



คปภ.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม
การประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.)

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

**คณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณากำหนดแนวทาง
และจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
(Operational Risk)**

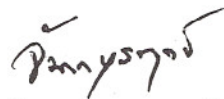
คำนิยม

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 และประเภทของความเสี่งด้านปฏิบัติการ	4
2. นโยบาย แผนงาน และโครงสร้างการบริหารความเสี่งด้านปฏิบัติการ	5
3. ขอบเขตการบริหารความเสี่งด้านปฏิบัติการ	5
4. กระบวนการการบริหารความเสี่งด้านปฏิบัติการ	6
4.1 การระบุความเสี่ง (Risk Identification)	
4.2 การประเมินความเสี่ง (Risk Assessment)	
4.3 การตอบสนองความเสี่ง (Risk Response)	
4.4 การติดตามดูแลความเสี่ง (Risk Monitoring and Review)	
ภาคผนวก (สำหรับบริษัทประกันวินาศภัย)	
1. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่งด้านปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ (Key Success Factors)	13
1.1 การบริหารระบบสารสนเทศ (Information System Management)	
1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่งในองค์กร (Risk Management Culture)	
2. แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)	14
3. ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรของบริษัทประกันภัย	16
4. ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันภัย	17
5. ตัวอย่างทะเบียนความเสี่งกิจกรรมหลัก 6 ด้านของบริษัทประกันภัย	36
6. คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานร่วมภาครัฐและเอกชนในการพิจารณากำหนดแนวทาง และจัดทำคู่มือในการกำกับความเสี่งด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	39

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 แจ็งสินไหม 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	ปรับกระบวนการทำงานโดยให้พนักงานสำรวจภัยดำเนินการบันทึกรายการสินไหมทดแทนด้วยตนเองแทนพนักงานสินไหมทดแทน	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		ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่ใช้ ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมี การจัดการ		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. ปัจจัยที่ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการประสบผลสำเร็จ (Key Success Factors)

1.1 การบริหารระบบสารสนเทศ (Information System Management)

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

บริษัทประกันวินาศภัยควรมีระบบการเก็บข้อมูลภายในที่เพียงพอ โดยครอบคลุมข้อมูลธุรกรรมทุกประเภทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ รวมถึงข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวกับสภาพการณ์ของตลาดที่กระทบกับกระบวนการตัดสินใจ ทั้งนี้ข้อมูลที่บริษัทประกันวินาศภัยจัดเก็บจะต้องเป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และเก็บในรูปแบบที่เหมาะสม

ข้อควรพิจารณาเบื้องต้นในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ มีดังนี้

- มีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต่อการจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้ครบถ้วน และเหมาะสม เช่น ข้อมูลเหตุการณ์ความเสี่ยงในอดีต ข้อมูลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง ข้อมูลประกอบการคำนวณโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และข้อมูลความเสียหาย เป็นต้น

- สามารถตอบสนอง และเอื้อประโยชน์ต่อผู้บริหารของบริษัทประกันวินาศภัยในระดับต่างๆ ในการติดตาม ประเมิน ควบคุม และลดความเสี่ยง รวมถึงการตัดสินใจเชิงนโยบายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้

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

1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท (Risk Management Culture)

บริษัทประกันวินาศภัยควรส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในบริษัท เพื่อให้พนักงานทุกระดับตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานปฏิบัติระดับล่างตระหนักถึงความเสี่ยง และความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มที่ โดยพนักงานทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจในนิยามต่างๆ ที่ตรงกัน มีการวัดติดตาม 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)

บริษัทประกันวินาศภัยควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องควรพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ (Business Infrastructure) การก่อวินาศภัย (Terrorism) และภัยพิบัติต่างๆ เป็นต้น

หลักการเบื้องต้นในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง มีดังนี้

1. บริษัทประกันวินาศภัยควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรง (Worst Case Scenario) ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย

2. บริษัทประกันวินาศภัยควรมีคู่มือการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดวิธีการปฏิบัติงาน รวมถึง มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจการสั่งการในระดับต่างๆ ivo อย่างชัดเจน 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

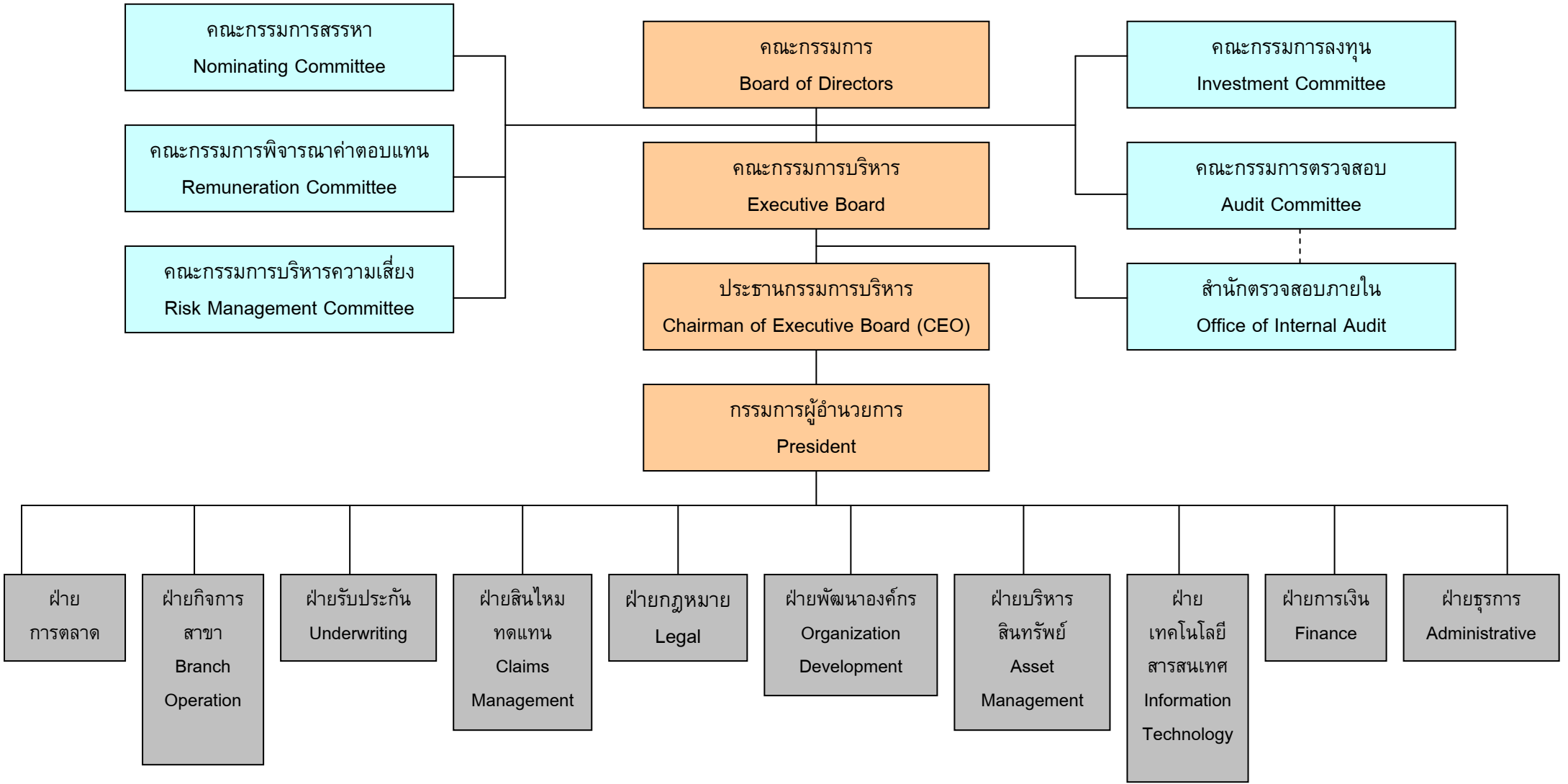
2.3 แผนฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจปกติอย่างทันท่วงที

3. บริษัทประกันวินาศภัยควรมีการกำหนดแนวทางการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เหมาะสม และสม่ำเสมอ ซึ่งภายหลังจากทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแล้ว ควรจะมีการประเมินผลการทดสอบ โดยบุคคล หรือหน่วยงานอิสระ เพื่อนำผลการประเมิน และข้อสังเกตที่ได้ไปปรับปรุงแผนฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

4. บริษัทประกันวินาศภัยควรมีการกำหนดขั้นตอน และผู้รับผิดชอบในการทบทวน และปรับปรุงแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนการทำงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ระบบงาน หรือโครงสร้างการบริหาร

5. บริษัทประกันวินาศภัยควรจัดให้มีการอบรม ชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตามแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

3. ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรของบริษัทประกันวินาศภัย



หมายเหตุ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของแต่ละบริษัท

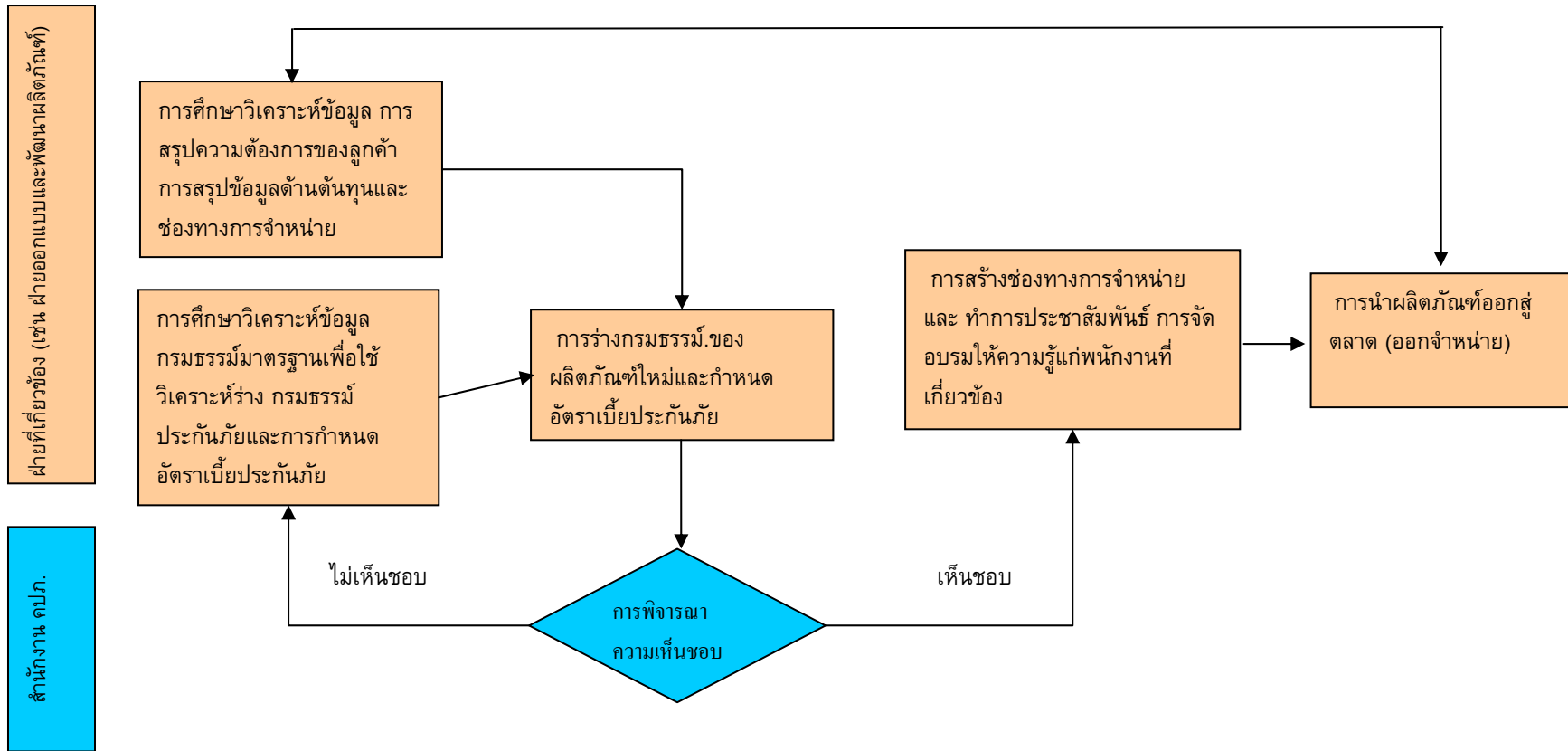
4. ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติของกระบวนการกิจกรรมหลัก 6 ด้าน ของบริษัทประกันวินาศภัย

4.1 การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Design & Development)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตขึ้นมาใหม่
3. การวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ และเบี้ยประกันภัยที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต
4. การวิเคราะห์ช่องทางการจำหน่าย
5. การศึกษากรมธรรม์ประกันภัยมาตรฐานที่มีอยู่ในประเทศ และต่างประเทศ
6. การกำหนดกรอบระยะเวลาในการทำงาน
7. การจัดทำกรมธรรม์ประกันภัยมาตรฐาน และกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย
8. การจัดหาการประกันภัยต่อมารองรับ
9. การยื่นขอรับความเห็นชอบต่อสำนักงาน คปภ.
10. การสร้างช่องทางการจำหน่าย และทำการประชาสัมพันธ์
11. การจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานบริษัท ตัวแทน/นายหน้าประกันภัย
12. การวิเคราะห์ และติดตามประเมินผล
13. การพิจารณาทบทวน ปรับปรุง แก้ไขผลิตภัณฑ์

กิจกรรมที่ 1 ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Design & Development)



หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ใน Flow

□ หมายถึง ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร / ข้อมูล

◇ หมายถึง ทางเลือก

→ หมายถึง ทางเดินเอกสาร / ข้อมูล

การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Design & Development)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. บุคลากร	1. การขาดบุคลากรในการพัฒนา/ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ (บริษัทประกันวินาศภัยขนาดเล็กและขนาดกลาง)	1. การจัดโครงสร้างบริษัทให้มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ 2. การหาพันธมิตรในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ร่วมกัน 3. การว่าจ้างบุคคลภายนอกทำการศึกษา และจัดทำผลิตภัณฑ์ใหม่
	2. พนักงานบริษัท หรือตัวแทนประกันภัย หรือนายหน้าประกันภัย หรือผู้เอาประกันภัยขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบ และเงื่อนไขต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ที่ออกใหม่	1. การจัดอบรมก่อนที่จะมีการจำหน่ายกรมธรรม์ประกันภัยสู่ผู้เอาประกันภัย 2. การคัดเลือกพื้นที่นำร่องเพื่อทดสอบก่อนที่จะมีการขยายให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
2. ช่องทางการจำหน่าย	1. การขาดเครือข่ายในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มบริษัทประกันภัยที่มีช่องทางการจำหน่ายผ่านทางธนาคารต่างๆ	1. การหาพันธมิตรในการจัดทำช่องทางการจำหน่าย 2. การออกผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการขายของบริษัทที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น ผ่านทางตัวแทนประกันภัย หรือนายหน้าประกันภัย
3. ข้อมูล	1. สถิติข้อมูลต่างๆ มีไม่เพียงพอ	1. การศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนต่างๆ 2. การว่าจ้างนักวิชาการ หรือสถาบันการศึกษาทำการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลมาสนับสนุนการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่
	2. การรั่วไหลของข้อมูลผลิตภัณฑ์ใหม่ในระหว่างการศึกษาวินิจฉัย และในระหว่างการเตรียมยื่นขออนุมัติกรมธรรม์ประกันภัยฉบับมาตรฐาน	1. การจำกัดกลุ่มบุคคลที่รับรู้รายละเอียดต่างๆ ของกรมธรรม์ใหม่ก่อนที่จะมีการเปิดเผยข้อมูลในวงกว้าง 2. การสร้างระบบการควบคุมเอกสารไม่ให้รั่วไหลไปยังหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง
4. ความรวดเร็วในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์	1. ความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายไม่เป็นไปตามแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์	1. การสร้างระบบการตรวจสอบ และจัดเก็บข้อมูลของกรมธรรม์ประกันภัยเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน 2. การกำหนดให้มีความยืดหยุ่นของขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ที่

การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Design & Development)

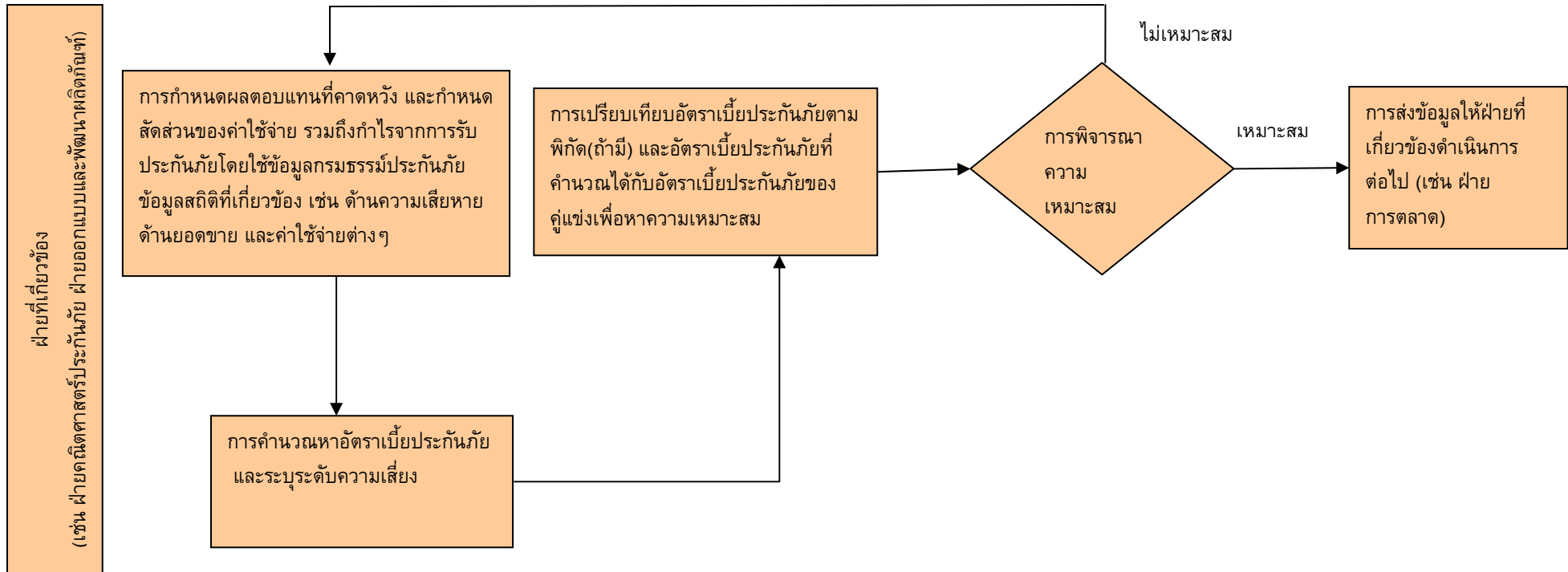
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
		เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์
5. การจัดหาบริษัทรับประกันภัยต่อ	1. การไม่สามารถหาบริษัทรับประกันภัยต่อที่มีขีดความสามารถและความเชี่ยวชาญในการรับประกันภัยต่อ	1. การหาพันธมิตรที่เป็นบริษัทรับประกันภัยต่อ 2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับสูงกับบริษัทที่รับประกันภัยต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ
6. การสื่อสาร	1. โครงสร้างของบริษัทระหว่างทีมการตลาด และทีมสนับสนุนภายในองค์กรไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานที่ดี	1. การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี 2. การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4.2 การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (Pricing)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การรวบรวมข้อมูลสถิติในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย เช่น
สถิติความเสียหาย
 - 1.1.1 ความถี่/จำนวนครั้งของการเกิดความเสียหาย
 - 1.1.2 ความรุนแรง/มูลค่าความเสียหายสถิติประมาณการยอดขาย
จำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
2. การกำหนดผลตอบแทนการลงทุนที่เกิดจากกรมธรรม์ประกันภัย
3. การกำหนดสัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายดำเนินการ และกำไรจากการรับประกันภัย
4. การทบทวน และคิดคำนวณค่าเบี้ยประกันภัยแท้จริง
5. การเปรียบเทียบกับอัตราเบี้ยประกันภัยตามพิกัด(ถ้ามี) และเปรียบเทียบกับอัตราเบี้ยประกันภัยที่คำนวณได้กับอัตราเบี้ยประกันภัยคู่แข่งเพื่อหาความเหมาะสม

กิจกรรมที่ 2 ขั้นตอนการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (Pricing)



หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ใน Flow

□ หมายถึง ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร / ข้อมูล

◇ หมายถึง ทางเลือก

→ หมายถึง ทางเดินเอกสาร / ข้อมูล

การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย (Pricing)

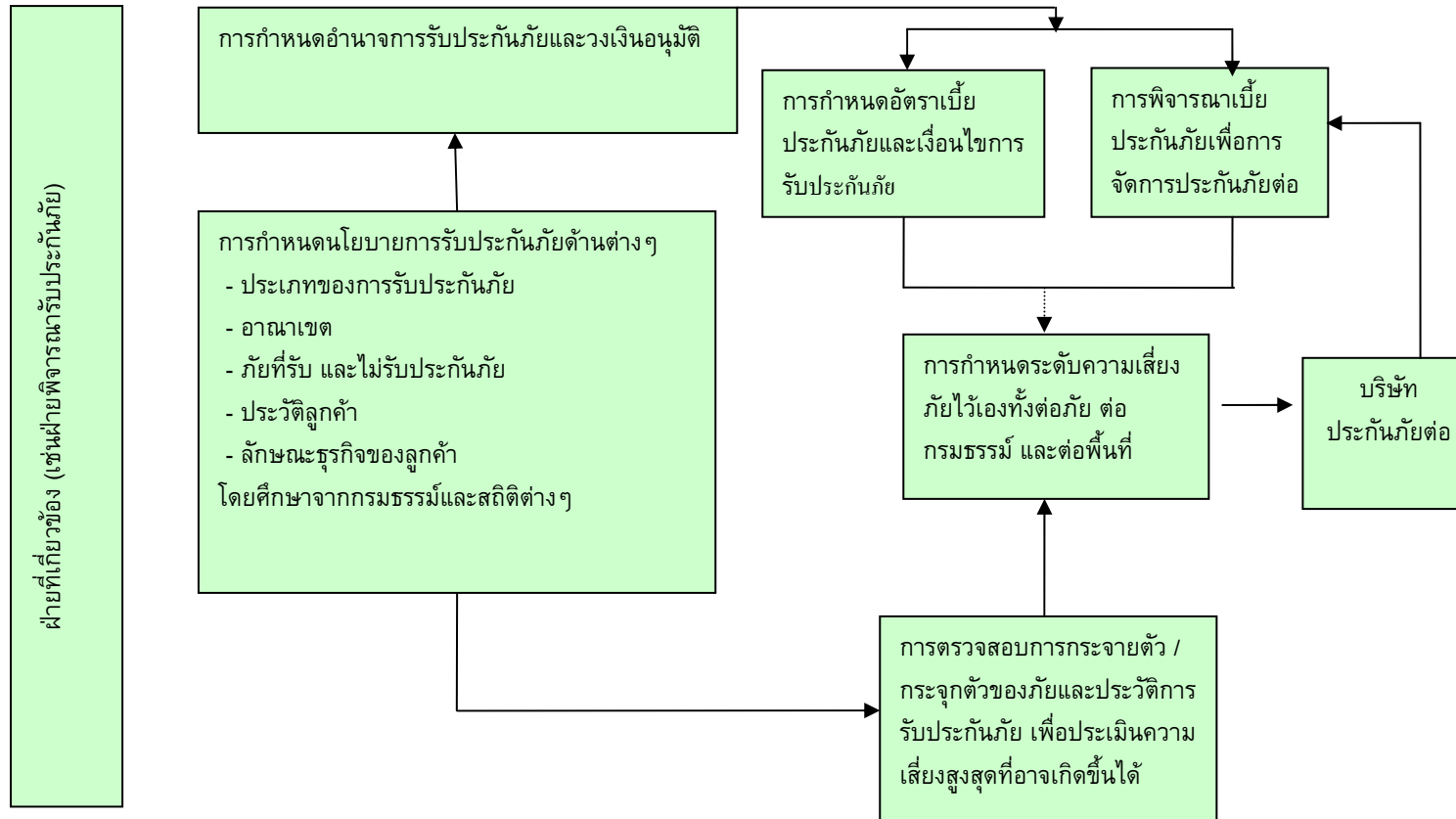
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยไม่เหมาะสมกับภัย 2. ขาดข้อมูลสถิติ หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น ด้านความเสียหาย ด้านยอดขาย และค่าใช้จ่าย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดให้มีขั้นตอนการอนุมัติ ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดที่นำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยเพื่อความถูกต้อง 2. การสร้างเครื่องมือติดตามผลเป็นระยะเมื่อมีการขายสู่ตลาด 3. การนำประสบการณ์จากการรับประกันภัยมาปรับปรุงราคาให้เหมาะสม 4. การทบทวนนโยบายการรับประกันภัย และอาจจะพิจารณาไม่รับประกันภัย (การหยุดรับประกันภัย) 5. การติดตามการเปลี่ยนแปลงเบี้ยประกันภัยที่มีผลต่อผลประกอบการ 6. การกำหนดอำนาจการอนุมัติส่วนลดต่างๆ 7. การปรับอัตราเบี้ยประกันภัยของบริษัทให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 8. การตรวจตราให้การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยเป็นไปตามแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

4.3 การพิจารณารับประกันภัย (Underwriting)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดนโยบายการรับประกันภัย
 - 1.1 การกำหนดประเภทของการรับประกันภัย
 - 1.2 การกำหนดอาณาเขตที่จะรับประกันภัย (สถานที่ตั้ง)
 - 1.3 การกำหนดภัยที่จะรับประกันภัย และไม่รับประกันภัย (ลักษณะภัย)
 - 1.4 การกำหนดวิธีการที่จะใช้การรับประกันภัยต่อ
2. การกำหนดอำนาจการรับประกันภัย และวงเงินอนุมัติ
3. การกำหนดระดับการรับเสี่ยงภัยไว้เองต่อภัยแต่ละภัย และต่อกรมธรรม์รับประกันภัย และต่อพื้นที่
4. การกำหนดปัจจัยในการประเมินความเสี่ยงภัย
5. การตรวจสอบประวัติการรับประกันภัย
6. การประเมินค่าความเสี่ยงภัยสูงสุดที่อาจจะเกิดขึ้น
7. การกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย
8. การสร้างกระบวนการตรวจสอบการกระจายตัว/การกระจุกตัวของภัย
9. การจัดการรับประกันภัยต่อ
10. การกำหนดวิธีการติดตามผลการรับประกันภัย

กิจกรรมที่ 3 ขั้นตอนการพิจารณารับประกันภัย (Underwriting)



หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ใน Flow

- หมายถึง ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร / ข้อมูล
- ◇ หมายถึง ทางเลือก
- หมายถึง ทางเดินเอกสาร / ข้อมูล

การพิจารณารับประกันภัย (Underwriting)

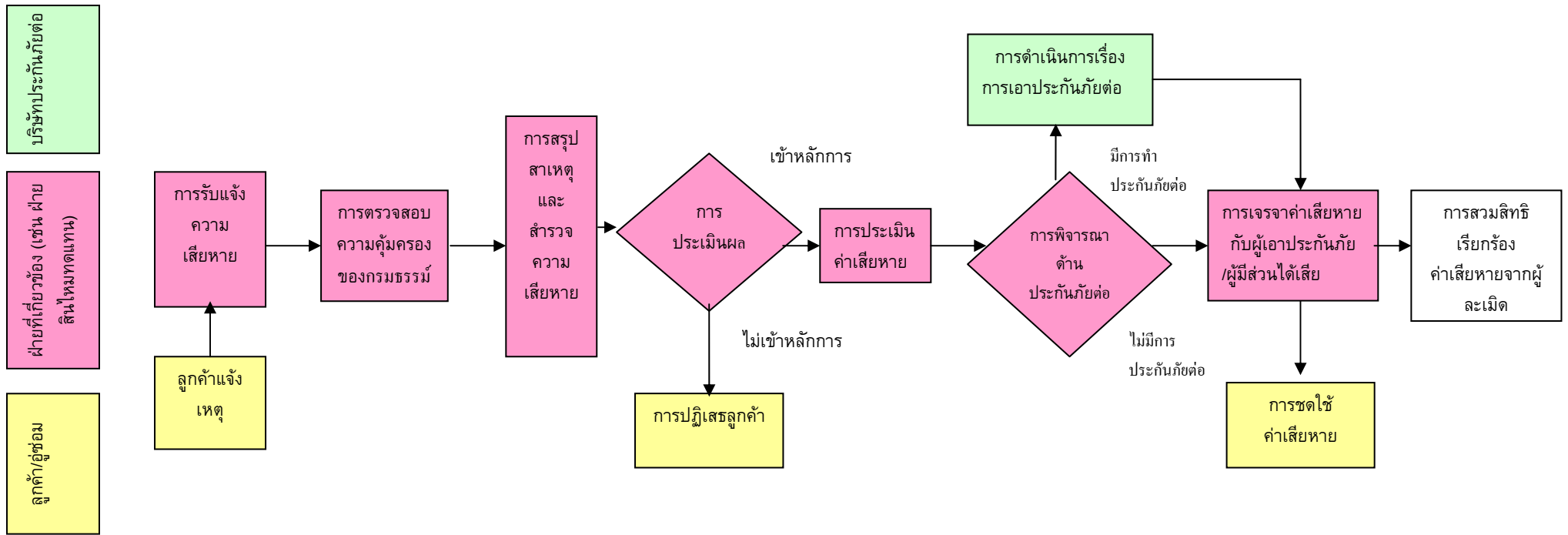
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. ความถูกต้องของการรับประกันภัย	1. เงื่อนไขความคุ้มครองผิดพลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำคู่มือการรับประกันภัย 2. การฝึกอบรมพนักงานรับประกันภัย 3. การสอบทานการรับประกันภัย
	2. การให้อำนาจในการรับประกันภัยแก่บุคคลที่ไม่ถูกต้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานรับประกันภัย ประสิทธิภาพการทำงาน 2. การกำหนดขอบเขต และอำนาจการรับประกันภัยอย่างชัดเจน (ระดับอำนาจของพนักงานรับประกันภัยแต่ละคน แบ่งตามระดับของความคุ้มครอง หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น) 3. การจัดทำคู่มือการรับประกันภัย 4. การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมตามความสามารถ 5. การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อสุ่มตรวจว่ามีการทำงานที่ถูกต้องตามอำนาจในการรับประกันภัย
	3. การระบุความเสี่ยงภัยไม่ถูกต้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดทำคู่มือการรับประกันภัย 2. การฝึกอบรมพนักงานรับประกันภัย 3. การสอบทานการรับประกันภัย 4. การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานรับประกันภัย ประสิทธิภาพการทำงาน
2. การกระจายตัว/การกระจุกตัวของภัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งเน้นการรับเสี่ยงภัยไว้เอง 2. การสะสมภัยสูงเกินกว่าระดับการรับเสี่ยงภัยของบริษัท 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดให้มีระบบการควบคุมการสะสมภัย (การสร้างระบบเตือนกรณีที่มีการรับประกันภัยเกินกว่าความสามารถในการรับประกันภัย) 2. การรายงานข้อมูลการสะสมภัยจากการรับประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ 3. การจัดการทำประกันภัยต่อ

4.4 การจัดการค่าสินไหมทดแทน (Claims Management)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- 1 การตรวจสอบความคุ้มครองของกรมธรรม์ประกันภัย เช่น สถานที่ จำนวนเงินเอาประกันภัย ผู้เอาประกันภัย ระยะเวลาความคุ้มครอง และวัตถุประสงค์ที่เอาประกันภัย เป็นต้น
- 2 การสำรวจ และตรวจสอบความเสียหายว่าอยู่ภายใต้เงื่อนไขความคุ้มครองหรือมีข้อยกเว้นที่ระบุไว้ในกรมธรรม์ประกันภัยหรือไม่ โดยบริษัทอาจดำเนินการเองหรือว่าจ้างบริษัทสำรวจภัย
- 3 การค้นหาสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุว่าเป็นไปตามหลักการประกันภัยหรือไม่
- 4 การประเมินราคาค่าเสียหายที่แท้จริงของวัตถุประสงค์ที่เอาประกันภัยที่เกิดความเสียหาย และประเมินมูลค่าคงเหลือของซากทรัพย์สิน (ถ้ามี)
- 5 การพิจารณาการเรียกร้องค่าเสียหายของผู้เอาประกันภัย เปรียบเทียบกับข้อ 4
- 6 การเจรจาตกลงค่าเสียหายกับผู้เอาประกันภัย และ/หรือ เจ้าของผู้มีส่วนได้เสีย กรณีที่เกิดความเสียหายเป็นจำนวนมาก บริษัทจะต้องเจรจากับบริษัทผู้รับประกันภัยต่อก่อนที่ตกลงกับผู้เสียหายหรือผู้เอาประกันภัยต่อ
- 7 การให้ผู้เอาประกันภัยลงนามในเอกสารการยอมรับจำนวนค่าสินไหมทดแทนตามที่ตกลง
- 8 การสวมสิทธิดำเนินการไล่เบี้ยเรียกร้องค่าเสียหายที่บริษัทได้ชดใช้แล้วจากผู้กระทำละเมิดต่อผู้เอาประกันภัย

กิจกรรมที่ 4 ขั้นตอนการจัดการค่าสินไหมทดแทน (Claims Management)



หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ใน Flow

- หมายถึง ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร / ข้อมูล
- ◇ หมายถึง ทางเลือก
- หมายถึง ทางเดินเอกสาร / ข้อมูล

การจัดการค่าสินไหมทดแทน (Claims Management)

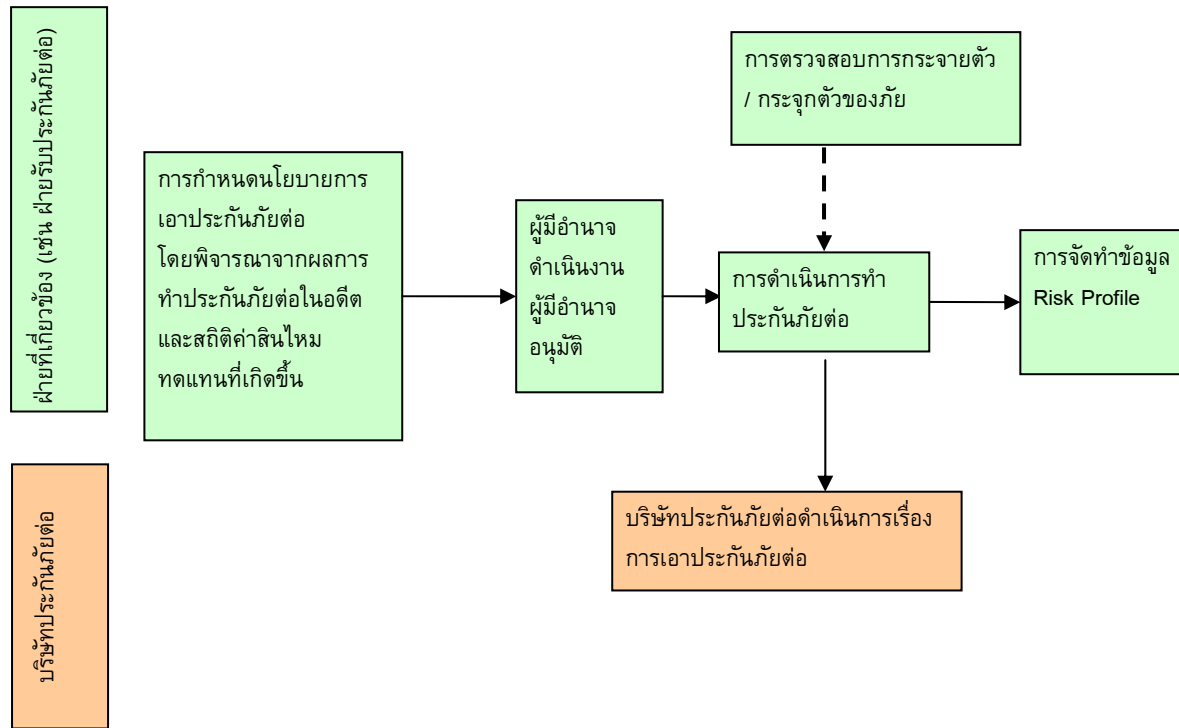
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. การชดใช้ค่าสินไหมทดแทน	1. การทุจริตของผู้เอาประกันภัย	1. การตรวจสอบข้อมูลประวัติการเอาประกันภัย 2. การตรวจสอบความถี่ในการเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนก่อนพิจารณารับประกันภัย 3. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการชดใช้ และการระงับการจ่ายค่าสินไหมทดแทน
	2. การพิจารณาชดใช้ค่าสินไหมทดแทนผิดพลาด (จำนวนค่าสินไหมทดแทน/ความคุ้มครอง)	1. การกำหนดลำดับชั้นผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติค่าสินไหมทดแทน 2. การจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานบริษัทอย่างสม่ำเสมอ
2. ความรวดเร็วในการพิจารณาชดใช้ค่าสินไหมทดแทน	1. ขาดการติดตาม และการควบคุมระยะเวลาดำเนินงาน 2. ขาดความรู้เกี่ยวกับกรมธรรม์ประกันภัยและหลักการประกันภัย	1. การจัดให้มีกระบวนการพิจารณาและประเมินผลการจัดการการพิจารณาค่าสินไหมทดแทน 2. การพัฒนาให้บุคลากรของบริษัทมีความรู้ความเข้าใจในเงื่อนไขของกรมธรรม์ประกันภัยและหลักการประกันภัย 3. การสร้างมาตรการการจ่ายค่าสินไหมทดแทนแบบป้องกันล่วงหน้า
3. การประเมินค่าเสียหาย	1. ผู้สำรวจความเสียหายขาดความชำนาญเกี่ยวกับภัยที่สำรวจ 2. ผู้สำรวจความเสียหายขาดความรอบคอบ	1. การตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง สมเหตุสมผล 2. การสร้างองค์ความรู้เพื่อการเปรียบเทียบราคา เช่น ราคาห้องพักของโรงพยาบาลต่างๆ ราคากลางคำรักษาพยาบาล และราคากลางค่าซ่อมรถ เป็นต้น 3. การตรวจสอบจำนวน และความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง

4.5 การประกันภัยต่อ (Reinsurance)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. การกำหนดนโยบายการเอาประกันภัยที่สอดคล้องกับความสามารถในการรับความเสี่ยงภัยของบริษัท
2. การกำหนดประเภทของการเอาประกันภัยที่เหมาะสม
3. การกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบริษัทรับประกันภัยต่อ เช่น การประเมินผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์การกระจุกตัวของภัย การพิจารณาการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของบริษัทประกันภัยที่ได้รับ และพิจารณาระยะเวลาในการจ่ายค่าสินไหมทดแทน เป็นต้น
4. การกำหนดความรับผิด และเงื่อนไขของสัญญาเอาประกันภัยต่อ
5. การกำหนดผู้มีอำนาจลงนามในการเอาประกันภัยต่อ
6. การกำหนดมาตรการในการจัดการสภาพคล่องของบริษัทหากบริษัทต้องจ่ายเงินค่าสินไหมทดแทนก่อนที่จะได้รับเงินจากบริษัทประกันภัยต่อ
7. การสร้างกระบวนการตรวจสอบการกระจายตัว/การกระจุกตัวของภัย
8. การวิเคราะห์แนวโน้ม และการทดสอบความเพียงพอของการเอาประกันภัยต่อของบริษัทในรอบปีที่ผ่านมา

กิจกรรมที่ 5 ขั้นตอนการประกันภัยต่อ (Reinsurance)



หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่างๆที่ใช้ใน Flow

- หมายถึง ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร / ข้อมูล
- ◇ หมายถึง ทางเลือก
- หมายถึง ทางเดินเอกสาร / ข้อมูล

การประกันภัยต่อ (Reinsurance)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. ความมั่นคงทางการเงินของบริษัท รับประกันภัยต่อ	<ol style="list-style-type: none"> 1. บริษัทรับประกันภัยต่อขาดสภาพคล่อง หรือชำระรายการล่าช้าผิดปกติ 2. การกระจุกของการประกันภัยต่อไปยังบริษัทใดบริษัทหนึ่งสูงกว่าที่ควร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดมาตรฐานในการเลือกบริษัทรับประกันภัยต่อ โดยกำหนดให้บริษัทเอาประกันภัยต่อบริษัทประกันภัยต่อที่ได้รับการจัดอันดับความน่าเชื่อถือในระดับ BBB+ เป็นอย่างต่ำ 2. การประกันภัยต่อควรกระทำเฉพาะกับผู้รับประกันภัยต่อที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเท่านั้น
2. ความมั่นคงทางการเงินของบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเกิดความเสียหายที่คาดไม่ถึงจากการเอาประกันภัยต่อไม่ครบถ้วน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การติดตาม วิเคราะห์ และรายงานการพิจารณาการรับประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ 2. การติดตามข่าวสารและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

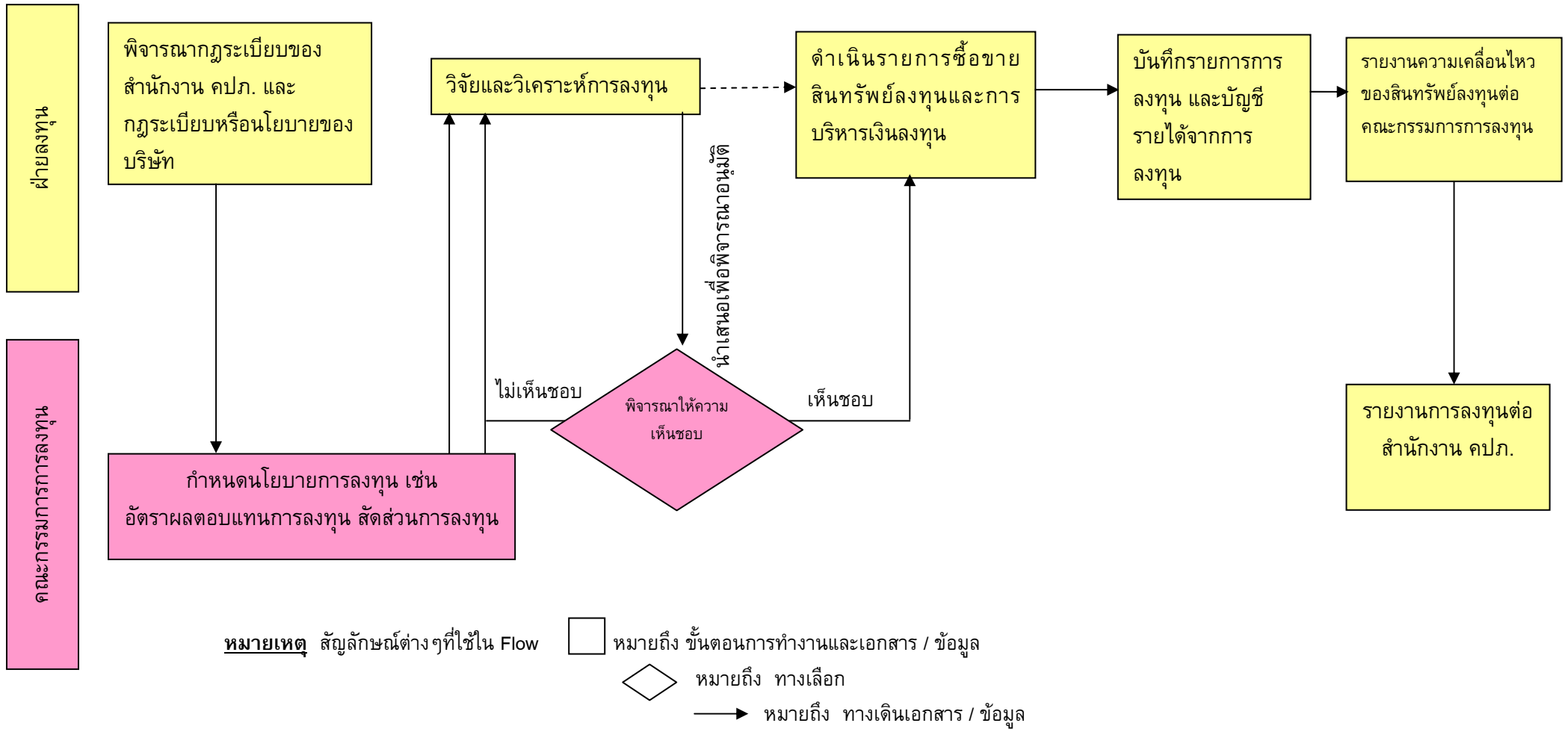
4.6 การลงทุนประกอบธุรกิจอื่น

33

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. พิจารณากฎระเบียบของสำนักงาน คปภ. และกฎระเบียบ หรือนโยบายของบริษัท
2. กำหนดนโยบายการลงทุน เช่น อัตราผลตอบแทนการลงทุน สัดส่วนการลงทุน ฯลฯ
3. วิจัย และวิเคราะห์การลงทุน
4. นำเสนอคณะกรรมการการลงทุนเพื่อพิจารณา และอนุมัติให้ลงทุน
5. ดำเนินรายการซื้อขายหลักทรัพย์ลงทุน และการบริหารเงินลงทุน
6. บันทึกรายการการลงทุน และบัญชีรายได้จากการลงทุน
7. รายงานความเคลื่อนไหวของหลักทรัพย์ลงทุนต่อคณะกรรมการการลงทุน
8. รายงานการลงทุนต่อสำนักงาน คปภ.

กิจกรรมที่ 6 ขั้นตอนการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น



การลงทุนประกอบธุรกิจอื่น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง	สาเหตุ	มาตรการในการจัดการความเสี่ยง
1. การลงทุนในสินทรัพย์ไม่เป็นไปตามนโยบายการลงทุนตามที่คณะกรรมการลงทุนกำหนด	<ol style="list-style-type: none"> ขาดการติดตามและประเมินผล ไม่มีการกำหนดขอบเขตและอำนาจการดำเนินการของพนักงานผู้รับผิดชอบ 	<ol style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการลงทุน เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน และสัดส่วนการลงทุนต่อคณะกรรมการลงทุนเป็นประจำ มีการเฝ้าติดตามสัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์เป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่าการลงทุนเป็นไปตามนโยบายการลงทุนที่กำหนด
2. รายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น ดอกเบี้ยรับจากตราสารหนี้ และเงินปันผล ได้รับไม่ครบถ้วน	<ol style="list-style-type: none"> พนักงานทุจริต ขาดการวิเคราะห์สถานะของบริษัทที่เข้าไปลงทุน 	<ol style="list-style-type: none"> มีการสอบทานความถูกต้องของดอกเบี้ยรับและเงินปันผล มีการกระทบบยอดรายได้จากการลงทุนในหลักทรัพย์ แบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพียงพอในการจัดทำบัญชีคุมหลักทรัพย์ลงทุน การจัดทำบัญชีคุมยอดการซื้อขายหลักทรัพย์ การคำนวณดอกเบี้ย หรือเงินปันผลรับจากการลงทุน และการรับเงินจ่ายเงิน
3. ทะเบียนคุมหลักทรัพย์ระบุข้อมูลไม่เพียงพอ ทำให้รายได้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งต้นทุนของเงินลงทุน บันทึกไว้ไม่ถูกต้อง	<ol style="list-style-type: none"> ขาดระบบการควบคุมที่ดี 	<ol style="list-style-type: none"> บันทึกการขายการซื้อ หรือขายหลักทรัพย์ในทะเบียนคุมทันทีเมื่อมีการซื้อขายหลักทรัพย์เกิดขึ้น มีการสอบทานรายการซื้อขายหลักทรัพย์จากใบยืนยันการซื้อหรือขายหลักทรัพย์จากนายหน้า (Broker) เปรียบเทียบกับใบยืนยันการซื้อหรือขายหลักทรัพย์จากผู้รับฝากหลักทรัพย์ (Custodian) และคำสั่งการซื้อขายของ Investment Front Office และเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมหลักทรัพย์
4. การละเมิด พรบ.ประกันวินาศภัย ในเรื่องการลงทุน เช่น ลงทุนในหลักทรัพย์ ที่เกินกว่าข้อกำหนดของสำนักงาน คปภ.	<ol style="list-style-type: none"> พนักงานที่รับผิดชอบไม่ระมัดระวัง พนักงานไม่ได้ศึกษากฎระเบียบอย่างรัดกุม ต้องการผลตอบแทนการลงทุนสูงทำให้ไม่ปฏิบัติตาม 	<ol style="list-style-type: none"> มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานระหว่าง Investment Front Office กับ Investment Back Office Investment Back Office มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตาม (Monitor) รายการซื้อขายสินทรัพย์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้แน่ใจว่าการถือครองหลักทรัพย์เป็นไปตามหลักเกณฑ์การลงทุน (Investment Limit) ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย

กฎระเบียบ

4. ตลาดการลงทุนเปลี่ยนแปลง
ทำให้มูลค่าของหลักทรัพย์มี
ความผันผวน

5. ตัวอย่างทะเบียนความเสี่ยง

แนวทางการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้การระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นไปอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่พิจารณาสาเหตุของความเสี่ยงใน 3 ด้าน (ความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ ความไม่เหมาะสม) และที่มาของความเสี่ยงจาก 4 แหล่ง (บุคลากรภายใน กระบวนการภายใน ระบบภายใน และปัจจัยภายนอก) ดังนั้น บริษัทควรจะต้องมีการระบุ และประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องโดยจัดทำทะเบียนความเสี่ยงของบริษัทใน 12 มิติ (สาเหตุของความเสี่ยง 3 ด้าน x ที่มาของความเสี่ยง 4 แหล่ง)

(1) ความเสี่ยง (Risk)	(2) ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	(3) * รหัส ความ เสี่ยง (Risk Code)	(4) สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	(5) เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner)	(6) ความเสี่ยงก่อนมี การจัดการ (Inherent Risk)		(7) ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง (Key Risk Indicator)	(8) มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ ปัจจุบัน (Current Measures)	(9) ความเสี่ยงหลังมี การจัดการ (Residual Risk)		(10) มาตรการ ติดตาม ความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)	
ปฏิบัติงาน ผิดพลาด	บุคลากร (People)	OH 01	บันทึกข้อมูลไม่ถูกต้อง	พนักงานบันทึก ข้อมูล	ปานกลาง	ปานกลาง	จำนวนสลัก หลังแก้ไข	- การตรวจสอบข้อมูลก่อนการบันทึก - การสอบถามความถูกต้องของข้อมูล	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OH 02	พนักงานขาดทักษะในการ ปฏิบัติงาน	แต่ละหน่วยงาน	ต่ำ	ปานกลาง	จำนวนข้อ ร้องเรียนของ ลูกค้า	- การจัดอบรมพนักงานก่อนการ ปฏิบัติงาน - การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OH 03	พนักงานไม่เพียงพอ	แต่ละหน่วยงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	อัตราการ หมุนเวียนของ พนักงาน	- การว่าจ้างบุคคลภายนอก - การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OH 04	การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย ข้อบังคับ หรือระเบียบใน การปฏิบัติงาน	แต่ละหน่วยงาน	ปานกลาง	สูง	อัตราความ สูญเสีย	- การกำหนดบทลงโทษทางวินัย - การกำกับกับการปฏิบัติงานแต่ละ หน่วยงาน	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OH 05	การทุจริตของพนักงาน	แต่ละหน่วยงาน	ต่ำ	สูง	จำนวนครั้งของ การทุจริต	- การกำหนดบทลงโทษ - การส่งเสริมธรรมาภิบาลในองค์กร	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	* รหัส ความ เสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมี การจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมี การจัดการ (Residual Risk)		มาตรการ ติดตาม ความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)	
ขั้นตอน ปฏิบัติงานไม่ เพียงพอหรือไม่ เหมาะสม	กระบวนการ (Process)	OP 01	การแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบไม่เหมาะสม	แต่ละหน่วยงาน	ปานกลาง	ปานกลาง	คุณภาพและ ปริมาณงานที่ เสร็จตาม เป้าหมาย	- การทบทวนภารกิจ และสอบทาน กำลังคน - การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความ รับผิดชอบให้เหมาะสมกับ ความสามารถ	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OP 02	ขาดการควบคุมการ ปฏิบัติงาน	แต่ละหน่วยงาน	ต่ำ	สูง	ปริมาณงานที่ ผิดพลาด	- การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง - การติดตามตรวจสอบโดย หน่วยงานตรวจสอบภายใน	ต่ำ	ปานกลาง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OP 03	คุณภาพของข้อมูล	แต่ละหน่วยงาน	สูง	สูง	จำนวนครั้งที่ม ีการแก้ไข ข้อมูล	- การตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยของข้อมูล ก่อนการบันทึกหรือประมวลผล	ปานกลาง	ปานกลาง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
ระบบ คอมพิวเตอร์ หยุดชะงัก	เทคโนโลยี (Technology)	OT 01	อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ชำรุด	IT	ต่ำ	สูง	อัตราการ เปลี่ยนอุปกรณ์ ก่อนครบ กำหนดอายุ การใช้งาน	- การบำรุงรักษาอุปกรณ์ตามกำหนด - การมีอุปกรณ์สำรอง	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OT 02	ความมั่นคงของระบบ เครือข่ายสารสนเทศ	IT	ต่ำ	สูง	จำนวนครั้งที่ม ีการลักลอบเข้า ระบบ	- การมีระบบรักษาความปลอดภัย - การกำหนดการเข้าถึงของข้อมูล	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตามผล ทุก 3 เดือน
		OT 03	ความสามารถในการ ให้บริการของบุคคล ภายนอกที่ได้รับการว่าจ้าง	IT	ปานกลาง	ปานกลาง	ระยะเวลา ปฏิบัติงานได้ ตามกำหนด	- การทำสัญญาตกลงการรับ/ ให้บริการให้ครอบคลุมและรัดกุม	ต่ำ	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน

ความเสี่ยง (Risk)	ประเภท ความเสี่ยง (Risk Category)	* รหัส ความ เสี่ยง (Risk Code)	สาเหตุความเสี่ยง (Root Cause)	เจ้าของ ความเสี่ยง (Risk Owner)	ความเสี่ยงก่อนมี การจัดการ (Inherent Risk)		ดัชนีชี้วัดความ เสี่ยง (Key Risk Indicator)	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่ใช้ ปัจจุบัน (Current Measures)	ความเสี่ยงหลังมี การจัดการ (Residual Risk)		มาตรการ ติดตาม ความเสี่ยง
					ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)			ความถี่ (Frequency)	ความ รุนแรง (Impact)	
ธุรกิจหยุดชะงัก	ปัจจัยภายนอก (External)	OE 01	ภัยธรรมชาติ	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับ การรับ ประกันภัย	ต่ำ	สูง	สถิติการเกิด ภัยธรรมชาติ	- การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง - การติดตามและวิเคราะห์แนวโน้ม การเกิดภัยธรรมชาติ - การวิเคราะห์การกระจุกตัวของภัย	ต่ำ	สูง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
		OE 02	การก่อวินาศกรรม	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	ต่ำ	สูง	จำนวนครั้งที่ เกิดการก่อ วินาศกรรม	- การหลีกเลี่ยงการรับประกันภัย - การมีระบบและมาตรการรักษา ความปลอดภัยในสถานที่ทำการ	ต่ำ	สูง	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน
ค่าสินไหม ทดแทนสูงเกิน ควร	ปัจจัยภายนอก (External)	OE 03	การทุจริตโดย บุคคลภายนอก	หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	ปานกลาง	ปานกลาง	จำนวนครั้งของ การทุจริต	- การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ภายในองค์กร - การกำหนดมาตรการดำเนินการกับ บุคคลที่เกี่ยวข้อง	ปานกลาง	ต่ำ	ควรติดตาม ผลทุก 3 เดือน

หมายเหตุ : 1. เกณฑ์ประเมินความถี่และความรุนแรงแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ (การกำหนดเกณฑ์ประเมินฯ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของแต่ละบริษัท)

2. * OH หมายถึง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเนื่องมาจากบุคลากร

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

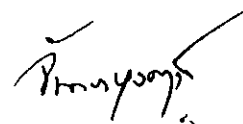
3. องค์ประกอบของคณะทำงาน

- | | |
|---|-------------------|
| 1) นางคมคาย อูสรานนท์
รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย | ประธานคณะทำงาน |
| 2) นายไพศาล โชติไพบูลย์พันธุ์
ผู้ช่วยเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย | รองประธานคณะทำงาน |
| 3) นางสาวรารวรรณ เวชชส์สธ
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 โชวิฑูรกิจ
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