



ธนาคารแห่งประเทศไทย
BANK OF THAILAND

Consultation Paper

บทบาทหน้าทีของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

สายนโยบายสถาบันการเงิน
ธนาคารแห่งประเทศไทย
สิงหาคม 2563

บทนำ

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จัดทำ Consultation Paper ฉบับนี้ เพื่อสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินที่ ธปท. จะพิจารณาปรับปรุงและกำหนดบทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินเป็นหลักการในลักษณะ principle-based ให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการดำเนินงานของสถาบันการเงินในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และคณะกรรมการสถาบันการเงินสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละสถาบันการเงิน รวมทั้งลดภาระหน้าที่เชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการสถาบันการเงิน ซึ่งจะช่วยให้คณะกรรมการสถาบันการเงินมีเวลามากขึ้นในการพิจารณากลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ รวมถึงการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

สารบัญ

1. ความเป็นมา
2. ปัญหาที่พบในปัจจุบัน
3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน
4. แนวทางการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน
5. ขอบเขตการบังคับใช้
6. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน
7. บทสรุป
8. การรับฟังความคิดเห็น

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน¹

1. ความเป็นมา

ปัจจุบันสถาบันการเงินดำเนินธุรกิจสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้านในทิศทางและลักษณะที่คาดเดาได้ยากขึ้น โดยเฉพาะการมีเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว มีผู้เล่นรายใหม่ ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและการกำกับดูแลของทางการรวมทั้งการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ยังไม่มีวัคซีนป้องกัน จึงยังไม่มีความแน่ชัดว่าการระบาดของโรคจะสิ้นสุดเมื่อใด และผลกระทบต่อลดจนการปรับตัวของเศรษฐกิจจะยืดเยื้อเพียงใด ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งผู้ถือหุ้น ผู้ใช้บริการทางการเงิน และทุกภาคส่วนในสังคมได้อย่างครบถ้วน คณะกรรมการสถาบันการเงินซึ่งเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายของสถาบันการเงิน จึงมีบทบาทสำคัญและเผชิญกับความท้าทายมากขึ้นในการดูแลให้สถาบันการเงินเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และดำเนินธุรกิจได้ตามเป้าหมายหรือแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้อย่างยั่งยืนภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี

อย่างไรก็ดี หลักเกณฑ์ในปัจจุบันของ ธปท. ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน ยังไม่สามารถตอบโจทย์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินในการเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างชัดเจนเพียงพอ ธปท. จึงพิจารณาปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินในลักษณะ principle-based ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินระหว่าง ธปท. สถาบันการเงิน และกรรมการสถาบันการเงิน โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้แทนสถาบันการเงิน กรรมการสถาบันการเงิน และหน่วยงานกำกับดูแลอื่น ตลอดจนศึกษาหลักเกณฑ์ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินของผู้กำกับดูแลในประเทศและต่างประเทศ และทบทวนหลักเกณฑ์ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินทั้งหมดของ ธปท. เพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน และรองรับสภาพแวดล้อมที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในอนาคต

2. ปัญหาที่พบในปัจจุบัน

จากการรับฟังความเห็นจากสถาบันการเงิน กรรมการสถาบันการเงินบางแห่ง ผู้กำกับดูแลอื่น และผู้ตรวจสอบสถาบันการเงิน รวมทั้งทบทวนหลักเกณฑ์ของ ธปท. ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน พบว่า

2.1 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินถูกกำหนดไว้ในหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของ ธปท. หลายฉบับในลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่นกับการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันของแต่ละสถาบันการเงิน มีความซ้ำซ้อนและบางเรื่องไม่สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน

2.2 ธปท. และสถาบันการเงินมีความคาดหวังและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินที่ไม่ตรงกัน ทำให้คณะกรรมการสถาบันการเงินอาจใช้เวลาที่สำคัญส่วนใหญ่ในการทำหน้าที่

¹ คณะกรรมการสถาบันการเงิน หมายความว่า คณะกรรมการของสถาบันการเงินที่จดทะเบียนในประเทศ หรือคณะกรรมการของบริษัทแม่

เชิงปฏิบัติการหรือเชิงเทคนิคมากเกินไปจนไม่มีเวลาในการพิจารณากลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ รวมถึงการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

3. วัตถุประสงค์ของการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

3.1 เพื่อสื่อสารให้คณะกรรมการสถาบันการเงินเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างไปจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน

3.2 เพื่อสนับสนุนให้คณะกรรมการสถาบันการเงินใช้เวลาในการพิจารณากลยุทธ์ นโยบาย และเรื่องที่มีนัยสำคัญต่อสถาบันการเงินอย่างเต็มที่

3.3 เพื่อลดภาระหน้าที่ในเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

4. แนวทางการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

4.1 ยกเลิกบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินที่กำหนดอยู่ใน (1) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยที่ออกตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 (ซึ่งรวมถึงประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันการเงิน) และ (2) แนวนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทยทุกฉบับ โดยเนื้อหาในส่วนอื่นให้ถือปฏิบัติตามประกาศและแนวนโยบายเช่นเดิม

ทั้งนี้ การยกเลิกดังกล่าวไม่รวมถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินภายใต้หลักเกณฑ์และคำสั่งต่อไปนี้

(1) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการให้สินเชื่อ ทำธุรกรรมที่มีลักษณะคล้ายการให้สินเชื่อ หรือประกันหนี้แก่กรรมการ ผู้มีอำนาจในการจัดการของสถาบันการเงิน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว

(2) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยการกำกับการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง (Related Lending)

(3) คำสั่งของผู้ตรวจการสถาบันการเงิน

(4) หนังสืออนุญาตหรือหนังสือผ่อนผันของฝ่ายกำกับธุรกิจสถาบันการเงินที่กำหนดเป็นรายกรณี เช่น การพิจารณาผ่อนผันการกำกับลูกหนี้รายใหญ่แก่กลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพและมีฐานะกิจการที่มั่นคงสำหรับธนาคารพาณิชย์

4.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินในลักษณะ principle-based ให้อยู่ภายใต้ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินเพียงฉบับเดียว

5. ขอบเขตการบังคับใช้

หลักการบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินให้ใช้บังคับกับ

5.1 ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศ

5.2 บริษัทเงินทุน

5.3 บริษัทเครดิตฟองซิเอร์

5.4 บริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน

6. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

ธปท. กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินในลักษณะ principle-based เพื่อให้คณะกรรมการสถาบันการเงินมีความยืดหยุ่นในการทำหน้าที่ภายใต้หลักการดังกล่าว และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาให้สอดคล้องกับขนาด ความซับซ้อน ลักษณะธุรกิจและความเสี่ยง ตลอดจนกลยุทธ์และการดำเนินงานในระยะยาวของสถาบันการเงินแต่ละแห่ง โดยคณะกรรมการสถาบันการเงินมีหน้าที่ในเรื่องสำคัญตามหลักการ 5 ข้อ ดังต่อไปนี้

6.1 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของสถาบันการเงิน

6.2 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

6.3 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องกำหนดให้สถาบันการเงินมีโครงสร้างองค์กรที่มีการถ่วงดุลและเป็นอิสระ และต้องติดตามดูแลให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องพิจารณาและติดตามดูแลความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการดำเนินงานและชื่อเสียงของสถาบันการเงิน เพื่อรักษาความมั่นคงของสถาบันการเงินและการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยง มาตรการป้องกันหรือสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล

6.5 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (risk culture) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (corporate culture) เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจให้เท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ ธปท. ได้กำหนดรายละเอียดและตัวอย่างนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่คณะกรรมการสถาบันการเงินไว้ในเอกสารแนบต่าง ๆ ดังนี้

- เอกสารแนบ 1: บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน
- เอกสารแนบ 2: ตัวอย่างนโยบายสำคัญที่คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนดและอนุมัติ
- เอกสารแนบ 3: หน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี
- เอกสารแนบ 4: ตัวอย่างหน้าที่ที่คณะกรรมการสถาบันการเงินควรมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยหรือผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญดำเนินการแทน

7. บทสรุป

ธปท. เห็นว่าการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินในครั้ง นี้ จะช่วยสนับสนุนให้คณะกรรมการสถาบันการเงินสามารถทำหน้าที่ได้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยั่งยืนและมีธรรมาภิบาลที่ดีและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่การทำหน้าที่เป็นตัวกลางทางการเงินที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพในการสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศได้ดีขึ้น

8. การรับฟังความคิดเห็น

ธปท. ขอเปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2563 จนถึงวันที่ 15 กันยายน 2563 ทั้งนี้ หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติมสามารถสอบถามได้ที่ทีมมาตรฐานการกำกับกิจการ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน สายนโยบายสถาบันการเงิน โทร. 0 2283 6875 และ 0 2283 5311 หรือ Email:

RPD-GovernanceTeam@bot.or.th

ประเด็นสอบถามความเห็น

1. ท่านเห็นว่าบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน 5 ข้อ ในเอกสารแนบ 1 มีความเหมาะสมเพียงพอและครอบคลุมหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการสถาบันการเงินหรือไม่ อย่างไร และมีเรื่องใดที่ควรกำหนดเพิ่มเติม
2. ท่านเห็นว่าตัวอย่างนโยบายที่สำคัญที่คณะกรรมการต้องร่วมกำหนดและอนุมัติ (เอกสารแนบ 2) และตัวอย่างหน้าที่ที่คณะกรรมการสถาบันการเงินควรมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยหรือผู้บริหารที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญดำเนินการแทน (เอกสารแนบ 4) มีความครบถ้วนและชัดเจนเพียงพอให้คณะกรรมการสถาบันการเงินเข้าใจถึงแนวทางการทำหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินหรือไม่ อย่างไร และมีเรื่องใดที่ควรกำหนดหรือให้ตัวอย่างเพิ่มเติม
3. ท่านเห็นว่ามีวิธีการใดบ้างที่จะทำให้ ธปท. เข้าใจและเห็นภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินได้ชัดเจนมากขึ้น
4. ท่านเห็นว่าหลักการบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินตาม Consultation Paper ฉบับนี้ จะช่วยให้คณะกรรมการของสถาบันการเงินสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร และมีประเด็นอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของคณะกรรมการสถาบันการเงินเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

เอกสารแนบ 1: บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

รพท. เห็นว่าหลักการบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงิน 5 ข้อ เป็นหน้าที่สำคัญที่คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องปฏิบัติเพื่อให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีธรรมาภิบาลที่ดี หน้าที่อื่นนอกเหนือจากนี้คณะกรรมการสถาบันการเงินควรมอบหมายให้คณะกรรมการชุดย่อยหรือผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญดำเนินการแทน (ตัวอย่างตามเอกสารแนบ 4) อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการสถาบันการเงินอาจพิจารณาทำหน้าที่อื่นเองได้ หากเห็นว่ามีความสำคัญต่อการดูแลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ รพท. ได้กำหนดหน้าที่คณะกรรมการสถาบันการเงิน ทั้ง 5 ข้อไว้ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีอิสระในการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม กับลักษณะธุรกิจของสถาบันการเงิน

- 1.1 **คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวังและสมเหตุสมผล** (duty of care) และความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty) ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เล่นพวกพ้อง ระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ขององค์กรโดยรวม โดยไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้ถือหุ้นกลุ่มใดหรือรายใด (no conflict of interest and no self-dealing) และมีการตัดสินใจหรือลงมติบนพื้นฐานข้อมูลที่เพียงพอ (informed decision) และสมเหตุสมผล (rational decision) นอกจากนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หากมีการประชุมวาระใดที่ตนเองมีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม จะต้องแจ้งให้คณะกรรมการทราบและไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือลงมติในการประชุมวาระนั้น
- 1.2 **คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องอุทิศเวลาและความสามารถในการทำหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยต้องมีความคล่องตัวในการทำงานเชิงรุก (proactive) พัฒนาความรู้ความสามารถให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และควรประเมินสถานการณ์โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (forward-looking) และเตรียมพร้อมรับมือ (response) ให้ทันกาล** นอกจากนี้ ประธานคณะกรรมการสถาบันการเงินควรมีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการแสดงความเห็นอย่างเปิดเผยในที่ประชุม ขณะที่กรรมการทุกคนควรอภิปราย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างตรงไปตรงมา
- 1.3 **คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ของทางการ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และคำสั่งการของผู้ตรวจการสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้รายงานการประชุมมีเนื้อหาครบถ้วนด้วย**
- 1.4 **คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องดูแลให้มีการประเมินการทำหน้าที่ประจำปี** ของคณะกรรมการสถาบันการเงินและกรรมการรายบุคคล ทั้งนี้ ต้องนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2. คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม

2.1 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจของสถาบันการเงิน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยแผนดังกล่าวควรมีเป้าหมายชัดเจน วัดผลได้ และมีรายละเอียดเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติของฝ่ายจัดการ รวมถึงพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ

2.2 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัตินโยบายที่สำคัญ (เอกสารแนบ 2) ในการทำธุรกิจและบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการดำเนินงาน การแข่งขัน และความอยู่รอด รวมถึงชื่อเสียงของสถาบันการเงิน รวมทั้งต้องพิจารณาอนุมัติกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี (เอกสารแนบ 3) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (risk management capacity) ซึ่งนโยบายเหล่านี้ควรทบทวนอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในภาวะที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง

3. คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องกำหนดให้สถาบันการเงินมีโครงสร้างองค์กรที่มีการถ่วงดุลและเป็นอิสระ และต้องติดตามดูแลให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ และนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องกำหนดให้สถาบันการเงินมีโครงสร้างองค์กรที่ถ่วงดุลและมีการสอบทานที่ดี และต้องติดตามดูแลให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงการกำหนดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (three lines of defenses) มีความเป็นอิสระและมีประสิทธิผล ทั้งนี้ คณะกรรมการสถาบันการเงินควรแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยอื่นตามความเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเสี่ยง และทิศทางการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจของคณะกรรมการชุดย่อยให้ชัดเจน เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของคณะกรรมการสถาบันการเงิน

3.2 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องให้ความสำคัญกับหน่วยงานกำกับภายใน (2nd line of defense) และหน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd line of defense) ให้มีความเป็นอิสระในการทำงาน โดยจัดให้มีทรัพยากรและบุคลากรที่เพียงพอเหมาะสม การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอนหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการสถาบันการเงินเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม รวมทั้งต้องนำความเห็นหรือรายงานข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญที่ได้จากหน่วยงาน 2nd และ 3rd line of defense มาประกอบการพิจารณา

3.3 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องดูแลให้สถาบันการเงินมีระบบการควบคุมภายใน (internal control) ที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานของสถาบันการเงิน และสามารถตรวจสอบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ต้องมีการทบทวนและประเมินเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในยังมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการดำเนินงานของสถาบันการเงิน

3.4 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องดูแลให้มีนโยบายและกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

4. คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องพิจารณาและติดตามดูแลความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการดำเนินงานและชื่อเสียงของสถาบันการเงิน เพื่อรักษาความมั่นคงของสถาบันการเงินและการเติบโตอย่างยั่งยืน รวมถึงดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยง มาตรการป้องกันหรือสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล

- 4.1 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องจัดให้มีกระบวนการในการส่งผ่าน risk appetite ไปยังคณะกรรมการชุดย่อยที่เหมาะสมอย่างจริงจัง เพื่อให้คณะกรรมการชุดดังกล่าวหรือผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญกำหนดเพดานความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ risk appetite
- 4.2 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องติดตามดูแลความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และชื่อเสียงของสถาบันการเงิน รวมทั้งกำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงและกลไกในการรายงานให้คณะกรรมการสถาบันการเงินทราบ เพื่อพิจารณาสั่งการป้องกันหรือให้มีการแก้ไขปัญหาคritical (preventive and corrective action) ในเวลาที่เหมาะสม
- 4.3 คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องติดตามการทำหน้าที่ของฝ่ายจัดการ ให้การทำธุรกิจเป็นไปตามกลยุทธ์และแผนธุรกิจที่วางไว้ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายควรรายงานสาเหตุและแนวทางการดำเนินการแก้ไขให้คณะกรรมการสถาบันการเงินทราบเพื่อสั่งการแก้ไขปัญหาหรือปรับแผนให้เหมาะสม

5. คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (risk culture)² ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (corporate culture) เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจให้เท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คณะกรรมการสถาบันการเงินมีหน้าที่ริเริ่มและผลักดัน risk culture (tone from the top) โดย

- 5.1 กำหนดความคาดหวัง (set expectations) ในเรื่อง risk culture ขององค์กรให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
- 5.2 ส่งเสริมและดูแลให้ฝ่ายจัดการนำ risk culture ไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในรูปแบบพฤติกรรม การกระทำ และคำพูด เพื่อส่งเสริม risk culture
- 5.3 ติดตามและประเมินอย่างต่อเนื่องว่า risk culture เป็นไปตามที่คาดหวัง พบจุดอ่อนหรือจุดที่สามารถพัฒนาเพิ่มเติมได้หรือไม่
- 5.4 ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันกาล รวมทั้งดูแลให้สถาบันการเงินนำประสบการณ์และบทเรียนจากความสำเร็จและล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาเพื่อยกระดับ risk culture นอกจากนี้ ยังควรพิจารณาปรับเปลี่ยน risk culture ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

² รายละเอียดตามแนวนโยบายเรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

เอกสารแนบ 2: ตัวอย่างนโยบายสำคัญที่คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนดและอนุมัติ

คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องดูแลให้สถาบันการเงินดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน และมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม ดังนั้นคณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัติแผนกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างของนโยบายที่สำคัญที่คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องร่วมกำหนดและอนุมัติ เช่น

1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Enterprise-wide Risk Management) ที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งหมด ความเสี่ยงแต่ละประเภท และความเสี่ยงใหม่ ๆ รวมถึง
 - 1.1 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite)
 - 1.2 นโยบายการประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของเงินกองทุน (ICAAP) ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ
 - 1.3 นโยบายเกี่ยวกับการจัดทำแผนเสริมสร้างความมั่นคง (recovery plan) และจุดพิจารณาตัดสินใจดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความมั่นคง
2. นโยบายด้านสินเชื่อและการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (line of authority, concentration limit, lending to related parties และกรณีให้สินเชื่อที่เกินกว่าที่กฎหมายกำหนด)
3. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALM) ด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร (IRRBB) และด้านสภาพคล่อง (liquidity)
4. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด
5. นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT risk) ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (cyber threat) และช่องทางการให้บริการ
6. นโยบายเรื่องธรรมาภิบาล รวมถึง
 - 6.1 นโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (anti-corruption policy)
 - 6.2 นโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (conflict of interest)
 - 6.3 บทบัญญัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ จริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมของกรรมการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ และพนักงาน
 - 6.4 นโยบายการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร (whistleblowing policy)
7. นโยบายการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)
8. นโยบายการทำธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต่อการประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน
9. นโยบายการกำหนดค่าตอบแทน
10. นโยบายการสรรหากรรมการและผู้มีอำนาจในการจัดการ

เอกสารแนบ 3: หน้าที่ของคณะกรรมการสถาบันการเงินเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี

คณะกรรมการสถาบันการเงินมีหน้าที่ร่วมกำหนดและอนุมัติกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี และมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยระดับความเสี่ยงที่สถาบันการเงินยอมรับได้ (risk appetite) นโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งดูแลให้สถาบันการเงินมีระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่สามารถประมวลให้เห็นความเสี่ยงในภาพรวม ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมด (comprehensive risk management policy and process) รวมทั้งมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงของสถาบันการเงิน (risk culture)

ทั้งนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสถาบันการเงินเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี มีดังต่อไปนี้

1. อนุมัตินโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม นโยบายการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้สอดคล้องกับลักษณะความเสี่ยง (risk profile) ลักษณะการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน (business model) และคำนึงถึงความสำคัญเชิงระบบของสถาบันการเงิน รวมทั้งการบริหารจัดการเงินกองทุน และฐานะสภาพคล่องของสถาบันการเงิน โดยต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกลยุทธ์ข้างต้นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของสถาบันการเงินก่อนทุกครั้ง
2. ดูแลให้สถาบันการเงินมีนโยบายและกระบวนการดำเนินธุรกิจ (risk-taking policies and processes) ซึ่งรวมถึงกระบวนการกำหนดราคาภายใน (internal pricing) (หากมี) ที่สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่อนุมัติไว้ รวมทั้งดูแลให้สถาบันการเงินมีนโยบายการทำธุรกรรมที่ต้องมีความระมัดระวังและรอบคอบ เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายในการจัดการสินเชื่อด้อยคุณภาพหรือการลงทุนที่มีปัญหา ตลอดจนการตั้งสำรองหนี้ด้อยคุณภาพให้เพียงพอกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วย
3. มอบหมายและดูแลให้คณะกรรมการชด้อยหรือผู้บริหารระดับสูงกำหนดเพดานความเสี่ยง (risk limit) ให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมทั้งสื่อสารให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเพดานความเสี่ยงที่กำหนด
4. มอบหมายและดูแลให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายในรายละเอียด กระบวนการ และระบบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุม และรายงานความเสี่ยง รวมถึงระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถรองรับการบริหารจัดการและการรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญทั้งหมดของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน โดยอย่างน้อยที่สุดต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านปฏิบัติการ ด้านสภาพคล่อง ด้านชื่อเสียง ด้านกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งสอดคล้องกับลักษณะความเสี่ยงของสถาบันการเงิน คำนึงถึงความสำคัญเชิงระบบของสถาบันการเงิน และมีการประเมินความเสี่ยงจากภาวะตลาดและเศรษฐกิจมหภาค

ทั้งนี้ หากสถาบันการเงินใช้แบบจำลองในการวัดความเสี่ยง คณะกรรมการสถาบันการเงินต้องมอบหมายให้ผู้บริหารระดับสูงสุดดูแลให้สถาบันการเงินปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด และมีการประเมินและทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบจำลองอย่างเป็นอิสระเป็นประจำ นอกจากนี้ คณะกรรมการของสถาบันการเงินต้องตระหนักและเข้าใจถึงข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของผลประเมินความเสี่ยงที่ได้จากแบบจำลอง และความเสี่ยงจากการใช้แบบจำลองดังกล่าว

5. กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการติดตาม กำกับ ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์ กระบวนการ และวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง โดยสายการบังคับบัญชาหรือสายการรายงานต้องมีลักษณะที่มีการถ่วงดุลอำนาจและแยกเป็นอิสระระหว่างหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (risk management function)

6. ดูแลให้มีการปลูกฝัง risk culture โดยควบคุมดูแลให้มีการสื่อสารนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และเพดานความเสี่ยงโดยอาจอยู่ในรูปของข้อกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS) ให้พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความระมัดระวังและความรอบคอบในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

7. ทบทวน สอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง โดยรวม และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างน้อยปีละครั้งหรือทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ลักษณะความเสี่ยง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ ความสำคัญเชิงระบบของสถาบันการเงิน ภาวะตลาดและเศรษฐกิจมหภาค เพื่อปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

8. ติดตามฐานะความเสี่ยงทั้งความเสี่ยงโดยรวมและความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง และสถานะการปฏิบัติตาม risk culture ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ โดยต้องได้รับรายงานจากคณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องดูแลให้การรายงานดังกล่าวถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และสะท้อนลักษณะความเสี่ยง รวมถึงความเพียงพอของเงินกองทุนและสภาพคล่องของสถาบันการเงิน

9. ดูแลให้สถาบันการเงินมีการบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่องที่มั่นคงและเพียงพอที่จะรองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดย

9.1 ติดตามฐานะเงินกองทุนและสภาพคล่องของสถาบันการเงินอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอและทันกาล รวมทั้งมีความเข้าใจระดับความเสี่ยงที่สถาบันการเงินมีอยู่และความเชื่อมโยงกับฐานะเงินกองทุนและสภาพคล่องของสถาบันการเงิน รวมทั้งมีการทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับอย่างสม่ำเสมอ และมีความเข้าใจนัยและข้อจำกัดของข้อมูลดังกล่าว

9.2 ดูแลให้สถาบันการเงินมีกระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ติดตามความเพียงพอของเงินกองทุน และสภาพคล่อง โดยกระบวนการที่ได้รับการยอมรับในสากล คือ กระบวนการประเมินความเพียงพอของเงินกองทุน (Internal Capital Adequacy Assessment Process: ICAAP) ภายใต้ Pillar 2 ของ Basel ซึ่งต้องมีการทดสอบเงินกองทุนภายใต้ภาวะวิกฤติ (stress test) และประเมินความสามารถของสถาบันการเงินที่ยังคงดำเนินธุรกิจได้ ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงนั้น รวมถึงการวางแผนเงินกองทุน (capital planning) ให้สามารถรองรับการขยายตัวทางธุรกิจของสถาบันการเงินทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน สามารถรองรับประมาณการหนี้เสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีแผนรองรับกรณีวิกฤติ

9.3 ดูแลให้สถาบันการเงินเรียกประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามกฎหมายทั้งในภาวะปกติและภาวะที่สถาบันการเงินนั้นประสบปัญหาการขาดทุน เพื่อแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงฐานะและผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินตามความเป็นจริง

เอกสารแนบ 4: ตัวอย่างหน้าที่ที่คณะกรรมการสถาบันการเงินควรมอบหมายให้คณะกรรมการชด้อยหรือผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญดำเนินการแทน

คณะกรรมการสถาบันการเงินมีหน้าที่หลักในการพิจารณาแผนกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแนวนโยบายย่อย แผนงานหรือวิธีปฏิบัติในด้านต่าง ๆ คณะกรรมการสถาบันการเงินควรมอบหมายให้คณะกรรมการชด้อยหรือผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมและเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ทำหน้าที่แทน เช่น

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เช่น
 - แนวทางการจัดทำ ICAAP และการจัดทำ stress test
 - การติดตามการจัดทำแผนเสริมสร้างความมั่นคง (recovery plan)
2. แนวทางและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องด้านสินเชื่อ เช่น
 - แนวทางการจัดชั้นและการกันเงินสำรอง
 - แนวทางและวิธีการในการปรับปรุงโครงสร้างหนี้
 - แนวทางการประเมินราคาหลักประกัน
 - แนวทางการบริหารความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา
 - แนวทางการขายอสังหาริมทรัพย์รอการขาย
 - แนวทางการกำกับลูกหนี้รายใหญ่ที่ไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนด
3. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดและอนุพันธ์ เช่น
 - เครื่องมือและแนวทางที่ใช้ในการบริหาร วัดและติดตามความเสี่ยงด้านตลาด
 - แนวทางการบริหารฐานะในบัญชีเพื่อการค้าและการปรับปรุงในประเด็นที่สำคัญ
 - แนวทางการบริหารและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย
 - สมมติฐานหลักในการปรับพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อประเมินความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย
 - กระบวนการจัดทำและผลลัพธ์ของการทำ stress test
 - เพดานความเสี่ยง เพดานสูงสุด หรือข้อกำหนดต่าง ๆ (limits) ในการทำธุรกรรมอนุพันธ์
 - Product program สำหรับธุรกรรมอนุพันธ์ประเภทใหม่ที่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่เคยได้รับอนุมัติ รวมถึงรายละเอียดขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในการขออนุมัติทำธุรกรรมอนุพันธ์ประเภทใหม่ และการให้ความเห็นชอบก่อนการเปลี่ยนแปลง product program
 - วงเงินหรือเพดานสูงสุดในการทำธุรกรรม ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในสำหรับการทำธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของประเทศคู่สัญญา
 - การกำหนด rating และกระบวนการที่ใช้ในการประมาณค่า risk parameters
 - แนวทางในการควบคุมค่า correlation ระหว่างความเสี่ยง
 - การรายงาน internal rating ที่ประกอบด้วยข้อมูลด้านความเสี่ยงในแต่ละเกรด และการย้ายเกรดของลูกค้า
 - ข้อสังเกตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ หรือข้อยกเว้นต่าง ๆ ที่แตกต่างจากนโยบายที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่องานด้านปฏิบัติการของระบบ internal rating
 - อนุมัติการทำธุรกรรมอนุพันธ์
 - วิธีการในการพิจารณาฐานะและความเพียงพอของเงินกองทุนก่อนเข้าทำธุรกรรมอนุพันธ์

- ความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงที่รองรับการทำธุรกรรม รวมถึงความพร้อมของบุคลากรในการทำธุรกรรม

4. แนวทางการบริหาร ALM และ liquidity risk เช่น

- วิธีหรือเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และเพดานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- วิธีการในการพิจารณาฐานะและความเพียงพอของเงินกองทุน
- นโยบายการเปิดเผยข้อมูลการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง
- การควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้เพดานที่กำหนด

5. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น

- มาตรการและกระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
- แผนการบริหารความเสี่ยงจากการระบาดของโรคติดต่อร้ายแรง
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ระยะเวลาหยุดดำเนินงานที่ยอมรับได้ของแต่ละธุรกรรมงานที่สำคัญ
- รายงานผลการประเมินความพร้อมในการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำที่ ธปท. กำหนด
- แนวทางการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกและปัญหาที่เกิดขึ้น
- การรายงานผลการวิเคราะห์การจัดทำความผันแปรของค่าประมาณการฐานเงินกองทุนขั้นต่ำสำหรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยวิธี Advanced Measurement Approach (AMA) ต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ในระบบการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (sensitivity analysis)
- ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือระบบการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- รายละเอียดและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ three lines of defense ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการชด้อย่อย เช่น การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การสอบทานสินเชื่อ และการตรวจสอบภายใน