แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

3 สิงหาคม 2551

จัดทำโดย

สำนักนโยบายความเสี่ยง

ฝ่ายนโยบายความเสี่ยง

สายนโยบายสถาบันการเงิน

ธนาคารแห่งประเทศไทย

โทรศัพท์ 0-2283-6827, 0-2356-7339

โทรสาร 0-2283-5938

E-mail: BanchaM@bot.or.th, SiriratP@bot.or.th

ฝนสว10-คส51001-25510803

คส 510	วันที่ 3 ส.ค. 2551

แนวปฏิบัติธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

---

1. เหตุผลในการออกแนวปฏิบัติ

ในปัจจุบันการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ธนาคารพาณิชย์มีการปรับตัวเพื่อการแข่งขันในด้านต่าง ๆ เช่น

- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์และการเพิ่มขึ้นของธุรกรรมทางการเงินผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- การทำธุรกรรมและการออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- การควบรวมกิจการของธนาคารพาณิชย์และกลุ่มธุรกิจ
- การใช้บริการจากบุคคลภายนอก (Outsourcing) และการแต่งตั้งตัวแทนปฏิบัติงานแทน (Authorised Agents) ของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

พัฒนาการเหล่านี้ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนโครงสร้างความเสี่ยงโดยรวมของธนาคารพาณิชย์ (Risk Profile) มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีตซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนการที่ The Bank for International Settlements (BIS) โดย Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ได้เสนอให้ธนาคารพาณิชย์ต้องดำรงเงินกองทุนเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทาง The New Basel Capital Accord นั้น ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความจำเป็นที่ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี ระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยป้องกันและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับธนาคารพาณิชย์ได้แล้ว ยังจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า อันเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรในระยะยาวอีกด้วย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีความซับซ้อนและเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน ส่งผลให้รูปแบบและแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน จากเดิมที่เน้นการใช้หน่วยงานตรวจสอบภายในเป็นกลไกหลักในการป้องกันความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร พัฒนาไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงในลักษณะเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่นที่มีการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุมหรือลดความเสี่ยง รวมทั้งมีการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงอย่างครบถ้วนสมบูรณ์เป็นระบบ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร (Operational Risk Management Unit)

การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการไปสู่แนวทางดังกล่าวข้างต้นจำเป็นต้องใช้เวลา ทรัพยากร และความตั้งใจ ธนาคารพาณิชย์จึงควรให้ความสำคัญและเริ่มดำเนินการตั้งแต่บัดนี้ โดยธนาคารพาณิชย์ควรพิจารณากำหนดแผนพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เหมาะสมกับขนาด ความหลากหลายและความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์

แนวปฏิบัติฯ นี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ในการสร้างและพัฒนา Operational Risk Management Environment ให้เกิดขึ้นในองค์กร รายละเอียดของระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการรวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้วย

ในการออกแนวปฏิบัติฉบับนี้สาระสำคัญไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม

2. ขอบเขตการบังคับใช้

แนวปฏิบัติฉบับนี้ใช้บังคับกับธนาคารพาณิชย์ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงินทุกแห่ง

3. หนังสือเวียนที่ยกเลิก ตามเอกสารแนบ 1

4. เนื้อหา

4.1 ในแนวปฏิบัติฉบับนี้

4.1.1 “ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ” [1] หมายความว่า ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนับรวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมายด้วย

คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการข้างต้น เป็นคำจำกัดความที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์อาจกำหนดคำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้กว้างกว่าคำจำกัดความที่กำหนดนี้ได้ ตามที่ธนาคารพาณิชย์เห็นสมควรเพื่อประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร

อนึ่ง เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกได้เป็น 7 ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss event types) ดังต่อไปนี้

(1) Internal fraud เช่น การทุจริตของพนักงาน การทำธุรกรรมโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น

(2) External fraud เช่น การปลอมเช็ค Hacking การโจรกรรม เป็นต้น

(3) Employment practices and workplace safety เช่น การถูกฟ้องร้องจากการกระทำผิดกฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

(4) Clients, products and business practices เช่น การที่ลูกค้าใช้ธนาคารพาณิชย์เป็นช่องทางของการฟอกเงิน เป็นต้น

(5) Damage to physical assets เช่น ความเสียหายของทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติและการก่อการร้าย เป็นต้น

---

[1] Operational Risk is “the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, and systems or from external events” อ้างอิงจากคำจำกัดความของ The Bank for International Settlements โดย Basel Committee on Banking Supervision

(6) Business disruption and system failures เช่น ความเสียหายจากความล้มเหลวของอุปกรณ์ โปรแกรม หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

(7) Execution, delivery and process management เช่น ความผิดพลาดของพนักงาน เอกสารสำคัญสูญหาย ความเสียหายที่เกิดจากการใช้บริการจากบุคคลภายนอกของธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

4.2 รายละเอียดของแนวปฏิบัติ

4.2.1 <u>การสร้างและพัฒนา Operational Risk Management Environment</u>

(1) บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการของธนาคารพาณิชย์

(1.1) ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในฐานะที่เป็นความเสี่ยงหลักของธนาคารพาณิชย์ โดยการบรรจุเรื่องความเสี่ยงด้านปฏิบัติการภายในองค์กรเป็นวาระในการประชุมคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์อย่างสม่ำเสมอ

(1.2) กำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมกับองค์กร ระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ยอมรับได้ และแผนงานการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับพนักงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงแนวทางความสำคัญและความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร มีการทบทวนกรอบนโยบายที่กล่าวข้างต้นเป็นระยะ

(1.3) จัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการแยกจากหน่วยงานอื่นและหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน โดยให้รายงานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ หน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่

(1.3.1) เสนอนโยบาย แผนงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์เพื่อพิจารณาอนุมัติ

(1.3.2) ดูแลและสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทางที่กำหนดไว้

(1.3.3) ดูแลและสนับสนุนให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(1.3.4) ดูแลและสนับสนุนให้หน่วยงานจัดทำ ทบทวน ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานและแผนฉุกเฉินให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน

(1.3.5) ศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สื่อสารให้พนักงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อสร้าง Operational Risk Management Environment รวมทั้งประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านอื่น

(1.4) อนุมัตินโยบาย แผนงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่นำเสนอโดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(1.5) จัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจนสอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ทั้งนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพจะเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบ ควบคุมและป้องกัน ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยคณะกรรมการตรวจสอบควรดูแลให้แผนการตรวจสอบมีรายละเอียดและความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์

(1.6) ส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรเพื่อสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรม

(1.7) จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทำหน้าที่ตรวจสอบรับรองงบการเงิน

(1.8) ดูแลให้ธนาคารพาณิชย์มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 ประกาศหรือหนังสือเวียนของธนาคารแห่งประเทศไทย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับมาตรการป้องกันการฟอกเงินและการก่อการร้าย เป็นต้น หากธนาคารพาณิชย์มีการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ ต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของผู้กำกับดูแลในต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ การดูแลให้ธนาคารพาณิชย์มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องอาศัยหน่วยงานตรวจสอบภายในและหน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) ที่มีประสิทธิภาพ

(2) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

(2.1) ผู้บริหารระดับสูงนำกรอบนโยบายความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมาพัฒนาให้เกิดระเบียบ กฎเกณฑ์ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในองค์กร และสื่อสารให้พนักงานทุกคนในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ การสื่อสารข้อมูลจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดความระมัดระวังและความเอาใจใส่ในเรื่องการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น การสื่อสารข้อมูลอาจทำในรูปแบบจดหมายข่าว หรือหน่วยงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด

(2.2) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการรายงานในแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน หัวหน้าหน่วยงานควรเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในหน่วยงานนั้น เนื่องจากเป็นผู้รู้และเข้าใจความเสี่ยงที่มีอยู่ในหน่วยงานดีที่สุด ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรดูแลควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

(2.2.1) <u>ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร</u>

- คัดเลือก อบรมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติประสบการณ์และความสามารถเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดให้มีทรัพยากรในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
- ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหน่วยงาน ที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือของพนักงานในการปฏิบัติงาน เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรักษาทรัพย์สินและเงินสดของธนาคารพาณิชย์
- นำหลักการควบคุมภายในมาใช้ เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of duties) การสอบยันการปฏิบัติงาน (Check and balance) ระบบการปฏิบัติงานโดย 2 ฝ่าย (Dual control) การยืนยันกระทบยอดอย่างสม่ำเสมอ (Regular verification and reconciliation) และดูแลให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Conflict of interest) น้อยที่สุด
- ดูแลนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม เช่น ไม่กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับกำไรจากการดำเนินงานระยะสั้นเพียงอย่างเดียว เพราะอาจส่งผลให้มีการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นตามกฎระเบียบเพื่อบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน ในระยะสั้น

- จัดให้มีคู่มือและเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการที่ใช้เทคโนโลยีที่ซับซ้อน มีธุรกรรมจำนวนมาก หรือมีส่วนที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ เช่น มาตรการป้องกันและฟอกเงิน เป็นต้น รวมทั้งมีการระบุจุดที่มีความเสี่ยงไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานด้วยซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงเอกสารนั้นได้เมื่อต้องการ

- ดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์และวิธีปฏิบัติงานขององค์กร อย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีการกำหนดมาตรการลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน

(2.2.2) <u>ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน</u>

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ : ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการให้มั่นใจว่า ระบบที่ใช้อยู่มีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธนาคารพาณิชย์ โดยการพัฒนา ปรับปรุง ควบคุมและตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องศูนย์สำรองข้อมูลและแผนฉุกเฉิน

- ระบบเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน : ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการให้มั่นใจว่าธนาคารพาณิชย์มีเอกสารคู่มือเกี่ยวกับขั้นตอนและกระบวนการการปฏิบัติงานภายในส่วนงานและระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ที่ละเอียด ชัดเจนและเข้าใจง่าย เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้

- ระบบเอกสารสัญญาและเอกสารเผยแพร่ : เอกสารสัญญา เอกสารโฆษณา ประชาสัมพันธ์ รวมถึงข้อมูลที่เปิดเผยในงบการเงินที่เผยแพร่สู่สาธารณชน ควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้องโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ฝ่ายกฎหมาย (Legal Unit) ฝ่ายการตลาด (Marketing Unit) ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าเอกสารสัญญา ดังกล่าวมีผลบังคับตามกฎหมาย และเอกสารที่เผยแพร่มีความชัดเจนและถูกต้อง

- ระบบรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินและข้อมูล : ผู้บริหารระดับสูงต้องจัดให้มีระบบระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการเข้าถึงทรัพย์สินและข้อมูล รวมทั้งชั้นความลับของข้อมูลต่าง ๆ อย่างรัดกุมเหมาะสม และดูแลให้มีการปฏิบัติตามระเบียบและวิธีปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยข้อมูลอาจอยู่ในรูปของเอกสาร ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลที่พนักงานทราบจากการปฏิบัติงานหรือการเข้าถึงข้อมูลของธนาคารพาณิชย์ก็ได้ การใช้ทรัพย์สินหรือข้อมูลเพื่อ

ประโยชน์ส่วนตัว เช่น Insider trading เป็นต้น อาจส่งผลเสียหายทางการเงิน และชื่อเสียงของธนาคารพาณิชย์ได้

(2.2.3) <u>ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกต่าง ๆ</u>

- ผู้บริหารระดับสูงควรดำเนินการให้มั่นใจว่าในการตัดสินใจทางธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ได้พิจารณาดูแลปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ภายนอกอย่างรอบคอบ เช่น ภาวะการแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ ภัยจากการก่อการร้ายการฟอกเงิน และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีการจัดทำแผนฉุกเฉิน หรือทำประกันภัยเพื่อรองรับหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยซึ่งอยู่เหนือการควบคุมโดยตรงของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งแนวปฏิบัตินี้จะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

อนึ่ง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน ความพร้อมของบุคลากรและปัจจัยภายนอกอื่น ๆ โดยเฉพาะในกรณีที่มีการออกผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินรูปแบบใหม่ การประกอบธุรกิจใหม่ที่ไม่ตรงกับกลยุทธ์หลักของธนาคารพาณิชย์ หรือมีการนำระบบงานใหม่มาใช้ ต้องมั่นใจว่า มีการวิเคราะห์ ระบุ ประเมิน และป้องกันความเสี่ยง รวมทั้งการอนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมแล้ว

4.2.2 <u>ระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</u>

ระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่ธนาคารพาณิชย์พึงดำเนินการ มีลักษณะและองค์ประกอบเช่นเดียวกับระบบการบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ กล่าวคือ ต้องมีระบบการระบุ ประเมิน ติดตาม ควบคุมหรือลดความเสี่ยง และระบบการจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ต้องกำหนดและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้สอดคล้องเหมาะสมกับขนาดความซับซ้อนและความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เป็นสำคัญ

การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ควรต้องพิจารณาแผนกลยุทธ์ แผนการตลาดและการขยายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ควบคู่กันด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถรองรับการขยายตัวของธุรกิจธนาคารพาณิชย์และการเพิ่มขึ้นของความเสี่ยงในอนาคตได้

(1) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นพื้นฐานสำคัญขั้นต้นของการบริหารความเสี่ยง ธนาคารพาณิชย์ควรดำเนินการให้มีการระบุจุดที่มีความเสี่ยง ประเภทความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงในแต่ละผลิตภัณฑ์ บริการทางการเงิน ระบบงาน หรือในแต่ละหน่วยงานของธนาคารพาณิชย์

หน่วยงานในฐานะผู้รู้และเข้าใจกระบวนการทำงานและความเสี่ยงที่มีอยู่ได้ดีที่สุดควรมีส่วนสำคัญในกระบวนการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบการระบุความเสี่ยง เช่น

- ประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- ปริมาณความซับซ้อนและประเภทของธุรกรรม ซึ่งรวมถึงระบบที่เกี่ยวข้องในการให้บริการลูกค้า (End-to-end operating cycle) และกลไกการกระจายผลิตภัณฑ์และบริการสู่ลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ (Distribution mechanism)
- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นในอดีต หรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแต่ธนาคารพาณิชย์สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses)
- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินแห่งอื่น
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เป็นต้น

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

โดยที่วิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Measurement) อยู่ระหว่างการพัฒนา ดังนั้น ในปัจจุบันการประเมินความเสี่ยงจึงต้องอาศัยดุลพินิจและประสบการณ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ดี ธนาคารพาณิชย์ควรมีการศึกษาและติดตามพัฒนาการของวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการวัดความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมและเพื่อให้สะท้อนความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรอย่างแท้จริงต่อไป

ในการประเมินระดับความเสี่ยง ธนาคารพาณิชย์ควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood / Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน ธนาคารพาณิชย์อาจประเมินระดับความเสี่ยงในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เช่น ตัวเลข

สัญลักษณ์ สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำ โดยมีการกำหนดคำอธิบายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแบ่งระดับและจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการปรับปรุง ควบคุม และลดความเสี่ยงต่อไป

ธนาคารพาณิชย์ควรมีเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เช่น Risk and Control Self Assessment, Risk Mapping และ Risk Indicators เป็นต้น นอกจากนี้ การระบุและประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนความเหมาะสมเป็นระยะ

(3) <u>การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)</u>

การติดตามความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธนาคารพาณิชย์สามารถป้องกันและควบคุมเหตุการณ์ความเสียหายได้อย่างทันท่วงที ธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนดควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต (Forward looking) สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของธนาคารพาณิชย์ การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน จำนวนพนักงานในหน่วยงาน จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า หรือรายได้จากการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เป็นต้น

ทั้งนี้ ประเภทของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงและความถี่ของการติดตามขึ้นอยู่กับประเภท ความซับซ้อนและความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยงานมีแตกต่างกัน ธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดระดับที่ยอมรับได้ (Tolerance level) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว และให้มีการรายงานการเปลี่ยนแปลงของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ ตลอดจนต้องสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างชัดเจน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสให้กับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรด้วย

อย่างไรก็ตาม การรายงานเหตุการณ์ความเสียหายหรือดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่ไม่ใช่การรายงานข้อมูลอัตโนมัติมักขาดความโปร่งใสในการรายงาน (Transparency) ธนาคารพาณิชย์จึงต้องมีมาตรการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง ซึ่งรวมถึงการสร้างความเข้าใจและโน้มน้าวให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการรายงานข้อมูลที่ถูกต้อง พร้อมทั้งให้หน่วยงานตรวจสอบภายในสุ่มตรวจสอบในเรื่องดังกล่าวร่วมด้วย

(4) <u>การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Control / Mitigation)</u>

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากการใช้ระบบการควบคุมภายในและการควบคุมความเสี่ยงที่กล่าวไว้ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงแล้ว ธนาคารพาณิชย์ควรจัดให้มีนโยบายและกระบวนการเพื่อลดความเสี่ยงอย่างชัดเจน พร้อมแนวทางในการดำเนินการที่เหมาะสม เช่น กรณีที่ความเสี่ยงสูงเกินระดับที่กำหนดไว้ หน่วยงานต้องจัดให้มีการลดความเสี่ยงด้วยการเพิ่มการควบคุม หรือลดปริมาณธุรกรรมที่ทำลง ถ้าความเสี่ยงมีสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ธนาคารพาณิชย์อาจตัดสินใจหยุดการทำธุรกรรมนั้น นอกจากนี้ ยังอาจดำเนินการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นด้วยการทำประกันภัย เป็นต้น

ปัจจุบัน การประกันภัยที่เกี่ยวโยงกับความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการโดยตรงมีมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ที่ต้องการซื้อประกันประเภทนี้ควรคำนึงถึง

- ฐานะทางการเงินและความมั่นคงของบริษัทประกันภัย
- ระยะเวลาที่อาจใช้ในการเรียกค่าสินไหมทดแทน
- เงื่อนไขและข้อยกเว้นของการจ่ายค่าสินไหมทดแทน เป็นต้น

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรตระหนักว่า การทำประกันภัยเป็นเพียงการลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น ไม่ใช่การลดโอกาสที่เหตุการณ์ความเสียหายจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ การทำประกันภัยส่งผลให้ลักษณะโครงสร้างความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนไปเป็นความเสี่ยงด้านกฎหมาย หรือความเสี่ยงจากคู่สัญญาขึ้นแทน ทั้งนี้ หากเป็นการทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัยภายในกลุ่มธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์ควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการถ่ายโอนความเสี่ยงออกจากกลุ่มจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบปฏิบัติงานอัตโนมัติมาใช้ในการดำเนินธุรกิจแทนการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดความเสี่ยงที่เกิดจากความผิดพลาดของพนักงาน ส่งผลให้ความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลงไป ธนาคารพาณิชย์จึงควรพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างระบบงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย นอกจากนี้ ยังต้องมีการติดตั้งระบบป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายของไวรัสคอมพิวเตอร์ และระบบป้องกันการเจาะข้อมูลโดยบุคคลภายนอกอย่างรัดกุมเพื่อรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ ธนาคารพาณิชย์มีการใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่น (Outsourcing) หรือการแต่งตั้งตัวแทนปฏิบัติงานแทน (Authorised Agents) มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเนื่องจากปัจจัยความเสี่ยงอยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารพาณิชย์ ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรจัดทำนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้บริการดังกล่าว โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ให้บริการ
- การบริการที่ผ่านมาของผู้ให้บริการ
- ข้อตกลงการให้บริการมาตรฐานการบริการ (Service Level Agreements) ซึ่งควรระบุความรับผิดชอบในการชดเชยความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น
- แผนฉุกเฉินรองรับโดยเฉพาะกับหน่วยงานสำคัญ เผื่อกรณีผู้ให้บริการไม่สามารถให้บริการต่อไปได้ ซึ่งอาจรวมถึงการหาผู้ให้บริการรายอื่นและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้ การคัดเลือกผู้ให้บริการต้องกระทำอย่างโปร่งใส สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และโครงสร้างความเสี่ยงโดยรวมของธนาคารพาณิชย์

(5) <u>การจัดเก็บข้อมูลและรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</u>

ธนาคารพาณิชย์ควรดำเนินการให้มีการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้น (Loss data) อย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรรวมถึงการเตรียมการสร้างแบบจำลองทางสถิติเพื่อวัดระดับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการต่อไป Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) ได้เสนอแนวทางการแบ่งสายธุรกิจ (Business line) และประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss event types) ไว้ ซึ่งหากธนาคารพาณิชย์มีแนวทางในการเก็บข้อมูลในลักษณะอื่นต้องสามารถเชื่อมโยงกับแนวทางการเก็บข้อมูลที่เสนอโดย BCBS ได้

ในการเก็บข้อมูลความเสียหาย ธนาคารพาณิชย์ควรกำหนดความเสียหายขั้นต่ำ (Loss threshold) ให้เหมาะสมกับองค์กร โดยรายละเอียดของข้อมูลที่จัดเก็บควรรวมถึง

- วันที่เกิด และตรวจพบความเสียหาย
- หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
- ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย

- ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- รายละเอียด และสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

นอกเหนือจากการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว ธนาคารพาณิชย์ควรเก็บข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ธนาคารพาณิชย์สามารถป้องกันความเสียหายไว้ได้ (Near-misses) เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กรต่อไป

เพื่อให้แต่ละหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการธนาคารพาณิชย์ทราบถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการขององค์กร และสามารถดำเนินการป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการควรจัดให้มีรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ รายงานดังกล่าวควรประกอบด้วย

- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
- จุดที่มีความเสี่ยงสำคัญ
- แนวทางควบคุมหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
- จุดบกพร่องในระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์อาจใช้รายงานดังกล่าว ร่วมกับรายงานการตรวจสอบภายใน รายงานการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และรายงานของผู้สอบบัญชีภายนอกประกอบการพิจารณาด้วยก็ได้

(6) <u>แผนฉุกเฉิน</u>

แผนฉุกเฉินเป็นส่วนหนึ่งของการดูแลให้ธุรกิจของธนาคารพาณิชย์สามารถดำเนินต่อเนื่องได้และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องมีแผนฉุกเฉินรองรับเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมของธนาคารพาณิชย์ เช่น ภัยธรรมชาติ การก่อการร้าย ปัญหาในระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติ

แผนฉุกเฉิน ประกอบด้วย

- แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) เป็นแผนงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขั้นตอน และกระบวนการทำงานในการเรียกคืนการดำเนินงานให้กลับสู่ภาวะปกติ เพื่อช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดเหตุหยุดชะงักการดำเนินงาน

- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนงานหรือแนวทางในการซ่อมแซม สร้างขึ้นใหม่ของระบบงาน อาคารสถานที่ หรือระบบสาธารณูปโภคที่เสียหายให้กลับสู่สภาพที่สามารถใช้ดำเนินธุรกิจเป็นปกติได้

ธนาคารพาณิชย์ต้องมีการกำหนดแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนฉุกเฉินให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยพิจารณาปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์ ระบบปฏิบัติงาน ข้อมูลทั้งในรูปเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสาธารณูปโภค ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรของธนาคารพาณิชย์

แผนฉุกเฉินที่ดีควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- มีการกำหนดความรับผิดชอบของผู้ดูแลแผนฉุกเฉินอย่างชัดเจน

- มีการกำหนดระยะเวลาที่ระบบงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะสามารถกลับคืนสู่สภาพการทำงานปกติได้ สำหรับหน่วยงานที่สำคัญและมีผลกระทบต่อสถาบันการเงินทั้งระบบ เช่น ระบบหักบัญชี ระบบการโอนและชำระเงินระหว่างธนาคาร ควรกำหนดระยะเวลาให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามปกติอย่างรวดเร็ว

- มีการประชาสัมพันธ์และฝึกอบรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนทราบและเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนฉุกเฉิน

- มีการทดสอบแผนฉุกเฉินทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการทดสอบร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น บริษัทสื่อสารโทรคมนาคม ผู้ให้บริการรายอื่น คู่ค้าสำคัญ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งคุ้นเคยกับแผนและสถานที่ที่กำหนดไว้

- มีการทบทวนและพัฒนาแผนฉุกเฉิน ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับองค์กรให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจ โครงสร้างการบังคับบัญชา หรือบุคลากรสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ควรใช้มาตรฐานของระบบสถาบันการเงินเป็นแนวทาง

- มีระบบศูนย์สำรองข้อมูลห่างจากสำนักงานใหญ่พอสมควร และไม่ควรใช้สาธารณูปโภคจากแหล่งเดียวกัน เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในวงกว้าง (Wide area disruption) ทั้งนี้ ในกรณีที่ธนาคารพาณิชย์ใช้ศูนย์สำรองข้อมูลร่วมกับสถาบันการเงินอื่น ธนาคารพาณิชย์ควรมีแผนเตรียมพร้อมหากมีเหตุการณ์ที่มีผลกระทบในวงกว้างเกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้มีปัญหาในการเข้าถึงและปฏิบัติงานที่ศูนย์สำรองด้วย

4.2.3 <u>การเปิดเผยข้อมูลการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ</u>

ธนาคารพาณิชย์ควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างเพียงพอที่สาธารณชนรวมทั้งผู้ฝากเงินและผู้มีส่วนได้เสีย จะเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และสามารถประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ได้

ความเพียงพอของข้อมูลที่ควรเปิดเผยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับขนาดความซับซ้อนและความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่ง

อย่างไรก็ตาม ธนาคารพาณิชย์สามารถศึกษาแนวทางและรายละเอียดของการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการตามแนวทาง Pillar 3 Market Discipline ของ The New Basel Capital Accord

4.3 เอกสารอ้างอิง

ธนาคารพาณิชย์ควรทำการศึกษาความรู้และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพิ่มเติมได้จาก Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk ของ The Bank for International Settlements (BIS)

5. วันเริ่มต้นบังคับใช้

แนวปฏิบัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 สิงหาคม 2551 เป็นต้นไป

ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย และหนังสือเวียนที่ยกเลิก

ที่	วันที่ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย/หนังสือเวียน	ประเภท	เลขที่	เรื่อง
1	15 กุมภาพันธ์ 2523	หนังสือเวียน	ธปท.ณ.(ว) 172/2523	สวัสดิภาพและความปลอดภัยของพนักงาน
2	5 กรกฎาคม 2538	หนังสือเวียน	ธปท.งก.(ว) 1405/2538	การรักษาความปลอดภัยของธนาคารพาณิชย์
3	30 พฤษภาคม 2546	หนังสือเวียน	ธปท.สนส.(31)ว. 1328/2546	การนำส่ง Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk
4	17 สิงหาคม 2547	หนังสือเวียน	ธปท.สนส.(31)ว. 1410/2547	การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เอกสารประกอบแนวนโยบายในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

หนังสือเวียนและเอกสารของ ธปท.

(1) คู่มือกรรมการสถาบันการเงิน

(2) คู่มือตรวจสอบความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

(3) แนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของสถาบันการเงิน

(4) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง การอนุญาตให้ธนาคารพาณิชย์ให้บริการด้านงานสนับสนุนและบริการอื่น

(5) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง หลักเกณฑ์การให้ความเห็นชอบผู้สอบบัญชีของสถาบันการเงิน

(6) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงิน

(7) ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง การให้บริการทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์

เอกสารอื่น

(1) Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Basel Committee on Banking Supervision, February 2003.

(2) Framework for Internal Control Systems in Banking Institutions, Basle Committee on Banking Supervision, September 1998.

(3) Customer due diligence for Banks, Basel Committee on Banking Supervision, October 2001.

(4) The Disaster Recovery Institute International (www.drii.org) หรือ The Business Continuity Institute (www.thebci.org)

ตารางตัวอย่างการเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ลำดับที่ (1)	หน่วยงาน (2)	สายธุรกิจ (3)	วันที่เกิด (4)	*วันที่ตรวจพบ (5)*	รายละเอียด (6)	สาเหตุ (7)	ประเภทเหตุการณ์ (8)	จำนวนความเสียหาย (9)	จำนวนที่เรียกคืนได้ (10)	วันที่รับเงินคืน (11)	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ (12)	การดำเนินการเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (13)
1.	Branch –Teller บางขุนพรหม	BL 3 (RB)	18/02/47	29/05/47	พนักงานเบิกเงินจากบัญชีของลูกค้า โดยทุจริต (Teller Fraud)	พนักงานธนาคารได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าธนาคารที่อยู่ใกล้สาขา ให้เบิกเงินแทนเจ้าของบัญชี	LET 1 (internal-fraud)	50,000	50,000	06/06/47	500	1. ผจก. สาขากำชับพนักงาน teller ให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบเรื่อง บ/ช เงินฝากอย่างเคร่งครัด พร้อมแจ้งลูกค้าทราบภายใน 1 เดือน 2. ตรวจสอบและกำชับสาขาอื่น ๆ ภายใน 1 เดือน

(1) ลำดับที่

(2) หน่วยงาน / ส่วนงาน / สายงานที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

(3) สายธุรกิจ (Business Line) ตามที่ BCBS กำหนดไว้ มีทั้งหมด 8 สายธุรกิจ

(4) วันที่เกิดเหตุการณ์ความเสียหาย

(5) วันที่ตรวจพบเหตุการณ์ความเสียหาย

(6) รายละเอียดของเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น

(7) สาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหายที่หน่วยงานทราบหรือที่ตรวจสอบได้เพื่อประโยชน์ในการกำหนดมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

(8) ประเภทเหตุการณ์ (Loss Event Type) ตามที่ BCBS กำหนดไว้ มีทั้งหมด 7 ประเภทเหตุการณ์

(9) ความเสียหายที่เป็นตัวเงินที่เกิดขึ้น ซึ่งรวมถึง ความสูญเสียหรือเสียหายต่อทรัพย์สิน(Loss or damage to assets) จำนวนเงินที่ต้องรับผิดชอบชดใช้ (Legal liability) ค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินการให้กลับสู่สภาพเดิม (Loss of recourse) และความเสียหายที่ไม่สามารถเรียกคืนได้ (Write-down) เป็นต้น แต่ไม่รวมค่าเสียโอกาส (Opportunity cost) รายได้ที่พลาดโอกาสได้รับ (Foregone revenue) และเงินลงทุนเพื่อพัฒนาระบบและป้องกันความเสียหายในอนาคต (cost related to investment programs to prevent subsequent losses)

(10) จำนวนที่เรียกคืนได้จากผู้กระทำความผิดหรือบริษัทประกันภัย เป็นต้น

(11) วันที่ได้รับเงินคืน

(12) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเรียกคืน เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี เป็นต้น

(13) การดำเนินการเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปรับปรุงระบบควบคุมการภายในดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด หรือพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยให้เข้มงวดขึ้น เป็นต้น ซึ่งควรกำหนดกรอบเวลาและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน พร้อมทั้งติดตามการดำเนินการอย่างใกล้ชิด

* ข้อมูลประกอบแนวทางการเก็บข้อมูลความเสียหายอาจศึกษาเพิ่มเติมได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น British Bankers' Association (BBA) (www.bba.org.uk) และ Operational Risk data eXchange Association (ORX) (www.orx.org)