

นโยบาย คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง
บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
ประจำปี 2563

นโยบายนี้ ประกาศใช้เพื่อเป็นการภายในของบริษัท ที คิว อาร์ จำกัด เท่านั้น
อนุมัติให้มีผลบังคับใช้วันที่ 11 มิถุนายน 2563

Contents

1. หลักการและเหตุผล	2
2. วัตถุประสงค์.....	2
3. ขอบเขต	2
4. นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	2
5. หน้าที่ความรับผิดชอบ	3
6. กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	3
7. การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง	8
8. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
9. ภาคผนวก 1 ตัวอย่าง รายงานการประชุม.....	10
10. ภาคผนวก 2 กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite) จากการประชุมเชิงปฏิบัติกร ณ วันที่ 27 – 28 พฤษภาคม 2563.....	11
ภาคผนวก 3 ทะเบียนความเสี่ยง จากการประชุมเชิงปฏิบัติกรวันที่.....	13

1. หลักการและเหตุผล

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด (“บริษัท”) ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทได้ ทั้งนี้การระบุและจัดการความเสี่ยงจะช่วยสนับสนุนให้บริษัทมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น และช่วยให้มองเห็นโอกาส ตลอดจนสามารถบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้นได้ ความเสี่ยงหมายถึงโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยสามารถวัดความเสี่ยงได้จากผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดขึ้น

2. วัตถุประสงค์

นโยบายการบริหารความเสี่ยง (“นโยบายฉบับนี้”) มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. กำหนดกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของบริษัทที่มีความสอดคล้องกัน เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. เพื่อให้มั่นใจว่ามีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการควบคุมความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้อย่างเหมาะสม

3. ขอบเขต

นโยบายฉบับนี้ให้มีผลบังคับใช้กับทุกการดำเนินงาน รวมถึงผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัท ตลอดจนบริษัทในเครือ รวมถึงบุคคลและนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของบริษัทฯ

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. บริษัทดำเนินธุรกิจภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนธุรกิจประจำปี การบริหารงานและการตัดสินใจประจำวัน รวมถึงกระบวนการบริหารโครงการต่างๆ
2. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนของบริษัทเป็นเจ้าของความเสี่ยง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดมาตรการที่เหมาะสม เพื่อจัดการความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัททั้งหมด ต้องได้รับการดำเนินการดังนี้
 - ระบุความเสี่ยงอย่างทันเวลา
 - ประเมินโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว
 - จัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว
 - ติดตามดูแล เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงของบริษัท ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม
 - ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อแผนธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งมีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงและสูงมากทั้งหมด ต้องรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท รับทราบ

5. หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวม ในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงภายในบริษัท
2. คณะกรรมการตรวจสอบช่วยสนับสนุนคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสอบทานให้มั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผล
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาและสอบทานการบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในของบริษัท
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงให้มีคุณสมบัติ หน้าที่รับผิดชอบ เป็นไปตามกฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัท
5. ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง
6. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามมาตรการการบริหารความเสี่ยงที่ คณะทำงานฯ ได้กำหนดขึ้น การรายงานผลการดำเนินการตามมาตรการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่งาน และพนักงานทุกคนต้องสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง ต่อคณะทำงานฯ หากพบอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด

6. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

บริษัทมีนโยบายในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อบริษัท โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อบริหารจัดการประเภทความเสี่ยงและควบคุมระดับให้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเหมาะสมและยอมรับได้ โดยฝ่ายบริหารของบริษัทได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่การระบุประเภทความเสี่ยง แนวทางการประเมินความเสี่ยง และวิธีการกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง ให้เป็นไปในแนวทางที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุผลพันธกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดขึ้นภายใต้หลักการที่ว่า บริษัทจะดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร

2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้คือขอบเขตที่ฝ่ายบริหาร กำหนดระดับขอบเขตการตัดสินใจ และผลกระทบจากการตัดสินใจ ที่ยอมรับได้ โดยมั่นใจว่าภายใต้ขอบเขตดังกล่าว องค์กรจะยังคงสามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจกำหนดเป็นถ้อยคำ หรือข้อความที่แสดงให้เห็นให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน ระดับการยอมรับความเสี่ยงควรสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงตามที่ปรากฏในข้อ “การประเมินระดับความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้” ด้วย

3. การระบุความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการสอบทานและพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงในทุกๆ ด้าน ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และครอบคลุมถึงความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการบริหาร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ ตลอดจนความเสี่ยงด้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยบริษัทฯ ได้จัดประเภทกลุ่มความเสี่ยงที่ต้องได้รับการพิจารณา ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงกลุ่มความเสี่ยงพื้นฐาน

กลุ่มความเสี่ยงหลัก	กลุ่มความเสี่ยงย่อย	ความหมาย
ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์	Strategic risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสภาวะการแข่งขัน ● ความเสี่ยงต่อการดำเนินแผนกลยุทธ์ที่คลาดเคลื่อนไปจากที่ได้กำหนดไว้ ● ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอก การเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่มีนัยสำคัญ จนทำให้กิจการไม่สามารถปกป้องคุณค่าของกิจการได้ ซึ่งมีผลต่อการเติบโตของกิจการและคุณค่าในส่วนของผู้ถือหุ้น
	Supply chain risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดแคลน/เข้าไม่ถึงทรัพยากรที่จำเป็น เช่น ไม่สามารถหาประกันภัยต่อได้ได้ตามเงื่อนไขของบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อเป็นต้น
ความเสี่ยงด้านการเงิน	Financial risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการไม่ได้รับชำระเงินและ/หรือจ่ายเงินล่าช้า ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการได้รับค่านายหน้าต่ำกว่าที่คาด ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการขาดสภาพคล่องของคู่ค้า
ความเสี่ยงด้านการบริหาร	Human resource risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็น ● ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอหรือเหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ● ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากรที่มีความสำคัญ
	Operational risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ● ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ
	Reporting risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการตัดสินใจผิดพลาด หรือขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ
	Customer satisfaction risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการให้บริการที่ด้อยคุณภาพไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการไม่สามารถปฏิบัติได้ตามข้อตกลงกับลูกค้า

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

กลุ่มความเสี่ยงหลัก	กลุ่มความเสี่ยงย่อย	ความหมาย
ความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎหมาย	Compliance risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการปฏิบัติไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ประกาศ คำสั่งที่ควบคุมการดำเนินธุรกิจขององค์กร ● ความเสี่ยงของการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ แนวทางปฏิบัติ กระบวนการทำงานที่มีการกำหนดไว้ในระดับปฏิบัติการ
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	IT risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการลักลอบเข้าระบบสารสนเทศ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ตลอดจนถึงข้อมูลที่สำคัญโดยไม่ได้รับอนุญาตทั้งจากบุคคลภายในและภายนอก ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการไม่สามารถกู้คืนระบบสารสนเทศได้ในเวลาที่กำหนด ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ เช่น ถูกกั้นไม่ให้เข้าถึงระบบสารสนเทศหรือข้อมูล เป็นต้น
ความเสี่ยงด้านการทุจริต	Fraud risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการให้และรับสินบน ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากการเจตนาตัดแปลง/ปกปิด งบการเงินและรายงาน
ความเสี่ยงด้านอื่นๆ	Disaster and uncontrollable risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากอาชญากรรม ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายจากปัจจัยภายนอกอื่น เช่น ภัยธรรมชาติ การเมือง เศรษฐกิจ โรคระบาด และการจลาจล เป็นต้น
	Reputational risk	<ul style="list-style-type: none"> ● ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายของชื่อเสียงและการยอมรับทางสังคม

ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงประเภทต่างๆจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น การระบุความเสี่ยงและสาเหตุ กระทำได้โดยใช้เครื่องมือ และวิธีปฏิบัติงานต่างๆเช่น

- การประชุมร่วมเพื่อหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Brain storming)
- การใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบภายใน มาประกอบ เช่น รายงานผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น
- การสำรวจความคิดเห็น
- การใช้ข้อมูลเชิงสถิติ
- การใช้เครื่องมือเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เช่น Fish-bone diagram หรือ Five whys Analysis

4. การประเมินระดับความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การประเมินระดับความเสี่ยง จะพิจารณาจากความเป็นไปได้ (Likelihood, L) และ ผลกระทบหากความเสี่ยงประเภทนั้นเกิดขึ้น (Impact, I) โดยใช้การคำนวณ ระดับความเสี่ยง = ความเป็นไปได้ (L) x ผลกระทบ (I) ระดับความเสี่ยงขององค์กรนั้นสามารถแบ่งออกเป็นช่วงลำดับตามค่าคะแนนความเสี่ยงได้ดังนี้

ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ได้จากการนำ Impact คูณกับ Likelihood	ความหมาย
ความเสี่ยงระดับต่ำ 1 - 4	ความเสี่ยงระดับต่ำ ซึ่งองค์กรควรรับทราบและติดตาม
ความเสี่ยงระดับกลาง 5 - 8	ความเสี่ยงระดับกลาง ซึ่งองค์กรควรเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถดำเนินการรับมือได้อย่างทันท่วงทีหากความเสี่ยงดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้น
ความเสี่ยงระดับสูง 9 - 12	ความเสี่ยงระดับสูง เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์อย่าง เป็นนัยสำคัญ องค์กรจำเป็นต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมและลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงโดยเร็ว
ความเสี่ยงระดับสูงมาก 16	ความเสี่ยงระดับสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างรุนแรง องค์กรจำเป็นต้องกำหนดมาตรการในการควบคุมและลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงโดยทันทีและต้องได้รับการติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด

ระดับความเสี่ยงที่บริษัทยอมรับได้ คือ ระดับความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงระดับต่ำและระดับกลางซึ่งมีคะแนนตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 8 ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีค่าความเสี่ยงตั้งแต่ 9 ขึ้นไป ถือเป็นความเสี่ยงที่บริษัทต้องดำเนินการจัดการ

ภาพที่ 2 แสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (แนวเส้นสีน้ำเงิน)



จากภาพข้างต้น ความเสี่ยงที่ 2 3 และ 4 ถือเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยความเสี่ยงที่ 2 เป็นความเสี่ยงที่บริษัทต้องเฝ้าระวัง ในขณะที่ความเสี่ยงที่ 1 ถือเป็นความเสี่ยงสำคัญที่บริษัทต้องดำเนินการลดโอกาสเกิดและ/หรือผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็ว

ตารางที่ 2-1 แสดงระดับผลกระทบ

ระดับ	คำอธิบาย
4	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ • สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนอาจไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อได้ • สูญเสียทรัพย์สิน บุคลากร และทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมตั้งแต่ 5,000,000 บาทขึ้นไปหรือ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก มากกว่า 1 วัน • ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดอย่างเป็นสาระสำคัญและถูกตรวจพบ เช่น งบการเงินไม่ถูกต้อง และถูกปรับโดยหน่วยงานราชการ • ความเสียหายตั้งแต่ 5,000,000 บาทขึ้นไป • บริษัทตกเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์โดยสื่อมวลชนและโซเชียลมีเดีย มากกว่า 5 วัน หรือถูกสอบถามจากหน่วยงานราชการ • สูญเสียลูกค้าสำคัญ คิดเป็นรายได้ตั้งแต่ 5,000,000 บาทขึ้นไป • บริษัทฯ ถูกดำเนินคดีจนไม่สามารถประกอบธุรกิจต่อได้
3	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด แต่ยังคงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ • สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด และลูกค้า ทำให้การเติบโตต่ำกว่าที่ควรมากกว่า 10% ขึ้นไป • สูญเสียทรัพย์สินและทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมตั้งแต่ 500,000 - 5,000,000 บาท หรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 8 ชั่วโมง • ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดอย่างเป็นสาระสำคัญ แต่สามารถแก้ไข หรือชี้แจงได้ • ความเสียหายตั้งแต่ 500,000 - 5,000,000 บาท • สูญเสียลูกค้าสำคัญ คิดเป็นรายได้ตั้งแต่ 500,000 - 5,000,000 บาท • บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจนต้องหยุดกิจการมากกว่า 3 วันหรือถูกเบี้ยปรับตั้งแต่ 500,000 บาทขึ้นไป
2	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ยังเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด แต่ควรเฝ้าระวัง • สูญเสียความสามารถในการแข่งขันจนกระทบต่อส่วนแบ่งการตลาด และลูกค้า ทำให้การเติบโตต่ำกว่าที่ควรตั้งแต่ 1-10% • สูญเสียทรัพย์สินและทรัพยากรคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมตั้งแต่ 100,000 - 500,000 บาทหรือทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก 4 ชั่วโมง • ข้อมูลในระบบสารสนเทศ ผิดพลาด อย่างเป็นสาระสำคัญ และถูกตรวจพบโดยบุคลากรภายใน • ความเสียหายตั้งแต่ 100,000 - 500,000 บาท • สูญเสียลูกค้าสำคัญ คิดเป็นยอดขายตั้งแต่ 100,000 - 500,000 บาท • บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจนต้องหยุดกิจการ 1-3 วันหรือถูกเบี้ยปรับตั้งแต่ 100,000 - 500,00 บาท
1	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่กระทบต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ • สูญเสียความสามารถในการแข่งขันเล็กน้อย

ระดับ	คำอธิบาย
	<ul style="list-style-type: none"> สูญเสียชีวิตทรัพย์สินและทรัพย์สินคิดเป็นจำนวนเงินทางอ้อมต่ำกว่า 100,000 บาท ข้อมูลในระบบสารสนเทศผิดพลาดเล็กน้อย ความเสียหายต่ำกว่า 100,000 บาท บริษัทได้รับการร้องเรียนจากชาวบ้านในพื้นที่ใกล้เคียงหรือผู้ได้รับผลกระทบ <ul style="list-style-type: none"> ได้รับการแจ้งยกเลิกคำสั่งซื้อ และลดหนี้ให้ลูกค้าต่ำกว่า 100,000 บาท บริษัทฯ ถูกปรับเป็นเงินไม่เกิน 100,000 บาท

ตารางที่ 3 แสดงระดับความถี่และความเป็นไปได้

ความถี่	Annual Frequency	Probability	ช่องโหว่
4	Frequent : เกิดขึ้นทุกสัปดาห์ (แก้ไขจำนวนครั้งต่อปี)	Almost certain : โอกาสเกิด 90% ขึ้นไป	ไม่มีมาตรการป้องกันความเสี่ยง ไว้รองรับหรือแก้ปัญหา
3	Likely : เกิดขึ้นทุกเดือน	Likely : โอกาสเกิด 65% - 90%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยง แต่ไม่เพียงพอ หรือไม่มี ประสิทธิผล
2	Possible : เกิดขึ้นในทุก	Possible : โอกาสเกิด 35% - 65%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยง ที่ เพียงพอและมีประสิทธิผล เชื่อถือได้ในระดับหนึ่ง
1	Unlikely : เกิดขึ้นในทุกปีขึ้นไป	Unlikely : โอกาสเกิด 1-35%	มีมาตรการป้องกันความเสี่ยง ที่ เพียงพอและมีประสิทธิผล เชื่อถือได้มาก

7. การประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำ

รายงานบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่จัดประชุมเพื่อติดตามผลการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการทบทวนความเหมาะสมของแผนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน การประชุมจะจัดให้มีทุกไตรมาส และให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงแต่งตั้งเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ทำหน้าที่บันทึกรายงานการประชุม

นอกจากรายงานการประชุม เลขานุการและสมาชิกมีหน้าที่จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง และประธานคณะกรรมการความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และ/หรืออนุมัติ

8. การทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามที่ระบุในนโยบายฉบับนี้ ควรได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงขององค์กร การทบทวนควรดำเนินการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หากมีการแก้ไขที่เป็นสาระสำคัญ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีหน้าที่นำเสนอการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบและอนุมัติให้มีผลบังคับใช้

9. ภาคผนวก 1 ตัวอย่าง รายงานการประชุม

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด

รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1/ 256x

วันที่ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

สถานที่ xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

เวลา xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

ผู้เข้าร่วมการประชุม ประกอบด้วย

ชื่อ	ตำแหน่ง

วาระการประชุม

- 1) เรื่องที่ประธานแจ้งเพื่อทราบ (ถ้ามี)
- 2) รับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา
- 3) รายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) ระบุ และประเมินระดับความเสี่ยง (เก่า/ใหม่)
- 5) กำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ระบุใหม่ (ถ้ามี)
- 6) เรื่องอื่นๆ (ถ้ามี)

วาระ	รายละเอียดสำคัญ	ผู้รับผิดชอบ

10. ภาคผนวก 2 กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite) จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ
ณ วันที่ 27 – 28 พฤษภาคม 2563

Capability Category	Strategies and Objectives	Risk Appetite
Strategic Capability	<ul style="list-style-type: none"> บริษัท สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์โดยสามารถพัฒนาธุรกิจตามความต้องการของลูกค้าบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และสามารถจัดหาบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) ที่สอดคล้องกับเงื่อนไข และความต้องการ ทั้งนี้รวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือช่องทางตามที่ได้วางแผนไว้ บริษัทมีแผนการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัท ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์โดยอาจจะไม่สามารถพัฒนาธุรกิจตามความต้องการของลูกค้าบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และ/หรือไม่สามารถจัดหาบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) ที่สอดคล้องกับเงื่อนไข และความต้องการได้ ทั้งนี้รวมไปถึงการไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และ/หรือช่องทางตามที่ได้วางแผนไว้ หรือการพัฒนาดังกล่าวไม่ได้รับการตอบรับตามที่ได้วางแผนไว้ บริษัท ไม่สามารถดำเนินการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากปัญหาทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
Human Capability	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรที่มีศักยภาพ มีความซื่อสัตย์ และมีความประสงค์จะร่วมงานกับองค์กรในระยะยาว บุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่ลาออกไม่เกิน 3 ตำแหน่งต่อปี 	บุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่ลาออกเกิน 3 ตำแหน่งต่อปี
Operational Capability	การดำเนินงานมีความรวดเร็ว สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน Service Level Agreement (SLA) ที่บริษัทกำหนดไว้	การดำเนินงานล่าช้า และเกิดข้อผิดพลาด จนไม่สามารถรักษามาตรฐาน SLA ที่บริษัทกำหนดไว้

Capability Category	Strategies and Objectives	Risk Appetite
Data Processing Capability	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทสามารถนำข้อมูลที่มีมาใช้วิเคราะห์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การนำข้อมูลของธุรกิจ บริษัทฯ คู่ค้า และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เพื่อช่วยกำหนดทิศทางธุรกิจ การจัดทำงบการเงิน และรายงานที่ต้องนำเสนอต่อหน่วยงานกำกับดูแล ถูกต้อง และทันภายในเวลาที่กำหนด 	การจัดทำงบการเงิน และรายงานที่ต้องนำเสนอต่อหน่วยงานกำกับดูแลไม่ถูกต้องอย่างเป็นสาระสำคัญ
Financial Capability	บริษัทสามารถรักษาสภาพคล่องทางการเงิน โดยไม่ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอก	บริษัทประสบปัญหาสภาพคล่อง ทำให้ไม่สามารถจ่ายเงินหมุนเวียนแก่ Cedant และ Reinsurer เจ้าหนี้การค้า และพนักงานได้
Social Recognition	บริษัทรักษาชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากสังคม ในฐานะบริษัทมหาชนที่มีการดำเนินงานภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริษัทเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทในวงกว้าง
Customer Base	บริษัท สามารถเพิ่มและรักษาเครือข่ายกับคู่ค้าทั้งบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) ที่น่าเชื่อถือทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของคู่ค้าได้ดียิ่งขึ้น	บริษัท สูญเสียความเชื่อมั่น จากคู่ค้า และไม่สามารถเพิ่มหรือรักษาเครือข่ายกับคู่ค้าที่มีความน่าเชื่อถือไว้ได้
Compliance Capability	การดำเนินงานของบริษัท เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	การดำเนินงานของบริษัท ไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานอย่างเป็นสาระสำคัญ เช่น การถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบกิจการ เป็นต้น

ภาคผนวก 3 ทะเบียนความเสี่ยง จากการประชุมเชิงปฏิบัติการวันที่

Risk Category: Strategic risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
S1 บริษัท ไม่สามารถ ดำเนินการตามแผนกล ยุทธ์ ทั้งนี้รวมไปถึงการ พัฒนาผลิตภัณฑ์และ/ หรือช่องทางตามที่ได้ วางแผนไว้	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> สภาวะเศรษฐกิจถดถอยทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมตกลงในภาพรวมรวมถึงสภาวะการแข่งขันในธุรกิจ เกิดผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทฯ ทำให้ 	<ul style="list-style-type: none"> ในกรณีดังกล่าว ทางฝ่ายพัฒนาธุรกิจจะดำเนินการพิจารณาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อนำเสนอต่อคณะผู้บริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว มีการตรวจสอบสถานะของบริษัทคู่ค้าทั้งในส่วนของบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) อยู่เสมอ 	ประเมินสถานการณ์อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส	มีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	3	1	3
						ทำการประเมินสถานะของคู่ค้าเป็นรายไตรมาส	ดำเนินการแจ้งคู่ค้าฝ่ายตรงข้ามกรณีที่มีประเด็นปัญหาเกิดขึ้นทันที			

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
				<p>ให้คู่ค้าลดหรือยกเลิกการใช้บริการ</p> <p>● กรณีที่ผลิตภัณฑ์หรือแผนงานที่ตั้งไว้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามคู่มือปฏิบัติงานเพื่อป้องกันในกรณีที่มีการยืนยันประกันภัยต่อโดยไม่มีหรือไม่ตรงกับคำยืนยันจากบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ ดำเนินการตรวจสอบผลการดำเนินการเป็นรายเดือนและแจ้งให้กับที่ประชุมผู้บริหารรับทราบในการประชุมผู้บริหารประจำเดือนพร้อมทั้งแผนการแก้ไข เช่น การปรับแผนการขาย แผนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น 	ดำเนินการต่อเนื่อง	จัดทำแผนรองรับเพื่อแก้ไขปัญหาด้วกล่าว			
S2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาคู่ค้าในวงจำกัด	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> การจัดการประกันภัยต่ออย่างกระจุกตัวให้กับบริษัทประกันภัยต่อ (Reinsurer) 	<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดหาคู่ค้ารายใหม่เพื่อลดการกระจุกตัว มีการจัดการสัดส่วนธุรกิจให้กับคู่ค้าเพื่อให้เกิดกำไร และรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจ 	ดำเนินการต่อเนื่อง	มีการตรวจสอบผลประกอบการของคู่ค้าทุกไตรมาสเพื่อทำแผนรองรับกรณีที่เกิดปัญหา	2	2	4

Risk Register

Risk Category: Human resource risk

Risk Owner / Champion: Human Resource Department

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
H1 ความเสี่ยงจากการพึ่งพิงบุคลากรที่มีความสำคัญ	4	1	4	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรในสายธุรกิจเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน และขาดแคลนบุคลากรในตลาดแรงงาน พนักงานขาดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัท ได้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) และได้สื่อสาร/ซักซ้อมกับบุคลากรให้เกิดความเข้าใจ และมีความพร้อมในการดำเนินการ บริษัทจะจัดให้มีการสำรวจความเห็นพนักงาน ปีละ 1 ครั้ง บริษัทมีการสัมภาษณ์ Exit Interview พนักงานเพื่อให้ทราบสาเหตุของการลาออก 	จัดทำและประกาศใช้แล้ว ภายในสิ้นปี 2563 ดำเนินการต่อเนื่อง	การลาออกของพนักงานที่มีความสำคัญ ไม่เกิน 3 คนต่อปี	4	1	4
H2 ความเสี่ยงจากการรั่วไหลของข้อมูลพนักงาน	2	1	2	เนื่องจากบริษัทใช้บริการ Payroll Services ของ Humanica จึงมีความเสี่ยงที่ข้อมูลจะรั่วไหลหากการบริหารจัดการของ Humanica มีข้อบกพร่อง	<ul style="list-style-type: none"> บริษัท ได้จัดให้มีการทบทวนสัญญาว่าจ้างบริษัท Humanica โดยระบุข้อกำหนดให้ Humanica ต้องมีกระบวนการรักษาข้อมูลความลับของพนักงาน และรับผิดชอบหากเกิดความเสียหาย 	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่พบปัญหาเกี่ยวกับการรั่วไหลของข้อมูลพนักงาน	2	1	2

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
					<ul style="list-style-type: none"> บริษัทจะจัดให้มีการประเมินการทำงานของ Humanica อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนครบกำหนดต่อสัญญา อย่างน้อย 2 เดือน 	เริ่มทำก่อนการต่อสัญญาครั้งถัดไป				
H3 ความเสี่ยงจากการขาดต่ออายุนายหน้าประกันวินาศภัยต่อของพนักงานส่วนสายงานธุรกิจ	4	1	4	เกิดจากการขาดการติดตามการต่ออายุนายหน้าประกันวินาศภัยต่อในเวลาอันเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทมีทะเบียนคุมใบอนุญาตของพนักงานที่เป็นนายหน้าประกันวินาศภัยต่อทุกคน และมีหน่วยงานด้าน HR เป็นผู้รับผิดชอบในการต่ออายุใบอนุญาตให้ บริษัทมีพนักงานนายหน้าอยู่ถึง 10 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนที่กฎหมายกำหนด และมีการติดตามจำนวนพนักงานที่มีใบอนุญาตอย่างใกล้ชิด 	ดำเนินการต่อเนื่อง ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่เกิดกรณีที่พนักงานขาดการต่ออายุใบอนุญาตจนมีจำนวนน้อยกว่าที่กำหนด	4	1	4
H4 ความเสี่ยงจากการเปิดเผยข้อมูลความลับขององค์กรโดยพนักงาน	3	1	3	พนักงานมีแรงจูงใจในการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ เช่น ข้อมูลรายได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือข้อมูลของลูกค้ารายใหญ่ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทมีนโยบายการใช้ข้อมูลภายในที่ห้ามมิให้พนักงานนำข้อมูลองค์กรออกไปโดยมิได้รับอนุญาต สัญญาว่าจ้างพนักงานของบริษัท มีข้อห้ามมิให้พนักงานไปร่วมงานกับธุรกิจประเภทเดียวกันในช่วง 2 ปี 	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่มีเหตุการณ์ที่ข้อมูลรั่วไหล	3	1	3

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
				<ul style="list-style-type: none"> พนักงานไปร่วมงานกับคู่แข่งของบริษัท 						

Risk Register

Risk Category: Operational risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายปฏิบัติการ

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
O1 เงื่อนไขการรับประกันภัยต่อ ระหว่างบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับ ประกันภัยต่อ (Reinsurer) ตลาดเคลื่อน	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการตรวจสอบ เงื่อนไขจากบริษัทผู้รับ ประกันภัยต่อ (Reinsurer) ก่อนยืนยัน ให้กับบริษัทผู้เอา ประกันภัยต่อ (Cedant) 	<ul style="list-style-type: none"> ต้องมีการตรวจสอบและ ดำเนินงานตามคู่มือ ปฏิบัติงานของฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ 	ดำเนินการ ต่อเนื่อง	ไม่มีกรณีการยืนยันงาน รับประกันภัยต่อระหว่าง บริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับ ประกันภัยต่อ (Reinsurer) ตลาดเคลื่อน	4	1	4

Risk Register

Risk Category: Reporting risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายบัญชีและการเงิน

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
R1 ความเสี่ยงจากการบันทึกรายได้ล่าช้า/ไม่ถูกต้อง/ไม่ครบถ้วน	4	3	6	<ul style="list-style-type: none"> ยืนยันข้อมูลกับ Cedant แล้วแต่ยังไม่ได้รับเอกสาร ข้อมูลจากฝ่าย BD ไม่ได้ถูกส่งต่อมายังฝ่าย Operation ทำให้บันทึกข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดมาตรการให้ฝ่ายฝ่ายพัฒนาธุรกิจยืนยันตัวเลข และรายละเอียดของกรมธรรม์ระหว่างคู่ค้าเพื่อส่งให้ฝ่ายบัญชีบันทึกตามวันที่มีผลความคุ้มครอง 	กรกฎาคม 2563	ไม่มีรายการปรับปรุงรายได้ของผู้สอบบัญชี	2	1	2

Risk Register

Risk Category: Fraud risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายบัญชีและการเงิน

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
FR1 ความเสี่ยงจากความเป็นไปได้ในการทุจริตจากขั้นตอนการรับ-จ่ายเงิน	4	1	4	เนื่องจากบริษัทมีธุรกรรมการรับ-จ่ายเงินผ่านเช็คและเงินโอนเป็นจำนวนมาก จึงมีความเสี่ยงต่อการทุจริตยักยอกเงินสดโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● บริษัทมีการแบ่งแยกหน้าที่ โดยกำหนดให้มีขั้นตอนการตรวจสอบเอกสาร โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชี และ CFO และอนุมัติโดย Deputy CEO ● กำหนดให้การลงนามเช็ค โดยกรรมการผู้มีอำนาจลงนามสองท่านเท่านั้น ● เอกสารประทับ PAID เพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ ● มีการควบคุมการจัดเก็บสมุดเช็คที่ยังไม่ได้ใช้ ให้ถือโดยผู้จัดการบัญชี ● มีแผนการพัฒนาระบบ ERP มาใช้เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้ครบวงจร ● กำหนดให้มีการทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงาน และมีการตรวจสอบ 	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่เกิดเหตุการณ์ทุจริตในขั้นตอนการรับ-จ่ายเงิน	4	1	4

					ภายใน เพื่อค้นหาข้อโหว่และ ดำเนินการแก้ไขได้อย่างทัน่วงที่					
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

Risk Register

Risk Category: Financial risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายบัญชีและการเงิน

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
F1 ความเสี่ยงจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสถานะการเงินของบริษัท หาก Cedant หรือ Reinsurer ที่เป็นผู้สัญญาเกิดปัญหาทางการเงิน	4	1	4	<ul style="list-style-type: none"> สภาพเศรษฐกิจและปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงินของลูกค้า ขาดการประเมินความน่าเชื่อถือและศักยภาพของ Cedant และ Reinsurer ที่เหมาะสม ถึงแม้ในสัญญาการรับประกันต่อ จะเป็น การทำสัญญาระหว่าง Cedant กับ Reinsurer อย่างไรก็ตาม บริษัท อาจถูกลูกค้าฟ้องร้อง ในฐานะจำเลยร่วมได้ 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทมีการประเมินสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องในที่ประชุมผู้บริหารทุกเดือน บริษัทมีนโยบายการคัดกรอง และติดตาม สถานการณ์ของ Cedant และ Reinsurer ที่ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดนโยบายการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ในการทำธุรกรรม บริษัทได้ดำเนินการแจ้งถึงภาระหน้าที่รับผิดชอบตามกฎหมายของบริษัท ในฐานะ Broker ให้ลูกค้าทราบ 	ดำเนินการต่อเนื่อง กรกฎาคม	ไม่มีเหตุการณ์ที่บริษัทได้รับผลกระทบทางการเงินและทางกฎหมายจากสถานการณ์ที่เกิดกับลูกค้า	4	1	4

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
F2 ความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องของกระแสเงินสด	4	1	4	การรับชำระเงินจาก Cedant หรือ Reinsurer ล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายของบริษัทจะต้องมีการรับค่าเบี้ยจาก Cedant ก่อน จึงจะมีการจ่ายให้ Reinsurer กรณีการสำรองจ่าย กำหนดนโยบาย ให้มีการจ่ายต่อเมื่อได้รับการยืนยันกำหนดชำระเงินที่แน่นอนจากคู่ค้า ฝ่ายบัญชี มีการตรวจติดตามสถานะเงินหมุนเวียนของกิจการทุกสัปดาห์ 	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่มีการกู้ยืมเงินจากภายนอกเพื่อเสริมสภาพคล่องบริษัท อัตราส่วนสภาพคล่องของบริษัทไม่ต่ำกว่า 1	4	1	4
F3 ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน	2	1	2	ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่อาจกระทบต่อบริษัททั้งในแง่ดีและแง่ลบ	บริษัทไม่มีนโยบายการเก็งกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และมีนโยบายทำธุรกรรมกับคู่ค้าโดยใช้เงินบาทเป็นหลัก	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่เกิดผลกระทบจากอัตราและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นนัยสำคัญต้องบการเงิน	1	1	1

Risk Register

Risk Category: IT risk

Risk Owner / Champion: IT Department

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	KRI	I	L	Score (I*L)
IT1 ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่อาจกระทบต่อการดำเนินการ	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> ขาดการวางแผนและทดสอบระบบใหม่ ขาดการประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการติดตั้งระบบงานใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการวางแผนการขึ้นระบบใหม่ และประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการติดตั้งระบบงานใหม่ ดำเนินการทดสอบระบบใหม่และทำการดำเนินการคู่ขนานเพื่อให้สามารถกลับมาใช้ระบบเดิมได้ในกรณีที่ระบบใหม่มีปัญหา 	มีการกำหนดแผนล่วงหน้า 1-2 เดือนในกรณีที่จะมีการปรับเปลี่ยนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใดๆ	สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	2	1	2
IT2 ความเสี่ยงจากการที่ระบบ IT ไม่พร้อมใช้งาน	4	2	8	<ul style="list-style-type: none"> ระบบ Internet หรือระบบเครือข่าย มีปัญหา ปัญหาจาก IT Infrastructure ขององค์กร เช่น ติดไวรัสคอมพิวเตอร์ หรือ อุปกรณ์ Hardware มีปัญหา 	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทได้จัดทำแผนฉุกเฉินและแผนกู้คืนระบบ IT ให้ครอบคลุมสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น บริษัทอยู่ระหว่างดำเนินการคัดเลือกผู้ให้บริการ DR Site ที่เหมาะสมตามที่ได้ระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน โดยบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของระบบ Back up 	มิถุนายน 2563 กรกฎาคม 2563	การหยุดชะงักทาง IT ทำให้กระทบต่อการดำเนินธุรกิจตั้งแต่ 3 ชั่วโมงขึ้นไป	3	1	3

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	KRI	I	L	Score (I*L)
				<ul style="list-style-type: none"> การโจมตีทาง Cyber เช่น Ransomware DDOS Attack หรือ การ Hacking 	<ul style="list-style-type: none"> System จึงกำลังศึกษาเตรียมการณ้อยู่ แต่เนื่องจากเป็นระบบที่ต้องใช้เงินลงทุน จึงต้องใช้เวลาและความรอบคอบในการใช้เงินทุน บริษัทได้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญทาง IT ในการตรวจสอบความปลอดภัยทาง IT และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัย บริษัทได้กำหนดนโยบาย และมาตรการรักษาความปลอดภัยทาง IT ให้อย่างรัดกุม เช่น การใช้ AD Server เพื่อควบคุมสิทธิการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของ User และมีการทบทวนนโยบายดังกล่าวสม่ำเสมอ ปัจจุบันมีการชี้แจงนโยบายเรื่อง IT ให้พนักงานที่เข้าใหม่ได้รับทราบและลงนาม โดยจะดำเนินการเพิ่มเติมในการจัดอบรมพนักงานแรกเข้า (Orientation Program) ใน 	<p>ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>				

บริษัท ที คิว อาร์ จำกัด
นโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	KRI	I	L	Score (I*L)
					เรื่องนโยบาย IT และ Cyber Security และมีการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ	มิถุนายน 2563 และดำเนินการต่อเนื่อง				

Risk Register

Risk Category: Reputational risk

Risk Owner / Champion: ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
RE1 ความเสี่ยงจากการสูญเสียความเชื่อมั่นจากลูกค้า	4	2	8	กรณีที่บริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) หรือบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) มีปัญหาทางการเงิน หรือมีข้อขัดแย้ง จนไม่สามารถดำเนินการธุรกรรมให้อีกฝ่ายได้ตามข้อตกลง และกระทบต่อความน่าเชื่อถือของบริษัทในฐานะตัวกลางทางธุรกิจ (Broker)	ในการดำเนินการ บริษัทฯ เป็นเพียงตัวกลางทางธุรกิจโดยคู่สัญญาจะเป็นบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) บริษัทมีเงื่อนไขการคัดเลือกบริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant) และบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) และมีการทบทวนสถานะของคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง-โดยบริษัทผู้รับประกันภัยต่อ (Reinsurer) จะต้องได้รับการยืนยันตอบรับจาก	ดำเนินการต่อเนื่อง	ไม่เกิดกรณีความเสียหายจากการยกเลิกสัญญาหรือข้อพิพาทระหว่างคู่ค้า	4	1	4

					บริษัทผู้เอาประกันภัยต่อ (Cedant)					
--	--	--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--	--

Risk Register

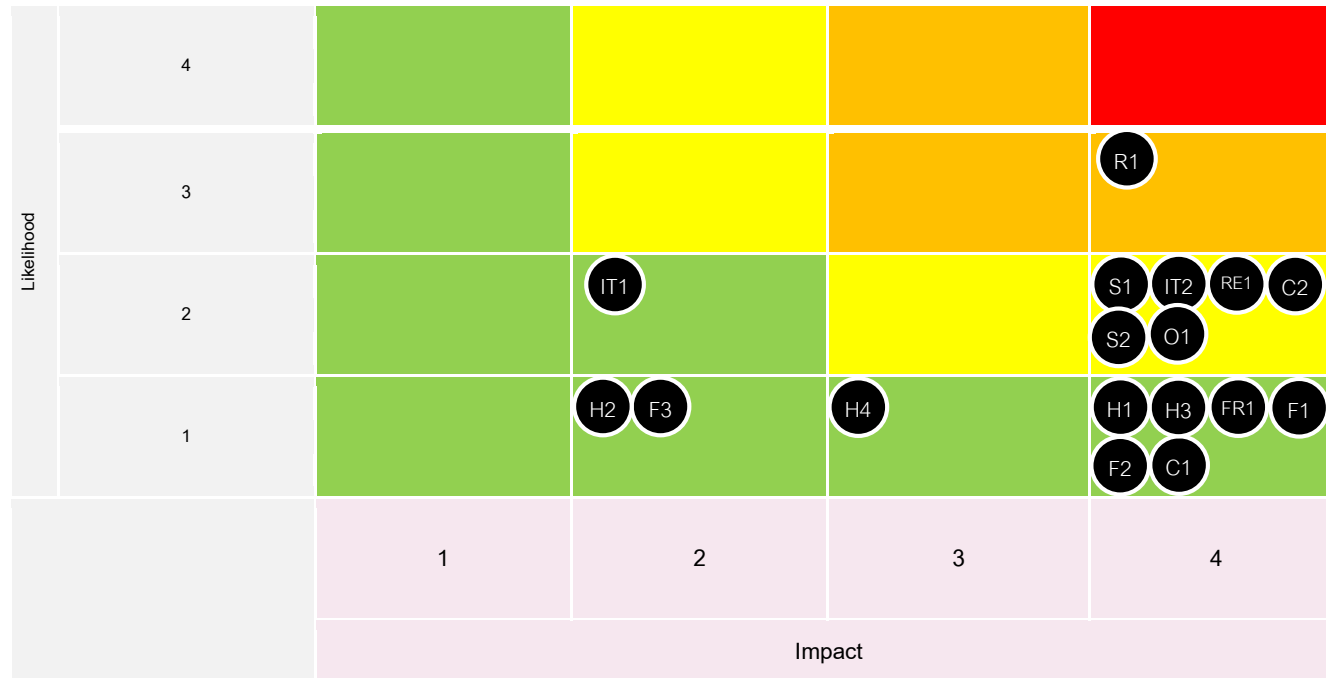
Risk Category: Compliance risk

Risk Owner / Champion: เลขานุการบริษัท

Risk Description	I	L	Score (I*L)	Cause	Risk Response	Milestone	Key Risk Indicator	I	L	Score (I*L)
C1 ความเสี่ยงจากการขาดต่ออายุนายหน้าประกันวินาศภัย	4	1	4	เกิดจากการขาดการติดตามการต่ออายุนายหน้าประกันวินาศภัยในเวลาอันเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> บริษัทมีทะเบียนคุมใบอนุญาตของพนักงานที่เป็นนายหน้าทุกคน และมีหน่วยงานด้าน HR เป็นผู้รับผิดชอบในการต่ออายุใบอนุญาตให้ บริษัทมีพนักงานนายหน้าอยู่ถึง 10 คนซึ่งมากกว่าจำนวนที่กฎหมายกำหนดและมีการติดตามจำนวนพนักงานที่มีใบอนุญาตอย่างใกล้ชิด 	<p>ดำเนินการต่อเนื่อง</p> <p>ดำเนินการต่อเนื่อง</p>	ไม่เกิดกรณีที่พนักงานขาดการต่ออายุใบอนุญาตจนมีจำนวนน้อยกว่าที่กำหนด	4	1	4
C2 ความเสี่ยงจากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญที่กระทบต่อธุรกิจ	4	2	8	บริษัทเป็นองค์กรขนาดเล็กและอาจทำให้ผู้รับผิดชอบในด้าน Compliance Risk ขาดความชัดเจน	<p>บริษัทได้มอบหมายให้เลขานุการบริษัทเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานงานร่วมกับผู้บริหารแต่ละด้าน ในการสำรวจว่าองค์กรมีข้อกำหนด และกฎระเบียบใดบ้างที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลง และต้องกำหนดมาตรการดำเนินการให้เหมาะสม</p> <p>บริษัทกำหนดให้มีช่องทาง การสื่อสารการทุจริต (Whistle blowing process)</p>	มิถุนายน 2563	ไม่เกิดกรณีที่องค์กรได้รับผลกระทบจากการฝ่าฝืนข้อกำหนดโดยไม่ได้เตรียมการล่วงหน้า	3	1	3

ภาคผนวก 4 แผนผังความเสี่ยง จากการประชุมเชิงปฏิบัติการวันที่ 27 – 28 พฤษภาคม 2563

แผนผังแสดงความเสี่ยงก่อนการจัดการความเสี่ยง



แผนผังแสดงความเสี่ยงหลังการจัดการความเสี่ยง

