



ธนาคารแห่งประเทศไทย  
BANK OF THAILAND

# Consultation Paper

## แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

สายกำกับสถาบันการเงิน 1  
ธนาคารแห่งประเทศไทย  
สิงหาคม 2563

## บทนำ

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจหลายด้าน โดยมีพัฒนาการด้านเทคโนโลยี (disruptive technology) เป็นตัวเร่งที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงิน การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ให้บริการทางการเงินรายใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนและรุนแรงขึ้น รวมถึงหลักเกณฑ์จากทางการและกฎหมายใหม่ ๆ ที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของตนเอง รวมถึงแผนบริหารจัดการภายในขององค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เห็นว่าการส่งเสริมให้สถาบันการเงินมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ที่เข้มแข็งจะช่วยยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและสนับสนุนให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น

ในการนี้ ธปท. จึงจัดทำ Consultation Paper ฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับ “แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน” ที่ ธปท. จะเผยแพร่ให้สถาบันการเงินใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของตนเองต่อไป

เพื่อรวบรวมมุมมองความเห็นประกอบการพิจารณาประกาศใช้นโยบายข้างต้น ธปท. จึงขอเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2563 จนถึงวันที่ 15 กันยายน 2563 ผ่านช่องทางเว็บไซต์ของ ธปท. ([www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)) ทั้งนี้ หากมีข้อสงสัยเพิ่มเติม สามารถติดต่อสอบถามได้ที่กลุ่มงานพิเศษ ฝ่ายตรวจสอบ 2 สายกำกับสถาบันการเงิน 1 โทร. 0 2283 5913 และ 0 2356 7031 หรือ E-mail : [riskculture@bot.or.th](mailto:riskculture@bot.or.th)

## สารบัญ

1. เหตุผลในการออกแนวนโยบาย
2. การนำแนวนโยบายไปปรับใช้
3. เนื้อหา
  - 3.1 คำจำกัดความ
  - 3.2 ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง
    - 3.2.1 การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร (tone from the top)
    - 3.2.2 ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (accountability)
    - 3.2.3 การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication and challenges)
    - 3.2.4 การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (incentives and HR practices)
4. วันประกาศใช้แนวนโยบาย
5. กำหนดการรับฟังความคิดเห็น

## แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย

### เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

#### 1. เหตุผลในการออกแนวนโยบาย

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจหลายด้าน โดยมีพัฒนาการด้านเทคโนโลยี (disruptive technology) เป็นตัวเร่งที่สำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการทางการเงิน การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ให้บริการทางการเงินรายใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนและรุนแรงขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT risk) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (cyber threat) รวมถึงหลักเกณฑ์จากทางราชการและกฎหมายใหม่ ๆ ที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของตนเอง รวมถึงแผนบริหารจัดการภายในขององค์กร สิ่งเหล่านี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับภาคสถาบันการเงินเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะขึ้นในอนาคต

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว และเห็นว่าการมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (sound risk culture) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจให้เท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในอดีตพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินหลายแห่งทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ เช่น ปัญหาฐานะการดำเนินงาน การปฏิบัติผิดกฎหมายของทางราชการ รวมถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมกับลูกค้า (misconduct) ซึ่งให้เห็นว่าในหลายกรณีต้นเหตุ (root cause) เกิดจากการที่สถาบันการเงินมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จนทำให้เปิดรับความเสี่ยงในระดับที่สูงจนเกินไป และไม่สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ธปท. จึงได้ออกแนวนโยบายฉบับนี้เพื่อให้สถาบันการเงินใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของตนเองต่อไป

#### 2. การนำแนวนโยบายไปปรับใช้

ธปท. ตระหนักดีว่าสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีเป้าหมายและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้น สถาบันการเงินจึงควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) ที่มุ่งหวังด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและจุดอ่อนที่ควรระมัดระวัง ซึ่งสถาบันการเงินควรเข้าใจ

ถึงความเสี่ยงที่อาจเป็นผลข้างเคียงจากวัฒนธรรมองค์กรและบริหารความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กรอยู่เสมอ

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะสถาบันการเงินจะมีวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบใด สถาบันการเงินควรมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งและหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนมากขึ้น ตลอดจนตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โดยสถาบันการเงินควรพิจารณานำแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งตามแนวนโยบายฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร รวมทั้งบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจ

### 3. เนื้อหา

#### 3.1 คำจำกัดความ

“สถาบันการเงิน” หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย บริษัทแม่ของกลุ่มธุรกิจทางการเงินของธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทยตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน สาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ บริษัทเงินทุน บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

“วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง” หมายความว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่มีร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรในการตระหนักถึงความเสี่ยง (risk awareness) การเปิดรับความเสี่ยง (risk-taking) และการบริหารความเสี่ยง (risk management) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

“คณะกรรมการสถาบันการเงิน” หมายความว่า คณะกรรมการของสถาบันการเงินหรือคณะผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในกรณีของสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

“กรรมการ” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในคณะกรรมการสถาบันการเงิน

“ผู้บริหารระดับสูง” หมายความว่า ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และที่ปรึกษาของสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เสมือนผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือ ผู้ช่วยผู้จัดการ แต่เพียงใช้ชื่อว่าเป็นที่ปรึกษาเท่านั้น หรือผู้ที่มีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่ออย่างอื่น

“หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม” หมายความว่า หน่วยงานของสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่ควบคุม กำกับและตรวจสอบถ่วงดุลหน่วยงานหรือผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงในชั้นแรก (first line of defense) ได้แก่ (1) หน่วยงานกำกับภายใน (second line of defense) เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (risk management) หน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (compliance) และ หน่วยงานสอบทานสินเชื่อ (credit review) และ (2) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (internal audit หรือ third line of defense)

### 3.2 ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

สถาบันการเงินที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งจะส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความเสี่ยง และมีพฤติกรรมหรือการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สถาบันการเงินบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (emerging risks) และความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร

ธปท. เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ที่สถาบันการเงินสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งปัจจัยแรกจะมุ่งเน้นที่บทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ขณะที่ปัจจัยอื่นจะเป็นบทบาทโดยรวมของสถาบันการเงิน

#### 3.2.1 การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร (tone from the top)

คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กร โดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

(1) กำหนดความคาดหวัง (set expectations) ในเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

(2) ส่งเสริมและดูแล (promote and oversee) ให้ผู้บริหารในระดับที่รองลงมานำวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่คาดหวังไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในรูปแบบพฤติกรรม การกระทำ และคำพูด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

(3) ติดตามและประเมิน (monitor and assess) อย่างสม่ำเสมอว่าวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรมีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่คาดหวัง รวมทั้งทบทวนสิ่งที่อาจเป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในการดำเนินการ เพื่อนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงเพิ่มเติม

(4) ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขข้อจำกัด อุปสรรค และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันกาล (address gaps or identify deficiencies) โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ รวมทั้งดูแลให้สถาบันการเงินนำประสบการณ์และบทเรียนทั้งจากความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาเป็นแนวทางเพื่อยกระดับวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร นอกจากนี้ คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบของวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไป



### 3.2.2 ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (accountability)

สถาบันการเงินที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งนั้นจะต้องมีกลไกสำหรับสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากงานของตนเอง โดยควรเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ขององค์กร และเพดานความเสี่ยง (risk limit) ของหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบ รวมทั้งตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางการ นโยบาย ระเบียบ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ ขององค์กร โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงสามารถทำได้ ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (ownership of risk) ในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม โดยควรสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (key performance indicator: KPI) ที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

(2) จัดให้มีกลไกและกระบวนการ (mechanism and process) ที่ใช้ติดตามประเมิน และรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการยกระดับปัญหา (escalation process) รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไขและควบคุมความเสี่ยงหากพบความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร หรือเกินเพดานความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปิดรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม และรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามกระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวได้รับการแก้ไขอย่างทันกาล

(3) กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (clear consequences) หากเปิดรับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือจรรยาบรรณต่าง ๆ

(4) จัดให้มีช่องทางและกระบวนการแจ้งความเสี่ยง การกระทำที่ไม่เหมาะสม หรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (whistleblowing channels and procedures) โดยสถาบันการเงินควรสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับทราบถึงช่องทางและกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งมีแนวทางเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริหารและพนักงานที่จะใช้ช่องทางที่สถาบันการเงินมีเพื่อแจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยสถาบันการเงินควรกำหนดมาตรการรักษาความลับและคุ้มครองผู้แจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแจ้งความเสี่ยง

### 3.2.3 การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ (effective communication and challenges)

สถาบันการเงินควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่มีการสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดกว้าง (transparency and open communication) สามารถอภิปราย ถกเถียง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายเชิงสร้างสรรค์อย่างตรงไปตรงมาในทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสื่อสารระหว่างสถาบันการเงินกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร กรรมการสถาบันการเงินกับผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในระดับส่วนงานกับพนักงาน รวมทั้งควรสื่อสารในทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ การคำนึงถึงความเสียอย่างรอบด้าน และการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

(1) จัดให้มีกลไกที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการนำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเรื่องความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของการทำงานจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรโดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจ

(2) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และจำเป็นต่อการตัดสินใจโดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการสถาบันการเงิน คณะกรรมการชุดย่อย และผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยคำนึงถึงความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม

(3) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมควรเป็นอิสระ สามารถรายงานตรงต่อคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบเป็นกรรมการสถาบันการเงินได้ รวมทั้งควรได้รับความสำคัญในองค์กร เทียบเท่ากับหน่วยงานหรือผู้ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและควบคุมความเสี่ยงในขั้นแรก (first line of defense) และได้รับการสนับสนุนจากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลในองค์กร

(4) ให้ความร่วมมือกับผู้กำกับดูแลทางการทั้งในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินสอดคล้องตามกฎเกณฑ์ของทางการ

(5) เปิดเผยข้อมูลด้านความเสี่ยงต่อสาธารณชน (public disclosure) อย่างเพียงพอโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียในตลาด เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ข้อมูลวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันการเงินได้ ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้สถาบันการเงินมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี (market discipline) นอกเหนือจากการควบคุมภายในของสถาบันการเงินและการกำกับดูแลจากผู้กำกับดูแลทางการ

### 3.2.4 การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (incentives and HR practices)

(1) สถาบันการเงินควรกำหนดกลไกการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตลอดจน



การปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการของสถาบันการเงิน และการให้ความร่วมมือแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจอยู่ในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทน หรือที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าชมเชย การตัดเงินเดือน และการลงโทษ เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งหวัง หรือลดทอนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

(2) สถาบันการเงินควรนำการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลมาช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานใหม่ การจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปลูกฝังให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพนักงานทุกระดับในองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

#### 4. วันประกาศใช้แนวนโยบาย

แนวนโยบายฉบับนี้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ xx xx 2563 เป็นต้นไป

#### 5. กำหนดการรับฟังความคิดเห็น

ธปท. เปิดรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน ผ่านทางเว็บไซต์ของ ธปท. ([www.bot.or.th](http://www.bot.or.th)) ตั้งแต่วันที่ 31 สิงหาคม 2563 จนถึงวันที่ 15 กันยายน 2563

ทั้งนี้ โปรดแจ้งความเห็น (ถ้ามี) กลับมายังกลุ่มงานพิเศษ ฝ่ายตรวจสอบ 2 สายกำกับสถาบันการเงิน 1

#### ประเด็นสอบถามความเห็น

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านเห็นว่าปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (sound risk culture) ทั้ง 4 ปัจจัย เหมาะสม เพียงพอ และครอบคลุมการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งขององค์กรหรือไม่ อย่างไร และมีเรื่องใดที่ควรกำหนดเพิ่มเติม</li> <li>2. ท่านมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามแนวนโยบายวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงฉบับนี้หรือไม่ อย่างไร</li> <li>3. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่นเพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร</li> </ol> |
|---|

ผู้ประสานงาน : กลุ่มงานพิเศษ

ฝ่ายตรวจสอบ 2 | สายกำกับสถาบันการเงิน 1

โทร. 0 2283 5913 และ 0 2356 7031

โทรสาร 0 2283 5677

E-mail : [riskculture@bot.or.th](mailto:riskculture@bot.or.th)