

แนวทางการประเมิน
การควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย

สายพัฒนามาตรฐานการกำกับ
สำนักงาน คปภ.
มีนาคม ๒๕๖๕

แนวทางการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย

วัตถุประสงค์.....	๒
คำนิยาม	๓
องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment).....	๓
แนวทางการพิจารณา	๔
๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Assessments)	๑๐
แนวทางการพิจารณา	๑๑
๓. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)	๑๕
แนวทางการพิจารณา	๑๕
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	๑๗
แนวทางการพิจารณา	๑๘
๕. กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities).....	๒๐
แนวทางการพิจารณา	๒๑
บทสรุป.....	๒๔
Frequently Asked Questions: FAQs.....	๒๕
ภาคผนวก.....	
ภาคผนวก ก: ข้อควรพิจารณาจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก.....	๒๙
ภาคผนวก ข: ตัวอย่างของกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม.....	๓๑
บรรณานุกรม.....	๓๔

วัตถุประสงค์

การควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงและสามารถป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างทันกาล ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) จึงได้ออกประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย เพื่อให้บริษัทประกันภัยมีโครงสร้างองค์กรและมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในที่เหมาะสม สำหรับการดำเนินกิจกรรมทางการเงินและกิจการหลักของบริษัทประกันภัยให้มีความมั่นคง โปร่งใส และมีความเชื่อมั่นต่อผู้เอาประกันภัย

เพื่อให้การควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ประกาศ คปภ. ว่าด้วย หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายใน ข้อ ๓๒ (๖) จึงกำหนดให้บริษัทต้องมีการติดตาม ประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงบริษัทต้องมีการทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นระยะ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทโดยรวมต่อคณะกรรมการบริษัท โดยให้คณะกรรมการตรวจสอบแสดงความเห็นประกอบการรายงานทุกครั้ง สำนักงาน คปภ. จึงได้จัดทำแนวทางการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย เพื่อให้บริษัทได้นำไปปรับใช้สำหรับการประเมินหรือทบทวนการควบคุมภายในของบริษัท และคาดหวังว่าผลจากแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยจะทำให้บริษัทประกันภัย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงผู้บริหารของบริษัทประกันภัยสามารถนำผลลัพธ์จากการประเมินฯ ไปใช้ประกอบการทบทวนในระดับกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของบริษัทว่าควรมีการพัฒนา หรือปรับปรุงการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยตาม กิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญ^๑ และสอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานของบริษัทที่ดูแลเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผลทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้ธุรกิจประกันภัยมีความเข้มแข็ง มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยได้จัดทำตามกรอบแนวทางของมาตรฐานการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัย (IAIS Insurance Core Principles) กฎหมายว่าด้วยการประกันภัย และกฎหมายอนุบัญญัติกลุ่มการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารความเสี่ยง เช่น การกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขในการรับเงินการจ่ายเงินการตรวจสอบและการควบคุมภายใน หลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขในการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (ERM) และการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน (ORSA) ของบริษัทประกันภัย หลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง

^๑ กิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทประกันภัยควรพิจารณาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทตามประกาศ คปภ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม และการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงินของบริษัทประกันภัย

กับการฉ้อฉล หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ บริษัทประกันภัย รวมถึงสอดคล้องกับมาตรฐานสากล/กรอบการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO^๒

คำนิยาม

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงานในทุกระดับของหน่วยธุรกิจในองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของบริษัท ดังต่อไปนี้

- เพื่อให้การดำเนินการของบริษัทประกันภัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- มีความน่าเชื่อถือโปร่งใส และทันเวลาของรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน
- มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

บริษัทประกันภัยจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่เหมาะสม รวมทั้ง มีการส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมความเสี่ยงของบริษัทให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการของบริษัทได้รับการบริหารจัดการและควบคุมอย่างระมัดระวัง โดยสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญคือ คณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัท การควบคุมทางด้านโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานการตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ โดยสื่อสารให้พนักงานทุกคนในบริษัทเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายด้านการควบคุมภายในของบริษัท

- บริษัทต้องยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต จรรยาบรรณ และจริยธรรมทางธุรกิจซึ่งต้องมีการดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้านความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรมของทั้งองค์กร
- คณะกรรมการบริษัทมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีการกำกับดูแลการควบคุมภายในของบริษัท
- ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ
- บริษัทมีกระบวนการที่มุ่งใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ
- บริษัทมีการกำหนดให้บุคลากรทุกตำแหน่งงาน รับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน ตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนด

^๒ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) มีวัตถุประสงค์จัดตั้งเพื่อต่อต้านการฉ้อโกง ศึกษาและพัฒนากรอบของการควบคุมภายใน โดยเป็นคณะทำงานร่วม ๕ สถาบันวิชาชีพในสหรัฐอเมริกา (สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (AICPA) สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน (IIA) สมาคมผู้บริหารการเงิน (FEI) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (AAA) และสมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร (IMA)

แนวทางการพิจารณา

● **บริษัทต้องยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต จรรยาบรรณ และจริยธรรม^๓ ทางธุรกิจซึ่งต้องมีการดำเนินการที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบด้านความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรมของทั้งองค์กร**

บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานที่พึงปฏิบัติ รวมถึงสื่อสารให้แก่พนักงานในทุกระดับทราบและยึดถือปฏิบัติ มีการกำหนดแนวทางการประเมินและกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินประสิทธิภาพ และทบทวนความเหมาะสมของกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เช่น

- คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร มีการแสดงเจตนาที่ชัดเจน โดยประกาศเป็นนโยบายของบริษัท และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับหลักความซื่อสัตย์สุจริตฯ รวมถึงกำหนดความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวเพื่อผลักดันให้พนักงานในทุกระดับยึดถือปฏิบัติ

- บริษัทควรจัดให้มีกลไกในการสื่อสารและแจ้งให้แกพนักงานในทุกระดับทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และข้อกำหนดเกี่ยวกับหลักความซื่อสัตย์สุจริตฯ เช่น ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร (Intranet) Email การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การอบรมผู้บริหารและพนักงาน และการจัดสัมมนา เป็นต้น รวมถึงสื่อสารไปถึงผู้ให้บริการภายนอก^๔ถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่บริษัทกำหนดในด้านหลักความซื่อสัตย์สุจริตฯ เช่น กำหนดข้อตกลงของการดำเนินการผ่านเงื่อนไขในสัญญาจ้าง หรือจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของผู้ให้บริการภายนอกเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- บริษัทมีการกำหนดมาตรฐานที่พึงปฏิบัติที่เกี่ยวกับหลักความซื่อสัตย์สุจริตฯ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและทบทวนความเหมาะสม เช่น การกำหนดจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct) ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของธุรกิจประกันภัย (Code of Best Practice) การระบุตัวชี้วัด หรือจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจที่สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในเรื่องดังกล่าวกับกฎหมาย/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งครอบคลุมประเด็นการต่อต้านการทุจริต เช่น การเลี้ยงรับรองและการให้ของขวัญในทางธุรกิจ เป็นต้น

^๓ สำนักงานราชบัณฑิตยสภาได้กำหนดนิยามของคำว่า “ซื่อสัตย์” หมายถึง การประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง และคำว่า “สุจริต” หมายถึง ความประพฤติชอบ และคำว่า “จริยธรรม” หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้กำหนดนิยามของคำว่า จรรยาบรรณ หมายถึง ความประพฤติที่ดีที่กำหนดขึ้นไว้ให้ถือปฏิบัติสำหรับกลุ่มคนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นๆ โดยกำหนดในรูปแบบของนโยบายและแนวปฏิบัติแยกตามแต่ละประเภทของเรื่อง เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกรรมการและผู้บริหาร นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการภายในองค์กร นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น

^๔ นิยามของคำว่า การใช้บริการจากบุคคลภายนอก สามารถอ้างอิงได้จากประกาศ คปภ. เรื่อง แนวทางปฏิบัติในการใช้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsource) ของบริษัท ประกันภัย ทั้งนี้ IAIS ได้ยกตัวอย่างผู้ให้บริการภายนอกของบริษัทประกันภัย ซึ่งอาจครอบคลุมถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของบริษัท (Control Function) เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หรือหน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

● **คณะกรรมการบริษัทที่มีความเป็นอิสระ**^๔จากฝ่ายบริหาร และมีการกำกับดูแลการควบคุมภายในของบริษัท

บริษัทมีการกำหนด บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารโดยคำนึงถึงหลักการแบ่งแยกอำนาจความรับผิดชอบ (Segregation of Duties) ในการกำกับดูแล (Oversight) และการบริหารจัดการ (Management) ระหว่างคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารอย่างชัดเจน โดยโครงสร้างของคณะกรรมการบริษัทต้องมีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจ รวมถึงมีการพิจารณาถึงขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนของกรรมการที่เป็นอิสระ (Independent Director) กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) เพื่อส่งเสริมความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารจัดการ และการถ่วงดุลอำนาจที่เหมาะสมภายในคณะกรรมการบริษัท รวมถึงเป็นไปตามข้อกำหนดของประกาศ คปภ. ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น

- บริษัทคำนึงถึงสัดส่วนและองค์ประกอบของกรรมการที่มีความหลากหลาย (Diversity) ของคณะกรรมการ และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจในแขนงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันภัย

- คณะกรรมการบริษัทควรประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ (Specialist Expertise) ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทในหลากหลายสาขาวิชา เช่น การประกันภัย การลงทุน การบริหารความเสี่ยง การตลาด เศรษฐศาสตร์ การเงินและบัญชี กฎหมาย และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

- จำนวนกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนของกรรมการอิสระและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เพื่อป้องกันไม่ให้อำนาจในการลงมติตกอยู่ที่กรรมการกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในการตัดสินใจเชิงธุรกิจที่สำคัญอย่างอิสระของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ไม่ควรเป็นลูกจ้าง หรือพนักงานของบริษัท เนื่องจากอาจถูกลดทอนความเป็นอิสระและความเป็นกลาง รวมถึงอาจถูกครอบงำให้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้อื่น ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารของบริษัท

- บริษัทควรมั่นใจได้ว่า มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรรมการแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน^๕ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแบ่งแยกหน้าที่ในเชิงการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริษัท รวมถึงมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างการบริหารจัดการของผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การกำกับดูแลและการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารจะมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น

^๔ ตามประกาศ คปภ. ว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวปฏิบัติว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ IAIS ได้กำหนดนิยามของคำว่า ความเป็นอิสระ หมายถึง การไม่ขึ้นอยู่กับการควบคุมหรือสนับสนุนจากปัจจัยอื่นๆ การไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องความขัดแย้งผลประโยชน์หรือผลกระทบต่อการตัดสินใจเชิงธุรกิจที่สำคัญ

^๕ International Association of Insurance Supervisors (IAIS). ๒๐๑๙. ICP ๗: Corporate Governance ๗.๑.๔ Board's effective oversight of senior management ICP ๗.๑.๓: The allocation of responsibilities to individual Board members และประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยกตัวอย่าง เช่น บริษัทมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามความรู้และความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทในหลากหลายสาขาวิชา เช่น การประกันภัย การลงทุน การบริหารความเสี่ยง การตลาด เศรษฐศาสตร์ การเงินและบัญชีกฎหมายและเทคโนโลยีสารสนเทศ" หรือ กำหนดอำนาจหน้าที่ตามคุณสมบัติของกรรมการที่เป็นอิสระ กรรมการที่เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท	บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
<p>- กำกับดูแลให้บริษัทมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของบริษัท รวมทั้งพิจารณาอนุมัตินโยบาย และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัท โดยคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและหลีกเลี่ยงการรับความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้</p>	<p>- บริหารจัดการเพื่อนำกลยุทธ์และนโยบายในการดำเนินธุรกิจที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Day-to-day Operation) โดยคำนึงถึงการสร้างมูลค่าในระยะยาวและการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของบริษัท</p>
<p>- กำกับดูแลให้บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่กฎหมายกำหนดเหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความซับซ้อนของบริษัท และสามารถรองรับความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงกำกับดูแลให้บริษัทมีกระบวนการ และกลไกในการควบคุม ติดตามและตรวจสอบที่มีประสิทธิผล</p>	<p>- ผู้บริหารมีการบริหารจัดการให้มีการนำนโยบายในการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่/รับผิดชอบการดำเนินงานด้านควบคุมภายในหรือบริหารความเสี่ยงของบริษัท และคำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้เอาประกันภัย รวมทั้งส่งเสริมให้บริษัทมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ดูแลและควบคุมความเสี่ยงของบริษัทให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด</p>
<p>- กำกับดูแลบริษัทให้ผู้บริหารมีทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพียงพอ สอดคล้องกับลักษณะในการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงของบริษัท รวมทั้งกำกับดูแลให้บริษัทมีนโยบายหรือวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง ถอดถอนและการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหาร โดยสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการติดตามหรือ ประเมินผลการบริหารจัดการของผู้บริหาร และมีการประชุมหารือและพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ กับผู้บริหารหรือคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>- บริหารจัดการให้บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประจำทุกปี^๗ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริษัท รวมถึงบริหารจัดการให้มีการกำหนดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา หรือสายการรายงาน โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานภายใต้สายการบังคับบัญชานั้นอย่างชัดเจน เอื้อต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบ รวมถึงบริหารจัดการให้มีการรายงานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัท ระดับความเสี่ยงของบริษัทและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลา</p>

^๗ ประกาศ คปภ. ว่าด้วย เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดี

● ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการ และความรับผิดชอบที่เหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

บริษัทมีระบบการควบคุมภายในและมีหน่วยงานหลักที่มีโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับขนาด และความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงมีกลไกในการออกแบบและประเมินผลระบบการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอำนาจสั่งการและความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม โดยจัดให้มีการมอบหมายหรือแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ รวมถึงมีกระบวนการในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเหมาะสมในการมอบหมายหรือแบ่งแยกอำนาจหน้าที่

ทั้งนี้ บริษัทจะต้องจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทในด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการสอบทานและประเมินผลให้มีระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบและระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมของบริษัท รวมทั้ง มีหน่วยงานหรือส่วนงานที่ดำเนินงานด้านคณิตศาสตร์ประกันภัยที่ครอบคลุมถึงการประเมิน ทบทวน สนับสนุน และจัดทำข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นแก่บริษัทในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคณิตศาสตร์ประกันภัยและการเงิน เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมาย เช่น

- บริษัทมีการพิจารณาถึงลักษณะ ขนาด และรูปแบบในการดำเนินธุรกิจ เช่น โครงสร้างการดำเนินธุรกิจ หรือสายการรายงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ เป็นต้น

- บริษัทมีการพิจารณาถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากภายในบริษัท หรือการใช้บริการจากบุคคลภายนอก

- ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร เช่น ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่สำคัญ สภาพแวดล้อมตลาดที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค เป็นต้น

- บริษัทมีการพิจารณาถึงกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การรายงานข้อมูลที่สำคัญต่อคณะกรรมการและผู้บริหารตามประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับ การบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน และประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายในของบริษัท เป็นต้น

- บริษัทมีการมอบหมายหรือแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในขอบเขตที่จำเป็น และไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท และป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างบุคคล หรือหน่วยงาน ควรต้องมีการสอบทานความถูกต้องระหว่างกันไม่ให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อข้อผิดพลาดและการทุจริต หรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยแยกหน้าที่การอนุมัติ การจัดบันทึก การเก็บรักษา และการสอบทานออกจากกัน เช่น

กิจกรรมการลงทุนควรมีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนในการจัดทำทะเบียนคุมยอดหลักทรัพย์ การซื้อขาย การรับและจ่ายเงิน รวมทั้งกำหนดผู้มีอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติการลงทุน หรือกิจกรรมการพิจารณารับประกันภัยและการเสนอขายควรมีการแบ่งแยกผู้รับผิดชอบออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน ป้องกันหากผู้ทำหน้าที่เสนอขายมุ่งเน้นยอดขายเป็นหลักอันเนื่องมาจากค่าตอบแทน ซึ่งการพิจารณารับประกันภัยต้องดูความเหมาะสมของภัยที่บริษัทรับประกันเป็นหลัก เป็นต้น

- บริษัทมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมเพื่อใช้กำหนด ติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจ เช่น ระบบการวางแผนทรัพยากรที่ครอบคลุมทั้งกิจการ (Enterprise Resource Planning) หรือการกำหนดสิทธิ์ของแต่ละหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ในการเข้าถึงข้อมูลหรือระบบงานต่างๆ เป็นต้น

● **บริษัทมีกระบวนการที่มุ่งใจและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ**

บริษัทหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีนโยบาย ระเบียบ หรือวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรของบริษัทที่เหมาะสมกับขนาดและกิจการในแต่ละองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ โดยมีกระบวนการทบทวนหรือประเมินความเหมาะสมของนโยบายด้านการบริหารงานบุคคลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อควบคุมคุณภาพการดำเนินงานและระบุช่องโหว่ (Gap) เพื่อใช้พัฒนาบุคลากร หรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บริษัทควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางในการมุ่งใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ เพื่อสนับสนุนให้แต่ละระดับของหน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย รวมถึงควรมีการกำหนดนโยบายการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัท เพื่อสนับสนุนให้ระบบควบคุมภายในสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น

- บริษัทมีการกำหนดนโยบาย ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติด้านการบริหารบุคลากรให้ครอบคลุมในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ โดยเฉพาะตำแหน่งที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญเช่น การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร (อบรม/สัมมนา) การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

- บริษัทมีการจัดโครงสร้างองค์กรและกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากรบริษัทในทุกตำแหน่งของระดับหน่วยธุรกิจ เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการในการสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงมาตรฐานในการดำเนินงาน/มาตรการแก้ไขที่จำเป็นได้อย่างรอบด้านทั่วถึงทั้งองค์กร โดยแนวทางในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในแต่ละหน่วยธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์/ข้อบังคับที่ถูกต้องกำหนดขึ้นใหม่ หรือความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานที่ถูกระบุขึ้นใหม่ เป็นต้น

- บริษัทมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการมุ่งใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ เช่น การอบรม การพัฒนาศักยภาพ การโยกย้ายตำแหน่งงาน การฝึกงาน การกำหนดค่าตอบแทนหรือสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

- บริษัทมีการระบุและประเมินถึงตำแหน่งงานที่ก่อให้เกิด/อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยประเมินจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นถ้าไม่มีผู้รับผิดชอบในตำแหน่งงานดังกล่าว รวมถึงพัฒนาแผนสำรองในการมอบหมายความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน เช่น การจัดสรรคน/ฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ การสรรหาบุคคลภายในเพื่อดำเนินการทำหน้าที่แทนเป็นการชั่วคราว หรือมาตรการต่างๆที่ส่งผลให้การสืบทอดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งใหม่ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

● **บริษัทมีการกำหนดให้บุคลากรทุกตำแหน่งงาน รับผิดชอบต่อการควบคุมภายในตามวัตถุประสงค์ที่บริษัทกำหนด**

บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อควบคุมภายใน และมีมาตรการควบคุมเพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยมีการติดตามและประเมินผลถึงความเหมาะสมของการปฏิบัติหน้าที่ ภาวะความรับผิดชอบ และแรงกดดันให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่และภาวะความรับผิดชอบ ซึ่งควรมีการปรับปรุงตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เช่น

- บริษัทมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับภาวะความรับผิดชอบ ความท้าทาย และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การกำหนด Key Performance Indicator (KPIs) และ Objective Key Results (OKRs) เป็นต้น ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนถึงความเสี่ยงที่เหมาะสม/การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ เช่น

กิจกรรม	ตัวอย่างความเสี่ยง	ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
การเสนอขายและการจัดเก็บเบี้ยประกันภัย	ไม่สามารถจัดเก็บเบี้ยประกันได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีเบี้ยประกันภัยรับไม่เป็นไปตามแผน/เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้	- อัตราเบี้ยประกันภัยค้างรับ แยกตามช่องทางการขาย - อัตราการต่ออายุกรมธรรม์ประกันภัย - อัตราการยกเลิกกรมธรรม์ประกันภัย
การพิจารณาการรับประกันภัย	ไม่มีข้อมูลอย่างเพียงพอในการพิจารณารับประกันภัยทำให้บริษัทรับประกันภัยในอัตราเบี้ยที่ไม่เหมาะสม	- อัตราส่วนค่าสินไหมทดแทน - อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการรับประกันภัย
การบริหารจัดการค่าสินไหมทดแทนและผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ประกันภัย	ไม่มีข้อมูลสถิติที่เพียงพอ หรือข้อมูลไม่สะท้อนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	- ค่าความผันผวนของการประมาณการและความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง - จำนวนข้อร้องเรียนในการจัดการสินไหมล่าช้า

- บริษัทมีการสร้างแรงกดดันให้เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่และภาวะความรับผิดชอบต่อ โดยต้องมีการประเมินและปรับปรุงที่สามารถเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่คาดหวัง รวมถึงมีการให้รางวัล/ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่บริษัทได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถ

สะท้อนวัตถุประสงค์และความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลถึงความเหมาะสมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การกำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพ บริษัทควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ (๑) การพิจารณารูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ระหว่างองค์ประกอบแบบคงที่ (Fixed Component) และองค์ประกอบแบบแปรผัน (Variable Component) โดยสามารถกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งทำงานเพื่อผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลมากขึ้น ซึ่งการจ่ายค่าตอบแทนแบบแปรผันจะมุ่งวัดจากผลงานเป็นหลักและให้ความสำคัญกับการจ่ายที่ไม่ผูกพันเป็นภาระในอนาคต (๒) เกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนที่พิจารณาจากผลการดำเนินงานที่คาดหวัง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และรักษาบุคลากรที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ขององค์กรได้อย่างเพียงพอ และ (๓) การกำหนดค่าตอบแทนที่ครอบคลุมตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงหลัก ทั้งนี้ การกำหนดค่าตอบแทนไม่ควรกดดันหรือแปรผันกับยอดเงินมากเกินไปจนเป็นมูลเหตุของการยอมรับความเสี่ยงที่มากขึ้นของบุคลากร ซึ่งอาจมีผลทำให้บริษัทเกิดขาดทุนจากการดำเนินธุรกิจ และทำให้ผู้เอาประกันภัยได้รับผลกระทบหรือความเสียหายในที่สุด

- บริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร พนักงานในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ และผู้ให้บริการภายนอก โดยอาจดำเนินการผ่านการประเมินรูปแบบต่างๆ เช่น การประเมินข้ามสายงานในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจ (Cross Evaluation) การประเมินตนเอง (Self-Assessment) หรือการประเมินผลโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ (Benchmarking) เป็นต้น

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Assessments)

เนื่องจากธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ บริษัทจึงพึงมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมไปถึงกรอบการบริหารความเสี่ยง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ที่สามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์ทางธุรกิจ และการดำรงเงินกองทุน การประเมินความมั่นคงทางการเงิน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับขนาด ลักษณะ และความซับซ้อนของกิจกรรมการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยต้องเป็นไปตามประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม และการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงินของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย

- บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- บริษัทมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุมเพื่อพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- บริษัทมีการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และการฉ้อฉล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- บริษัทมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อการควบคุมภายในอย่างมีนัยสำคัญ

แนวทางการพิจารณา

● บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้านการควบคุมภายในอย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการระบุและประเมินความเสี่ยงของบริษัท ดังต่อไปนี้

(๑) บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- มีความชัดเจน วัดผลได้ และมีความเป็นไปได้ โดยสอดคล้องกับสภาพปัจจัยเสี่ยง หรือลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท

- มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัทและช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยการจัดทำกรอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรพิจารณาประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

(๑) แผนธุรกิจและการทดสอบภาวะวิกฤติ (๒) การระบุความเสี่ยงที่เต็มใจยอมรับและไม่เต็มใจยอมรับ (๓) ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ตามความเสี่ยงที่ระบุไว้ (๔) การใช้ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ในการติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด

- วัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทควรมีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารความเสี่ยง และการบริหารเงินกองทุน โดยบริษัทควรคาดการณ์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่อาจเกิดขึ้นจากแผนกลยุทธ์ ซึ่งนำมาสู่ความต้องการของเงินกองทุน เพื่อให้สามารถวางแผนการบริหารเงินกองทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- บริษัทใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากรของบริษัททั้งในด้านการเงินและบุคลากร เช่น การกำหนดแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) จัดให้มีการทดสอบแผน BCP ตลอดจนการสื่อสารผลลัพธ์ที่ได้จากการทดสอบให้แก่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ โดยการรายงานควรระบุกรอบระยะเวลาของการประเมิน ทบทวนแผน BCP เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่บริษัทได้กำหนดไว้

- บริษัทมีกระบวนการพิจารณาการใช้บริการจากบุคคลภายนอกถึงผลกระทบต่อที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจ และมีการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้บริการจากบุคคลภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ

(๒) รายงานทางการเงิน และรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของบริษัทมีความเชื่อถือได้ โดยมีความสอดคล้องกับมาตรฐานหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและสามารถสะท้อนลักษณะกิจกรรมการดำเนินธุรกิจของบริษัท

(๓) บริษัทมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีระบบในการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย รวมถึงมีหน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อรับผิดชอบติดตามให้บริษัทมีการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับกฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

● บริษัทมีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุมเพื่อพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

บริษัทจัดให้มีการระบุและประเมินภาพรวมความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ^๔ รวมถึงมีกระบวนการ หรือแนวทางใน

^๔ ประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน

การตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทได้อย่างทันท่วงที เช่น

- บริษัทมีการพิจารณาสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจของบริษัทในการระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุมในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจ ได้แก่ ระดับกิจการโดยรวม (Entity-wide level) เช่น สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมประกันภัย โครงสร้างองค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นต้น และระดับกิจกรรมทางธุรกิจ (Activity Level) เช่น หน่วยงานต่างๆในองค์กร (ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงินและบัญชี หรือฝ่ายสินจัดการสินไหม ฯลฯ) ลักษณะความซับซ้อนของธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ผลประกอบการของแต่ละส่วนงาน หรือลักษณะของระบบข้อมูลและการบัญชี เป็นต้น
- บริษัทมีการพิจารณาถึงความจำเป็นและสภาพแวดล้อมความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้แต่ละหน่วยธุรกิจมีมาตรการในการตอบสนองและบรรเทาความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการพิจารณาถึงปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมความเสี่ยงภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจกำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละกิจกรรมของหน่วยธุรกิจ
- บริษัทมีการระบุความเสี่ยงสำคัญที่บริษัทเผชิญอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงประเมิน รวบรวม และติดตาม มีกระบวนการที่สนับสนุนให้หน่วยงานภายในสามารถระบุ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งควรรวมถึงความเร็วที่จะเกิดผลกระทบเมื่อมีความเสี่ยงเกิดขึ้น และความคงทนหรือระยะเวลาของผลกระทบหลังจากมีความเสี่ยงเกิดขึ้น
- บริษัทควรมีการระบุและวิเคราะห์ ติดตามข้อบกพร่องและการละเมิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้มั่นใจได้ใจว่ามีการดำเนินการอย่างเพียงพอ และมีการรายงานที่จำเป็นตามหลักเกณฑ์หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ หน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายต้องจัดให้มีประเมินตนเองในเรื่องของกระบวนการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัทและติดตามการปรับปรุงใดที่จำเป็นเพื่อให้ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัทสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- บริษัทมีการสร้างแนวทางการประเมินลักษณะความเสี่ยงของบริษัทที่เป็นการคาดการณ์ไปข้างหน้าโดยการประเมินสภาพแวดล้อมความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ทันท่วงที^๙ ทั้งนี้ หน่วยงานบริหารความเสี่ยงต้องมีการจัดทำรายงานสถานะความเสี่ยงที่ระบุถึงความเสี่ยงที่บริษัทเผชิญ และรายงานการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร และนำเสนอแก่คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหาร รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมการดำเนินงานของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางในการรับมือหรือตอบสนองต่อความเสี่ยงที่บริษัทกำลังเผชิญ

^๙ ประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน

- บริษัทที่มีการประเมินภาพรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการจากบุคคลภายนอก รวมถึงประเมินผลกระทบของการใช้บริการจากบุคคลภายนอกที่มีต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องของบริษัท โดยมีการกำหนดแนวทางหรือกระบวนการในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการจากบุคคลภายนอก เพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

● **บริษัทมีการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต และการฉ้อฉล ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท**

บริษัทมีกระบวนการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตและการฉ้อฉล โดยกำหนด เป็นนโยบายซึ่งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร รวมถึงมีการระบุเหตุการณ์ และแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการฉ้อฉลภายในและภายนอก ที่ครอบคลุมถึงการดำเนินงานที่อาจส่ง ผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ชื่อเสียง หรือการดำรงอยู่ของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทต้องมีการกำหนดให้ มีผู้รับผิดชอบดำเนินการสืบสวน/สอบสวนกิจกรรมที่ต้องสงสัย และจัดให้มีการรายงานเกี่ยวกับการทุจริต และการฉ้อฉล หรือการกระทำใดซึ่งส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน หรือชื่อเสียง ของบริษัทต่อคณะกรรมการบริษัท โดยให้สอดคล้องกับประกาศ คปภ ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัย ในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการฉ้อฉล ประกาศนายทะเบียน ว่าด้วยเรื่อง กำหนดแบบรายงาน พฤติกรรมที่อาจมีลักษณะเป็น การฉ้อฉลประกันภัย และช่องทางการรายงานการฉ้อฉลประกันภัยสำหรับบริษัทประกันภัย รวมถึงกฎหมาย อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น

- บริษัทมีการจัดทำมาตรฐานคุณสมบัติและความเหมาะสมของคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และพนักงาน โดยจัดให้มีการประเมินคุณสมบัติและความเหมาะสมของบุคลากรเป็นประจำให้สอดคล้องกับ ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล

- บริษัทมีการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการในการรับลูกค้าและจัดกลุ่มลูกค้า มีแนวทางในการ ตอบสนองต่อความเสี่ยงของลูกค้าที่แตกต่างกันตามประเภทของการรับประกันภัย และสามารถแบ่งประเภท ความเสี่ยงของลูกค้าได้ โดยการจัดกลุ่มลูกค้าต้องแสดงให้เห็นถึงลักษณะของลูกค้าที่มีความผิดปกติ รวมถึงจัด ให้มีกระบวนการในการตรวจสอบเพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลูกค้า (Customer Due Diligence: CDD) อย่างน้อยตามกฎหมายเฉพาะหรือกฎระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการ ฟอกเงิน แนวทางปฏิบัติการจัดให้ลูกค้าแสดงตน แนวปฏิบัติสำหรับผู้มีหน้าที่รายงาน เป็นต้น

- บริษัทมีการจัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารจัดการการชดใช้เงินตามสัญญา ประกันภัยที่ชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการฉ้อฉลในการเรียกร้องการชดใช้เงินตามสัญญาประกันภัย

- บริษัทมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคุณสมบัติและความเหมาะสมของตัวแทน ประกันภัยและนายหน้าประกันภัย พร้อมทั้งตรวจสอบประวัติ ประเมินคุณสมบัติและความเหมาะสม รวมถึงการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณอย่างพอเพียง และมีการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงาน หรือแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการฉ้อฉล ของตัวแทน ประกันภัยและนายหน้าประกันภัย

- บริษัทมีนโยบายการใช้บริการจากบุคคลภายนอก ในกรณีที่บริษัทมีการใช้บริการจากบุคคลภายนอก และกำหนดแนวทางการคัดเลือกผู้ให้บริการอย่างเหมาะสมก่อนที่จะทำสัญญาใหม่หรือทบทวนสัญญาเก่า รวมทั้งติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงจากการฉ้อฉล จากการใช้บริการจากผู้ให้บริการ

- บริษัทมีการสื่อสารนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและการฉ้อฉลให้ทุกหน่วยงานทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยจัดให้มีการประเมินผล ติดตามและทบทวนการบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริตและการฉ้อฉลอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินหรือความน่าเชื่อถือของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว โดยมีมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ เช่น โอกาสและความรุนแรงของผลกระทบจากการฉ้อฉล มูลค่าหรือผลลัพธ์ของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น การบรรเทาความเสียหาย ความน่าจะเป็นของการสมรู้ร่วมคิดหรือกระทำการร่วมกับผู้อื่น ที่มาของการตรวจพบเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการทุจริตและการฉ้อฉล หรือการกระทำใดซึ่งส่งผลกระทบร้ายแรงต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน หรือชื่อเสียงของบริษัท เป็นต้น

● **บริษัทมีการระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อการควบคุมภายในอย่างมีนัยสำคัญ**

บริษัทมีระบบหรือเครื่องมือในการระบุ ติดตาม และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะกระทบต่อการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับมีแนวทางในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างทันท่วงที^{๑๐} เช่น

- บริษัทมีกระบวนการประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงภัยที่จะนำไปสู่การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการบรรเทาความเสี่ยงภายใต้กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (ERM) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การตัดสินใจโดยคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหาร มีการติดตามและรายงานในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกรอบแนวทางฯควรมีกลไกในการรวบรวมความเสี่ยงและข้อมูลใหม่ ๆ รวมถึงมีระบบในการระบุและติดตามการละเมิด หรือความเป็นไปได้ในการละเมิดขีดจำกัดความเสี่ยงของบริษัท

- บริษัทจัดให้มีการจัดทำเอกสารและรายงานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อระบบควบคุมภายใน กรอบการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหาร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปใช้จริงและมีการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

- บริษัทจัดให้มีการระบุ และประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัท โดยหน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายต้องมีการรายงานผลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยระบุสาเหตุการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและแนวทางแก้ไข รวมถึงปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริษัท และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำและดำเนินแผนการบริหาร

^{๑๐} ประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายในของบริษัท

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายทุกปี โดยระบุช่วงเวลาและหน่วยงานรับผิดชอบ รวมถึงการดำเนินการแก้ไขปัญหาก็อาจทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้

- บริษัทมีการพิจารณาถึงผลกระทบของการใช้บริการจากบุคคลภายนอกที่มีต่อสภาพแวดล้อมความเสี่ยง และประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้บริการจากบุคคลภายนอกเป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท เช่น บริษัทมีแผนในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่มีการหมดสัญญาหรือเงื่อนไขต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป (Succession Issues) เพื่อให้การใช้บริการจากบุคคลภายนอกไม่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหยุดชะงัก เป็นต้น

๓. กิจกรรมควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นกลไกในการดำเนินการผ่านการใช้นโยบายหรือวิธีปฏิบัติที่มุ่งเน้นให้ บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจ และสนับสนุนให้มีการรายงานและการปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง และคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เอาประกันภัยได้อย่างรอบด้าน

- บริษัทมีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มีกระบวนการบรรเทาความเสี่ยง และสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- บริษัทมีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีของบริษัท และมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้สนับสนุนด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- บริษัทมีกิจกรรมควบคุมผ่านการกำหนดนโยบายหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

แนวทางการพิจารณา

● บริษัทมีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อให้มีกระบวนการบรรเทาความเสี่ยง และสามารถดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บริษัทมีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม หรือบริหารความเสี่ยงในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ ให้มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท พร้อมทั้งจัดให้มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการควบคุม และระบบควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท เช่น

- บริษัทมีการพิจารณาการประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการควบคุม โดยมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ลักษณะหรือรูปแบบของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง เช่น สาเหตุ ผลลัพธ์ และความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น ชัดจำกัดความเสี่ยง (Risk Limit) จุดประสงค์หรือเป้าหมายของการควบคุม โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร การประเมินความคุ้มค่าของแต่ละการควบคุมโดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลประโยชน์และต้นทุนของแต่ละกิจกรรมการควบคุม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อ

ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน และการดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัท เป็นต้น โดยมีตัวอย่างของขีดจำกัดความเสี่ยง (Risk Limit) สำหรับธุรกิจประกันภัย เช่น

เหตุการณ์ (Scenario)	ขีดจำกัดความเสี่ยง (Risk Limit)
กระบวนการ Underwriting ล่าช้า ไม่ทันกับความต้องการของลูกค้า	กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จเกี่ยวกับการรักษา Service Level Agreement (SLA) ที่จะต้องตอบสนองลูกค้าไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
ตัวแทนของบริษัท มีบริการหลังการขายหรือการปฏิบัติต่อลูกค้าที่ไม่เป็นธรรม	กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จเกี่ยวกับการบริการของตัวแทนที่เชื่อมโยงกับจำนวนเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า/ผู้เอาประกันภัย
พนักงานขาดแรงจูงใจในการคิดค้น/พัฒนา นวัตกรรมใหม่ในองค์กร	กำหนดเกณฑ์ความสำเร็จของโครงการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไม่ให้ต่ำกว่าค่ามาตรฐานที่บริษัทกำหนด

- บริษัทมีการกำหนดแนวทาง/หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพิจารณาการใช้บริการจากบุคคลภายนอก โดยมีการสอบถามหรือประเมินความเหมาะสมของแนวทางหรือหลักเกณฑ์ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการรายงานถึงปัญหา หรือประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการใช้บริการจากบุคคลภายนอกต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริษัท

● บริษัทมีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีของบริษัท และมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้สนับสนุนด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง

บริษัทมีการกำหนด และพัฒนากิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสมในทุกระดับของหน่วยธุรกิจสำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยพิจารณาถึงความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจ รวมถึงมีกระบวนการในการบริหารจัดการและพัฒนากิจกรรมควบคุมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของบริษัทอย่างเหมาะสม^{๑๑} เช่น

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทสามารถสนับสนุนการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง มีการป้องกันหรือบรรเทาผลกระทบจากปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลต่อการหยุดชะงักของการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ซึ่งมีการกำหนดนโยบายและมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัทประกันภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงานที่สำคัญต่างๆ (Critical Business Functions) ของบริษัทที่ต้องกลับมาดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมอย่างรวดเร็ว สามารถดำเนิน ธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และปฏิบัติตามภาระผูกพันที่มีต่อผู้เอาประกันภัยได้หากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานได้ตามปกติ และสามารถรักษาความปลอดภัยของข้อมูลได้อย่างรัดกุมซึ่งต้องพิจารณาหลักการที่สำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ การรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความครบถ้วน (Integrity) และ การรักษาสภาพพร้อมใช้งาน (Availability) ของเทคโนโลยีสารสนเทศ/

^{๑๑} ประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทรัพย์สินสารสนเทศ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวปฏิบัติ เรื่อง การกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวทางปฏิบัติ เรื่อง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) ของบริษัทประกันภัย

- **บริษัทมีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม ผ่านการกำหนดนโยบายหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน**

กิจกรรมการควบคุมในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจที่เหมาะสม ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และสถานะความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ผ่านการใช้นโยบายหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละส่วนงานอย่างชัดเจน และจัดให้มีการประเมินหรือทบทวนความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมในแต่ละระดับของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้แต่ละส่วนงานสามารถนำนโยบาย หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานนำไปดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลในเชิงปฏิบัติ อันเป็นผลให้แต่ละส่วนงานสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เช่น

- บริษัทมีการประเมินหรือทบทวนความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมผ่านการใช้นโยบายหรือวิธีปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยธุรกิจ โดยระบุส่วนที่ต้องได้รับการแก้ไข และกำหนดแนวทางการแก้ไขหรือพัฒนา เพื่อให้แต่ละส่วนงานมีกิจกรรมการควบคุมที่เหมาะสม และสามารถดำเนินการตามนโยบายหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ผู้บริหารจัดการให้มีการพิจารณาถึงความเหมาะสมของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละส่วนงานให้สอดคล้องตามขอบเขตของนโยบาย หรือขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคคลอย่างเหมาะสม ตามโครงสร้างองค์กร และขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่า แต่ละหน่วยธุรกิจสามารถดำเนินการตามนโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้อย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างทันท่วงที

- บริษัทควรมีการประเมินและทบทวนความเหมาะสมของกิจกรรมควบคุมเป็นระยะ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมควบคุมมีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับต้นทุนที่เกิดขึ้น โดยระยะเวลาในการประเมินอาจขึ้นอยู่กับรอบการวางแผนธุรกิจ การประเมินประจำปี หรือเมื่อพบว่าประสิทธิภาพของกิจกรรมควบคุมลดน้อยลง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากรายงานด้านกลยุทธ์ รายงานทางการเงิน รายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ระบบสารสนเทศ คือ กระบวนการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทและความเสี่ยงที่บริษัทกำลังประสบอยู่หรืออาจจะประสบในอนาคต และรายงานข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลในรูปแบบที่ทำให้บุคลากรในบริษัทสามารถใช้ในการติดตาม สอบทานและปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตน รวมถึงการจัดทำรายงานต่อบุคคลภายนอก เช่น ผู้เอาประกันภัย ผู้ถือหุ้น และหน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทต้องมีการสอบทานระบบสารสนเทศอย่างเป็นประจำเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นปัจจุบันของรายงาน รวมถึงคุณภาพของการประมวลผลข้อมูล

- บริษัทมีข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการด้านการควบคุมภายในของบริษัท
- บริษัทมีการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็น รวมถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในของบริษัท
- บริษัทมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน

แนวทางการพิจารณา

- **บริษัทมีข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการด้านการควบคุมภายในของบริษัท**
บริษัทมีกระบวนการระบุขอบเขตของข้อมูลที่จำเป็น จัดให้มีระบบสารสนเทศในทุกระดับของหน่วยธุรกิจ รวมถึงมีแนวปฏิบัติสำหรับการรักษาความปลอดภัยและควบคุมความเสี่ยงของระบบสารสนเทศ ทั้งนี้ ควรมีการทบทวน ประมวลผล และมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหาร เกี่ยวกับการใช้งานของระบบสารสนเทศ เพื่อให้กระบวนการแก้ไขและพัฒนาระบบสารสนเทศ สามารถดำเนินการได้อย่างทันที่ เช่น
 - ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการให้มีการระบุขอบเขตของข้อมูลที่จำเป็นในแต่ละส่วนงาน ซึ่งควรพิจารณาจากรูปแบบการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน หรือ ผู้บริหารจัดการให้มีการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการเพื่อให้แต่ละส่วนงาน ได้รับข้อมูลที่จำเป็นถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ และเพียงพอต่อการตัดสินใจในแต่ละส่วนงานได้อย่างทันที่
 - บริษัทมีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างบูรณาการทั่วทั้งองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ความเร็ว และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศของผู้ใช้ รวมทั้งทำให้บริษัทสามารถรวบรวม จัดเก็บ และสรุปสารสนเทศที่มีคุณภาพ โดยระบบดังกล่าวควรจำกัดการเข้าถึงสารสนเทศให้เฉพาะผู้ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่านั้นเพื่อลดจำนวนของช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลโดยบริษัท
 อาจพิจารณาระบบสารสนเทศรูปแบบต่างๆ เช่น ระบบวางแผนทรัพยากรขององค์กร (Enterprise Resource Planning: ERP) เครือข่ายการสื่อสารภายในกิจการ (Corporate Intranets) หรือระบบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Intelligence Systems) เป็นต้น

● บริษัทมีการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็น รวมถึงเป้าหมายและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในของบริษัท

บริษัทมีการกำหนดกระบวนการในการสื่อสารข้อมูลที่จำเป็นที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน โดยจัดให้พนักงานทุกระดับทราบและยึดถือปฏิบัติ และมีการกำหนดระบบการรายงานต่อผู้บริหาร รวมถึงกำหนดขั้นตอนในการรายงานข้อมูลที่จำเป็นอย่างเหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องตามโครงสร้างองค์กร และสายการบังคับบัญชาของแต่ละส่วนงาน เช่น

- บริษัทควรพิจารณาความเหมาะสมของการสื่อสาร วิธีการ และข้อมูลที่จำเป็นของแต่ละส่วนงาน โดยพิจารณาจาก เงื่อนไขความจำเป็นของผู้ใช้ข้อมูล ประเภทของข้อมูล สถานการณ์ และระยะเวลาของการใช้ข้อมูล รวมทั้งปริมาณของข้อมูลที่แต่ละหน่วยงานสามารถเข้าถึงได้ต้องสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานหรือความเสี่ยงของหน่วยงานด้วย เนื่องจากปริมาณของข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นด้วย เช่น ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพเนื่องจากมีข้อมูลมากเกินไป หรือการป้องกันและเก็บรักษาข้อมูลย่อมมีต้นทุนที่สูงขึ้น เป็นต้น

- ส่วนงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) ควรมั่นใจได้ว่า มีกระบวนการหรือวิธีการในการรายงานข้อมูลที่สำคัญหรือสื่อสารประเด็นที่สำคัญแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในบริษัท หรือนอกบริษัทได้อย่างทันท่วงที รวมถึงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เช่น การระบุความเสี่ยง ปัญหาที่พบเจอในการปฏิบัติงาน ข้อมูลสถิติที่สำคัญต่างๆ เป็นต้น

- หน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงานของบริษัท (Control Function) เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง หน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย และหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น ควรมีการสื่อสารและรายงานข้อมูลที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้คณะกรรมการบริษัทใช้ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทให้เป็นไปตามเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือนโยบายของบริษัทที่ได้กำหนดไว้

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องจัดให้มีการประชุมเป็นประจำอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้งเพื่อติดตามสถานะความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงของบริษัท รวมถึงติดตามความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข^{๑๒}

- คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหาร และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบพบหรือมีข้อสงสัย มีรายการหรือการกระทำเกี่ยวกับ (๑) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (๒) การทุจริต มีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน (๓) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต/วินาศภัย หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท^{๑๓}

^{๑๒} ประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน

^{๑๓} ประกาศ คปภ.ว่าด้วย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายในของบริษัท

● **บริษัทมีการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก ในประเด็นที่อาจกระทบต่อการควบคุมภายใน**

บริษัทมีการกำหนดวิธีปฏิบัติ และกระบวนการสื่อสารกับบุคคลภายนอก โดยจัดให้พนักงานทุกระดับ ทราบและยึดถือปฏิบัติ และมีกระบวนการติดตาม ตอบสนองต่อข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ได้รับจาก บุคคลภายนอก พร้อมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เช่น

- บริษัทมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการเผยแพร่หรือเปิดเผยข้อมูลของบริษัทต่อสาธารณะ หรือบุคคลภายนอก ที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูล
- บริษัทอาจจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่แยกออกจากกันสำหรับลูกค้า ลูกค้า หรือ ผู้ให้บริการจากบุคคลภายนอก เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถสื่อสารกับผู้บริหาร หรือบุคลากรอื่นได้โดยตรง
- บริษัทมีการกำหนดช่องทางการแจ้งเบาะแสและการรับเรื่องร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียภายนอกไว้ อย่างชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน เป็นต้น รวมถึงมีแนวทางการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสและ ผู้ร้องเรียน โดยเก็บข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสและผู้ร้องเรียนไว้เป็นความลับ
- บริษัทมีการกำหนดวิธีการ หรือแนวทางในการสื่อสารกับบุคคลภายนอก โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ผู้รับสาร (Target Audience) รูปแบบและประเภทของการสื่อสาร (อาทิ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ สื่อสังคมออนไลน์) ความทันเวลา และกฎหมายหรือหลักเกณฑ์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง (อาทิ การเปิดเผยข้อมูล หรือ การรายงานทางการเงิน) เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลภายนอกจะได้รับและเข้าใจถึงประเด็นสำคัญที่ บริษัทต้องการจะสื่อสารออกไปอย่างเหมาะสม เช่น ในกรณีที่บริษัทปฏิเสธการขอใช้เงิน หรือไม่สามารถตกลง กับผู้เอาประกันภัย ผู้รับประโยชน์ หรือผู้มีสิทธิเรียกร้องได้ บริษัทต้องแจ้งแก่บุคคลดังกล่าวเป็นลายลักษณ์ อักษรพร้อมทั้งระบุข้อเท็จจริงเหตุผลของการปฏิเสธ หรือชี้แจงเหตุที่ไม่อาจขอได้ พร้อมข้อกฎหมายหรือ เงื่อนไขในสัญญาประกันภัย ทั้งนี้ บริษัทต้องจัดให้มีช่องทาง และวิธีการติดต่อบริษัทกรณีหากผู้เอาประกันภัย ผู้รับประโยชน์หรือผู้มีสิทธิเรียกร้องมีข้อสงสัยเกี่ยวกับผลการพิจารณาค่าสินไหมทดแทน เป็นต้น
- บริษัทมีการรายงานประเด็นปัญหา ผลกระทบที่เกิดจากการสื่อสารกับบุคคลภายนอก รวมถึงผลของการ ดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาการดำเนินงานในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ให้แก่คณะกรรมการบริษัทหรือผู้บริหารทราบ

๕. กิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)

บริษัทมีกระบวนการในการติดตามและประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในและสภาพแวดล้อมของการควบคุม โดยบริษัทประกันภัยต้องจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้ทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผล อย่างเป็นอิสระ เพื่อให้บริษัทเชื่อมั่นได้ว่า องค์กรประกอบของการควบคุมภายในของบริษัทจะสามารถดำเนินการ

- บริษัทจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบควบคุม ภายในของบริษัท จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- บริษัทจัดให้มีการประเมินและสื่อสารประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงของการควบคุมภายในอย่าง ทันกาลและเหมาะสม

ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง ต่อเนื่อง และสามารถ
ทนทานต่อสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และรับผิดชอบต่อผู้เอาประกันภัยและประชาชน
แนวทางการพิจารณา

● **บริษัทจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบควบคุม
ภายในของบริษัท จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ**

บริษัทมีการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลในทุกระดับของหน่วยธุรกิจรวมถึงผู้ให้บริการ
ภายนอก เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบควบคุมภายในของบริษัทจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมี
ประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวและคำนึงถึงผลกระทบต่อ
ผู้เอาประกันภัยได้อย่างรอบด้าน เช่น

- บริษัทมีการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลในทุกระดับของหน่วยธุรกิจรวมถึง
ผู้ให้บริการภายนอก เช่น การประเมินแบบต่อเนื่อง (On-going Evaluation) หรือการประเมินแบบรายครั้ง
(Separate Evaluation) เป็นต้น

- แนวทางการติดตามและประเมินผลควรมีการพิจารณาให้ครอบคลุมในเรื่องที่สำคัญได้แก่ (๑) ปัจจัย
ที่ส่งผลต่อการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เช่น ระดับความเร็วของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อ
การดำเนินธุรกิจของบริษัท ความเพียงพอ/เหมาะสมของบุคลากรในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล
เป็นต้น (๒) เกณฑ์การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบเมื่อได้ ผลลัพธ์
จากการประเมินในแต่ละครั้ง (๓) เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการติดตามและการประเมิน (๔) ขอบเขต
และความถี่ของการติดตามและการประเมินควรมีความเหมาะสมกับความเสี่ยง จำนวนธุรกรรม และมูลค่าทาง
เศรษฐกิจ

- ขอบเขตในการติดตามประเมินผลควรมีการพิจารณาให้ครอบคลุมในเรื่องที่สำคัญ ได้แก่
(๑) กระบวนการรายงานข้อมูลเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารได้รับข้อมูลทันกาลและเพียงพอที่จะ
ทำให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบต่ออย่างสมบูรณ์ (๒) นโยบายหรือกระบวนการเพื่อให้บริษัท
มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเป็นธรรมและรับผิดชอบต่อผู้เอาประกันภัยและประชาชน เช่น นโยบาย
การกำกับดูแลเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการขายผลิตภัณฑ์ประกันภัย นโยบายเพื่อควบคุมการ
ปฏิบัติงานของคนกลางประกันภัย นโยบายและกระบวนการในการจัดการจ่ายค่าสินไหมทดแทนอย่างรวดเร็ว
และเป็นธรรมต่อผู้เอาประกันภัย การกำหนดช่องทางและการติดต่อประสานงานกับผู้เอาประกันภัยหรือผู้รับ
ประโยชน์อย่างเป็นระบบ หรือนโยบายและมาตรการในการจัดการเรื่องร้องเรียน เป็นต้น (๓) แนวทางการ
ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของผู้บริหารและการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัท (๔) ระบบ
หรือกลไกที่เพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ^{๑๔}
(๕) ระบบหรือกลไกในการติดตามให้ระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องของบริษัทมีความมั่นคงและเพียงพอ
รวมถึงสถานะความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง

^{๑๔} ประกาศว่าด้วยการรับ การจ่ายเงิน การตรวจสอบ และควบคุมภายใน และข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

● **บริษัทจัดให้มีการประเมินและสื่อสารประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงของการควบคุมภายในอย่างทันกาลและเหมาะสม**

บริษัทมีกระบวนการในการประเมินถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในรวมถึงกระบวนการในการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการให้แก่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และหน่วยงานรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องอย่างทันท่วงที เช่น

- บริษัทจัดให้มีการแก้ไขปัญหาที่ได้รับจากรายงานต่างๆ และมีการติดตาม หรือประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการแก้ไขดังกล่าว
- บริษัทหรือผู้บริหารจัดให้มีการรายงานในประเด็นที่สำคัญแก่คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง อย่างน้อยดังต่อไปนี้

(๑) ผลประเมินระบบควบคุมภายใน รายงานผลการตรวจสอบภายใน และรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(๒) รายงานที่แสดงถึงฐานะการเงิน ความมั่นคง และสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจให้มีการรายงานในรูปแบบของอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

- บริษัทจัดให้มีการสื่อสารผลลัพธ์ของการติดตามและประเมินผลให้แก่คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารทราบอย่างทันท่วงที เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำกับดูแลและบริหารจัดการให้ระบบควบคุมภายในของบริษัทให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เช่น หน่วยงานตรวจสอบภายในจัดทำรายงานผลการติดตามและการประเมินการควบคุมภายในของบริษัท ซึ่งระบุสิ่งตรวจพบที่สำคัญจากการตรวจสอบ รวมถึงข้อเสนอแนะและการดำเนินการแก้ไข โดยมีการระบุความเห็นประกอบรายงานผลการติดตามและการประเมินการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจสอบ และช่วงระยะเวลาของการดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ระบบควบคุมภายในกลับมามีประสิทธิภาพได้อย่างเหมาะสม เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบทราบ เป็นต้น

- บริษัทควรพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ก่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี ได้แก่ ปัจจัยหลัก ซึ่งประกอบด้วย (๑) วัตถุประสงค์ (Purpose) ชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความคืบหน้าได้ (๒) ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) โดยพนักงานทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบงานที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่บริษัทหรือหน่วยธุรกิจ (๓) ความสามารถ (Capability) ในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่างๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (๔) การปฏิบัติการ (Action) พนักงานหรือผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ (๕) การเรียนรู้ (Learning) บริษัทหรือหน่วยธุรกิจต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นหรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทหรือหน่วยธุรกิจมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์ ปัจจัยเกื้อหนุน ซึ่งประกอบด้วย (๑) ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในบริษัทหรือหน่วยธุรกิจ และระบบ

การควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติงาน (๒) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ (๓) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นระบบ/เหมาะสม (๔) มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกของบุคคลทุกระดับซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบควบคุมภายในไม่มีประสิทธิผล เช่น หากพนักงานมากกว่าหนึ่งคนสมคบคิดกัน หรือและบุคคลภายนอกร่วมมือกันทุจริตการเรียกร้อยค่าสินไหมทดแทน หรือกรณีที่ผู้บริหารอาจสั่งการให้จัดทำรายงานทางการเงินผิดไปจากหลักการบัญชี เพื่อปกปิดความผิดพลาดหรือต้องการแสดงผลการดำเนินงานที่ดีโดยการตกแต่งตัวเลข เป็นต้น

บทสรุป

แนวทางการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยคำนึงถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สอดคล้องกับหลักปฏิบัติสากล โดยบริษัทประกันภัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการสอบทาน ปรับปรุง ตลอดจนพัฒนาการควบคุมภายในให้บรรลุวัตถุประสงค์สำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อให้การดำเนินการของบริษัทประกันภัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๒) รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ (๓) มีการปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) คาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แนวทางการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัยที่ได้จัดทำขึ้นนี้ จะเป็นประโยชน์ให้บริษัทมีกระบวนการควบคุม ติดตามและตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีผลประกอบการที่ดี มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

Frequently Asked Questions: FAQs

ภายใต้แนวทางการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทประกันภัย

คำถาม	คำอธิบาย
<p>๑. ในกรณีที่บริษัทจัดให้มีการระบุ และ ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัท โดย หน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายต้อง มีการรายงานผลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยระบุสาเหตุการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และแนวทางแก้ไขนั้น หน่วยงานใดเป็น ผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางแก้ไข</p>	<p>หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางแก้ไขในกรณีดังกล่าว จะเป็นหน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย (ผู้ประเมิน) หน่วยงานที่ ได้รับการประเมิน หรือหน่วยงานอื่นที่รับผิดชอบเป็นผู้ประเมินการไม่ ปฏิบัติตามกฎหมายก็ได้ โดยขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ ทำหน้าที่ประเมิน กับหน่วยงานที่ได้รับการประเมิน ว่าหน่วยงานใดจะเป็น ผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางแก้ไข</p>
<p>๒. หน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการควบคุม การดำเนินงานของบริษัท (Control Function) ครอบคลุมหน่วยงานใดบ้าง</p>	<p>ตามมาตรฐาน IAIS นั้น หน่วยงานที่ดูแลเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงาน ของบริษัทประกันภัย (Control Function) ควรครอบคลุมการดำเนินงานที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การดูแลการ ปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) งานด้านคณิตศาสตร์ประกันภัย (Actuarial) เป็นต้น โดย หน่วยงานดังกล่าวควรมีการสื่อสารและรายงานข้อมูลที่สำคัญต่อ คณะกรรมการบริษัท หรือคณะกรรมการชด้อย่อยที่เกี่ยวข้องด้วยซึ่งบริษัท อาจจัดให้มีคณะกรรมการชด้อย่อยเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานหน่วยงาน ดังกล่าว เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น</p>
<p>๓. กระบวนการในการรายงานข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยการประกัน ชีวิต/วินาศภัย หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นต้น ควร มีกระบวนการรายงานข้อมูลต่อ คณะกรรมการบริษัทอย่างไร</p>	<p>ตามประกาศ คปภ. ว่าด้วยเรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับ เงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบและการควบคุมภายใน กำหนดให้หน่วยงาน ดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายมีการรายงานข้อมูลต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการชด้อย่อยอื่นที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท โดยหากหน่วยงานดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายมีการรายงานต่อ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบจึงมีหน้าที่ในการ รายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งหากหน่วยงานดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายมีการรายงานต่อคณะกรรมการชด้อย่อยอื่นฯ เช่น คณะกรรมการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น คณะกรรมการชด ย่อยอื่นฯ จึงมีหน้าที่ในการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการ บริษัท</p>

คำถาม	คำอธิบาย										
<p>๔. ข้อมูลที่กระทบต่อการควบคุมภายใน ครอบคลุมประเด็นใดบ้าง หรือมีลักษณะอย่างไร</p>	<p>บริษัทอาจสื่อสารข้อมูลที่กระทบต่อการควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก องค์ประกอบของการควบคุมภายใน เช่น</p> <table border="1" data-bbox="641 394 1421 1816"> <thead> <tr> <th data-bbox="641 394 982 520">องค์ประกอบการควบคุมภายใน</th> <th data-bbox="982 394 1421 520">ข้อมูลที่ใช้</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="641 520 982 877">๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน</td> <td data-bbox="982 520 1421 877">ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมองค์กร ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการพัฒนา/ การนำกิจกรรมควบคุมไปใช้ เช่น แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความประพฤติส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อพึงปฏิบัติของกิจการ เป็นต้น</td> </tr> <tr> <td data-bbox="641 877 982 1276">๒. การประเมินความเสี่ยง</td> <td data-bbox="982 877 1421 1276">ข้อมูลที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยงของกิจการ หรือความสำคัญของความเสี่ยงในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูล Gap analysis ของกฎระเบียบ/ ข้อบังคับที่เปลี่ยนไป เป็นต้น</td> </tr> <tr> <td data-bbox="641 1276 982 1633">๓. กิจกรรมการควบคุม</td> <td data-bbox="982 1276 1421 1633">ข้อมูลที่ใช้สำหรับสนับสนุนกิจกรรมการควบคุมของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เช่น แผนการดำเนินงานขยายสำนักงาน/ สาขา หรือแผนการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น</td> </tr> <tr> <td data-bbox="641 1633 982 1816">๔. กิจกรรมการติดตามผล</td> <td data-bbox="982 1633 1421 1816">ข้อมูลที่ใช้สำหรับการติดตามผล หรือประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการควบคุม หรือการดำเนินงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินผลการ</td> </tr> </tbody> </table>	องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ข้อมูลที่ใช้	๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน	ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมองค์กร ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการพัฒนา/ การนำกิจกรรมควบคุมไปใช้ เช่น แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความประพฤติส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อพึงปฏิบัติของกิจการ เป็นต้น	๒. การประเมินความเสี่ยง	ข้อมูลที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยงของกิจการ หรือความสำคัญของความเสี่ยงในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูล Gap analysis ของกฎระเบียบ/ ข้อบังคับที่เปลี่ยนไป เป็นต้น	๓. กิจกรรมการควบคุม	ข้อมูลที่ใช้สำหรับสนับสนุนกิจกรรมการควบคุมของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เช่น แผนการดำเนินงานขยายสำนักงาน/ สาขา หรือแผนการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น	๔. กิจกรรมการติดตามผล	ข้อมูลที่ใช้สำหรับการติดตามผล หรือประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการควบคุม หรือการดำเนินงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินผลการ
องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ข้อมูลที่ใช้										
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน	ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมองค์กร ซึ่งอาจเป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการพัฒนา/ การนำกิจกรรมควบคุมไปใช้ เช่น แบบสำรวจความคิดเห็นพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความประพฤติส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อพึงปฏิบัติของกิจการ เป็นต้น										
๒. การประเมินความเสี่ยง	ข้อมูลที่ใช้สำหรับการประเมินความเสี่ยงของกิจการ หรือความสำคัญของความเสี่ยงในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ข้อมูล Gap analysis ของกฎระเบียบ/ ข้อบังคับที่เปลี่ยนไป เป็นต้น										
๓. กิจกรรมการควบคุม	ข้อมูลที่ใช้สำหรับสนับสนุนกิจกรรมการควบคุมของบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ตรงตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เช่น แผนการดำเนินงานขยายสำนักงาน/ สาขา หรือแผนการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น										
๔. กิจกรรมการติดตามผล	ข้อมูลที่ใช้สำหรับการติดตามผล หรือประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรมการควบคุม หรือการดำเนินงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินผลการ										

คำถาม	คำอธิบาย							
		ดำเนินงานภายในองค์กร หรือแบบ ประเมินรายได้/กำไรของบริษัท เป็นต้น						
<p>๕. บริษัทควรมีระบบหรือกลไกในการติดตามให้ระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องของบริษัทมีความมั่นคงและเพียงพอรวมถึงสถานะความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงอย่างไร</p>	<p>บริษัทสามารถพิจารณาแนวทางในการติดตามให้ระดับเงินกองทุนและสภาพคล่องของบริษัทมีความมั่นคงและเพียงพอรวมถึงสถานะความเสี่ยงโดยรวมของบริษัทและประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมตามความเสี่ยงของแต่ละบริษัทได้เป็นอย่างดี ตามประกาศ คปภ. ว่าด้วย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และระยะเวลาในการจัดส่งรายงานบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวมและการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงิน</p>							
<p>๖. บริษัทสามารถนำปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อก่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี ในทางปฏิบัติได้อย่างไร</p>	<p>บริษัทอาจนำปัจจัยแห่งความสำเร็จ มาใช้ประกอบในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายในได้ ดังนี้</p> <table border="1" data-bbox="639 863 1341 1881"> <thead> <tr> <th data-bbox="639 863 992 947">ปัจจัยหลักต้น</th> <th data-bbox="992 863 1341 947">ตัวอย่างของการดำเนินงาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="639 947 992 1650">(๑) วัตถุประสงค์ (Purpose) ชัดเจน</td> <td data-bbox="992 947 1341 1650"> <p>บริษัทมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่ชัดเจน ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินงานภายในบริษัท ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ • มีความน่าเชื่อถือโปร่งใส และทันเวลาของรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน • มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง </td> </tr> <tr> <td data-bbox="639 1650 992 1881">(๒) ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)</td> <td data-bbox="992 1650 1341 1881"> <p>- คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร มีการแสดงเจตนาที่ชัดเจน มีการแสดงท่าที และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับการ</p> </td> </tr> </tbody> </table>		ปัจจัยหลักต้น	ตัวอย่างของการดำเนินงาน	(๑) วัตถุประสงค์ (Purpose) ชัดเจน	<p>บริษัทมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่ชัดเจน ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินงานภายในบริษัท ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ • มีความน่าเชื่อถือโปร่งใส และทันเวลาของรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน • มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 	(๒) ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)	<p>- คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร มีการแสดงเจตนาที่ชัดเจน มีการแสดงท่าที และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับการ</p>
ปัจจัยหลักต้น	ตัวอย่างของการดำเนินงาน							
(๑) วัตถุประสงค์ (Purpose) ชัดเจน	<p>บริษัทมีการกำหนด วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในที่ชัดเจน ซึ่งครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีการดำเนินงานภายในบริษัท ที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ • มีความน่าเชื่อถือโปร่งใส และทันเวลาของรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่รายงานทางการเงิน • มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง 							
(๒) ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment)	<p>- คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร มีการแสดงเจตนาที่ชัดเจน มีการแสดงท่าที และปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างเกี่ยวกับการ</p>							

คำถาม	คำอธิบาย	
		ดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน รวมถึงกำหนดความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวเพื่อผลักดันให้พนักงานในทุกระดับยึดถือปฏิบัติ
	(๓) ความสามารถ (Capability)	บริษัทมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและคุณภาพอย่างเพียงพอ เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของบริษัท
	(๔) การปฏิบัติการ (Action)	บริษัทได้มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานให้พนักงานในทุกระดับของหน่วยธุรกิจมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
	(๕) การเรียนรู้ (Learning)	บริษัทได้จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในบริษัทเกี่ยวกับความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท หรือการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานของพนักงานบริษัท
	<p>ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทหรือหน่วยธุรกิจมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้อย่างทันเหตุการณ์ บริษัทควรพิจารณาปัจจัยเกื้อหนุน ซึ่งประกอบด้วย (๑) ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในบริษัท (๒) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ (๓) การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นระบบ/เหมาะสม (๔) มีความรับผิดชอบและจิตสำนึกของบุคคลทุกระดับซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบควบคุมภายในไม่มีประสิทธิผล</p>	

ภาคผนวก ก การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อรายการความเสี่ยง (Key risks of outsourcing) ทั้งนี้ไม่ควรทำให้ความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงของบริษัท โดยตัวอย่างข้อควรพิจารณาจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก เช่น

ประเภทความเสี่ยง	ข้อควรพิจารณา
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk)	-การปฏิบัติงานของผู้ให้บริการภายนอกมีการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทที่กำหนดไว้
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational risk)	-คุณภาพการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอกอาจไม่ได้ตามมาตรฐานที่บริษัทกำหนดไว้ หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากล
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)	-ผู้ให้บริการภายนอกไม่ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต และประกันวินาศภัย รวมไปถึงกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง (การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ) -ผู้ให้บริการภายนอกไม่มีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและการควบคุม (การปฏิบัติงาน) ที่เพียงพอ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational risk)	-ความผิดพลาดจากระบบงาน (Technology failure) -กระบวนการจัดการภายในของผู้ให้บริการภายนอกที่ไม่มีประสิทธิภาพ -เกิดกรณีทุจริต -บริษัทจะไม่สามารถตรวจสอบการดำเนินการของผู้ให้บริการภายนอกได้
ความเสี่ยงด้านคู่สัญญา (Counterparty risk)	-การประเมินมูลค่าสัญญา (Valuation) หรือการประเมินค่าสินไหมทดแทนเรียกคืนจากการประกันภัยต่อ (Claim recovery) ไม่เหมาะสม -ความสามารถในการชำระภาระผูกพันที่อาจเกิดขึ้นจากการทำสัญญาประกันภัยต่อ หรือ การทำการสัญญาลงทุน
ความเสี่ยงจากสถานะแวดล้อมในแต่ละประเทศ (Country risk)	การเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกฎหมายของผู้ให้บริการภายนอกที่ปฏิบัติงาน/ดำเนินการอยู่ในต่างประเทศ รวมไปถึงความซับซ้อนในการบริหารจัดการให้การดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่อง
ความเสี่ยงด้านสัญญาและข้อตกลง (Contractual risk)	การบังคับตามสัญญาและข้อตกลง รวมไปถึงในกรณีใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกที่อยู่ในต่างประเทศการบังคับใช้ตามกฎหมายระหว่างประเทศ เป็นต้น

ประเภทความเสี่ยง	ข้อควรพิจารณา
ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงข้อมูล (Access risk)	<p>-บริษัทไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก อาทิ การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น</p> <p>-ความซับซ้อนของการดำเนินงานของผู้ให้บริการภายนอกที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลที่บริษัทได้กำหนดไว้</p>
ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระจุกตัว (Concentration risk)	การใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกรายเดียวกัน

ภาคผนวก ข ตัวอย่างของกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสมเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เช่น

กิจกรรมสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ตัวอย่างกิจกรรมควบคุม
การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการกำหนดเบี้ยประกันภัย	เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการกำหนดเบี้ยประกันภัย มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> ๑. จัดให้มีนักคณิตศาสตร์ประกันภัยเป็นผู้กำหนดอัตราเบี้ยประกันภัยให้เป็นไปตามหลักการทางคณิตศาสตร์ประกันภัย ๒. จัดทำข้อมูลต้นทุนในการกำหนดเบี้ยประกันภัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัย ๓. จัดทำสถิติที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบัน เพื่อใช้ในการทบทวนความเหมาะสมของเบี้ยประกันภัยที่กำหนดไว้
การเสนอขาย และการเก็บเบี้ยประกันภัย	เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีการกำกับดูแลการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) รวมถึงมีช่องทางในการเสนอขาย และมีบริการหลังการขายที่เหมาะสมและเป็นธรรมต่อผู้เอาประกันภัย	<ol style="list-style-type: none"> ๑. มีระบบการติดตามความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเสนอขายกรมธรรม์ประกันภัย ในทุกช่องทางการขาย ๒. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้รับเบี้ยประกันภัยและผู้บังคับบัญชาที่เป็นคนละบุคคล เพื่อป้องกันการทุจริต ๓. มีรายงานวิเคราะห์อายุลูกค้า เพื่อเป็นประโยชน์ในการติดตามหนี้ของลูกค้าค้าง ค้าง หรือชำระล่าช้า ๔. จัดทำทะเบียนเพื่อควบคุมใบเสร็จรับเงิน ๕. มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เพื่อดูแลและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าในทุกช่องทาง
การพิจารณารับประกันภัย	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การพิจารณารับประกันภัยมีความถูกต้อง เป็นไปตามนโยบายการรับประกันภัยของบริษัท	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ฝึกอบรมพนักงานรับประกันภัยเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ๒. ให้อำนาจในการพิจารณาและสอบทานการรับประกันภัยตามขอบเขตและอำนาจของแต่ละตำแหน่งงาน ตามระดับความคุ้มครองหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ๓. มีระบบจัดการเพื่อแจ้งเตือนกรณีที่มีการรับประกันภัยเกินกว่าความสามารถในการรับประกันภัยของบริษัท

กิจกรรมสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ตัวอย่างกิจกรรมควบคุม
การประเมินสำรองประกันภัย	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทมีการประเมินภาระผูกพันตามกรมธรรม์ประกันภัยเป็นไปตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย และหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประกาศกำหนด	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีนักคณิตศาสตร์ประกันภัย เพื่อให้การประเมินฯเป็นไปตามหลักการทางคณิตศาสตร์ประกันภัย มีการจัดกลุ่มความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัย และหลักเกณฑ์ที่สำนักงานประกาศกำหนด เพื่อให้การประเมินฯมีความสมเหตุสมผล มีกระบวนการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลที่น่าไปใช้
การบริหารจัดการค่าสินไหมทดแทนและการจ่ายผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ (ประกันวินาศภัย: การบริหารจัดการค่าสินไหมทดแทน)	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทมีการติดตามการจัดการค่าสินไหมทดแทนและการจ่ายผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ รวมถึงบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นธรรมต่อผู้เอาประกันภัย	<ol style="list-style-type: none"> มีการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลการรับประกันภัย ผลประโยชน์ตามกรมธรรม์ และสินไหมทดแทนในอดีตก่อนพิจารณาอนุมัติค่าสินไหมทดแทน มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้พิจารณาอนุมัติค่าสินไหมทดแทนและผู้มีอำนาจในการจ่ายเงินค่าสินไหมทดแทนเป็นคนละบุคคล เพื่อป้องกันการทุจริต
การประกันภัยต่อ	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทบริหารการประกันภัยต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ของกรอบการบริหารการประกันภัยต่อ	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีกระบวนการในการติดตามอันดับความน่าเชื่อถือของผู้รับประกันภัยต่อ และความสามารถในการปฏิบัติตามภาระผูกพันให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ จัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับประกันภัยต่อ โดยควรคำนึงถึงอันดับความน่าเชื่อถือขั้นต่ำที่บริษัทยอมรับได้ มีกระบวนการติดตาม ควบคุม และตรวจสอบการรับและจ่ายเงินของนายหน้าประกันภัยต่อ บริษัทต้องจัดทำเอกสารสัญญาประกันภัยต่อให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
การลงทุนประกอบธุรกิจอื่น	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทมีการจัดสรรการลงทุนอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และ	<ol style="list-style-type: none"> มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการลงทุนโดยหน่วยงานอิสระ มีการติดตามและจัดทำรายงานสัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์ของบริษัท

กิจกรรมสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ตัวอย่างกิจกรรมควบคุม
	กฎระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	๓. มีการสอบทานความถูกต้องของรายการที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน กระทบยอดรายได้จากการลงทุน
การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทสามารถสร้างความสมดุลระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและฐานะทางการเงินของบริษัท	<p>๑. จัดให้มีการประเมินสินทรัพย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบผลิตภัณฑ์ประกันภัย ก่อนมีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่</p> <p>๒. มีการกำหนด duration gap ระหว่างสินทรัพย์และหนี้สิน และมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>๓. มีเครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความไม่สอดคล้องกันของสินทรัพย์และหนี้สิน</p>
การใช้บริการบุคคลภายนอก (ถ้ามี)	เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และมีแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการพิจารณาการใช้บริการจากบุคคลภายนอก	<p>๑. กำหนดแนวทางการคัดเลือกผู้ให้บริการ ก่อนที่จะทำสัญญาใหม่หรือทบทวนสัญญาเก่า</p> <p>๒. สัญญาและข้อตกลง ควรมีความชัดเจน มีการระบุถึงระยะเวลาของสัญญา การคิดค่าบริการ และแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓. จัดให้มีระบบการรักษาความลับของลูกค้าและข้อมูลของบริษัท รวมถึงระบบดูแลเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับผู้ให้บริการ</p> <p>๔. จัดให้มีพนักงานหรือหน่วยงานที่มีความเข้าใจงานของผู้ให้บริการ เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้</p>

บรรณานุกรม

๑. จันทรา สาขากร, นิพนธ์ เห็นโชคชัยชนะ และศิลาปะพร ศรีจันเพชร. ๒๕๕๔. การตรวจสอบภายในและการควบคุมภายใน (พิมพ์ครั้งที่ ๑). ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส
๒. กัลยาณี เสนาสู. ๒๕๕๖. การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. สำนักพิมพ์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
๓. สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. ๒๕๖๐. กรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ. บริษัท แอคทีฟพรีนซ์ จำกัด
๔. สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์. ๒๕๖๐. กรอบการควบคุมภายในแบบบูรณาการ: ตัวอย่างเครื่องมือสำหรับการประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน. บริษัท แอคทีฟพรีนซ์ จำกัด
๕. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ๒๕๔๙. แนวทางการควบคุมภายในที่ดี
๖. สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. ๒๕๕๗. แบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
๗. ธนาคารแห่งประเทศไทย. ๒๕๖๑. แนวทางการตรวจสอบแบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน
๘. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒
๙. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำกับจัดการความเสี่ยงแบบองค์รวม และการประเมินความเสี่ยงและความมั่นคงทางการเงินของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย พ.ศ. ๒๕๖๒ ลงวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๒
๑๐. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำในการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฉ้อฉล พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๑
๑๑. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบ และการควบคุมภายในของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย พ.ศ. ๒๕๕๗ ลงวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๕๗
๑๒. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการรับเงิน การจ่ายเงิน การตรวจสอบ และการควบคุมภายในของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๓
๑๓. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์การกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย พ.ศ. ๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑ กันยายน ๒๕๖๓
๑๔. ประกาศคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการขอใช้เงิน หรือค่าสินไหมทดแทนตามสัญญาประกันภัยของบริษัทประกันชีวิต/วินาศภัย พ.ศ. ๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๕๙
๑๕. สำนักงาน คปภ. ๒๕๕๔. คู่มือการตรวจสอบตามความเสี่ยง
๑๖. สำนักงาน คปภ. ๒๕๕๒. คู่มือการการจัดการจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัย
๑๗. สำนักงาน คปภ. ๒๕๕๑. คู่มือบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของบริษัทประกันภัย
๑๘. สำนักงาน คปภ. ๒๕๕๑. แนวทางปฏิบัติในการคำนวณเงินสำรองค่าสินไหมทดแทนของธุรกิจประกันวินาศภัย
๑๙. นางสาวภัสสรดา เลิศภาณุโรจ. ๒๕๖๒. บทความ “ระบบการควบคุมภายใน....สำคัญอย่างไร”

୧୦. KPMG International Limited. 2000. Internal Control: A Practical Guide
୧୧. IFAC. 2012. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations
୧୨. PWC. 2013. The updated COSO Internal Control Integrated Framework
୧୩. International Organization of Securities Commissions. 2005. Outsourcing in Financial Services
୧୪. SIGMA. 2019. Guidelines for assessing the quality of internal control systems
୧୫. Committee of European Insurance and Occupational Pensions Supervisors (CEIOPS). 2003 .Internal Control For Insurance Undertakings
୧୬. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. Internal Control-Integrated Framework
୧୭. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2015. Governance and Internal Control-Leveraging COSO across Three Lines of Defense
୧୮. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2017. Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance
୧୯. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). 2019. ICP 5: Suitability of Persons
୨୦. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). 2019. ICP 7: Corporate Governance
୨୧. International Association of Insurance Supervisors (IAIS). 2019. ICP 8: Risk Management and Internal Control
୨୨. The Joint Forum (Basel Committee on Banking Supervision, International Organisation of Securities Commissions, International Association of Insurance Supervisions). 2005. Outsourcing Guidance for Financial Services