



ธนาคารแห่งประเทศไทย

การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and Liabilities Management)

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาผู้ตรวจสอบ
สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
กรกฎาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร.....	1
ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	3
1. แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน	3
2. ปัจจัยความเสี่ยง	3
ส่วนที่ 2 แนวทางตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน.....	5
1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk : IR)	5
2. คุณภาพการบริหารจัดการ (Quality of Risk Management : QRM)	5
2.1 การประเมิน Operational Management (OM)	6
2.2 การประเมินระดับการควบคุม (Oversight Functions : OF)	7

บทสรุปผู้บริหาร

การประกอบธุรกิจของ สง. จะมีความแตกต่างกันตาม Business Model ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน แผนกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) เป็นการบริหารจัดการโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินในงบการเงิน รวมทั้งภาวะผูกพันต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องจะมีทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารสภาพคล่อง และอัตราดอกเบี้ย ตัวอย่างเช่น เมื่อ สง. ต้องชำระคืนหนี้สินและภาวะผูกพัน แต่ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีให้เป็นเงินสดได้ทันเวลา หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้ หรือสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้แต่มีต้นทุนทางการเงินสูง ซึ่งจะกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุน ตลอดจนความน่าเชื่อถือของ สง.

โครงสร้างการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

กระบวนการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) ของ สง. ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งอาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างของแต่ละ สง. เช่น คณะกรรมการ สง. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน หน่วยงานบริหารเงิน และหน่วยธุรกิจ ทั้งนี้ สง. ควรมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานที่ชัดเจน

1. คณะกรรมการ สง. มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ นโยบายทางธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน และอนุมัติโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาในลักษณะที่มีการถ่วงดุลอำนาจ เป็นอิสระระหว่างหน่วยงานที่ทำธุรกรรมและหน่วยงานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางการ นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนด

2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่จัดทำนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความซับซ้อนและปริมาณของธุรกรรม การกำหนดสมมติฐานในการจัดทำ Stress Test การติดตามควบคุมดูแลความเสี่ยงให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่กำหนด การทบทวนความเพียงพอของนโยบายและประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายงานต่อคณะกรรมการ สง.

3. คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management Committee : ALCO) มีหน้าที่จัดทำนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินรวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายทางธุรกิจ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การรายงานของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร (Interest Rate Risk in Banking Book : IRRBB) รวมทั้งกำหนดเพดานความเสี่ยง (Limits) ตลอดจนแผนฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง และรายงานต่อคณะกรรมการ สง. อย่างสม่ำเสมอและทันเวลา

4. หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) มีหน้าที่บริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สินของ สง. เช่น การจัดทำแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน การดูแลสภาพคล่องรายวัน และการดำรงสภาพคล่องส่วนเกิน (Liquidity Cushion) ให้เหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระยะเวลาที่จะอยู่รอดได้ภายหลังเกิดวิกฤติ (Survival

Period) รวมทั้งติดตามและควบคุมกระแสเงินสด การบริหารและจัดการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราดอกเบี้ย การกำหนดราคาภายในองค์กร (Internal Transfer Pricing) การบริหาร Portfolio ของ สง. ซึ่งรวมถึงพอร์ตหลักทรัพย์ต่าง ๆ เงินฝาก เงินกู้ยืม และรายการนอกงบดุล

5. หน่วยธุรกิจ (Business Unit) มีหน้าที่ทำธุรกิจให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายที่ได้รับอนุมัติ เช่น การให้สินเชื่อหรือรับเงินฝาก ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวจะกระทบกับกระแสเงินสดเข้า/ออกของ สง. ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หน่วยธุรกิจจึงต้องมีการประสานงานกับฝ่ายงานที่บริหารสินทรัพย์และหนี้สินเพื่อบริหารจัดการกระแสเงินสดดังกล่าว

ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน



1 Middle office เป็นหน่วยงานที่ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่ 2 เป็นผู้กำหนดนโยบาย Limit เครื่องมือบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง หรือ 1 จะอยู่ภายใต้ 2 ก็ได้

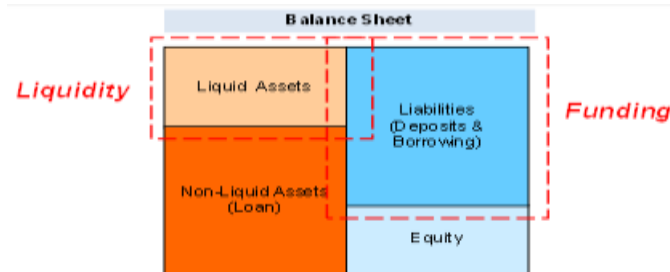
การบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management : QRM) แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ดังนี้

1) **ระดับการควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน (Operational Management : OM)** เป็นการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ของการทำธุรกรรมในแต่ละวัน (Day to Day Operation) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้ โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ กำหนดนโยบาย และการบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสมสอดคล้องกับ Business Model มีเครื่องมือ ระบบงาน กระบวนการทำงาน และระเบียบปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ สง. และทางการ และมีบุคลากรเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งถือเป็น “แนวป้องกันความเสี่ยงขั้นแรก (First Line of Defense)”

2) **ระดับการควบคุมดูแล (Oversight Functions : OF)** เป็นหน่วยงานหรือผู้ที่มีความเป็นอิสระที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวัน ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของระดับ Operational Management ของทุกหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางการ นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ภายในของ สง. ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ คณะกรรมการ สง. ผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยง การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าธุรกรรมของ สง. มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี

ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

1. แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน



จากโครงสร้างของงบดุล แหล่งเงินทุน (หนี้สิน) ของ สง. ประกอบไปด้วยเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยได้จากเงินฝาก เงินกู้ยืมจาก Interbank และจากการออกหุ้นกู้ รวมทั้งส่วนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น) และภาระผูกพัน (รายการนอกงบดุล) ขณะที่ธุรกิจหลักคือการปล่อยสินเชื่อทั้งระยะยาวและระยะสั้น และการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดความแตกต่างกัน (Mismatch) ทั้งเรื่องระยะเวลา และอัตราดอกเบี้ย สง. จึงต้องบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากความแตกต่างกันให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. ปัจจัยความเสี่ยง

2.1 จากปัจจัยภายใน ได้แก่

- ▶ กลยุทธ์/นโยบายในการดำเนินธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากหรืออัตราค่าธรรมเนียมบริการ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (market share) กลยุทธ์นี้อาจจะทำให้มีเงินฝากไหลเข้ามาเกินความต้องการเป็นจำนวนมาก หรือฐานลูกค้าเดิมย้ายไปใช้บริการคู่แข่งที่คิดค่าบริการต่ำกว่า
- ▶ การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน (volatile funding) เช่น การกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ หรือการกู้ยืมจากเจ้าหนี้รายใหญ่ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย จะมีความผันผวนมากกว่าแหล่งเงินทุนที่เป็นเงินฝากรายย่อยซึ่งมีจำนวนรายมากจะมีความมั่นคงมากกว่า
- ▶ การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน เช่น แหล่งเงินทุนจากเงินฝากหรือเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินใด สกุลเงินหนึ่ง หรือเงินกู้ยืมที่ถึงกำหนดชำระในช่วงเวลาเดียวกัน เงินทุนจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งหรือจากตลาดเดียวกัน หรือเงินทุนที่มาจากตราสารทางการเงินประเภทเดียวกัน
- ▶ รายการนอกงบดุล เช่น ภาระผูกพันตาม letter of credit หรือ guarantee วงเงินสินเชื่อที่ สง. อนุมัติแล้ว แต่ลูกค้ายังมีได้เบิกใช้ หรือการทำรายการตราสารอนุพันธ์ที่มีความซับซ้อนทำให้เกิดความยุ่งยากลำบากในการประมาณการความต้องการของสภาพคล่อง
- ▶ ระบบงาน การวางระบบการรายงานข้อมูลที่บกพร่อง (Management Information System) เช่น แต่ละฝ่ายงานที่ส่งให้ฝ่ายบริหารเงินเพื่อใช้ในการบริหารสภาพคล่องไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องและทันเวลา อาจส่งผลให้ สง. ประสบปัญหาการบริหารสภาพคล่อง ซึ่งอาจเกิดผลเสียหายต่อชื่อเสียงของ สง. ในตลาดได้

2.2 จากปัจจัยภายนอก ได้แก่

▶ **การแข่งขัน** เช่น ฐานเงินฝากอาจจะเคลื่อนย้ายไปยัง สง. คู่แข่งที่ให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่า หรือคู่แข่งที่คิดค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำกว่า หรือความรู้ ความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถทดแทนหรือให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของ สง. รวมทั้งการออกพันธบัตรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ Corporate Bond การลงทุนในตลาดทุน และกองทุนต่าง ๆ

▶ **การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการ** เช่น การปรับอัตราเงินนำส่งให้สถาบันคุ้มครองเงินฝากและ ธพท. ทำให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio : LCR) และหลักเกณฑ์ Net Stable Funding Ratio (NSFR)

▶ **ความผันผวนของตลาด** อาจเกิดจากการเคลื่อนไหวของตลาดในทิศทางที่สร้างความเสียหายแก่ สง. เช่น ธุรกรรมด้านตราสารอนุพันธ์บางประเภท หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ในตลาดรองอาจมีน้อย สง. อาจเกิดผลขาดทุนหากจำเป็นต้องขายตราสารเหล่านี้โดยเร็ว



ส่วนที่ 2 แนวทางตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

ผู้ตรวจสอบจะต้องทำความเข้าใจการทำธุรกิจของ สง. ซึ่งจะแตกต่างกันตาม Business Model โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน และกลยุทธ์ในการบริหารงาน รวมทั้งปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน รวมถึงฐานะสภาพคล่อง และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยด้วย ในการประเมินความเสี่ยงของกระบวนการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALM) จะพิจารณาความเสี่ยง (Inherent Risk : IR) จากการทำธุรกรรม และระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management : QRM) ของ สง. ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk : IR) จะพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความสอดคล้องกันของโครงสร้างสินทรัพย์ และหนี้สิน
- ปริมาณและคุณภาพของสินทรัพย์สภาพคล่องสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว และความสามารถในการขายสินทรัพย์ในตลาด (Market Liquidity Risk)
- ความเหมาะสมของแผนการจัดหาเงินทุน (เงินบาท/เงินตราต่างประเทศ) เพื่อรองรับแผนการขยายธุรกิจของ สง. และบริษัทในกลุ่ม การกระจุกตัวที่แหล่งใดแหล่งหนึ่ง และต้นทุนที่เพิ่มขึ้น
- ความไม่สอดคล้องกันของกระแสเงินสดรับและจ่าย (Liquidity Mismatch Risk) และความต้องการใช้เงินจำนวนมากโดยไม่ได้คาดหมาย (Liquidity Contingency Risk)
- การที่ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันได้เมื่อครบกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้
- ผลกระทบจากการแข่งขันด้านอัตราดอกเบี้ยและบริการของระบบ สง. การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ทางการ ภาวะเศรษฐกิจและการเมือง และความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย
- อัตราดอกเบี้ย Fixed VS Floated ของรายการในบัญชีเพื่อการธนาคาร
- ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในอีก 1 ปีข้างหน้าของฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคาร ต่อรายได้ดอกเบี้ยรับสุทธิ หรือเงินกองทุน
- แนวโน้มของสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้
- ระบบการควบคุมภายใน ระบบงาน คู่มือและระเบียบการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางการ และนโยบายและระเบียบปฏิบัติของ สง.
- ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน รวมทั้งได้รับการอบรมที่เหมาะสมต่อตำแหน่งงาน และมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอ
- การทุจริตทั้งจากภายในและภายนอก

2. คุณภาพการบริหารจัดการ (Quality of Risk Management : QRM)

ในการพิจารณาประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management : QRM) แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

2.1 การประเมิน Operational Management (OM)

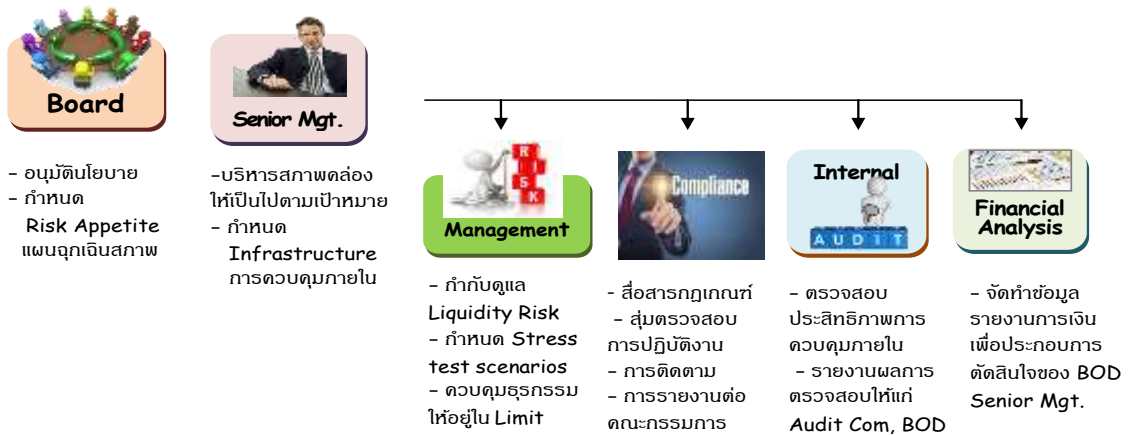
2.1.1 คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and Liabilities Committee: ALCO)

- สมาชิก ALCO ควรประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และด้านอัตราดอกเบี้ย ทั้งผู้ก่อให้เกิดความเสี่ยง และผู้ที่บริหารหรือควบคุมความเสี่ยง
- กำหนดกลยุทธ์/นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง /นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ซึ่งรวมถึงฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคาร และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เสนอต่อคณะกรรมการ สง. เพื่ออนุมัติ และมีการทบทวนเป็นประจำ
- มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหาร และปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายต่าง ๆ
- กำหนดโครงสร้างเงินทุนที่ต้องการ Limit การกระจุกตัว และ Gap ต่าง ๆ รวมทั้งขั้นตอนการปฏิบัติในการแก้ปัญหา แผนรองรับเหตุฉุกเฉินในกรณีเกิดวิกฤต
- กำหนดนโยบาย Fund Transfer Pricing (FTP) ที่เหมาะสมและโปร่งใส เอื้อต่อการทำธุรกรรม

2.1.2 หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALM/ฝ่ายบริหารเงิน) หน่วยงานควบคุมและติดตามความเสี่ยง (Middle Office) และหน่วยงานปฏิบัติการ (Back Office)

- การจัดโครงสร้างเพื่อรองรับการปฏิบัติงานประจำวัน มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายแผนกลยุทธ์
- มีการแบ่งแยกหน้าที่และการปฏิบัติงานที่เป็นอิสระและมีการถ่วงดุล อำนาจระหว่างกันของหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยง
- พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และได้รับการฝึกอบรมที่เพียงพอ
- หลักเกณฑ์ในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านอัตราดอกเบี้ย และมีการปฏิบัติตามนโยบาย หลักเกณฑ์และคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนด
- ระบบงานและเครื่องมือที่ใช้บริหารความเสี่ยงมีความเหมาะสมกับลักษณะและความซับซ้อนของการทำธุรกรรมสามารถรองรับการปฏิบัติงานได้ ข้อมูลที่ใช้มีความครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบันและเชื่อถือได้ ตัวชี้วัดที่ใช้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และภาวะแวดล้อม
- รายงานต่าง ๆ มีรายละเอียด ปริมาณ คุณภาพ และความถี่เพียงพอที่ใช้ในการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญเสนอต่อ ALCO
- ข้อมูลทางการเงินและการบัญชี รวมถึงรายงานที่จัดทำขึ้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.2 การประเมินระดับการควบคุม (Oversight Functions : OF)



แนวทางในการพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน (Board of Director) ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) และการจัดทำ ข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial Analysis) สามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ **แนวทางการตรวจสอบแบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน (Significant Activities Supervisory Framework)**