

การเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการควบคุมภายใน บุคลากร และระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย แต่ไม่รวมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational risk)

ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ ธสน.

ธสน. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ภายใต้กรอบแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) กรอบแนวคิดตาม COSO Internal Control 2013 และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (Statement Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM&IC) เพื่อให้แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ ธสน. เป็นไปตามมาตรฐานสากล ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ธสน. อย่างยั่งยืนในระยะยาว

ในปี 2566 ธสน. ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยดำเนินการการควบคุมไปกับการทบทวนการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Risk and Control Self-Assessment : RCSA) เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมให้เหมาะสม/รัดกุมยิ่งขึ้น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและ/หรือลดระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อเพื่อป้องกันและบริหารจัดการหนี้ NPLs¹ อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมตลอด Customer Journey² ของลูกค้า และการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้า 2nd และ 3rd Line of Defence เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของสาขาต่างๆ เป็นต้น และพิจารณาครอบคลุมถึงความเสี่ยงใหม่ๆ (Emerging Risks) เช่น การบริหารความเสี่ยงด้านความยั่งยืน และความเสี่ยงจากภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานของ ธสน. โดยมีการสื่อสารให้ความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานในลักษณะ One Page เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (Risk Culture) ให้กับพนักงานทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

¹ สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non-performing Loan)

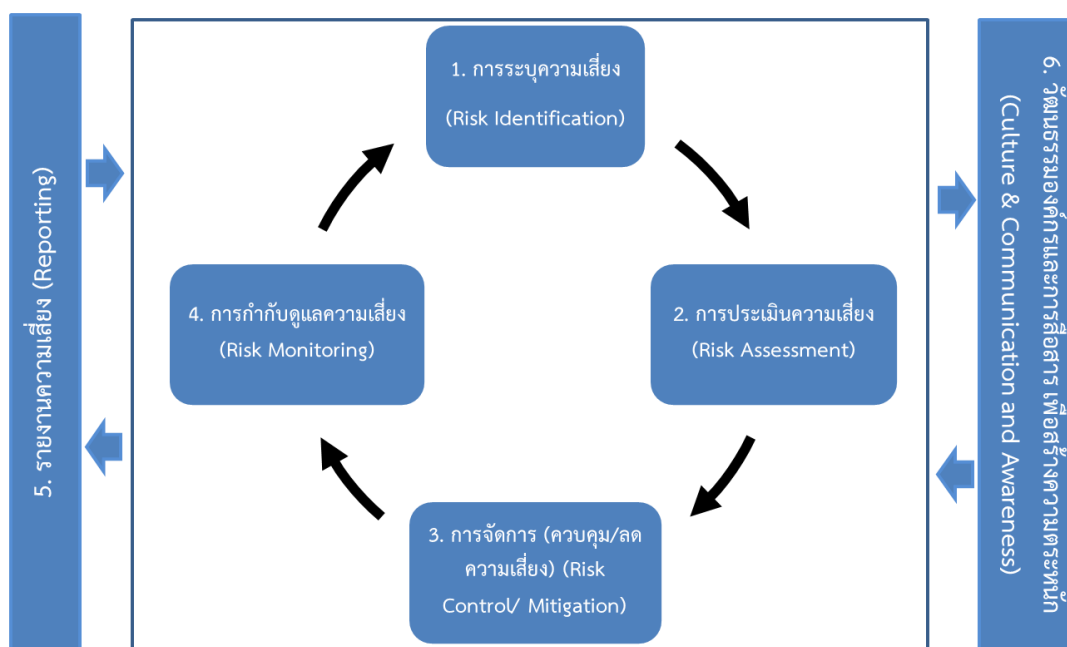
² ประกอบด้วย กระบวนการ Onboarding ลูกค้า การวิเคราะห์และการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การติดตามผลการใช้เงินสินเชื่อ และการบริหารจัดการหนี้ NPLs

นอกจากนี้ ธสน. ได้ทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ และปรับปรุงแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) จากสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ โดยครอบคลุมกรณีภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินธุรกิจหยุดชะงักและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมถึงมีการทดสอบกับหน่วยงานภายนอก เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ศูนย์ประสานงานด้านความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศธนาคาร (TB-CERT) บริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด (NCB) และ บริษัท เนชั่นแนล ไอทีเอ็มเอ็กซ์ จำกัด (National ITMX) เป็นต้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ธสน. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ (End to End Process) เพื่อให้ ธสน. สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแบ่งออกเป็น 6 กระบวนการ ดังรูปด้านล่าง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ



ธสน. มีเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่สำคัญ ดังนี้

- การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (RCSA) ตามหลัก COSO Internal Control 2013 อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีการทบทวนปัจจัยเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม และติดตามความคืบหน้าของกิจกรรมการควบคุมเป็นรายไตรมาส โดยรายงานต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อทราบ

- การทบทวนดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) ด้านปฏิบัติการ ทั้ง Leading และ Lagging Indicator โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อใช้ในการกำหนด Limit สำหรับควบคุมและติดตามความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างทันท่วงที
- การกำหนดให้ฝ่ายงานต่าง ๆ จัดทำ/ ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานสำคัญ และเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- การจัดเก็บและรายงานเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Loss Data) และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-Misses) จากฝ่ายงานที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Originator) และฝ่ายงานที่ไม่ใช่เจ้าของความเสี่ยง (Non-risk Originator) เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ที่เหมาะสม รวมทั้งกำหนดให้มีการนำรายงานฯ ดังกล่าว มาใช้ในการปรับปรุง RCSA และคู่มือการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- การจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) ทั้งสำนักงานใหญ่ สาขา และสำนักงานผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหากเกิดเหตุภัยพิบัติ และกำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องมีการทดสอบแผนฯ เป็นประจำทุกปี
- การสื่อสารการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (Risk Culture) และส่งเสริมให้เกิดความตระหนัก/ ระมัดระวัง เพื่อป้องกันความเสี่ยงก่อนที่จะเกิดความเสียหาย โดยสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในรูปแบบ One Page ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น E-Mail และระบบ Knowledge Management (KM Portal) เป็นต้น และมีการสื่อสารจากระดับกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง ถ่ายทอดมายังระดับพนักงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (Tone from the top) และการสื่อสารแบบ Bottom up ผ่านการประชุม Town Hall เป็นต้น

อีกทั้ง มีช่องทางการรับข้อร้องเรียนและแจ้งเบาะแสสำหรับพนักงานภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อรวบรวมคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากช่องทางต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ธสน. ใช้วิธี Basic Indicator Approach (BIA) ในการคำนวณความเพียงพอของเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ ธปท. กำหนด

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ธสน. ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ล้วนมีส่วนสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อน ธสน. ให้มีสภาพแวดล้อมในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างเหมาะสม โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ออกเป็น 3 ระดับ (Three Line of Defence) เพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ระดับปฏิบัติการ (First Line of Defence)

คือ ฝ่ายงานต่าง ๆ รวมถึงผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งเป็นเจ้าของความเสี่ยงในงานของตนเอง มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามนโยบาย หลักเกณฑ์ และคู่มือที่กำหนดไว้ โดยมีการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม สามารถระบุ ประเมิน ควบคุมและติดตาม พร้อมทั้งรายงานความเสี่ยงตามแนวทางของธนาคาร เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2. ระดับการบริหารความเสี่ยง (Second Line of Defence)

ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน โดยฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่จัดทำกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ รวมถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมถึงการติดตาม สนับสนุน และสื่อสารให้ทุกฝ่ายงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสามารถดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม

สำหรับฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน มีหน้าที่จัดทำนโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และกำกับ ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง

โดยทั้ง 2 ฝ่ายงานมีรายงานผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

3. ระดับการตรวจสอบ (Third Line of Defence)

คือ ฝ่ายตรวจสอบ รับผิดชอบในการทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานในภาพรวมและการปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติการ (1st Line) และระดับการบริหารความเสี่ยง (2nd Line) รวมถึงการสอบทานความเหมาะสมและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ตลอดจนตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ซึ่งภาระหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบนั้นจะต้องไม่ขัดต่อความเป็นอิสระและความซื่อสัตย์สุจริต

โดย ธสน. ได้จัดทำกฎบัตรการตรวจสอบภายใน เพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ ขอบเขตการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระ ภาระหน้าที่ และสิทธิของผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งการปฏิบัติตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบที่ตั้งอยู่บนหลักการตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบที่เป็นสากล เพื่อสร้างสรรค์ความเข้าใจและความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดการประสานประโยชน์โดยรวมของ ธสน.

ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ ธสน. แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับจัดการ ระดับผู้บริหารระดับสูง และระดับฝ่ายงาน สรุปได้ดังนี้

