



ธนาคารแห่งประเทศไทย

แนวทางการตรวจสอบ
แบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน
(Significant Activities Supervisory Framework)

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาผู้ตรวจสอบ
สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
มิถุนายน 2561

สารบัญ

หน้า

บทสรุปผู้บริหาร	1
ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญและภาพรวมการประเมินความเสี่ยง	2
1. หลักการที่สำคัญ.....	2
2. ภาพรวมการประเมินความเสี่ยง.....	3
ส่วนที่ 2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ.....	5
1. การระบุธุรกรรมที่สำคัญ (Significant Activities Identification).....	5
2. การประเมินความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ.....	5
2.1 ประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ในธุรกรรมที่สำคัญ (Inherent Risk : IR).....	5
2.2 ประเมินคุณภาพการจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management: QRM)....	7
2.3 ความเสี่ยงสุทธิ (Net Risk) และแนวโน้มความเสี่ยง (Direction of Net Risk).....	10
3. การบริหารความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ (Overall Net Risk).....	11
4. การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating).....	11
ภาคผนวก	
ภาคผนวกที่ 1 ตัวอย่างธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน.....	12
ภาคผนวกที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ Oversight Functions.....	14

บทสรุปผู้บริหาร

ตั้งแต่ปี 2543 สายกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้ใช้วิธีการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยง (Risk-based Approach) ซึ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญ 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ เครดิต ตลาด สภาพคล่อง และปฏิบัติการ ตามคำแนะนำของที่ปรึกษาจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) โดยใช้แนวทางของ Office of the Comptroller of the Currency (OCC) สหรัฐอเมริกา

ต่อมาในปี 2555 ธปท. ได้ปรับรูปแบบการตรวจสอบเป็นแบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญ (Significant Activities: SA) โดยยังคงหลักการพื้นฐานของการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยง (Risk-Based Supervision) อันเป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล สำหรับธุรกรรมที่สำคัญจะพิจารณาจากความมีนัยสำคัญต่อฐานะการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน โดยเฉพาะธุรกรรมด้านสินเชื่อ ซึ่งเป็นธุรกรรมหลักของสถาบันการเงิน รวมถึงกระบวนการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน และระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการตรวจสอบของผู้กำกับตรวจสอบที่เป็นที่ยอมรับโดยเฉพาะกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

ในการประเมินปัจจัยความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละธุรกรรมที่สำคัญ จะมีลักษณะครบวงจรตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ (End to End Process) ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจะต้องมีความเข้าใจความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์และการทำธุรกิจของ สง. ตลอดจนการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละผลิตภัณฑ์ในเชิงลึกมากขึ้น เมื่อพบประเด็นหรือข้อสังเกตจากการตรวจสอบ ธปท. สามารถสั่งการให้ สง. ปรับปรุงแก้ไขได้ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งการจัดสรรอัตรากำลังในการกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสถานะความเสี่ยงของแต่ละ สง.

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญและภาพรวมการประเมินความเสี่ยง

1. หลักการที่สำคัญ (Key Principles)

ในการตรวจสอบแบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญ (Significant Activities) สรุปได้ 7 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 : เน้นความเสี่ยงหลัก (Focus on Material Risk)

การประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ของธุรกรรมที่สำคัญ (Inherent Risk) จะประเมินเฉพาะความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Material Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหารายได้และเงินกองทุนของ สง.

หลักการที่ 2 : คาดการณ์อนาคตและแก้ไขก่อนเกิดความเสียหายจริง (Forward-Looking, Early Intervention)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อ สง. ซึ่งจะทำให้พบสัญญาณของปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล

หลักการที่ 3 : ใช้ดุลพินิจอย่างสมเหตุสมผล (Sound Predictive Judgment)

การประเมินความเสี่ยงส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับดุลพินิจ (Judgment) ของผู้ตรวจสอบ ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจึงควรใช้ดุลพินิจที่มีหลักการและมีเหตุผลน่าเชื่อถือเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม

หลักการที่ 4 : เข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (Drivers of Risk)

ในการประเมินความเสี่ยง ผู้ตรวจสอบต้องเข้าใจปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Driver of Material Risk) โดยต้องทำความเข้าใจ Business Model ของ สง. ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ แผนกลยุทธ์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รวมทั้งสถานะแวดล้อมภายนอก ตลอดจนโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขได้ทันเวลา

หลักการที่ 5 : การแยกพิจารณาระหว่าง Inherent Risk และ Risk Management

การประเมินความเสี่ยงต้องแยกพิจารณาระหว่างความเสี่ยงที่มีอยู่ในธุรกรรม (Inherent Risk) กับการบริหารความเสี่ยงของธุรกรรมนั้น ๆ (Quality of Risk Management) ทั้งในระดับการปฏิบัติงานประจำวันและระดับควบคุมดูแล ซึ่งการพิจารณาแยกกันนี้จะทำให้สามารถกำหนดระดับการจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ Inherent Risk รวมทั้งกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม

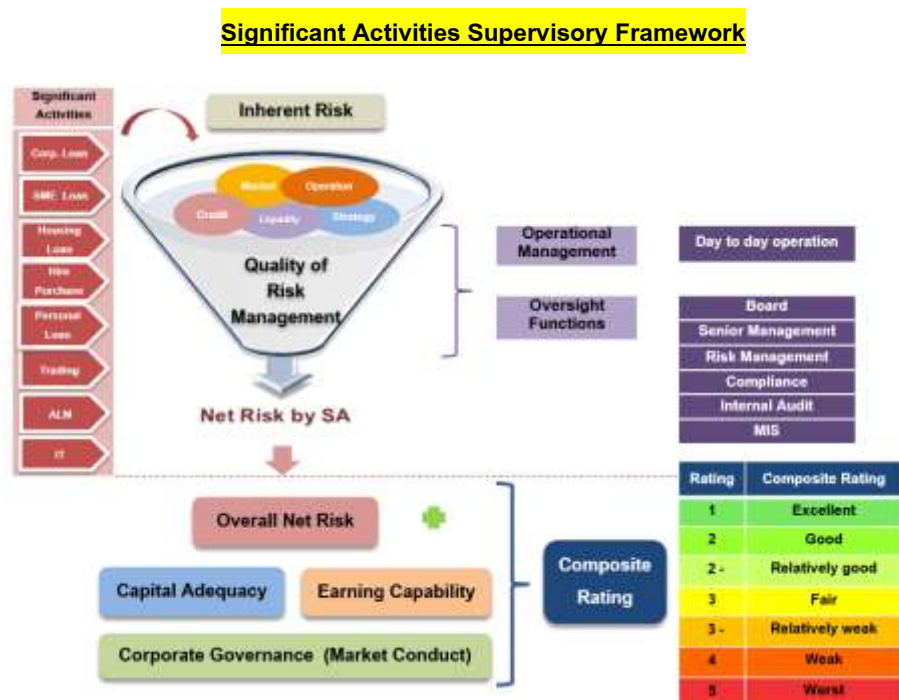
หลักการที่ 6 : เป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น (Dynamic Adjustment)

การประเมินความเสี่ยงต้องทำอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นเพียงพอ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก ตลอดจนความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปของ สง. จึงต้องมีการทบทวนความมีนัยสำคัญของแต่ละธุรกรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 7 : เป็นการประเมินสถาบันการเงินแบบภาพรวมทั้งองค์กร (Assessment of the whole institutions)

การประเมิน สง. จะเป็นการประเมินแบบองค์รวม โดยพิจารณาการบริหารความเสี่ยงของ ธุรกรรมที่สำคัญในภาพรวม (Overall net risk) ร่วมกับความสามารถในการหารายได้ เงินกองทุน ธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ ธพท. เพื่อจัดระดับ Composite Rating ของ สง. นั้น ๆ

2. ภาพรวมการประเมินความเสี่ยง



กระบวนการประเมินความเสี่ยงเริ่มจากการทำความเข้าใจธุรกิจของ สง. เพื่อระบุธุรกรรมที่สำคัญ หลังจากนั้นจะพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk: IR) และประเมินคุณภาพการบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management: QRM) ของธุรกรรมนั้น ๆ ซึ่ง QRM จะแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการปฏิบัติงานประจำวัน (Day to Day Operation) และระดับควบคุมดูแลซึ่ง

ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ได้แก่ คณะกรรมการ สง. ผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยง การกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การตรวจสอบภายใน และการจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน ต่อมาจะ พิจารณาว่าธุรกรรมที่สำคัญดังกล่าว หลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว มีความเสี่ยงสุทธิ (Net Risk) คงเหลืออยู่ในระดับใด เมื่อนำ Net Risk ของทุก SA มาพิจารณาร่วมกันเพื่อประเมินภาพรวม การบริหารความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาร่วมกับเงินกองทุน ความสามารถในการหารายได้ ธรรมชาติและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ธปท. เพื่อจัดระดับโดยรวม (Composite Rating) ของ สง. นั้น (สามารถศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมวิธีการประเมินได้ตามคู่มือการจัด ระดับโดยรวม)

ธปท. ใช้ตารางผลการประเมินความเสี่ยงธุรกรรมที่สำคัญเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม ประเมิน และบันทึกข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ของแต่ละธุรกรรม และคุณภาพของการบริหาร จัดการความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องของ สง. แต่ละแห่ง โดยนำผลการประเมินและข้อสังเกต ที่ได้มาประกอบการพิจารณาการให้คำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะ แจ้งเรื่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือ ดำเนินมาตรการตามความเหมาะสมต่อไป

ตารางผลการประเมินความเสี่ยงธุรกรรมที่สำคัญ (Risk Matrix Assessment)

Significant Activities	Inherent Risk					Quality of Risk Management							Net Risk	แนวโน้ม
	กลยุทธ์	สภาพ	ขนาด	สภาพ	ปฏิบัติ	ระบบ	ระบบ	ระบบ	ระบบ	ผู้บริหาร	คณะกรรมการ	ระบบ		
						ปฏิบัติ	บริหาร	ควบคุมการ	ตรวจสอบ	ระดับสูง		การ		
						สภาพ	ตาม	ปฏิบัติตาม	ภายใน			รายงาน		
							เสี่ยง	กฎเกณฑ์				(MIS)		
1. Corporate														
2. SME														
3. Hire Purchase														
4. Housing Loan														
5. ALM														
6. Derivatives														
6. ระบบงาน IT														

ทุก SA ของ สง. ต้องมีการประเมินความเสี่ยง อาจประเมินโดย Onsite หรือ Offsite ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของ ทรัพยากรและระยะเวลาในการตรวจสอบ ในกรณีที่มิได้ SA ที่ประเมินโดย Offsiteให้นำผลการประเมินไปร่วม พิจารณาใน Overall Net Risk ด้วย แต่ต้องระบุให้ชัดเจนว่า SA ไต ใช้ผลการประเมินของ Offsite

ส่วนที่ 2 แนวทางการประเมินความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ

การพิจารณาว่าธุรกรรมใดเป็นธุรกรรมที่สำคัญของ สง. สามารถพิจารณาได้จาก Business Model การกำหนดเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ รายการที่แสดงในงบการเงิน รวมทั้งการจัดโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบงานต่าง ๆ ที่รองรับการทำธุรกรรมและการปฏิบัติงานของ สง. โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์และพิจารณาความมีนัยสำคัญของแต่ละธุรกรรมที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน และเงินกองทุนของ สง.

ในกระบวนการประเมินความเสี่ยงธุรกรรมที่สำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

1. การระบุธุรกรรมที่สำคัญ (Significant Activities Identification)

ธุรกรรมที่สำคัญ (Significant Activities: SA) จัดได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

- 1.1 ธุรกิจหลักของ สง. (Line of Business) เช่น เงินให้สินเชื่อ (Corporate, SMEs และ Retail) เงินลงทุน ตราสารอนุพันธ์ เป็นต้น
- 1.2 กระบวนการดำเนินงานหลักของ สง. (Institution-wide Process) เช่น การบริหารเงิน ระบบ IT และการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน เป็นต้น
- 1.3 หน่วยธุรกิจหรือบริษัทในเครือ (Business Unit) เช่น สาขาต่างประเทศ และบริษัทในเครือ เป็นต้น

ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดว่าธุรกรรมใดที่มีนัยสำคัญ จะพิจารณาจากปัจจัยทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยมีแนวทางการพิจารณาดังนี้

ปัจจัยเชิงปริมาณ : ร้อยละของปริมาณธุรกรรมเมื่อเทียบกับสินทรัพย์รวม สินทรัพย์เสี่ยง และรายได้รวม

ปัจจัยเชิงคุณภาพ : เป้าหมายและแผนกลยุทธ์ การวางแผนขยายธุรกิจ ผลกระทบต่อ Brand Value หรือ ชื่อเสียง ระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะกระบวนการด้านสินเชื่อ (Credit Process) ระบบ IT ที่รองรับการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. การประเมินความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ

2.1 ความเสี่ยงที่มีอยู่ในธุรกรรมที่สำคัญ (Inherent Risk : IR)

ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยทั่วไปตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินกิจกรรมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของ สง. ตลอดจน

ผู้ฝากเงิน รวมถึงหน่วยงานที่กำกับดูแลและทางการ ดังนั้น การเข้าใจลักษณะธุรกรรมของ สง. อย่างถ่องแท้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของธุรกรรมดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญในการระบุและประเมิน Inherent risk

Inherent Risk แบ่งออกเป็นความเสี่ยง 5 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) โดยจะพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการทำธุรกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของ สง. ดังต่อไปนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ ความสมเหตุสมผลของสมมติฐานหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน รวมถึงความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และการนำแผนไปปฏิบัติ

ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาในการชำระหนี้ หรือที่เกิดจากโอกาสที่ลูกหนี้อาจไม่สามารถชำระคืนได้ จนเป็นเหตุให้ถูกปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือลงได้

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ราคาตราสารทุน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งอาจเกิดจากรู้นาห้ทั้งในและนอกงบดุลที่อยู่ในบัญชีเพื่อการค้า และ/หรือ บัญชีเพื่อการธนาคาร

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ สง. ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือความบกพร่องของกระบวนการทำงาน บุคลากร และระบบงานของ สง. รวมทั้งจากการทุจริต หรือจากเหตุการณ์ภายนอก

Significant Activities	Inherent Risk					Quality of Risk Management							Net Risk	แนวโน้ม	
	กลยุทธ์	สภาพคล่อง	ตลาด	สภาพคล่อง	ปฏิบัติการ	ระบบปฏิบัติงาน	ระบบบริหารความเสี่ยง	ระบบควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ระบบตรวจสอบภายใน	ผู้บริหารระดับสูง	คณะกรรมการ	ระบบสารสนเทศ (MIS)			
1. Corporate															
2. SME															
3. Hire Purchase															
4. Housing Loan															
5. ALM															
6. Derivatives															
6. ระบบงาน IT															

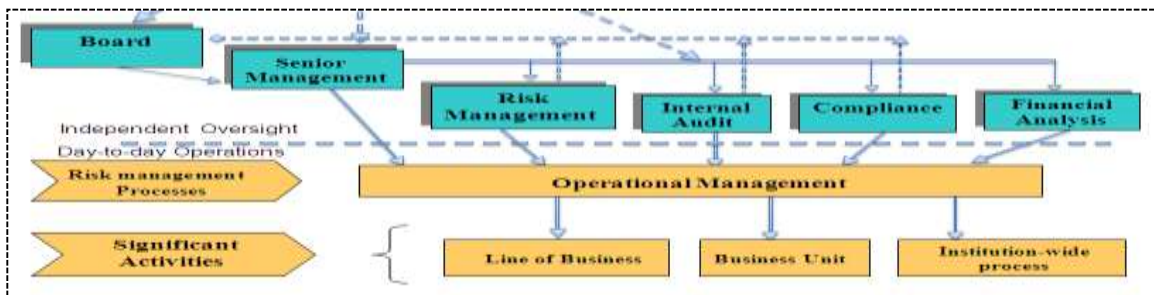
ปัจจัยในการประเมิน Inherent Risk ของ SA

1. เข้าใจธุรกิจและลักษณะของธุรกรรม
2. ระบุความเสี่ยงหลักของธุรกรรม เช่น เงินให้สินเชื่อ : ด้านเครดิต และด้านปฏิบัติการ
ALM : ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ และ IT : ด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ
3. ตัวอย่างปัจจัยในการพิจารณาความเสี่ยงหลักของธุรกรรมด้านสินเชื่อ

■ ความเสี่ยงด้านเครดิต	■ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
<ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Features) - กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย/ช่องทางการให้บริการ - ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น NPL /PIL - การแข่งขันที่อาจกระทบกับ Pricing - การกระจุกตัวในพอร์ต/อัตราการเติบโตของพอร์ต - ผลกระทบจากตลาด/อุตสาหกรรม/ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - ความซับซ้อนของธุรกรรม - ความรู้และความชำนาญของพนักงานสินเชื่อ - ระบบงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2.2 คุณภาพการจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management: QRM)

การประเมินคุณภาพการจัดการความเสี่ยง จะแบ่งการประเมินออกตามระดับการควบคุม เป็น 2 ระดับ คือ ระดับการปฏิบัติงานประจำวัน (Operational Management: OM) ซึ่งควบคุมดูแล Day to day Operations และ ระดับควบคุมดูแล (Oversight Functions: OF) ดังนี้

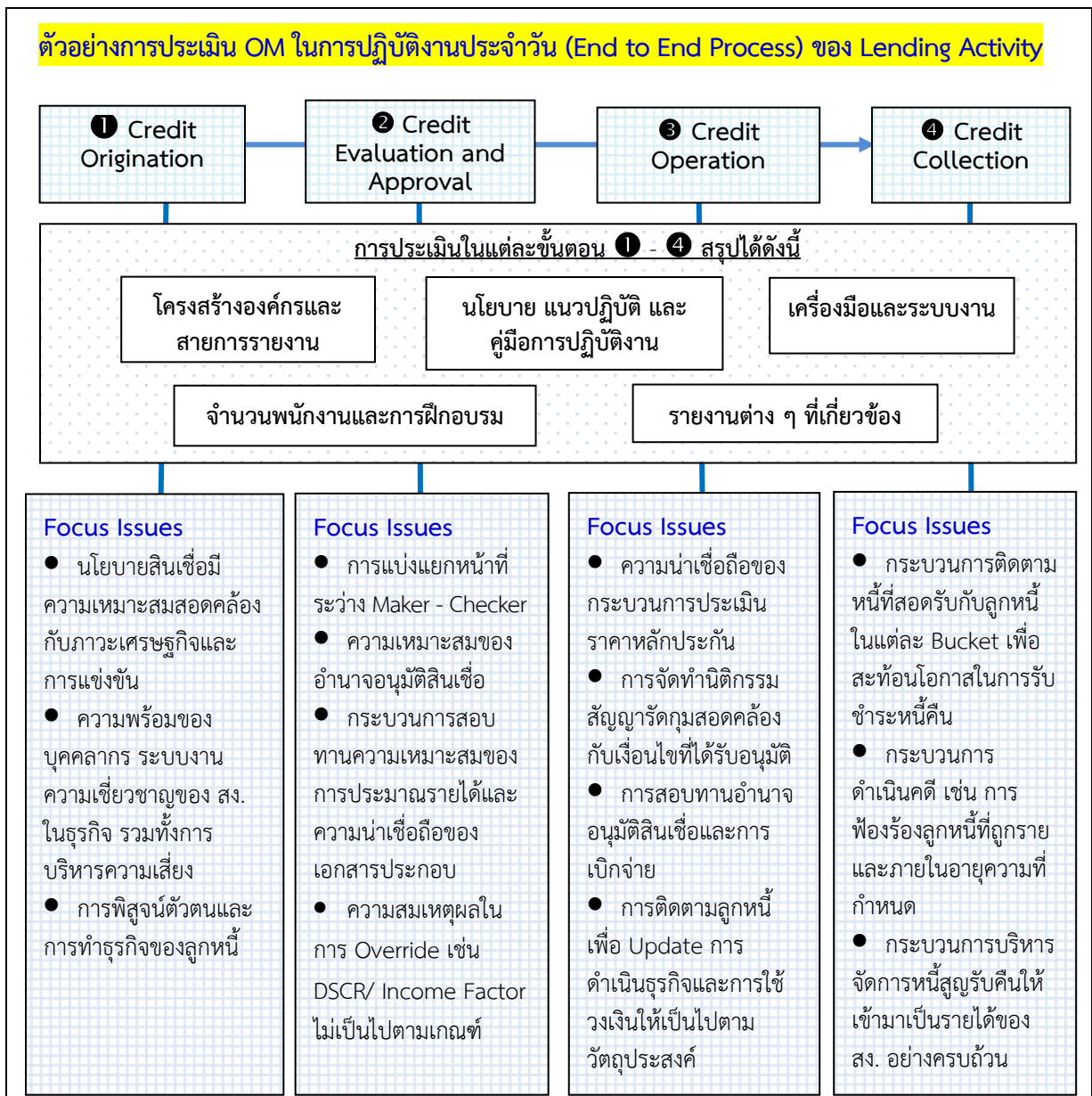


2.2.1 ระดับการปฏิบัติงานประจำวัน (Operational Management: OM)

เป็นการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยงของการทำธุรกรรมในแต่ละวัน (Day to Day Operation) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทราบประเด็นปัญหาและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น และสามารถจัดการกับความเสี่ยง รวมทั้งควบคุมปัญหาไม่ให้ลุกลามต่อไปได้ โดยมีนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และบุคลากรเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็น “แนวป้องกันความเสี่ยงขั้นแรก (First Line of Defense)” การประเมิน OM ของแต่ละ SA ประกอบด้วย

1. **โครงสร้างองค์กรของหน่วยธุรกิจ:** การจัดโครงสร้างมีความเหมาะสม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการรายงานที่ชัดเจน
2. **นโยบาย แนวปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน:** มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง มีการทบทวนและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสื่อสารให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

3. **เครื่องมือและระบบงาน:** มีประสิทธิภาพเพียงพอรองรับปริมาณและความซับซ้อนของการทำธุรกรรม
4. **พนักงานและการฝึกอบรม:** บุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสม และค่าตอบแทนที่สะท้อนถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยง
5. **การติดตามและการควบคุม:** มีกระบวนการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด มีการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ที่ครบถ้วนถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจ



2.2.2 ระดับควบคุมดูแล (Oversight Functions: OF)

Oversight Functions หมายถึง หน่วยงานหรือผู้ที่มีความเป็นอิสระที่ไม่มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวัน ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของระดับ Operational Management ของทุกหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ให้ปฏิบัติเป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางการ นโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน และระเบียบกฎเกณฑ์ภายในของ สง. ซึ่งประกอบด้วย

- คณะกรรมการสถาบันการเงิน (Board of Director)
- ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)
- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
- การจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial Analysis)

การกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานตามที่กล่าวข้างต้นขึ้นอยู่กับ ลักษณะธุรกิจ ขนาด ความซับซ้อนและความเสี่ยงจากการทำธุรกรรมของ สง. หาก สง. ขาดบทบาทใดบทบาทหนึ่งไป อาจทำให้การบริหารจัดการในภาพรวมขาดประสิทธิภาพได้

Significant Activities	Inherent Risk					Quality of Risk Management						Net Risk	แนวโน้ม	
	กลยุทธ์	ผลิตภัณฑ์	พหุภาค	สภาพตลาด	ปฏิบัติการ	ระบบปฏิบัติงาน	ระบบบริหารความเสี่ยง	ระบบควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ระบบตรวจสอบภายใน	ผู้บริหารระดับสูง	คณะกรรมการ			ระบบสารสนเทศ (MIS)
1. Corporate														
2. SME														
3. Hire Purchase														
4. Housing Loan														
5. ALM														
6. Derivatives														
6. หน่วยงาน IT														

การประเมิน Oversight Functions: OF จะพิจารณาองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ

❶ ด้านการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเป็น 2 มิติ คือ

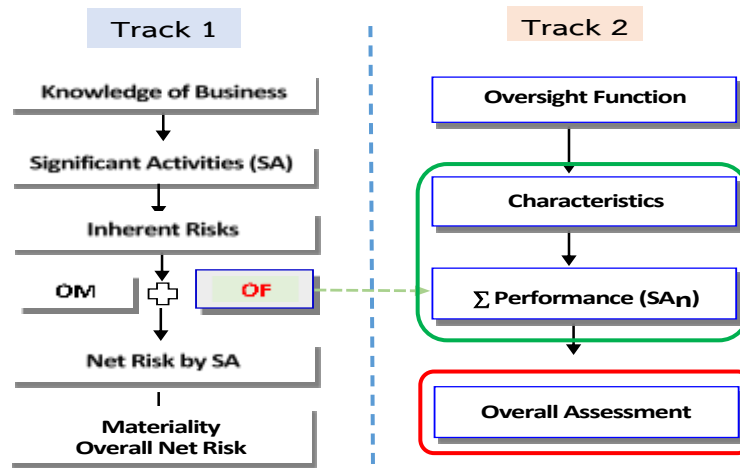
- ✓ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในแต่ละธุรกรรมที่สำคัญ
- ✓ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของทุกธุรกรรมที่สำคัญ

❷ ด้านคุณลักษณะโดยทั่วไป เช่น โครงสร้าง คุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่

ความรับผิดชอบโดยพิจารณาคุณลักษณะในภาพรวม

ให้นำข้อ ❶ และ ❷ มาพิจารณาร่วมกันเพื่อประเมินคุณภาพการจัดการโดยรวมของแต่ละ OF

ขั้นตอนการประเมิน Oversight Functions



ขั้นตอนการประเมินในแต่ละ Oversight Functions (OF)
 ประเมินประสิทธิภาพ (Performance) การปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละ SA (Track 1)
 ประเมินคุณลักษณะ (Characteristics) และบทบาทหน้าที่ของแต่ละ OF (Track 2)
 Overall Assessment = ผลรวมของการประเมิน Track 1 ในทุก ๆ SA + ผลประเมินใน Track 2

2.3 ความเสี่ยงสุทธิ (Net Risk) และแนวโน้มความเสี่ยง (Direction of Net Risk)

Net Risk หมายถึง ความเสี่ยงสุทธิที่คงเหลืออยู่ของแต่ละธุรกรรมที่สำคัญ หลังจากการบริหารจัดการความเสี่ยง (QRM) ของธุรกรรมนั้น ๆ แล้ว สง. การที่ สง. มี Net Risk ที่สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณภาพการบริหารความเสี่ยงยังไม่สอดคล้องกับ Key Inherent Risk



Significant Activities	Inherent Risk					Quality of Risk Management							Net Risk	แนวโน้ม
	กลยุทธ์	เทคโนโลยี	ตลาด	สภาพคล่อง	ปฏิบัติการ	ระบบบัญชีงาน	ระบบบริหารความเสี่ยง	ระบบควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ระบบตรวจสอบภายใน	ผู้บริหารระดับสูง	คณะกรรมการ	ระบบการรายงาน (MOB)		
1. Corporate														
2. SME														
3. Hire Purchase														
4. Housing Loan														
5. ALM														
6. Derivatives														
6. ระบบงาน IT														

แนวโน้มของ Net Risk ของแต่ละ SA จะพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของ ความเสี่ยงและคุณภาพการบริหารจัดการของธุรกรรมนั้น รวมทั้งแผนธุรกิจของ สง. และภาวะเศรษฐกิจ โดยจะพิจารณาในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า แต่ถ้ามีปัจจัยใดหรือกรณีใดที่มีความชัดเจนว่า จะส่งผลกระทบในเวลาที่เกินกว่า 12 เดือน ก็จะต้องนำปัจจัยนั้นมาพิจารณาด้วย

Net Risk และแนวโน้มความเสี่ยงจะมีผลต่อการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อย่่างไรก็ดี แนวโน้มดังกล่าวไม่ได้หมายความว่าในอีก 12 เดือนข้างหน้าระดับความเสี่ยงสุทธิจะต้องเปลี่ยนไปอยู่ใน ระดับที่ดีขึ้นหรือแย่ลงเสมอไป เช่น มี Net Risk “สูง” และแนวโน้ม “ลดลง” ก็อาจจะไม่ได้ลดจนกระทั่ง เปลี่ยน Net Risk ไปอยู่ในระดับ “ค่อนข้างสูง” หรือ “ปานกลาง” ได้

3. การบริหารความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ (Overall Net Risk)

การพิจารณาภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงของธุรกรรมที่สำคัญ (Overall Net Risk) จะให้ น้ำหนักความเสี่ยงสุทธิของ SA ไตมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับความมึนัยสำคัญของ SA นั้นต่อการเงิน ผลกระทบต่อเงินกองทุน และความสามารถในการหารายได้ ซึ่งในแต่ละสถาบันการเงิน หรือแม้แต่ว่า สถาบันการเงินเดียวกัน แต่ในช่วงเวลาที่ต่างกัน ความเสี่ยงสุทธิของ SA เดียวกัน อาจมีความสำคัญ ไม่เท่ากันก็ได้ รวมทั้งประเมินแนวโน้มของ Overall Net Risk ด้วย

4. การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)

Inherent Risk	Quality of Risk Management	Net Risk	Overall Net Risk	แนวโน้ม
สูง	ดี	สูง	ดีมาก	เพิ่มขึ้น
ปานกลาง	พอใช้	ค่อนข้างสูง	ดี	คงที่
ต่ำ	อ่อน	ปานกลาง	ค่อนข้างดี	ลดลง
		ค่อนข้างต่ำ	พอใช้	
		ต่ำ	ค่อนข้างอ่อน	
		ต่ำ	อ่อน	
			อ่อนมาก	

ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1 ตัวอย่างธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน

- **สินเชื่อธุรกิจ (Corporate loan)**

สินเชื่อธุรกิจเป็นสินเชื่อสำหรับกิจการเพื่อนำไปใช้ในการผลิต หรือเป็นทุนหมุนเวียนในกิจการ มีลักษณะเป็นวงเงินขนาดใหญ่ ชับซ้อน มีหลักประกันที่หลากหลายและไม่มีรูปแบบการชำระหนี้ที่ตายตัว หากมีการกระจุกตัวมาก เมื่อเกิดปัญหาอาจส่งผลกระทบต่อฐานะของ สง. ได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพิจารณาสินเชื่อ การควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การกระจุกตัวของลูกหนี้ รายใหญ่ และมีการติดตามและทบทวนสินเชื่อให้เป็นปัจจุบัน

- **สินเชื่อธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs loan)**

สินเชื่อ SMEs เป็นสินเชื่อเพื่อนำไปใช้หมุนเวียนในกิจการหรือซื้อสินทรัพย์ถาวรเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจ หลักประกันส่วนใหญ่เป็นสินทรัพย์ที่ใช้ในกิจการ งบการเงินส่วนใหญ่ขาดความน่าเชื่อถือ เมื่อภาวะเศรษฐกิจไม่ดี ลูกหนี้กลุ่มนี้จะได้รับผลกระทบค่อนข้างสูง จึงต้องให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือ เอกสารประกอบการพิจารณาการประมาณการรายได้และความสามารถในการชำระหนี้ของลูกหนี้

- **สินเชื่อรายย่อย (Retail loan)**

สินเชื่อรายย่อยที่ให้แก่มูลหนี้ทั้งหมดที่มีหลักประกันได้แก่ (1) สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (Housing loan) (2) สินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ (Hire Purchase) และที่ไม่มีหลักประกัน ได้แก่ (3) สินเชื่อบัตรเครดิต (Credit card) และ (4) สินเชื่อส่วนบุคคล (Personal loan) สินเชื่อประเภทนี้มีลูกหนี้จำนวนมาก ราย แต่วงเงินสินเชื่อค่อนข้างต่ำ แหล่งรายได้ของลูกหนี้แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มที่มีรายได้จากเงินเดือน (Salary) กับกลุ่มอาชีพอิสระ (Self-employed) ซึ่งมีความอ่อนไหวต่อภาวะเศรษฐกิจและกระทบต่อแหล่งรายได้ของลูกหนี้ ดังนั้น การพิจารณาแหล่งที่มาของรายได้ของลูกหนี้ และการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการประเมินราคาสำหรับสินเชื่อที่มีหลักประกัน กระบวนการพิจารณาสินเชื่อมีความจำเป็นต้องใช้ระบบ IT โดยใช้ Credit Scoring เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ มีกระบวนการติดตามทวงถามหนี้ รวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลและประมวลผล นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของทางการ และการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (Market conduct) ด้วย

- **การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Assets and liability management : ALM)**

การทำธุรกิจของ สง. จะแตกต่างกันตาม Business Model และกลยุทธ์ในการบริหารงาน จากโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน แหล่งเงินทุนหลักได้จากเงินรับฝากและเงินกู้ยืม ขณะที่การทำธุรกิจจะเป็นการให้สินเชื่อและลงทุนในหลักทรัพย์ รวมถึงรายการภาระผูกพันต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดความแตกต่างกัน (Mismatch) ทั้งเรื่องระยะเวลา และอัตราดอกเบี้ย หาก สง. ต้องชำระคืนหนี้สินและภาระผูกพัน

แต่ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีให้เป็นเงินสดได้ทันเวลา หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้ หรือแม้ว่าจะจัดหาแหล่งเงินทุนได้แต่มีต้นทุนทางการเงินสูง ก็จะมีผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุน ตลอดจนความน่าเชื่อถือ สง. จึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและจากอัตราดอกเบี้ยดังกล่าวให้เหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- **ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT System)**

ปัจจุบันการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ (Data Center) ระบบเครือข่ายสื่อสาร (Network) ระบบ Core Banking และระบบงานการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น เพื่อให้ระบบ IT มีความปลอดภัยเพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล สถาบันการเงินจึงต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงด้าน IT ที่เพียงพอเหมาะสมทั้งในด้านความปลอดภัย ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลและสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง (Security Integrity และ Availability (SIA))

- **บริษัทในเครือ หรือสาขาในต่างประเทศ**

ในการกำกับแบบรวมกลุ่ม ธปท. จะประเมินความเสี่ยงของ สง. ที่ครอบคลุมถึงบริษัทในเครือด้วย เนื่องจาก สง. มีการดำเนินธุรกิจหลักบางประเภทภายใต้บริษัทในเครือ ซึ่งเป็นบริษัทลูกหรือบริษัทร่วม เช่น บริษัทให้สินเชื่อเช่าซื้อ บริษัทบัตรเครดิต บริษัทหลักทรัพย์ บริษัทประกัน และบริษัทสนับสนุน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการเปิดสาขาในต่างประเทศ ซึ่งการทำธุรกรรมเป็นจำนวนมาก หรือมีการปฏิบัติงานที่อาจจะส่งผลกระทบต่อฐานะการดำเนินงานโดยรวมของ สง.

ภาคผนวกที่ 2 การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับ Oversight Functions (OF)

1) คณะกรรมการสถาบันการเงิน (Board of Director : BOD) พิจารณาดังนี้

- การอนุมัตินโยบาย แผนงาน เป้าหมายและเกณฑ์การอนุมัติการทำธุรกรรม เช่น เงินฝาก สินเชื่อ เงินลงทุน รวมทั้งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การควบคุมติดตามการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) ให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด
- การเข้าร่วมประชุม/การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ/วิธีการจัดการปัญหาหรือประเด็นต่าง ๆ การสั่งการและการติดตามการแก้ไข
- ได้รับข้อมูลและรายงานที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ

2) ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) พิจารณาดังนี้

- การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีธรรมาภิบาล และควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎเกณฑ์ทั้งของ สง. และทางการ
- การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยการจัดให้มีกระบวนการทำงาน ระบบ IT และ บุคลากร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์
- ทบทวนนโยบายและแผนงาน ให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง การควบคุมและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- มีการสั่งการแก้ไขปัญหาอย่างทันกาล และรายงานประเด็นสำคัญต่อคณะกรรมการและสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติให้ชัดเจน ครบถ้วน รวดเร็ว และทั่วถึง

3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) พิจารณาดังนี้

- ระบบการบริหารความเสี่ยงสามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงของธุรกรรมที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับความซับซ้อนและปริมาณของธุรกรรม
- มีการทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ หรืออย่างน้อยปีละครั้ง รวมถึงการจัดทำ Stress test
- มีการบริหารจัดการเงินกองทุนและสภาพคล่องที่เพียงพอรองรับความเสี่ยง
- มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงต่อสาธารณชนอย่างเพียงพอ

4) การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) พิจารณาดังนี้

- การดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมสินเชื่อ
- ความเป็นอิสระของหน่วยงาน Compliance

- พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ได้รับการอบรมที่เหมาะสมเพียงพอ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เครื่องมือที่ใช้มีประสิทธิภาพเพียงพอในการชี้ประเด็นความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Key Risk Indicators) และระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยตัวชี้วัด มีความเหมาะสม

5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) พิจารณาดังนี้

- ความเป็นอิสระของหน่วยงาน Internal Audit และคณะกรรมการตรวจสอบ
- พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ได้รับการอบรมที่เหมาะสมเพียงพอ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แผนและขอบเขตการตรวจสอบได้ครอบคลุมหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบมีความเหมาะสมเพียงพอ
- มีการรายงานผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะ และแนวทางการแก้ไข และการติดตามความคืบหน้าในการแก้ไขประเด็นข้อสังเกตเสนอต่อคณะกรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง

6) การจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน (Financial Analysis) พิจารณาดังนี้

- ความเป็นอิสระของหน่วยงานจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- ระบบ Management Information System (MIS) ที่มีประสิทธิภาพ
- ข้อมูลที่ใช้นำการจัดทำรายงานที่นำเสนอคณะกรรมการและผู้บริหารมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และเพียงพอต่อการตัดสินใจ เข้าใจง่าย มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และเน้นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหาร และคณะกรรมการ สง. ควรทราบ