน่วยธุรกิจที่รับผิดชอบ
- แนวทางการควบคุมหรือลดความเสี่ยง

ตัวอย่าง ตัวอย่างตารางแสดงผลการติดตามดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หรือ ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) - การจัดการค่าสินไหมทดแทน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	รหัส ความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมี การจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่ใช้ ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมี การจัดการ (Residual Risk)		มาตรการ ติดตาม ความเสี่ยง (Monitoring and review)
					ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)	
1. การบันทึก ค่าสินไหม ทดแทนล่าช้า และผิดพลาด	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 01 / OP 01	1. กระบวนการทำงาน ล่าช้าระหว่างพนักงาน ตรวจสอบความเสียหาย และพนักงานสินไหม ทดแทนบันทึกข้อมูล 2. พนักงานสินไหม ทดแทนทำงานผิดพลาด หรือล่าช้า	หน่วยงาน สินไหม ทดแทน	สูง	ต่ำ	อัตราส่วนระหว่าง รายการที่บันทึก ผิดพลาด ต่อ รายการรับแจ้งค่า สินไหมทดแทน ทั้งหมดในแต่ละ เดือน	ปรับกระบวนการ ทำงานโดยให้ พนักงานสำรวจ ภัยดำเนินการ บันทึกรายการ สินไหมทดแทน ด้วยตนเองแทน พนักงานสินไหม ทดแทน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันภัยเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

ภาคผนวก

1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประสบความสำเร็จ (Key Success Factors)

1.1 การบริหารระบบสารสนเทศ (Information System Management)

บริษัทประกันชีวิตควรติดตั้งระบบสารสนเทศที่มีความสามารถเพียงพอที่จะรายงานระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อการติดตาม ดูแล และควบคุมความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย และสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสามารถที่จะตรวจสอบการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ มีการติดตามตรวจสอบโดยผู้รับผิดชอบที่เป็นอิสระ และจัดให้มีระบบรองรับ (Backup System) รวมทั้งการนำระบบให้กลับมาทำงานใหม่ (Recovery) ได้ตามปกติในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น

บริษัทประกันชีวิตควรมีระบบการเก็บข้อมูลภายในที่เพียงพอ โดยครอบคลุมข้อมูลธุรกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ของตลาดที่กระทบกับกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ข้อมูลที่บริษัทประกันชีวิตจัดเก็บจะต้องเป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม

ข้อควรพิจารณาเบื้องต้นในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ มีดังนี้

- มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้ครบถ้วน และเหมาะสม เช่น ข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงในอดีต ข้อมูลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ข้อมูลประกอบการคำนวณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และข้อมูลความเสียหาย เป็นต้น

- สามารถตอบสนอง และเอื้อประโยชน์ต่อผู้บริหารของบริษัทประกันชีวิตในระดับต่างๆ ในการติดตาม ประเมิน ควบคุม และลดความเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจเชิงนโยบายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้

- สามารถตอบสนองต่อการคำนวณเงินกองทุน หรือรองรับความต้องการการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับของสำนักงาน คปภ. รวมทั้งเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาหรือนำข้อมูลไปใช้ในการสร้างแบบจำลองเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk model) ได้อีกด้วย

1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท (Risk Management Culture)

บริษัทประกันชีวิตควรส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกระดับตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติการระดับล่างตระหนักถึงความเสี่ยง และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจในนิยามต่างๆ ที่ตรงกัน มีการวัด ติดตาม และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีการที่น่าเชื่อถือ และทำให้วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวัน มีการฝึกอบรม และการสื่อสารทำความเข้าใจอย่างดีในบริษัท โดยบริษัทควรศึกษาว่า ปัจจุบันพนักงานบริษัทมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทเป็นอย่างไร เพื่อขจัดสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และส่งเสริมพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกคนในบริษัทยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Role Model) และประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของบริษัทที่ต้องการสร้าง การประพฤติปฏิบัตินี้จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ

และต่อเนื่อง เพื่อเป็นรูปแบบให้พนักงานปฏิบัติตาม และผู้บริหารควรมีการว่ากล่าวตักเตือนเมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตาม และให้รางวัลเมื่อพนักงานปฏิบัติได้ถูกต้อง เมื่อบริษัทได้ทำการประเมินวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงแล้ว จะทำให้บริษัททราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท เพื่อหาทางสนับสนุน ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงของวัฒนธรรมของบริษัท รวมถึงสามารถประเมินว่า ฝ่าย/ส่วนไหน ที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ อีกด้วย

ตัวอย่าง การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) การมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมในองค์กร การรับรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของบริษัท
2. หน้าที่ความรับผิดชอบและการสนับสนุน (Accountability and Reinforcement) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์กร รวมถึงการประเมินผลงานและผลตอบแทนตามผลงาน
3. บุคลากรและการสื่อสาร (People and Communication) ความสามารถในการสื่อสารข้อมูล ความรู้ในองค์กร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ
4. การบริหารความเสี่ยงและโครงสร้างพื้นฐาน (Risk Management and Infrastructure) การสร้างแรงจูงใจในการประเมิน การจัดการและการควบคุมความเสี่ยง

2. แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)

บริษัทประกันชีวิตควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนรับรองการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องควรพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (Business Infrastructure) การก่อวินาศกรรม (Terrorism) และภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น

หลักการเบื้องต้นในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง มีดังนี้

1. บริษัทประกันชีวิตควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรง (Worst Case Scenario) ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนรับรองการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย

2. บริษัทประกันชีวิตควรมีคู่มือการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจการสั่งการในระดับต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ รายละเอียดขั้นต่ำในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องควรครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

- 2.1 แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Plan) เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่างๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น

- 2.2 แผนสำรองระบบงาน (Backup Plan) เป็นแผนปฏิบัติที่มีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงานและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือระบบงานสำรอง (Backup System) มีการกำหนดการใช้

ทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

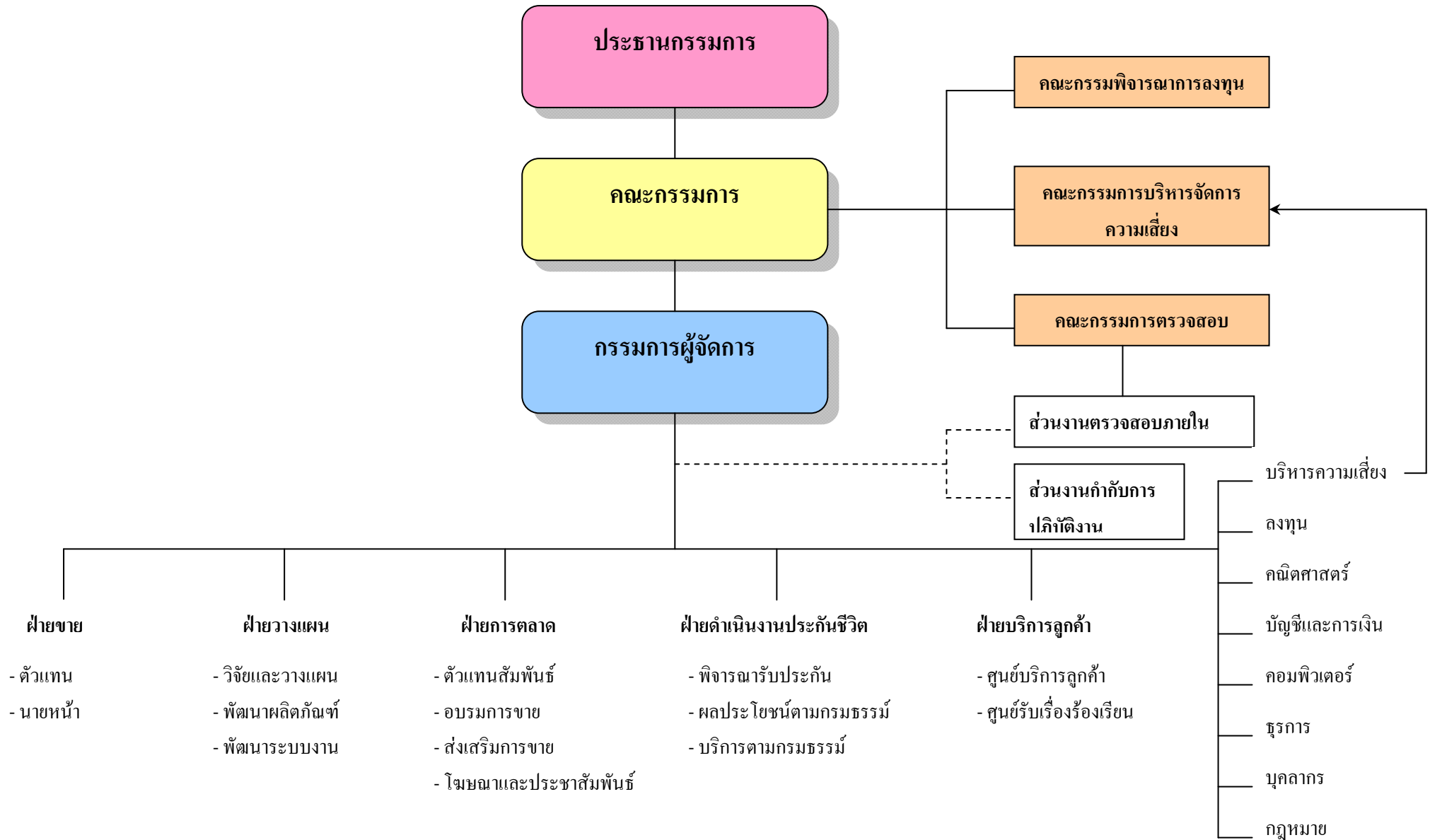
2.3 แผนฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจปกติอย่างทันท่วงที

3. บริษัทประกันชีวิตควรมีการกำหนดแนวทางการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม และสม่ำเสมอ ซึ่งภายหลังจากทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแล้ว ควรจะมีการประเมินผลการทดสอบ โดยบุคคล หรือหน่วยงานอิสระ เพื่อนำผลการประเมินและข้อสังเกตที่ได้ไปปรับปรุงแผนฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. บริษัทประกันชีวิตควรมีการกำหนดขั้นตอน และผู้รับผิดชอบในการทบทวน และปรับปรุงแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ระบบงาน หรือโครงสร้างการบริหาร

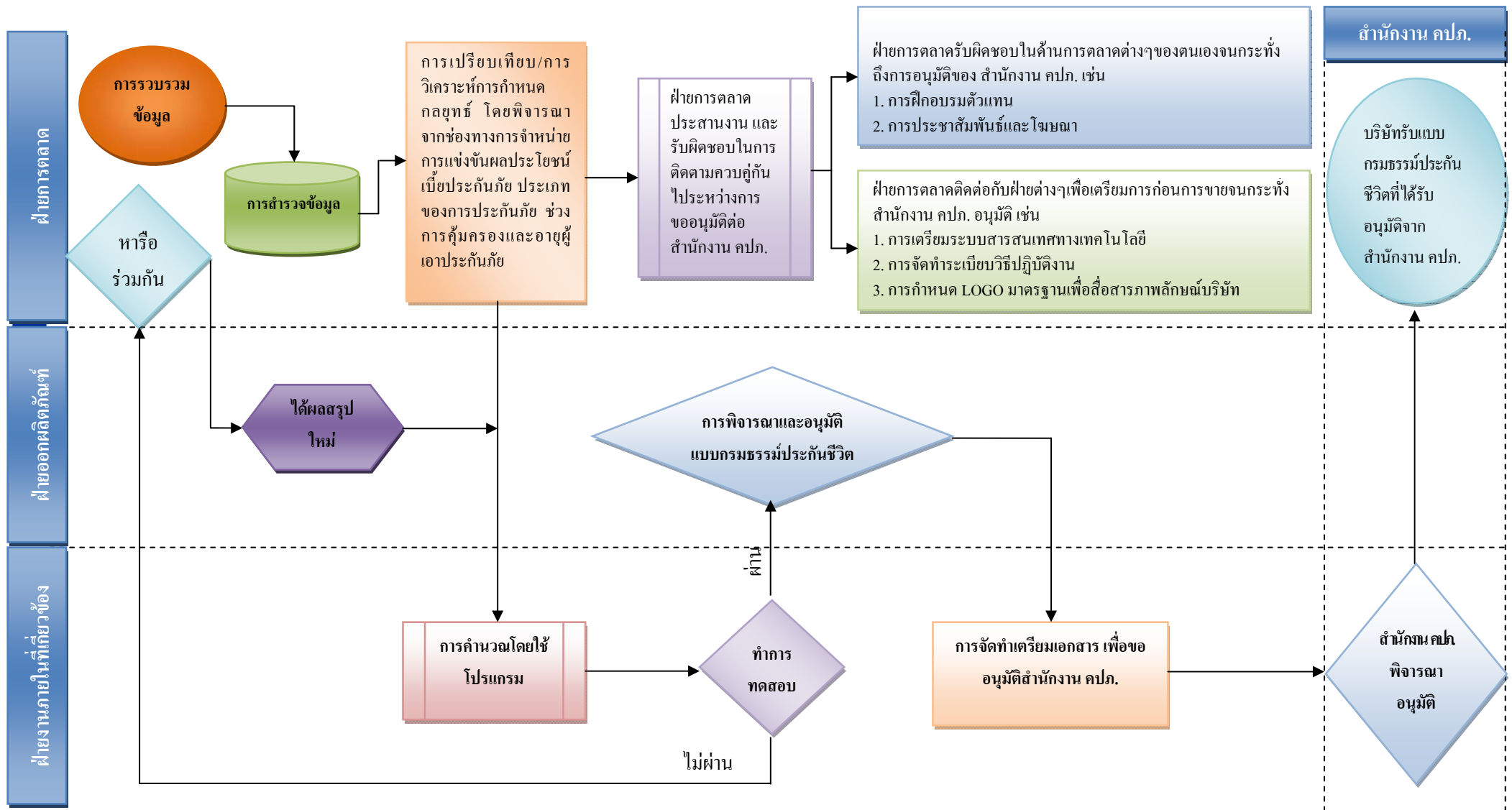
5. บริษัทประกันชีวิตควรจัดให้มีการอบรม ชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

3. ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรของบริษัทประกันชีวิต



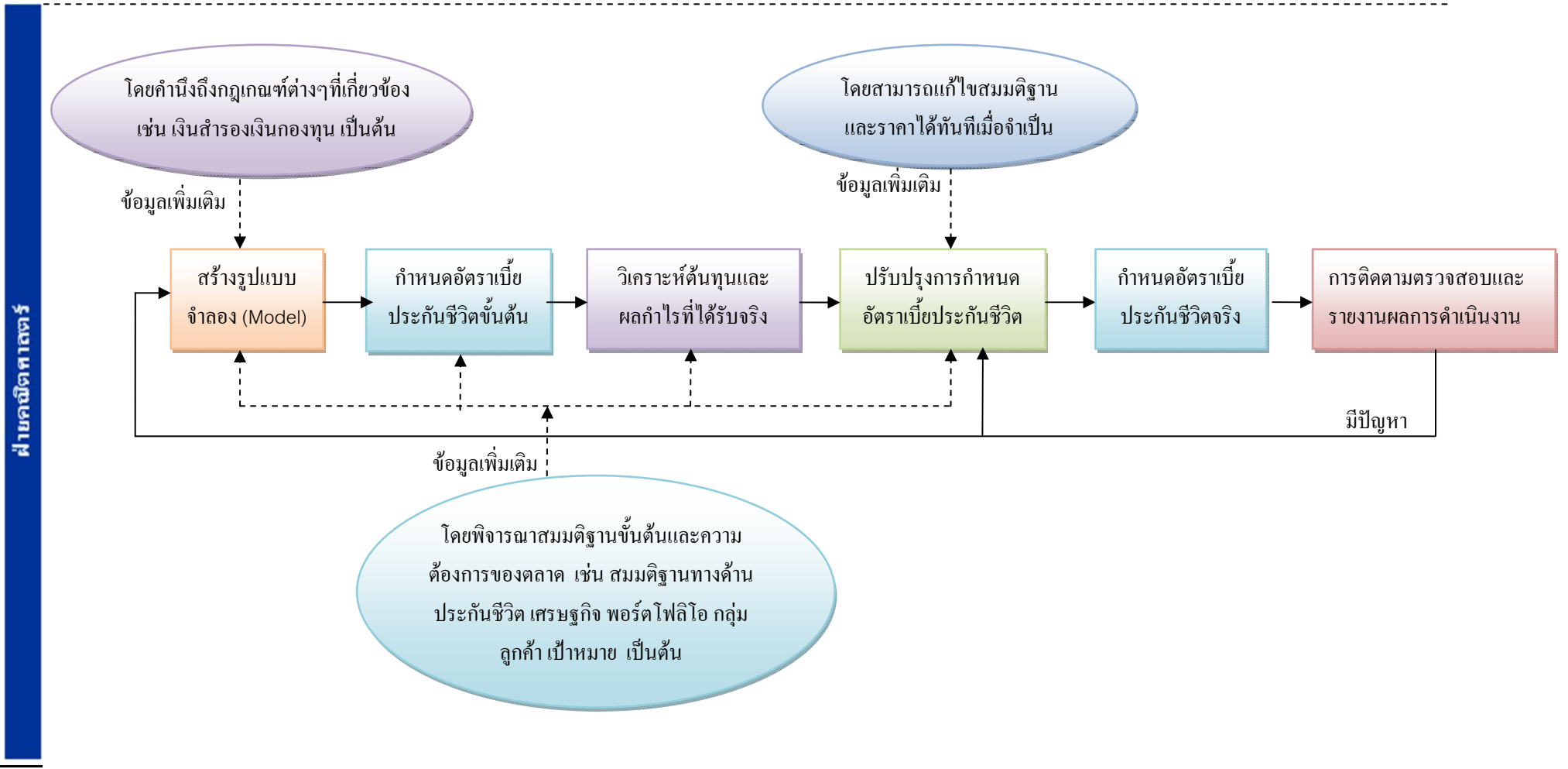
4. ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันชีวิต

กิจกรรมที่ 1 ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ - การออกแบบกรมธรรม์ประกันชีวิต



กิจกรรมที่ 1 ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ - การออกแบบกรมธรรม์ประกันชีวิตที่มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
- ไม่มีข้อกำหนดนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	- จัดทำคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นทางการเพื่อแสดง บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการลงลายมือชื่อร่วมกันรับผิดชอบ การกำหนดอำนาจอนุมัติ รวมทั้งต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- บุคลากรภายในขาดทักษะการวิเคราะห์แบบประกันชีวิต	- กำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากร หรือการเข้าทดสอบความสามารถอย่างมืออาชีพ มีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่าหรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด - การนำแบบประกันชีวิตเก่า หรือที่มีอยู่มาเป็นตัวอย่างในการฝึกงานให้เกิดความเชี่ยวชาญ
- ตัวแทนไม่เข้าใจแบบกรมธรรม์ประกันชีวิตแบบใหม่	- การกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และมีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกฝนงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด
- ไม่มีเอกสารการลงลายมือชื่อรับรองของฝ่ายต่างๆในการทดสอบระบบว่าใช้งานได้จริงตามที่ต้องการก่อนการขาย	- การกำหนดความต้องการของฝ่ายต่างๆอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมการทดสอบระบบตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน รวมทั้งการลงลายมือชื่อรับรองการทดสอบโดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
- การไม่ได้จัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติงานภายในของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม	- การจัดทำคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร - การจัดเตรียมพนักงานสำรองเพื่อการเรียนรู้ และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่อย่างเหมาะสมในการทดแทนการทำงาน
- ความล่าช้าของการอนุมัติภายในองค์กร	- การจัดทำนโยบาย กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจอนุมัติอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง เช่น ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องพร้อมกับการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมด้วย
- เอกสารคู่มือการขายไม่เพียงพอแจกจ่ายแก่ตัวแทน	- การวางแผนการกำหนดกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ในการส่งเสริมการขายอย่างละเอียด รอบคอบ ชัดเจน เหมาะสม รวมถึงมีการจัดเก็บรักษาไว้อย่างเหมาะสม
- การไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้	- การจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน การอบรม การตรวจสอบ และกำหนดการกำกับดูแล การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การติดตามข้อมูลข่าวสารของกฎเกณฑ์รวมทั้งการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ล่วงหน้าพร้อมกับการจัดทำแผนงานฉุกเฉิน

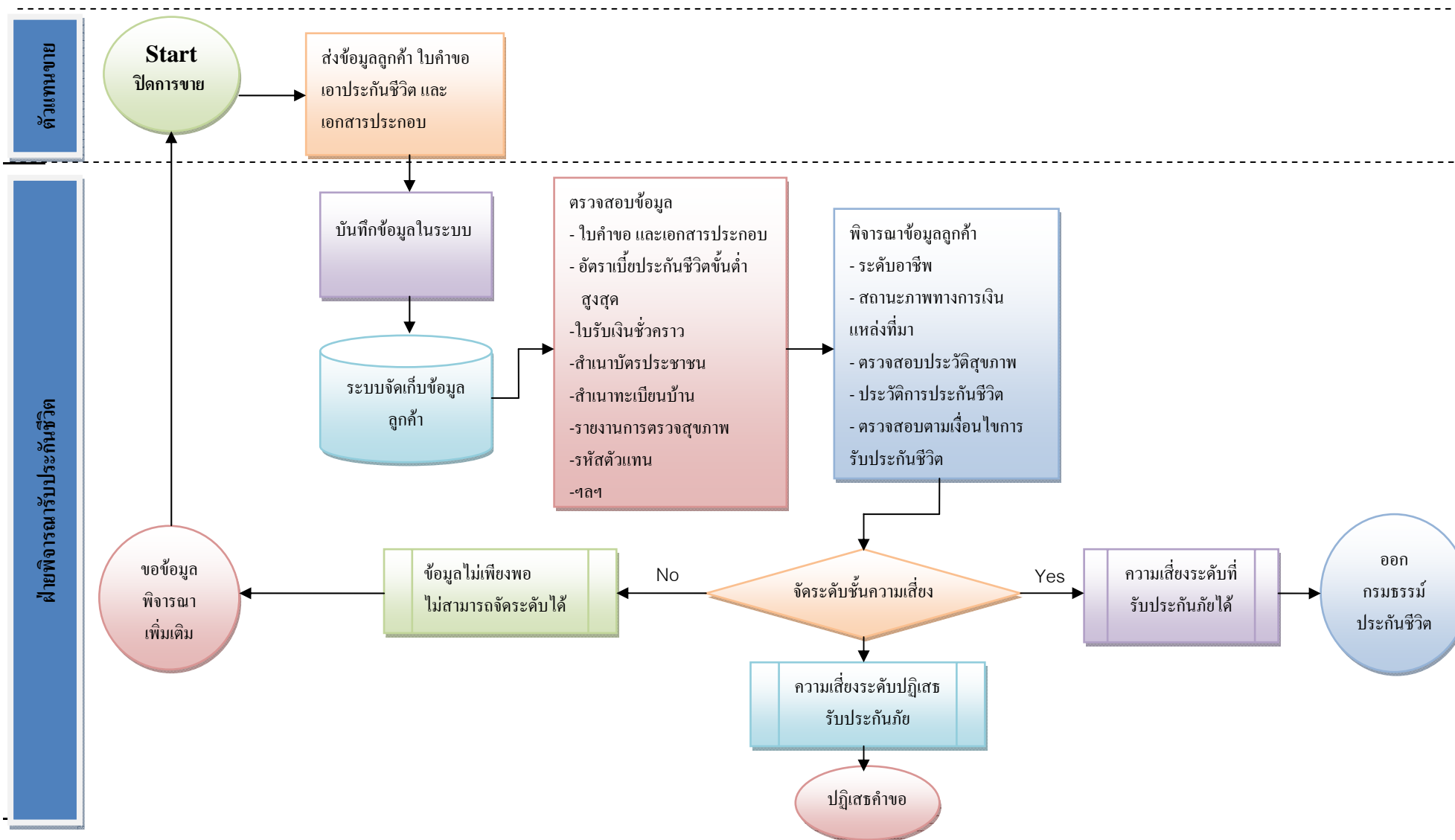


กิจกรรมที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต

มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินคืนล่วงหน้า (รวมถึงสิทธิประโยชน์ และผลประโยชน์ ตามกรมธรรม์ประกันชีวิตที่รับรองไว้) ค่าใช้จ่าย ต้นทุนเงินลงทุน ความเสี่ยง ต่างๆ ภาษี และผลกำไร 	<ul style="list-style-type: none"> - การทดสอบผลกำไรในหลายๆ สูตรการคำนวณ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากอัตราเบี้ยประกันชีวิตไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินคืนล่วงหน้า (รวมถึงสิทธิประโยชน์และผลประโยชน์ที่รับรองไว้) ค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงต่างๆ และผลกำไร
<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์นั้นๆ หรือความไม่สอดคล้องกันของความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอในขั้นตอนของการตั้งสมมติฐาน
<ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจากความไม่สอดคล้องกันของสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ความไม่สอดคล้องกัน ระหว่าง <ol style="list-style-type: none"> 1. ผลตอบแทนจากการลงทุน และอัตราเงินเฟ้อ 2. ผลตอบแทนจากการลงทุน และผลกำไร 3. ผลตอบแทนจากการลงทุน พฤติกรรมผู้ถือกรมธรรม์ประกันชีวิต และความต่อเนื่องของกรมธรรม์ประกันชีวิต 4. จำนวนลูกค้าใหม่ และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกใช้สมมติฐานที่เหมาะสม และสมมติฐานที่ใช้จะต้องสามารถอธิบายได้ด้วยผลการศึกษาจากประสบการณ์ทั้งภายใน และภายนอกบริษัท - การพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกอย่างที่มีผลกระทบต่อจ่ายผลประโยชน์ของแต่ละผลิตภัณฑ์ - การวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน รวมถึงผลกระทบของการปรับเบี้ยประกันชีวิตที่มีต่อผลกำไร - ควรมีการกันเงินสำรองความเสี่ยง เผื่อไว้ในกรณีที่ประสบการณ์จริงแยกกว่าที่คาดการณ์ไว้ - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต กระทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียน ที่มีความรู้และมีประสบการณ์ที่เหมาะสม - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตมีการพัฒนาจากหลักการของแต่ละบริษัท เนื่องจากปัจจัยบางอย่าง เช่นผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และอัตราระยะแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ดังนั้น การที่บริษัททุกบริษัท ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตถือเป็นปัญหาอย่างหนึ่ง - ในกรณีที่มีการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต ที่แตกต่างจากราคาพื้นฐาน ต้องกำหนดให้มีการอนุมัติรายการโดยถูกต้อง และเก็บรักษาหลักฐานการอนุมัติอย่างเหมาะสม
<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่สามารถทำการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตกระทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ - การจัดหาบุคลากรภายในเวลาที่เหมาะสม
<ul style="list-style-type: none"> - ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำฐานข้อมูลสำรอง และปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ - การจัดให้มีระบบไฟฟ้าสำรอง - การทำสัญญาบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 3 ขั้นตอนการพิจารณารับประกันภัย - การพิจารณารับประกันชีวิต

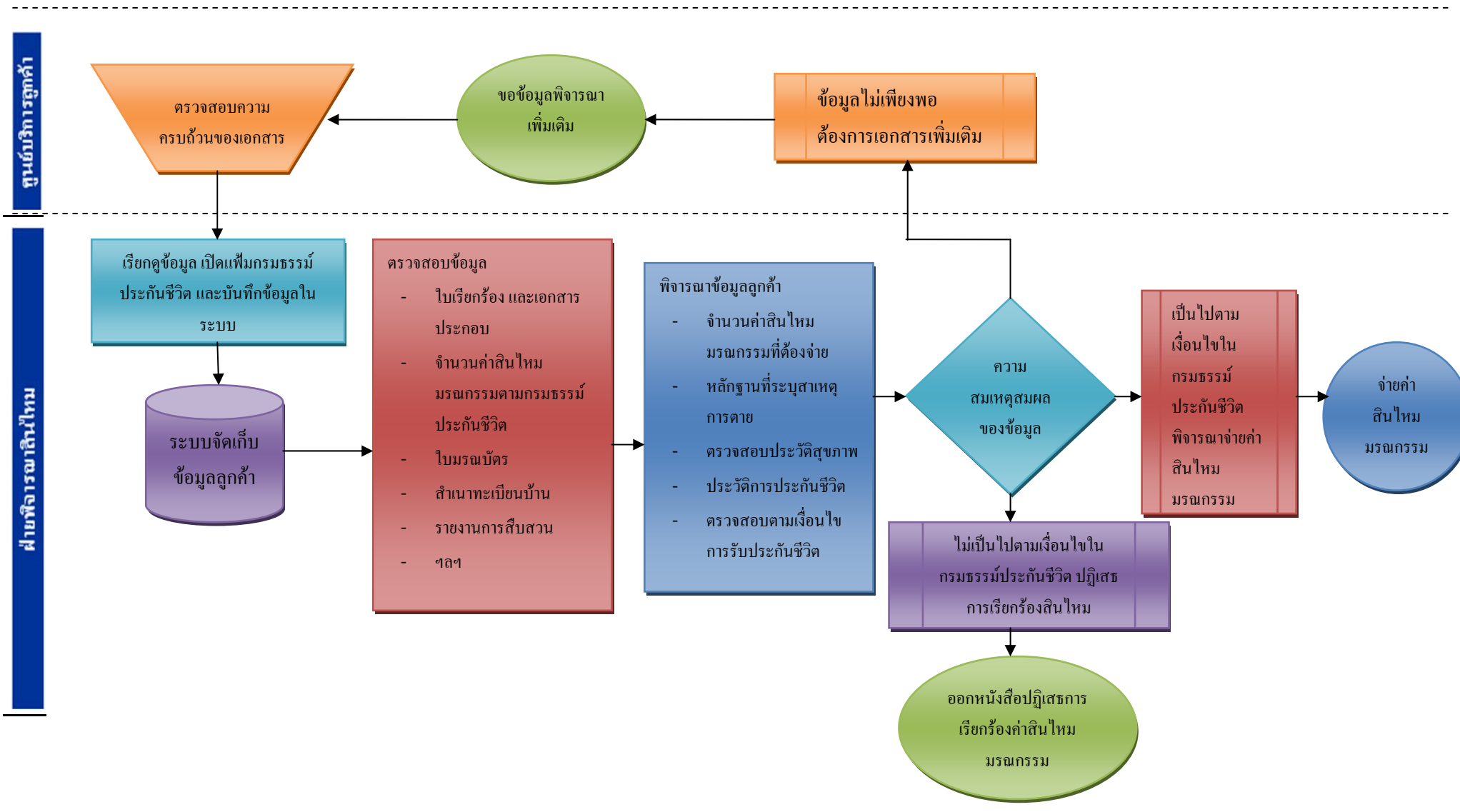


กิจกรรมที่ 3 ขั้นตอนการพิจารณารับประกัย - การพิจารณารับประกันชีวิต

มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
- ไม่มีการควบคุมดูแลความเหมาะสมของการพิจารณารับประกันชีวิต	- กำหนดขั้นตอนการตรวจทาน สุ่มตรวจการอนุมัติพิจารณารับประกันชีวิต
- ไม่มีการแบ่งลักษณะหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน	- กำหนดให้มีการแบ่งงาน และขอบเขตการรับอนุมัติงานในแต่ละระดับอย่างชัดเจน
- ไม่มีการกำหนดระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน /ขาดคู่มือการทำงาน	- กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	- กำหนดให้มีการกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- บุคคลากรขาดทักษะ การพิจารณารับประกันชีวิต	- จัดให้มีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และให้มีการฝึกฝน เรียนรู้จากผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์มากกว่า พร้อมทั้งให้มีการดูแล แนะนำอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน
- การแจ้งผลการพิจารณารับประกันชีวิตผิดพลาด	- กำหนดให้มีกระบวนการตรวจทาน สุ่มตรวจการแจ้งผลการพิจารณารับประกันชีวิตอย่างสม่ำเสมอ
- ความล่าช้าของการพิจารณารับประกันชีวิต	- การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการพิจารณาอย่างชัดเจน และเหมาะสม

กิจกรรมที่ 4 ขั้นตอนการจัดการสินไหมทดแทน - การจัดการค่าสินไหมมรณกรรม

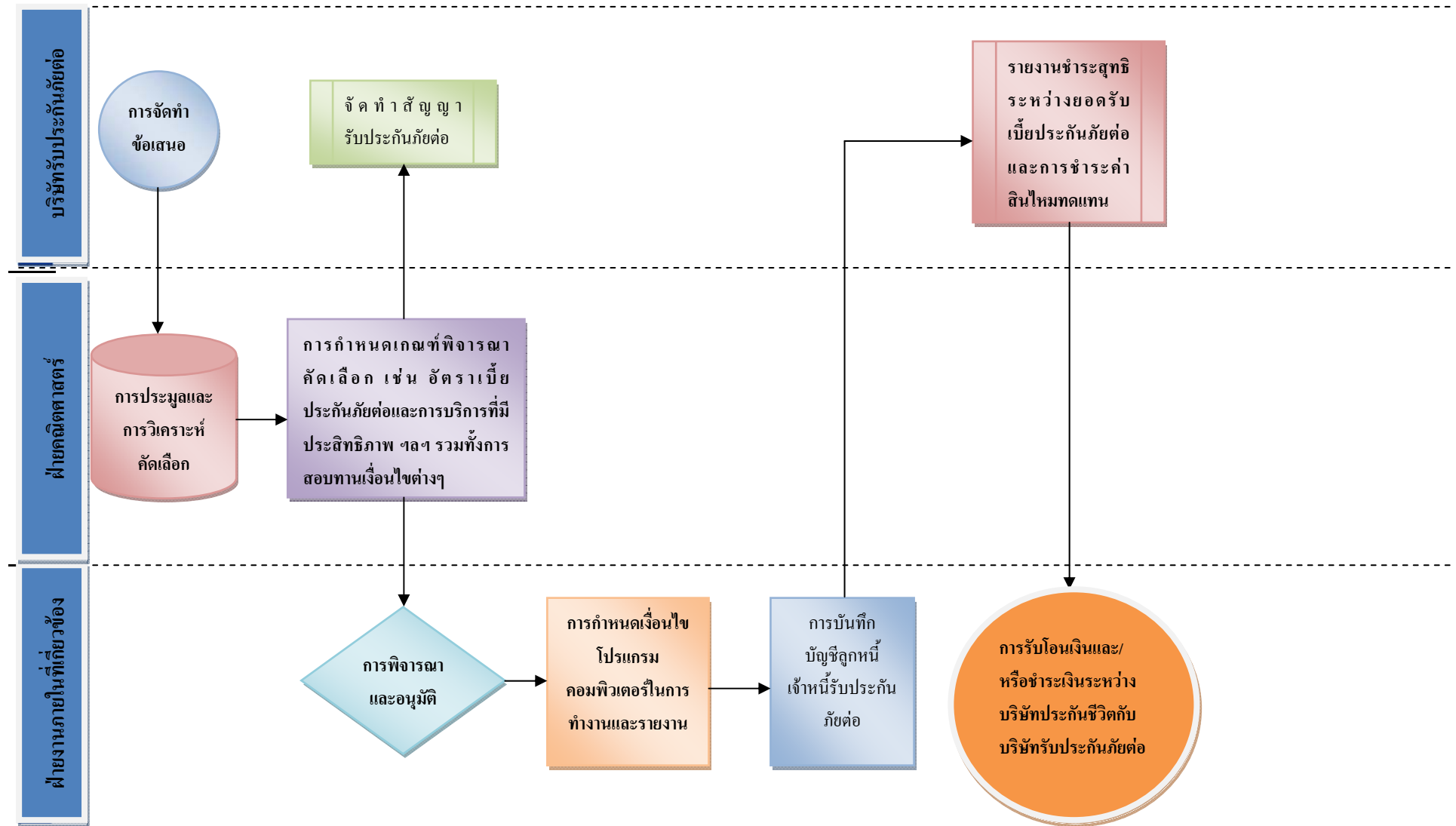


กิจกรรมที่ 4 ขั้นตอนการจัดการค่าสินไหมทดแทน - การจัดการค่าสินไหมมรดกกรรม

มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
- เอกสารประกอบการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมไม่ครบถ้วน	- กำหนดให้มีส่วนงานตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสาร กับรายการเอกสารประกอบให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ เช่น ส่วนงานบริการลูกค้าที่ทำหน้าที่ในการรับเรื่องเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรม
- สถานการณ์ที่เป็นเหตุให้มีการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจริง	- กำหนดให้มีการนำส่งเอกสารฉบับจริง หรือรับรองสำเนาที่เป็นหลักฐานการพิสูจน์การเกิดขึ้นจริงของเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น ใบมรณบัตร สำเนาทะเบียนบ้านที่มีการประทับตรา "ตาย" เอกสารรับรองทางการแพทย์ รายงานการสอบสวนค่าสินไหมมรดกกรรม เป็นต้น
- ผู้เรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมไม่ใช่ผู้รับผลประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	- กำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารของผู้รับผลประโยชน์ว่าตรงกันกับชื่อผู้รับผลประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต เช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้รับผลประโยชน์ และต้องมีลายเซ็นของผู้รับประโยชน์ในใบเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรม
- การพิจารณานุมัติจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรมไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	- กำหนดแนวทางในการคำนวณค่าสินไหมทดแทนโดยตรวจสอบทั้งเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต และหนี้สินที่ค้างกับบริษัท เพื่อให้มีความมั่นใจว่าการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเป็นไปตามเงื่อนไข - กำหนดให้มีการตรวจสอบ และพิจารณานุมัติโดยเจ้าหน้าที่พิจารณาค่าสินไหมมรดกกรรมและผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ
- ผู้รับผลประโยชน์ไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	- การจัดทำเช็คจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรมจะขีดคร่อม A/C Payee only ตามชื่อผู้รับประโยชน์ที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิตเท่านั้น
- การพิจารณา และการอนุมัติจ่ายค่าสินไหมทดแทนมีความล่าช้า	- จัดทำทะเบียนการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรม โดยเจ้าหน้าที่สินไหมมีหน้าที่ในการติดตามรายการที่ค้างมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง - กำหนดให้มีส่วนงานควบคุมคุณภาพทำการประเมินความเหมาะสมของระยะเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินไหมอย่างสม่ำเสมอ
- มีการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมซ้ำกับที่เคยทำรายการไปแล้ว	- กำหนดให้มีการตรวจสอบการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมทุกครั้งกับแฟ้มกรมธรรม์ประกันชีวิต และประวัติการชำระค่าเบี้ยประกันชีวิตของผู้เอาประกันชีวิต เพื่อให้แน่ใจได้ว่า บริษัทไม่มีการจ่ายสินไหมมรดกกรรมซ้ำ และผู้เอาประกันชีวิตไม่มีหนี้สินค้างกับบริษัท
- การอนุมัติจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรมไม่เป็นไปตามอำนาจอนุมัติที่บริษัทกำหนด	- ในการทำเช็คจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรม ฝ่ายบัญชีมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารให้เป็นไปตามอำนาจอนุมัติที่บริษัทกำหนดไว้ โดยบริษัทมีการเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงการกำหนดอำนาจอนุมัติให้ทุกส่วนงานทราบอย่างสม่ำเสมอ

กิจกรรมที่ 5 ขั้นตอนการประกันภัยต่อ - การรับประกันภัยต่อ



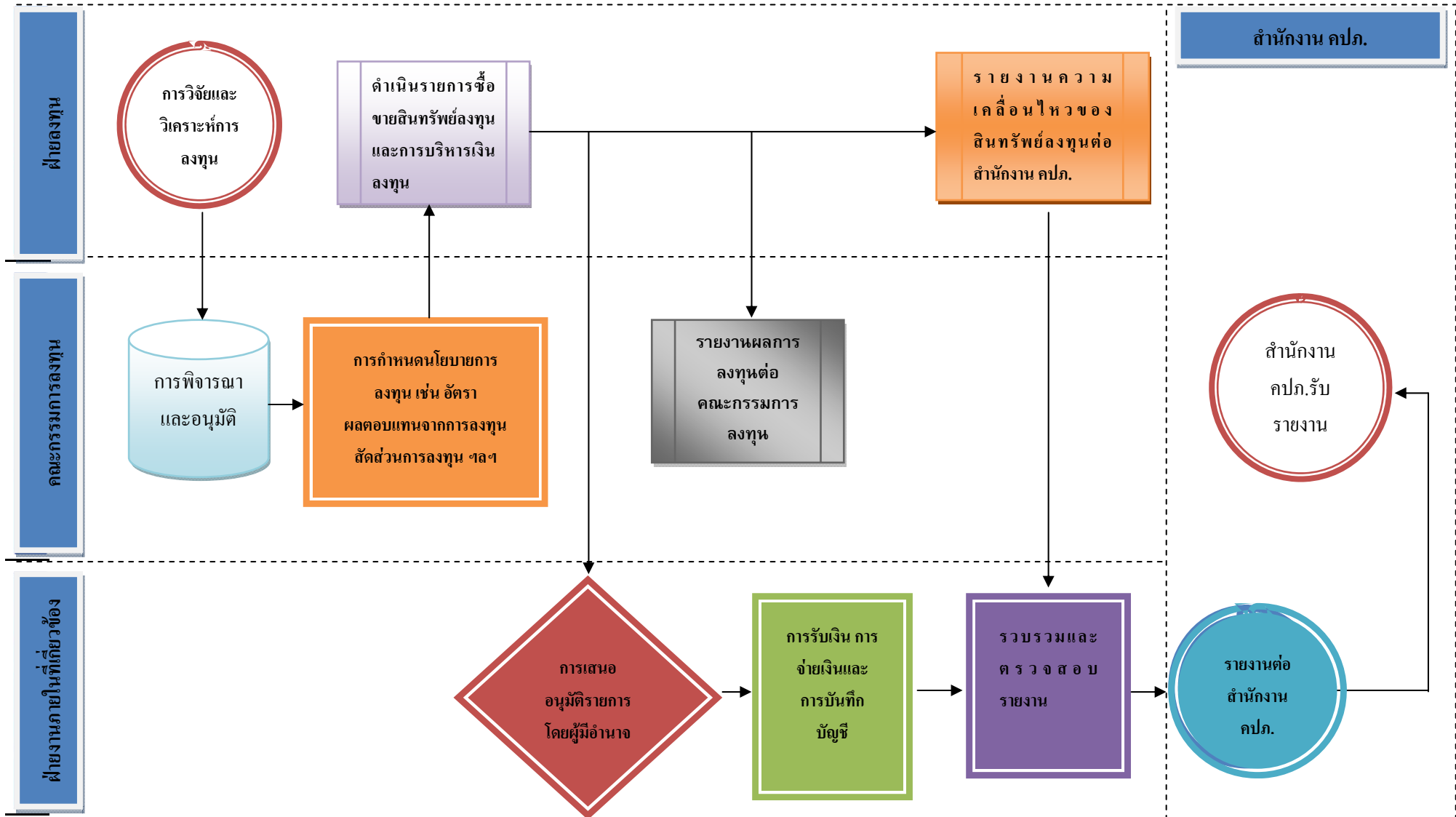
หมายเหตุ ฝ่ายงานภายในที่เกี่ยวข้อง ให้ขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทกำหนด

กิจกรรมที่ 5 ขั้นตอนการประกันภัยต่อ - การรับประกันภัยต่อ

มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
- การกระจุกตัวของบริษัทรับประกันภัยต่อ	- การกำหนดเงื่อนไขต่างๆที่สำคัญในการพิจารณา การสรรหาบริษัทรับประกันภัยต่อต่างๆมาเปรียบเทียบเพื่อคัดเลือก การกระจายความเสี่ยงในการรับประกันภัยต่อเพื่อป้องกันกรณีบริษัทรับประกันภัยต่อมีความแข็งแกร่งทางการเงินลดต่ำลงหรือการลดอันดับความน่าเชื่อถือลง รวมทั้งการได้รับความรู้ และเทคโนโลยีต่างๆมากขึ้น อันเป็นการพัฒนาบุคลากร และความสามารถของบริษัทในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความคุ้มครองใหม่ๆ ขึ้น ซึ่งยังไม่มีในตลาด
- บุคลากรภายในขาดทักษะการวิเคราะห์ การจัดสรรการรับประกันภัยต่อและคัดเลือกบริษัทรับประกันภัยต่อ	- การกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรหรือการเข้าทดสอบความสามารถอย่างมืออาชีพ มีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกพนักงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด - การนำแบบประกันภัยชีวิตเก่าหรือที่มีอยู่มาเป็นตัวอย่างในการฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญ
- การไม่ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้	- การจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน การอบรม การตรวจสอบ และกำหนดการกำกับดูแล การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง - การติดตามข้อมูลข่าวสารของกฎเกณฑ์ รวมทั้งการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ล่วงหน้าพร้อมกับการจัดทำแผนงานฉุกเฉิน
- การไม่มีประสิทธิภาพในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	- การจัดทำนโยบาย และคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดรหัสผ่านในการเข้าใช้โปรแกรม การกำหนดสิทธิการใช้ข้อมูลของผู้ใช้งาน การจัดเก็บสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การทดสอบการเข้าถึงของข้อมูลอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ - การจัดเก็บบันทึกข้อมูลต่างๆเพื่อตรวจสอบภายหลัง - การสร้างความปลอดภัยในการเข้าออกบริเวณที่ทำงาน การดูแลรักษาทรัพย์สินต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างปลอดภัย - การจัดเตรียมสำรองพนักงานเพื่อการเรียนรู้และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่อย่างเหมาะสมในการทดแทนการทำงาน
- การชำระเงินไม่ครบถ้วนและถูกต้อง	- การตรวจสอบหลักฐานประกอบการจ่ายเงินอย่างครบถ้วน และถูกต้อง การทดสอบการคำนวณ การกำหนดและตรวจสอบผู้มีอำนาจอนุมัติอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ - การติดตั้งระบบการเตือนภัยในโปรแกรมการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์กรณีมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น - การกำหนดให้มีการรายงานความแตกต่างๆหรือรายการข้อยกเว้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่น การจ่ายซ้ำ

กิจกรรมที่ 6 ขั้นตอนการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น - การลงทุนในสินทรัพย์ลงทุน



หมายเหตุ ฝ่ายงานภายในที่เกี่ยวข้อง ให้ขึ้นอยู่กับแต่ละบริษัทกำหนด

กิจกรรมที่ 6 ขั้นตอนการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น - การลงทุนในหลักทรัพย์ลงทุน

มีความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
- การลงทุนในหลักทรัพย์ไม่เป็นไปตามนโยบายการลงทุนตามที่คณะกรรมการการลงทุนกำหนด	- การจัดทำนโยบายการลงทุนที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการการลงทุนเป็นลายลักษณ์อักษร และจะต้องมีการทบทวนนโยบายการลงทุนเป็นประจำ - การรายงานผลการลงทุน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และสัดส่วนการลงทุนต่อคณะกรรมการการลงทุนเป็นประจำ - การเฝ้าติดตามสัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์เป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่าการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุนที่กำหนด
- รายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์เช่น ดอกเบี้ยรับจากตราสารหนี้และเงินปันผล ได้รับไม่ครบถ้วน	- การสอบถามความถูกต้องของดอกเบี้ยรับ และเงินปันผล - การกระทบบยอดรายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์ - การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพียงพอในการจัดทำบัญชีคุมหลักทรัพย์ลงทุน การจัดทำบัญชีคุมยอดการซื้อขายหลักทรัพย์ การคำนวณดอกเบี้ย หรือเงินปันผลรับจากการลงทุน และการรับเงินจ่ายเงิน
- ทะเบียนคุมหลักทรัพย์ไม่ระบุข้อมูลที่เพียงพอ ทำให้รายได้และค่าใช้จ่ายต่างๆ รวมทั้งต้นทุนของเงินลงทุนบันทึกไว้ไม่ถูกต้อง	- การกำหนดให้บันทึกการขายหรือซื้อขายหลักทรัพย์ในทะเบียนคุมทันทีเมื่อมีการซื้อขายหลักทรัพย์เกิดขึ้น - การสอบถามรายการซื้อขายหลักทรัพย์จากใบยืนยันการซื้อขายหรือขายหลักทรัพย์จากนายหน้า (Broker) เปรียบเทียบกับใบยืนยันการซื้อขายหรือขายหลักทรัพย์จากผู้รับฝากหลักทรัพย์ (Custodian) และคำสั่งการซื้อขายของ Investment Front Office และเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมหลักทรัพย์
- การละเมิด พรบ.ประกันชีวิตในเรื่องการลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น ลงทุนในหลักทรัพย์ที่เกินกว่าข้อกำหนดของสำนักงาน คปภ.	- การแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานระหว่าง Investment Front Office กับ Investment Back Office - Investment Back Office มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตาม (Monitor) รายการซื้อขายหลักทรัพย์ทุกวันเพื่อให้แน่ใจว่าการถือครองหลักทรัพย์เป็นไปตามหลักเกณฑ์การลงทุน (Investment Limit) ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติประกันชีวิต

5. ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง กิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันชีวิต

ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยงภัย (Risk Register) การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ - การออกแบบกรมธรรม์ประกันชีวิต

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. ไม่มีการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและชัดเจน	กระบวนการ (Process)	OP 01	การไม่ได้สื่อสารและทำความเข้าใจระหว่างฝ่ายต่างๆในการปฏิบัติงาน	ฝ่ายการตลาด/ฝ่ายออกผลิตภัณฑ์/ฝ่ายงานภายในต่างๆ	สูง	สูง		- จัดทำคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นทางการเพื่อแสดง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ เอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการลงลายมือชื่อร่วมกันรับผิดชอบ การกำหนดอำนาจอนุมัติ รวมทั้งต้องปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
2. บุคลากรภายในขาดทักษะการวิเคราะห์แบบประกันชีวิต	บุคลากร (People)	OH 01	พนักงานใหม่และไม่ได้รับการอบรมความรู้อย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายการตลาด	ปานกลาง	สูง		- กำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรหรือการเข้าทดสอบความสามารถอย่างมืออาชีพและมีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกพนักงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด - การนำแบบประกันชีวิตเก่าหรือที่มีอยู่มาเป็นตัวอย่างในการฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
3. ตัวแทนไม่เข้าใจแบบกรมธรรม์ประกันภัยใหม่	บุคลากร (People)	OH 02	พนักงานใหม่และไม่ได้รับการอบรมความรู้อย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายการตลาด	สูง	สูง		- การกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน และมีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกพนักงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
4. ไม่มีเอกสารการลงลายมือชื่อรับรองของฝ่ายต่างๆในการทดสอบระบบว่าใช้งานได้จริงตามที่ต้องการก่อนการขาย	กระบวนการ (Process)	OP 02	การไม่ได้กำหนดเอกสารซึ่งระบุความต้องการของหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร	ฝ่ายงานภายในต่างๆ	สูง	สูง		- กำหนดความต้องการของฝ่ายต่างๆ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมการทดสอบระบบตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน รวมทั้งการลงลายมือชื่อรับรองการทดสอบโดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
5. ไม่ได้จัดทำระเบียบวิธีปฏิบัติงานภายในของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม	กระบวนการ (Process)	OP 03	พนักงานไม่เข้าใจและไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทาง	ฝ่ายงานภายในต่างๆ	สูง	สูง		- การจัดทำคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - การจัดเตรียมสำรองพนักงานเพื่อการเรียนรู้ และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่อย่างเหมาะสมในการทดแทนการทำงาน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
6. ความล่าช้าของการอนุมัติภายในองค์กร	กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology)	OP 04 / OT 01	การไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	ฝ่ายการตลาด/ฝ่ายออกผลิตภัณฑ์/ฝ่ายงานภายในต่างๆ	สูง	สูง		- การจัดทำนโยบาย กำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจอนุมัติอย่างชัดเจนในทุกเรื่อง เช่น ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องพร้อมกับการกำหนดวงเงินที่เหมาะสมด้วย	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
7. เอกสารคู่มือการขายไม่เพียงพอแจกจ่ายแก่ตัวแทน	กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology)	OP 05 / OT 02	การไม่ได้วางแผนการผลิต เอกสารคู่มือหรืองบประมาณไม่เพียงพอ	ฝ่ายการตลาด	ปานกลาง	สูง		- การวางแผนการกำหนดกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ในการส่งเสริมการขายอย่างละเอียด รอบคอบ ชัดเจน เหมาะสม รวมถึงมีการจัดเก็บรักษาไว้อย่างเหมาะสม	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
8. ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology) / บัณฑิต (External)	OH 03 / OP 06 / OT 03 / OE 01	พนักงานไม่เข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน และไม่ได้ฝึกอบรม ความรู้เพิ่มเติม	ฝ่ายการตลาด/ ฝ่ายออกผลิตภัณฑ์/ ฝ่ายงานภายใน ต่าง ๆ	สูง	สูง		- การจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน การอบรม การตรวจสอบ และกำหนดการกำกับดูแล การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การติดตามข้อมูลข่าวสารของกฎเกณฑ์ รวมทั้งการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ล่วงหน้าพร้อมกับการจัดทำแผนงานฉุกเฉิน	ปานกลาง	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร
 OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน
 OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี
 OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบัณฑิตภายนอก

5.2 ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินคืนล่วงหน้า (รวมถึงสิทธิประโยชน์ และผลประโยชน์ที่รับรองไว้), ค่าใช้จ่าย, ต้นทุนเงินลงทุน, ความเสี่ยงต่างๆ, ภาษี และ ผลกำไร	กระบวนการ (Process)	OP 01	- ขาดการทดสอบในหลายๆสมมติฐาน - ขาดการสอบทานโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย	ปานกลาง	ปานกลาง	รายงานงบกำไรขาดทุนแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์	- มีการทดสอบผลกำไรในหลายๆสูตรการคำนวณ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินคืนล่วงหน้า (รวมถึงสิทธิประโยชน์และผลประโยชน์ที่รับรองไว้) ค่าใช้จ่าย ความเสี่ยงต่างๆ และผลกำไร - การสอบทานการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต โดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
2. การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตที่ไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์นั้นๆ หรือความไม่สอดคล้องกันของความเสี่ยงของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน	กระบวนการ (Process)	OP 02	- ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณอัตราเบี้ยประกันชีวิต - ขาดการสอบทานโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย	ปานกลาง	ปานกลาง	รายงานกำไรขาดทุนแยกตามผลิตภัณฑ์	- มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอ ในขั้นตอนของการตั้งสมมติฐาน - การสอบทานการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต โดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย	ปานกลาง	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
3. ความเสี่ยงจากความไม่สอดคล้องกันของสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ความไม่สอดคล้องกันระหว่าง 3.1 ผลตอบแทนจากการ	กระบวนการ (Process)/ ปัจจัยภายนอก (External)	OP 03	- สมมติฐานที่ใช้ไม่เหมาะสม - ขาดการติดตามสอบทานแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย / ฝ่ายงานภายในต่างๆ	ต่ำ	ปานกลาง	รายงานงบกำไรขาดทุนแยกตามประเภทผลิตภัณฑ์	- การเลือกสมมติฐานที่ใช้จะต้องสามารถอธิบายได้ด้วยผลการศึกษาจากประสบการณ์ทั้งภายใน และภายนอกบริษัท - มีการวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุนจากการ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
<p>ลงทุน และ อัตรารเงินเพื่อ</p> <p>3.2 ผลตอบแทนจากการลงทุน และ ผลกำไร</p> <p>3.3 ผลตอบแทนจากการลงทุน พฤติกรรมผู้ถือกรรมกรรมประกันชีวิต และความต่อเนื่องของกรรมกรรมประกันชีวิต</p> <p>3.4 จำนวนลูกค้าใหม่ และ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง</p>			<p>ของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตั้งสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นไม่เพียงพอ - ขาดการสอบทานโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัย 					<p>ดำเนินงาน รวมถึงผลกระทบของการปรับเบี้ยประกันชีวิตที่มีต่อผลกำไร</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการกันเงินสำรองความเสี่ยง เพื่อไว้ในกรณีที่ประสบการณ์จริงแยกว่าที่คาดการณ์ไว้ - การเลือกใช้สมมติฐานที่เหมาะสม เพื่อเป็นฐานในการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิต และ ตรวจสอบสมมติฐานที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ - มีการกำหนดกระบวนการในการตรวจสอบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก และตัวชี้วัดความเสี่ยง เมื่อมีแนวโน้มที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ - มีการพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกอย่างที่มีผลกระทบต่อการจ่ายผลประโยชน์ของแต่ละผลิตภัณฑ์ - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตกระทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียน ที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสม - กระบวนการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตมีการพัฒนาจากหลักการของแต่ละบริษัท เนื่องจากปัจจัยบางอย่างเช่น 			

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
								ผลตอบแทนจากการลงทุน ค่าใช้จ่าย และ อัตราผลตอบแทนแตกต่างกันในแต่ละบริษัท การที่บริษัททุกบริษัทใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตถือเป็นปัญหาอย่างหนึ่ง - ในกรณีที่มีการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตที่แตกต่างจากราคาพื้นฐาน ต้องกำหนดให้มีการอนุมัติรายการโดยถูกต้อง และเก็บรักษาหลักฐานการอนุมัติอย่างเหมาะสม			
4. บุคลากรไม่สามารถทำการกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม	บุคลากร (People)	OH 01	- ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ	ฝ่ายคณิตศาสตร์ ประกันภัย / ฝ่ายบุคลากร	ปานกลาง	ปานกลาง	ปัญหาความล่าช้าในการทำงาน	- การจัดหาบุคลากรภายในเวลาที่เหมาะสม - การกำหนดอัตราเบี้ยประกันชีวิตกระทำโดยนักคณิตศาสตร์ประกันภัยที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์	ปานกลาง	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
5. ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว	เทคโนโลยี (Technology)	OT 01	- ขาดระบบไฟฟ้าสำรอง - ไม่มีการบำรุงรักษาตู้และระบบ	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ต่ำ	ปานกลาง	จำนวนครั้งที่ระบบคอมพิวเตอร์ล้มเหลว	- จัดให้มีระบบไฟฟ้าสำรอง - มีการทำสัญญาบำรุงรักษาระบบอย่างต่อเนื่อง	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

5.3 ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) การพิจารณารับประกันภัย - การพิจารณารับประกันชีวิต

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. มาตรการควบคุมดูแลความเหมาะสมของการรับประกันชีวิต	บุคลากร (People)	OH 01	ไม่มีขั้นตอนการตรวจทาน หรือ สุ่มตรวจ	ฝ่ายพิจารณารับประกันชีวิต	สูง	สูง		กำหนดขั้นตอนการตรวจทาน สุ่มตรวจ การอนุมัติพิจารณารับประกันชีวิต	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
2. มาตรการแบ่งลักษณะหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน	กระบวนการ (Process)	OP 01	ขาดความเข้าใจในหน้าที่การทำงานและความรับผิดชอบ	ฝ่ายพิจารณารับประกันชีวิต	สูง	สูง		กำหนดให้มีการแบ่งงานและขอบเขตการรับผิดชอบงานในแต่ละระดับอย่างชัดเจน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
3. ไม่มีกำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน / ขาดคู่มือการทำงาน	กระบวนการ (Process) / บุคลากร (People)	OP 02 / OH 02	พนักงานใหม่ ขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม	ฝ่ายพิจารณารับประกันชีวิต	สูง	สูง		กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ชัดเจน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
4. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	บุคลากร (People)	OH 03	พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบที่วางไว้	ฝ่ายพิจารณารับประกันชีวิต	สูง	สูง		จัดให้มีการกำกับดูแล ติดตาม และ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
5. บุคลากรขาดทักษะ การพิจารณารับประกันชีวิต	บุคลากร (People)	OH 04	พนักงานขาดประสบการณ์ และการอบรมความรู้ที่เหมาะสม	ฝ่ายพิจารณารับประกันชีวิต	สูง	สูง		- จัดให้มีการอบรม และพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และให้มีการฝึกฝน เรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า พร้อมทั้งให้มีการดูแลแนะนำอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	*รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
6. การแจ้งผลการพิจารณา รับประกันชีวิตผิดพลาด	บุคลากร (People)	OH 05	พนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	ฝ่ายพิจารณา รับประกันชีวิต / ฝ่ายงาน ภายใต้อื่นๆ	สูง	สูง		จัดให้มีกระบวนการตรวจทาน สุ่มตรวจ การแจ้งผลการพิจารณา รับประกันชีวิต อย่างสม่ำเสมอ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
7. ความล่าช้าของการพิจารณา รับประกันชีวิต	บุคลากร (People)	OH 06	พนักงานมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ	ฝ่ายพิจารณา รับประกันชีวิต / ฝ่ายงาน ภายใต้อื่นๆ	สูง	สูง		มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และระยะเวลาในการพิจารณาอย่างชัดเจน และเหมาะสม	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

5.4 ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) การจัดการสินไหมทดแทน - การจัดการค่าสินไหมมรณกรรม

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. เอกสารประกอบการเรียกร้องค่าสินไหมมรณกรรมไม่ครบถ้วน	บุคลากร (People)	OH 01	บุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	ศูนย์บริการลูกค้า	กลาง	กลาง		กำหนดให้ส่วนงานบริการลูกค้าที่ทำหน้าที่ในการรับเรื่องเรียกร้องค่าสินไหมมรณกรรม มีหน้าที่ในการตรวจสอบความครบถ้วนของเอกสารกับรายการเอกสารประกอบให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
2. สถานการณ์ที่เป็นเหตุให้มีการเรียกร้องค่าสินไหมมรณกรรมไม่ได้เกิดขึ้นจริง	ปัจจัยภายนอก (External)	OE 01	การทุจริตโดยบุคคลภายนอก	ฝ่ายพิจารณาสินไหม	กลาง	กลาง		กำหนดให้มีการนำเสนอเอกสารฉบับจริงหรือรับรองสำเนาที่เป็นหลักฐานการพิสูจน์การเกิดขึ้นจริงของเหตุการณ์ดังกล่าว เช่น ใบมรณบัตร สำเนาทะเบียนบ้านที่มีการประทับตรา "ตาย" เอกสารรับรองทางการแพทย์ รายงานการสอบสวนสินไหมมรณกรรม เป็นต้น	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
3. ผู้เรียกร้องค่าสินไหมมรณกรรมไม่ใช่ผู้รับผลประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	ปัจจัยภายนอก (External)	OE 02	การทุจริตโดยบุคคลภายนอก	ฝ่ายพิจารณาสินไหม	กลาง	กลาง		กำหนดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารของผู้รับผลประโยชน์ว่าตรงกันกับชื่อผู้รับผลประโยชน์ตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต เช่น สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของผู้รับผลประโยชน์ และต้องมีลายเซ็นของผู้รับประโยชน์ในใบเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
4.การพิจารณาอนุมัติจ่ายค่าสินไหมทดแทนไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 02 / OP 01	- บุคลากรปฏิบัติงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ - ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม	ฝ่ายพิจารณาสินไหม	กลาง	กลาง		- กำหนดแนวทางในการคำนวณค่าสินไหมทดแทนโดยตรวจสอบทั้งเงื่อนไขที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิตและหนี้สินที่ค้างกับบริษัท เพื่อให้มีความมั่นใจว่าการจ่ายค่าสินไหมทดแทนเป็นไปตามเงื่อนไข - กำหนดให้มีการตรวจสอบและพิจารณาอนุมัติโดยเจ้าหน้าที่พิจารณาค่าสินไหมทดแทนและผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ - จัดให้มีการอบรมความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
5.ผู้รับผลประโยชน์ไม่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิต	บุคลากร (People)	OH 03	การทุจริตโดยบุคลากร	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	กลาง	กลาง		- กำหนดให้จัดทำเช็คจ่ายค่าสินไหมจะขีดคร่อม A/C Payee only ตามชื่อผู้รับประโยชน์ที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันชีวิตเท่านั้น - กำหนดให้โอนเงินค่าสินไหมทดแทนเข้าบัญชีผู้รับประโยชน์โดยตรง	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
6.การพิจารณาและอนุมัติจ่ายค่าสินไหมทดแทนมีความล่าช้า	บุคลากร (People)	OH 04	- จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ - บุคลากรมีประสบการณ์ไม่เพียงพอ	ฝ่ายพิจารณาสินไหม	กลาง	กลาง		- จัดทำทะเบียนการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน โดยเจ้าหน้าที่สินไหมมีหน้าที่ในการติดตามรายการที่ค้างมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง - กำหนดให้มีส่วนงานควบคุมคุณภาพทำการประเมินความเหมาะสมของ	ต่ำ	ต่ำ	ติดตามทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
								ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สินไหมอย่างสม่ำเสมอ			
7. มีการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมซ้ำกับที่เคยทำรายการไปแล้ว	กระบวนการ (Process)	OP 02	- ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม	ฝ่ายพิจารณาสินไหม	กลาง	กลาง		- กำหนดให้มีการตรวจสอบการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรมทุกครั้งกับแฟ้มกรรมกรรมประกันชีวิต และประวัติการชำระค่าเบี้ยประกันชีวิตของผู้เอาประกันชีวิต - มีระบบการบันทึกข้อมูลการเรียกร้องค่าสินไหมมรดกกรรม เพื่อป้องกันการเรียกร้องสินไหมมรดกกรรมซ้ำ โดยอ้างอิงจากเลขที่กรรมกรรม	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
8. การอนุมัติจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรมเป็นไปตามอำนาจอนุมัติที่บริษัทกำหนด	กระบวนการ (Process)	OP 03	- ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	กลาง	กลาง		- กำหนดให้ฝ่ายบัญชีมีหน้าที่ในการตรวจสอบความถูกต้องของการอนุมัติจ่ายค่าสินไหมมรดกกรรมให้เป็นไปตามอำนาจอนุมัติที่บริษัทกำหนด - มีการเผยแพร่การเปลี่ยนแปลงการกำหนดอำนาจอนุมัติจ่ายให้ทุกส่วนงานทราบ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

- เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ
- * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร
OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน
OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี
OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

5.5 ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) การประกันภัยต่อ - การรับประกันภัยต่อ

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. การกระจุกตัวของบริษัทรับประกันภัยต่อ	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology)	OH 01 / OP 01 / OT 01	การไม่ได้กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานในการคัดเลือกบริษัทรับประกันภัยต่ออย่างเหมาะสม	บริษัทรับประกันภัยต่อ	ปานกลาง	สูง		กำหนดเงื่อนไขต่างๆที่สำคัญในการพิจารณา การสรรหาบริษัทต่างๆมาเปรียบเทียบเพื่อคัดเลือก การกระจายความเสี่ยงในการรับประกันภัยต่อเพื่อป้องกันกรณีบริษัทรับประกันภัยต่อมีความแข็งแกร่งทางการเงินลดลง หรือการลดอันดับความน่าเชื่อถือ รวมทั้งการได้รับความรู้และเทคโนโลยีต่างๆมากขึ้นในการพัฒนาบุคลากรและความสามารถที่บริษัทสามารถออกแบบคุ้มครองใหม่ๆที่ตลาด ซึ่งยังไม่มีในตลาด	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
2. บุคลากรภายในขาดทักษะการวิเคราะห์การจัดสรรการรับประกันภัยต่อและคัดเลือกบริษัทรับประกันภัยต่อ	บุคลากร (People)	OH 02	พนักงานใหม่ และขาดประสบการณ์ในการทำงาน	ฝ่ายคณิตศาสตร์ประกันภัย / ฝ่ายงานภายในต่างๆ	ต่ำ	สูง		<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากรหรือการเข้าทดสอบความสามารถอย่างมืออาชีพ มีการอบรมและพัฒนาทักษะพนักงานเพิ่มเติม - การฝึกฝนงานกับผู้มีประสบการณ์มากกว่า หรือหัวหน้าเข้ามาควบคุมดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด - การนำแบบประกันชีวิตเก่าหรือที่มีอยู่มาเป็นตัวอย่างในการฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญ 	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
3. การไม่ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้	บุคคลากร (People)	OH 03	พนักงานไม่เข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน	ฝ่ายคณิตศาสตร์ ประกันภัย / ฝ่ายงานภายในต่างๆ	สูง	สูง		<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน การอบรม การตรวจสอบและกำหนดการกำกับดูแล การประเมินผลอย่างต่อเนื่อง - การติดตามข้อมูลข่าวสารของกฎเกณฑ์ รวมทั้งการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ล่วงหน้าพร้อมกับการจัดทำแผนงานฉุกเฉิน 	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
4. การไม่มีประสิทธิภาพในการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล	บุคคลากร (People) / กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology)	OH 04 / OP 02 / OT 02	ไม่ได้กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยของระบบสารสนเทศอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	ฝ่ายคณิตศาสตร์ ประกันภัย / ฝ่ายงานภายในต่างๆ	ปานกลาง	สูง		<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำนโยบาย และคู่มือหรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดรหัสผ่านในการเข้าใช้โปรแกรมฯ การกำหนดสิทธิการใช้ข้อมูลของผู้ใช้งาน การจัดเก็บสำรองข้อมูล การจัดทำแผนฉุกเฉิน การทดสอบการเข้าถึงของข้อมูลอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ - การจัดเก็บบันทึกข้อมูลต่างๆเพื่อตรวจสอบภายหลัง - การสร้างความปลอดภัยในการเข้าออกบริเวณที่ทำงาน การดูแลรักษาทรัพย์สินต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างปลอดภัย - การจัดเตรียมสำรองพนักงานเพื่อการเรียนรู้และการสับเปลี่ยนหมุนเวียน 	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
								หน้าที่ยังเหมาะสมในการทดแทนการทำงาน			
5.การชำระเงินไม่ครบถ้วนและถูกต้อง	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process) / เทคโนโลยี (Technology)	OH 05 / OP 03 / OT 03	พนักงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	ฝ่ายงานภายในต่างๆ	ต่ำ	สูง		<ul style="list-style-type: none"> - การตรวจสอบหลักฐานประกอบการจ่ายเงินอย่างครบถ้วน และถูกต้อง การทดสอบการคำนวณ การกำหนดและตรวจสอบผู้มีอำนาจอนุมัติอย่างเหมาะสมสม่ำเสมอ - การติดตั้งระบบการเตือนภัยในโปรแกรมการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์กรณีมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น - การกำหนดให้มีการรายงานความแตกต่างหรือรายการข้อยกเว้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เช่น การจ่ายซ้ำ 	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก

5.6 ตัวอย่าง ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) การลงทุนประกอบธุรกิจอื่น - การลงทุนในสินทรัพย์ลงทุน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
1. การลงทุนในสินทรัพย์ไม่เป็นไปตามนโยบายการลงทุนตามที่คณะกรรมการลงทุนกำหนด	บุคลากร (People)	OH 01	การกำหนดสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ในระบบการลงทุนไม่ถูกต้อง	ฝ่ายลงทุน	สูง	ปานกลาง	สัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ในระบบการลงทุนไม่ได้มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำนโยบายการลงทุนที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการลงทุนเป็นลายลักษณ์อักษร และจะต้องมีการทบทวนนโยบายการลงทุนเป็นประจำ - มีการรายงานผลการลงทุน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และสัดส่วนการลงทุนต่อคณะกรรมการลงทุนเป็นประจำ - มีการเฝ้าติดตามสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์เป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่าการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุนที่กำหนด - ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการลงทุนในระบบการลงทุน (Investment system) จะต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามนโยบายการลงทุนตามที่คณะกรรมการลงทุนกำหนดก่อนที่จะอนุมัติรายการ 	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
2. รายได้จากการลงทุนในสินทรัพย์ เช่น ดอกเบี้ยรับจากตราสารหนี้ และเงินปันผลจากหลักทรัพย์ ได้รับไม่ครบถ้วน	บุคลากร (People) / กระบวนการ (Process)	OH 02 / OP 01	External Factor (ปัจจัยภายนอก)	ฝ่ายลงทุน	ปานกลาง	ปานกลาง		- การตรวจสอบความถูกต้องของดอกเบี้ยรับ มีการกระทบยอดรายได้จากการลงทุนในสินทรัพย์เป็นประจำระหว่างฝ่ายบัญชีและฝ่ายลงทุน - มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานระหว่างผู้ลงบันทึกรายการในทะเบียนคุมสินทรัพย์ และผู้บันทึกบัญชี	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
3. การบันทึกรายการซื้อขายสินทรัพย์ทางบัญชีไม่ถูกต้อง ส่งผลทำให้การเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินไม่ถูกต้อง	บุคลากร (People)	OH 03	เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีบันทึกรายการทางบัญชีไม่ถูกต้อง	ฝ่ายลงทุน	ปานกลาง	ปานกลาง		- กำหนดให้มีผู้ตรวจสอบในการบันทึกรายการ เช่น ราคาต้นทุน ราคาปิดของหลักทรัพย์ และมูลค่ายุติธรรม และกำไรขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสินทรัพย์ไม่ได้ถูกประเมิน (Unrealized gain/loss) และกำไรขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่าสินทรัพย์ที่ถูกประเมินแล้ว (Realized gain/loss)	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน
4. การละเมิด พรบ. ประกันชีวิตในเรื่องการลงทุนในหลักทรัพย์	บุคลากร (People)	OH 04	เจ้าหน้าที่ฝ่ายลงทุนไม่ได้ปรับปรุงระบบการลงทุนให้เป็นปัจจุบันตามหลักเกณฑ์การ	ฝ่ายลงทุน	ปานกลาง	ปานกลาง	ไม่ได้มีการปรับปรุงระบบการลงทุนให้เป็นปัจจุบันตาม	- มีการกำหนดขอบเขตการลงทุนที่ยอมรับได้ (Investment limit) ในระบบการลงทุน (Investment System) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการซื้อขายเกินกว่าข้อกำหนดของ สำนักงาน คปภ.	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตามผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	รหัสความเสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมีการจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมีการจัดการ (Residual Risk)		มาตรการติดตามความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความรุนแรง (Impact)	
			ลงทุนที่ได้กำหนดไว้ใน พรบ.ประกันชีวิต				หลักเกณฑ์การลงทุนที่ได้กำหนดไว้ใน พรบ.ประกันชีวิต	- ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตการลงทุนที่ยอมรับได้ (Investment limit) ในระบบการลงทุน (Investment System) จะต้องมีการตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งให้มีความถูกต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของ สำนักงาน คปภ. - มีการตรวจสอบรายงานการลงทุนที่ส่งให้สำนักงาน คปภ. เป็นประจำ			

หมายเหตุ : 1. ตัวอย่างข้างต้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสำหรับบริษัทประกันชีวิตเท่านั้น

2. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือสูง ปานกลาง ต่ำ

3. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคคลากร

OP หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากกระบวนการปฏิบัติงาน

OT หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี

OE หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก



สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม
การประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.)
Office of Insurance Commission

คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

ที่ ๗ / 2551

เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน

ในการพิจารณากำหนดแนวทางและจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
(Operational Risk)

1. เหตุผลและความจำเป็น

ด้วย สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ได้ตระหนักถึงพัฒนาการด้านการกำกับดูแลกิจการประกันภัยของประเทศ ตามแนวทางที่เป็นสากลของ International Association of Insurance Supervisors (IAIS) ซึ่งให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลตามระดับความเสี่ยงและความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำกับและจัดการความเสี่ยง จึงเห็นควรจัดตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชน (Working Committee) ในการพิจารณากำหนดแนวทางในการกำกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ของบริษัทประกันภัย

2. อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

2.1 ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานของบริษัทประกันภัย

2.2 ศึกษาแนวทางการกำกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของบริษัทประกันภัยและสถาบันการเงินอื่น ที่ประกอบกิจการในประเทศไทยและต่างประเทศ

2.3 กำหนดแนวทางการกำกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการของบริษัทประกันภัยพร้อมจัดทำคู่มือปฏิบัติ

2.4 ออกแบบรายงานความเสียหายซึ่งเกิดจากการปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติ การดำรงเงินกองทุน และการประเมินแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงในอนาคตต่อไป

2.5 แต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อพิจารณาดำเนินการเรื่องใด ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม

2.6 ดำเนินการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดส่งเอกสารข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานของคณะกรรมการ

2.7 ดำเนินการใด ๆ เพื่อให้การกำหนดแนวทางในการกำกับความเพียงพอของเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยงสำหรับบริษัทประกันภัยที่จะบังคับใช้ในอนาคตสามารถสะท้อนความเสี่ยงที่แท้จริงของบริษัทประกันภัยได้อย่างเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้จริง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

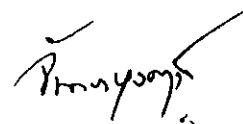
3. องค์ประกอบของคณะทำงาน

- | | |
|---|-------------------|
| 1) นางคมคาย อูสรานนท์
รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย | ประธานคณะทำงาน |
| 2) นายไพศาล โชติไพบูลย์พันธุ์
ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย | รองประธานคณะทำงาน |
| 3) นางสาวรารวรรณ เวชชสิทธิ์
ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย | รองประธานคณะทำงาน |
| 4) นายกีเดช อนันต์ศิริประภา
ผู้แทนสมาคมประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 5) นายชูชัย วชิรบรรจง
ผู้แทนสมาคมประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 6) นายสมบัติ อนันตลาโภชัย
ผู้แทนสมาคมประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 7) นายกรกฤต คำเรืองฤทธิ์
ผู้แทนสมาคมประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 8) นางฐิตาพร ธารากิจ
ผู้แทนสมาคมประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 9) นางเมทะกา เหล่าขวัญสถิตย์
ผู้แทนสมาคมประกันชีวิตไทย | คณะทำงาน |
| 10) Mr. Lim Kean Hin
ผู้แทนสมาคมประกันชีวิตไทย | คณะทำงาน |
| 11) นางสาวสมนึก วิวัฒน์
ผู้แทนสมาคมประกันชีวิตไทย | คณะทำงาน |
| 12) นางสาวจรีรัตน์ ชีพพิมลชัย
ผู้แทนสมาคมประกันชีวิตไทย | คณะทำงาน |
| 13) นางสาวสันธิยา ไทรสัมพันธ์
ผู้แทนสมาคมประกันชีวิตไทย | คณะทำงาน |
| 14) นางสาวนิตยา พิริยะธรรมวงศ์
ผู้แทนสำนักงานอตราเบี้ยประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 15) นางสาวปิยวดี ไชวิฑูรกิจ
ผู้แทนสำนักงานอตราเบี้ยประกันวินาศภัย | คณะทำงาน |
| 16) นางสาวอมรทิพย์ จันท์ศรีชวลา
ผู้แทนสมาคมนักคณิตศาสตร์ประกันภัยแห่งประเทศไทย | คณะทำงาน |
| 17) ผศ. ดร. ฐิติวดี ชัยวัฒน์
ผู้เชี่ยวชาญ | คณะทำงาน |

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 18) นายอำนาจ วงศ์พินิจโรดม | คณะทำงาน |
| 19) นางสาวจอมขวัญ จันทร์ผา | คณะทำงาน |
| 20) นางสาวประกายภัทร์ กุลปวโรภาส | คณะทำงาน |
| 21) นางสาววสุนดี วสีนนท์ | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 22) นางสาวรัชณีวิภา ปุ้ยพันธ์วงศ์ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 23) นายพรพระ เหมะลิขิตหกะ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 24) นางสาวธนิดา อนุสนธิ์อดิสัย | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 25) นายเอกภักดิ์ วงศ์วิเศษ | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 26) นางสาวชญานิน เกิดผลงาม | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 18 มกราคม 2551


(นางจันทรา บุรณฤกษ์)
เลขาธิการ