



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)
SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

กรอบการบริหารความเสี่ยง



บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด(มหาชน) ได้ตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง เพราะถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการจัดการสถานการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและยังสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นได้อีกด้วย บริษัทฯ จึงได้จัดให้มีการดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้เป็นประโยชน์สูงสุด กรอบการบริหารความเสี่ยง ฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรแก่ผู้บริหารและบุคลากรของบริษัทฯ รวมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยงเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามแผนบริหารความเสี่ยง ดังนั้น กรอบการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นนี้จะเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2561 เป็นต้นไป

นายประดิษฐ์ รอดลอยทุกข์
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)

SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

1. นิยามความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงองค์กร

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กรในที่สุด ทั้งในแง่ของผลกระทบที่เป็นตัวเงิน หรือ ผลกระทบที่มีต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร

การบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยในการประเมิน ควบคุม และติดตามความเสี่ยงของแต่ละฝ่ายงาน และทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงโดยทุกคนในองค์กรอยู่ภายใต้กรอบเดียวกัน

โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

1) พิจารณานโยบาย

- ก. กรอบการบริหารความเสี่ยง
- ข. นโยบายการบริหารความเสี่ยง และ
- ค. แผนธุรกิจ 3 ปี

2) กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยง

3) กำกับดูแลในเรื่อง ดังต่อไปนี้

- ก. การบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ข. การจัดทำรายงานสรุปสถานะความเสี่ยง และสรุปรายงานการปฏิบัติตามมาตรการบริหาร

ความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ที่ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

ค. การทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้ง หรือทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

ง. กำกับดูแลฐานะเงินกองทุนของบริษัท ให้อยู่ในระดับที่มั่นคงและเพียงพอที่จะรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเหมาะสม



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

จ. สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์ ได้รับการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ

2. คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) สอบทานการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 2) กำกับดูแลและติดตามการจัดการของฝ่ายบริหาร
- 3) ทบทวนขอบเขตการปฏิบัติงาน และทบทวนการปฏิบัติงานตามกฎหมาย
- 4) รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อบริษัท ทั้งในทางการเงินและที่มิใช่ทางการเงิน
- 2) ประเมินความเพียงพอของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงรวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 3) ติดตามสถานะความเสี่ยง รวมถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยงและสิ่งที่จะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เป็นประจำอย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกลยุทธ์ที่กำหนดตามความเหมาะสมและรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

4. กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม
- 2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

5. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินธุรกิจประจำวันให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ กรอบการบริหารความเสี่ยง และนโยบายบริหารความเสี่ยง

6. หัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) ควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
- 2) รับผิดชอบในการจัดให้มีการรายงานสถานะความเสี่ยง รายงานการปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

7. หน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

- 1) สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหาร ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
- 2) ช่วยให้หน่วยงานภายในบริษัทสามารถระบุ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงของบริษัทให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และทบทวนมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 3) จัดทำรายงานสถานะความเสี่ยง และรายงานการปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

ในกรณีจำเป็น หน่วยงานบริหารความเสี่ยงอาจขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกได้ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท

3. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดขอบเขตการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และครอบคลุมประเภทความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ชื่อเสียง หรือการดำรงอยู่ของบริษัทฯ ดังนี้

- 1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของสาธารณชน
- 2) **ความเสี่ยงด้านการประกันภัย** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงเกิดจากความผันผวนของมูลค่า ความรุนแรง และเวลาที่เกิดความเสียหายที่เบี่ยงเบนจากสมมติฐานที่ใช้ในการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย การคำนวณสำรองประกันภัย และการพิจารณารับประกันภัย
- 3) **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บริษัทฯ ไม่สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินมาชำระได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้
- 4) **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขาดธรรมาภิบาลในองค์กร หรือขาดการควบคุมที่ดี ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความปลอดภัยของข้อมูล หรือเหตุการณ์ภายนอก
- 5) **ความเสี่ยงด้านตลาด** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาของสินทรัพย์ที่ลงทุน ราคาตราสารในตลาดเงินตลาดทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์
- 6) **ความเสี่ยงด้านเครดิต** หมายความว่ารวมถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากคู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ได้ตกลงไว้กับบริษัทฯ รวมถึงโอกาสที่คู่สัญญาจะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ขั้นตอนและวิธีการในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีระบบและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง แหล่งที่มาของความเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ทั้งในทางการเงินและที่มิใช่ทางการเงิน และได้จัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยง ได้คำนึงถึงทิศทางการขยายงานและแผนรองรับการขยายงานตามที่ระบุไว้ในแผนธุรกิจ 3 ปี อีกทั้งยังได้ทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมีขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
8. การติดตามประเมินผลและการรายงาน

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่างๆ เช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รูปแบบการจัดการของฝ่ายบริหารและวิธีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารต้องมีการกำหนดร่วมกันกับพนักงานในองค์กร ส่งผลให้มีการสร้างจิตสำนึก การตระหนักและรับรู้เรื่องความเสี่ยง และการควบคุมแก่พนักงานทุกคน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าผลสำเร็จของงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

อีกทั้ง ยังได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยการบริหารจัดการให้อยู่ในกรอบของ Risk Appetite และ Risk Tolerance



บริษัท สิ้นหมันคองประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

3. การระบุความเสี่ยง

ในกระบวนการระบุความเสี่ยง บริษัทฯ ได้พิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงาน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แหล่งความเสี่ยงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นองค์ประกอบต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร เช่น

- วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมในการแข่งขันทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
- ตัวขับเคลื่อนหลักและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การยอมรับและคุณค่าของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรและมีอิทธิพลต่อเป้าหมายขององค์กร เช่น

- ขีดความสามารถขององค์กร ในแง่ของทรัพยากรและความรู้ เช่น เงินทุน เวลา บุคลากร กระบวนการ ระบบและเทคโนโลยี
- ระบบสารสนเทศ การ Flow ของข้อมูล และกระบวนการตัดสินใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร
- นโยบาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร
- การรับรู้ คุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร
- โครงสร้าง เช่น ระบบการจัดการ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

การระบุความเสี่ยงอาจดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบในแผนงานหรือการดำเนินการนั้น และรวบรวมประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับความสนใจหรือเป็นประเด็นที่กังวล เพื่อนำมาจัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร

บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะทำงานประเมินความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ ระบุความเสี่ยงด้วยวิธีการจาก การสัมภาษณ์ (Interviews) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Facilitated workshops) การระดมสมอง (Brainstorming) และการใช้ Check Lists หรือ การประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self-Assessment – CSA)



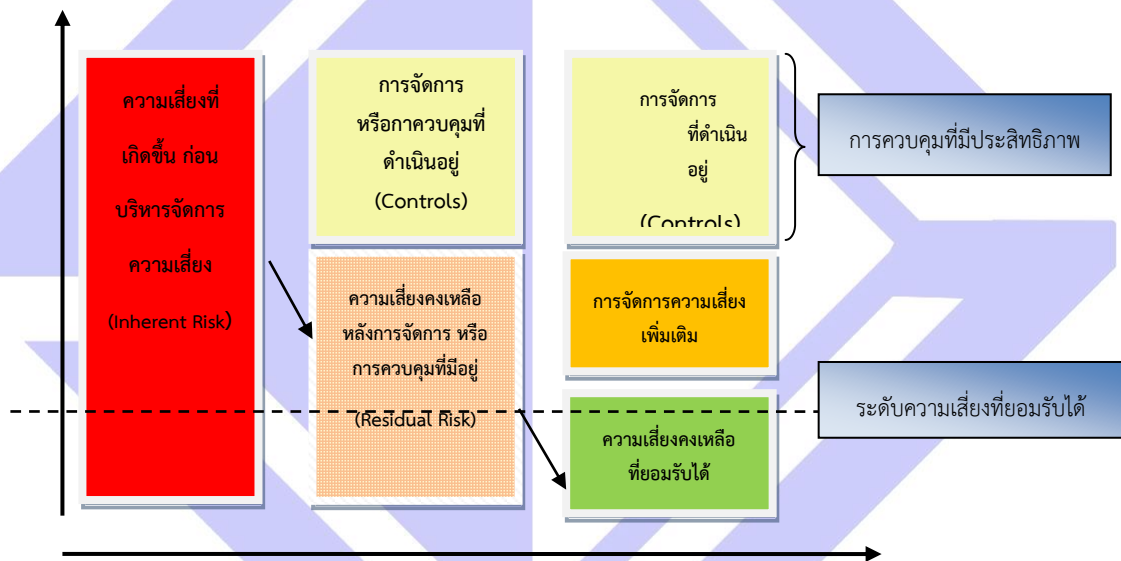
บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

4. การประเมินความเสี่ยง

สำหรับการประเมินความเสี่ยงเป็นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อจากการระบุความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่

1. **การวิเคราะห์ความเสี่ยง** จะพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง ผลกระทบที่ตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ รวมทั้งโอกาสที่อาจเกิดขึ้นของผลกระทบที่อาจตามมา โดยจะต้องมีการระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งๆ อาจเกิดผลที่ตามมาและกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายหลายด้าน นอกจากนี้ในการวิเคราะห์ควรพิจารณาถึงมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวด้วย

2. **การประเมินระดับความเสี่ยง** จะเปรียบเทียบระหว่างระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยง เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในกรณีที่ระดับของความเสี่ยงไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของเกณฑ์การยอมรับความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวจะได้รับการจัดการทันที ดังแสดงตามแผนภาพ



แผนภาพ : ความเสี่ยงก่อน/หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

(1) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น ซึ่งในการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น มักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามในกรณีที่เหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อน อาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า หรือประสบการณ์ของผู้ประเมิน โดยเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

(2) ผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

หมายถึง ผลกระทบหรือความเสียหายจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นมูลค่าความเสียหาย ความมีนัยสำคัญต่อเป้าหมาย ความอ่อนไหว (Sensitive) ต่อประชาชน ซึ่งในการพิจารณาผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดตามมา จะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผลกระทบ 5 ด้าน ซึ่งได้แก่

- ก) **ผลกระทบด้านการเงิน** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน หรือเกิดความเสียหายอื่นๆ ซึ่งสามารถแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงินได้
- ข) **ผลกระทบด้านการดำเนินงาน** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานของบริษัทฯ ได้แก่ ผลกระทบจากการดำเนินงานโครงการต่างๆ และจากการให้บริการรถไฟฟ้า
- ค) **ผลกระทบด้านชื่อเสียง** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพพจน์ของบริษัทฯ ไม่ว่าจะ เป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม
- ง) **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศ ระบบงานต่างๆ และข้อมูลสารสนเทศของบริษัทฯ
- จ) **ผลกระทบด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร** คือ ผลกระทบที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบ บริษัทฯ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่างๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ การวิเคราะห์กึ่งคุณภาพกึ่งปริมาณ และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลข เช่น จำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงาน เป็นต้น) โดยมีการการวิเคราะห์เชิงปริมาณและอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลข โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) ซึ่งเป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้าง

บริษัทฯ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสและผลกระทบไว้ 5 ระดับ ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงนั้นๆ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จะเป็นผู้พิจารณากำหนดเกณฑ์ประเมินระดับโอกาสและผลกระทบสำหรับความเสี่ยงนั้น ๆ โดยเฉพาะต่อไป



บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

3. **ระดับความเสี่ยง** คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการกำหนดความสำคัญของความเสี่ยง โดยค่าระดับความเสี่ยงได้จาก การนำโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำ หมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้น ความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางดังนี้

ระดับความ	คำอธิบาย
1-3	ต่ำ
4-9	ปานกลาง
10-16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	5	10	15	20	25
4 = สูง	4	8	12	16	20
3 = ปานกลาง	3	6	9	12	15
2 = น้อย	2	4	6	8	10
1 = น้อยมาก	1	2	3	4	5



บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน)

SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

โซนสีเขียว ระดับต่ำ (Low = L)	โซนสีเหลือง ระดับปานกลาง (Medium = M)	โซนสีส้ม ระดับสูง (High = H)	โซนสีแดง ระดับสูงมาก (Extreme = E)
โอกาส: ผลกระทบ	โอกาส: ผลกระทบ	โอกาส: ผลกระทบ	โอกาส: ผลกระทบ
1 = 1:1	4 = 1:4	9 = 3: 3	20 = 4:5
2 = 1:2	4 = 2:2	10 = 2:5	20 = 5:4
2 = 2:1	4 = 4:1	10 = 5:2	25 = 5:5
3 = 1:3	5 = 1:5	12 = 3:4	
3 = 3:1	5 = 5:1	12 = 4:3	
	6 = 2:3	15 = 3:5	
	6 = 3:2	15 = 5:3	
	8 = 2:4	16 = 4:4	
	8 = 4:2		

หลังจากได้รับผลการประเมินแล้ว หน่วยงานบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายจัดการจะดำเนินการ ดังนี้

- วิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน โดยใช้ Risk Map ข้างต้น และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความเสี่ยง
- นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุมคณะผู้บริหาร เพื่อดำเนินการคัดเลือกความเสี่ยงที่สำคัญที่ต้องจัดการดูแลรวมถึงการกำหนดฝ่ายจัดการที่รับผิดชอบ(Risk Champion) เพื่อดำเนินการจัดหามาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน
- นำเสนอประเด็นความเสี่ยงและมาตรการต่างๆ ที่กำหนดให้ต้องจัดการดูแลเพิ่มเติมต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทราบ

➤ การกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดทั้งในเชิงปริมาณและ/หรือเชิงคุณภาพ ทั้ง 2 ด้าน โดยกำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ในระดับน้อยมาก - ปานกลาง (ระดับคะแนน 1-8)



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

และได้มีการกำหนดอัตราส่วนความเพียงพอของเงินกองทุน (CAR Ratio) เพื่อเป็นตัวชี้วัดทำหน้าที่กำกับติดตามผลการดำเนินงาน

5. การตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงจะมีการนำเสนอแผนจัดการความเสี่ยงที่จะดำเนินการต่อที่ประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณา และขออนุมัติการจัดการกับความเสี่ยงนั้นจากคณะกรรมการบริหารโดยในการคัดเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดจะคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) กับต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึง ข้อกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ ยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง บริษัทฯ ได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งอาจไม่สมเหตุสมผล หรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อทางลบอย่างมีนัยสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมาก แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรือดำเนินการไปพร้อมกับความเสี่ยงอื่นๆ

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง

ก. การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง มักใช้ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความรุนแรงสูง ไม่สามารถหาวิธีลด/จัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ข. การร่วมจัดการ (Share) เป็นการร่วมหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปยังบุคคล/หน่วยงานภายนอกองค์กร ให้ช่วยแบกรับภาระความเสี่ยงแทน เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัย

ค. การลด (Reduce) เป็นการจำกัดมาตรการจัดการ เพื่อลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency plan)

ง. การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก มักใช้กับความเสี่ยงที่ต้นทุนของมาตรการจัดการสูงไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ

6. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม คือ กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่ได้เกิดขึ้นแล้ว



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้น ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมการควบคุมควรต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุน กับผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับด้วย โดยกิจกรรมการควบคุมควรมีองค์ประกอบดังนี้

- วิธีการดำเนินงาน (ขั้นตอน, กระบวนการ)
- การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น ซึ่งควรมีความรับผิดชอบดังนี้
 - (1) พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
 - (2) พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

7. ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริษัทฯ ในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการบันทึกและสื่อสารไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมทั้งในด้านรูปแบบและเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้ รวมถึงเป็นการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพยังครอบคลุมถึงการสื่อสารจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างไปสู่บน และการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงควรใช้ทั้งข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตจะแสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ส่วนข้อมูลปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการ สายงาน หรือหน่วยงานซึ่งช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมการควบคุมตามความจำเป็น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

8. การติดตามประเมินผลและการรายงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดำเนินการภายในบริษัทฯ มีความจำเป็นต้องได้รับการสื่อสารถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุม ความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง การดูแลติดตามแนวโน้มของความเสี่ยงหลัก รวมถึงการเกิดเหตุการณ์ผิดปกติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่า

- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) มีการติดตาม ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม



บริษัท สิ้นมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

- ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้รับการรายงานถึงความคืบหน้าในการบริหารความเสี่ยง และแนวโน้มของความเสี่ยงต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้มีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิผล และมีการนำมาปฏิบัติใช้จริง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขการควบคุมภายในอยู่เสมอเพื่อให้สอดคล้องกับ [สถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลง]

บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยให้มีการรายงานและการสอบทานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ภายใต้กรอบและนโยบายบริหารความเสี่ยงที่บริษัทฯ กำหนด เป็นไปตามแนวทาง 3 Lines of Defense Model โดยได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ปραการด่านที่ 1 (1st Line of Defense) : การบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

พนักงานทุกฝ่ายงาน มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของฝ่ายงานที่ตนเองมีส่วนเกี่ยวข้อง ผ่านกิจกรรมควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งควบคุม ติดตาม และรายงานผ่านผู้บริหาร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท

2) ปραการด่านที่ 2 (2nd Line of Defense) : การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการติดตามความเพียงพอหรือความเหมาะสมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจากฝ่ายงาน รวมทั้งมีหน้าที่ติดตามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายงาน รายงานผ่านหัวหน้างาน

3) ปραการด่านที่ 3 (3rd Line of Defense) : การสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารความเสี่ยง

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการตรวจสอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึง การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งในส่วนของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง และฝ่ายงานต่างๆ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารความเสี่ยงของบริษัทโดยรวม

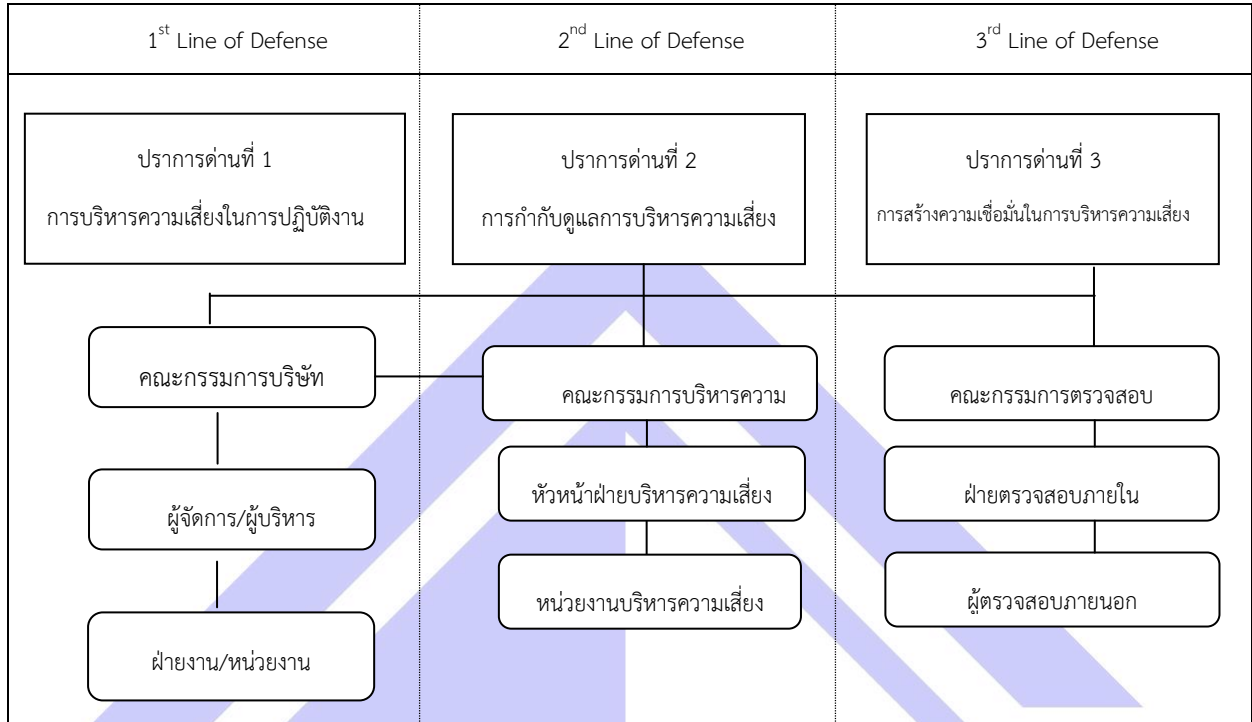


บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

key Performance Indicator
(KPI)

key Risk Indicator (KRI)

key Control Indicator (KCI)



นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในว่าเป็นไปตามกรอบการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการบริษัท อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และให้ข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหารเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้ง ได้จัดให้มีการทบทวนประสิทธิผลของกรอบการบริหารความเสี่ยงและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งหรือทุกครั้งที่เกิดเหตุการณ์สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางการเงินของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

5. ระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ จัดให้มีระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน เชื่อถือได้ รวดเร็ว และมีรูปแบบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับขนาดลักษณะ และความซับซ้อนของธุรกิจ โดยสามารถสนับสนุน ติดตามดูแล และควบคุมการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ยังจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ปลอดภัย มีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรเฉพาะที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีระบบสำรองข้อมูลรวมทั้งระบบการกู้คืนข้อมูลในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉินขึ้น รวมทั้ง ได้มีการกำหนดมาตรการในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและระบบสารสนเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง



บริษัท สิ้นหมั่นคงประกันภัย จำกัด (มหาชน) SYN MUN KONG INSURANCE PUBLIC COMPANY LIMITED

6. วัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และดำเนินการเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของพนักงานทุกคน โดยได้ดำเนินการดังนี้

- 1) คณะกรรมการ และผู้บริหารของบริษัทฯ กำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง และสื่อสารวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปยังพนักงานทุกคนเพื่อให้เกิดความตระหนักและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง
- 2) จัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความระมัดระวัง กรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อให้ร่วมกันตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อฝ่ายงาน องค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งยังได้ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- 3) จัดให้มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจทางธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการ และควบคุมภายในของบริษัทฯ