ธนาคารแห่งประเทศไทย

11 พฤศจิกายน 2564

เรียน ผู้จัดการ

สถาบันการเงินตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงินทุกแห่ง

ที่ ธปท.ฝต2.(63) ว. 1062/2564 เรื่อง นำส่งแนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันการเงินเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจหลายด้าน ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ รวมถึงแผนบริหารจัดการภายในขององค์กรของตนเอง การมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (sound risk culture) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจให้เท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) จึงได้จัดทำแนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 เพื่อให้สถาบันการเงินใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของตนเองต่อไป โดยแนวนโยบายดังกล่าวมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สถาบันการเงินควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ที่มุ่งหวัง

2. สถาบันการเงินควรมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งและหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3. ธปท. เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ที่สถาบันการเงินสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับตนเอง ได้แก่ การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิผล และการสร้างแรงจูงใจและการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเศรษฐพุฒิ สุทธิวาทนฤพุฒิ)
ผู้ว่าการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

ฝ่ายตรวจสอบ 2
โทรศัพท์ 0 2283 5913, 0 2283 5842

หมายเหตุ [ ] ธนาคารแห่งประเทศไทยจัดให้มีการประชุมชี้แจงในวันที่... ณ...
[x] ไม่มีการจัดประชุมชี้แจง

แนวนโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน

11 พฤศจิกายน 2564

ธนาคารแห่งประเทศไทย

จัดทำโดย
สายกำกับสถาบันการเงิน 1
ธนาคารแห่งประเทศไทย
โทรศัพท์ 0 2283 5913, 0 2283 5842

สกสว00-ธภ00001-25641111

ธภ000	วันที่ 11 พ.ย. 2564

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) และความเสี่ยงจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG risk) รวมถึงหลักเกณฑ์จากทางการและกฎหมายใหม่ ๆ ที่เข้มงวดมากขึ้น ส่งผลให้สถาบันการเงินต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจของตนเอง รวมถึงแผนบริหารจัดการภายในขององค์กร สิ่งเหล่านี้ยิ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้กับภาคสถาบันการเงินเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว และเห็นว่าการมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (sound risk culture) จะเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับสถาบันการเงินในการดำเนินธุรกิจให้เท่าทันกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในอดีตพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถาบันการเงินหลายแห่งทั้งในภาวะปกติและภาววิกฤติ เช่น ปัญหาฐานะการดำเนินงาน การปฏิบัติผิดกฎเกณฑ์ของทางการ รวมถึงการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมกับลูกค้า (misconduct) ชี้ให้เห็นว่าในหลายกรณีต้นเหตุ (root cause) เกิดจากการที่สถาบันการเงินมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จนทำให้เปิดรับความเสี่ยงในระดับที่สูงจนเกินไป และไม่สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ธปท. จึงได้ออกแนวนโยบายฉบับนี้เพื่อให้สถาบันการเงินใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจของตนเองต่อไป

2. การนำแนวนโยบายไปปรับใช้

ธปท. ตระหนักดีว่าสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีเป้าหมายและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนั้น สถาบันการเงินจึงควรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมาย (goal) ที่มุ่งหวังด้วยตนเอง อย่างไรก็ดี ทุกวัฒนธรรมมีทั้งจุดแข็งและจุดที่ควรระมัดระวัง ซึ่งสถาบันการเงินควรเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเป็นผลข้างเคียงจากวัฒนธรรมองค์กรและบริหารความเสี่ยงดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ขององค์กรอยู่เสมอ

ทั้งนี้ ไม่ว่าสถาบันการเงินจะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบใด สถาบันการเงินควรมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งและหลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งควรคำนึงถึงปัจจัยพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การกำกับดูแลความเสี่ยง (risk governance) กรอบการบริหารความเสี่ยง (risk management framework) กรอบการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (risk appetite framework) การพิจารณากำหนดค่าตอบแทน (compensation practices) ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการเปิดรับความเสี่ยง (risk taking behavior)

การมีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งจะช่วยให้สถาบันการเงินมั่นใจว่า หากมีความเสี่ยงรูปแบบใหม่ (emerging risks) เกิดขึ้น หรือมีการเปิดรับความเสี่ยงที่เกินกว่ากรอบที่กำหนดจะมีกระบวนการในการรับรู้ การพิจารณาแก้ไข และการนำเสนอรายงานขึ้นตามขั้นตอนอย่างทันท่วงที ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อย่างครบถ้วน

สถาบันการเงินควรพิจารณานำแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งตามแนวนโยบายฉบับนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร รวมทั้งบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงินให้เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งกลุ่มธุรกิจทางการเงิน

3. เนื้อหา

3.1 คำจำกัดความ

“สถาบันการเงิน” หมายความว่า ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน และบริษัทเครดิตฟองซิเอร์ ตามกฎหมายว่าด้วยธุรกิจสถาบันการเงิน

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

“คณะกรรมการสถาบันการเงิน” หมายความว่า คณะกรรมการของสถาบันการเงิน หรือคณะผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในกรณีของสาขาธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

“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 หน่วยงาน

บริหารความเสี่ยง (risk management) หน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (compliance) และ หน่วยงานสอบทานสินเชื่อ (credit review) หรือหน่วยงานอื่นที่ทำหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน และ (2) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (internal audit หรือ third line of defense)

3.2 ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

ธปท. เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ด้าน ที่สถาบันการเงินสามารถนำไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งปัจจัยแรกจะมุ่งเน้นที่บทบาทของคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ขณะที่ปัจจัยอื่นจะเป็นบทบาทโดยรวมของสถาบันการเงิน

3.2.1 การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร (tone from the top)

คณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ รวมถึงค่านิยมหลัก (core value) ขององค์กร โดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงควรเข้าใจสถานภาพปัจจุบันของวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนเป็นผู้ริเริ่มและผู้นำในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง ดังนี้

(1) กำหนดความคาดหวัง (set expectations) ในเรื่องวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรให้ชัดเจน โดยต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

(2) ส่งเสริมและดูแล (promote and oversee) ให้ผู้บริหารในระดับที่รองลงมานำวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่คาดหวังไปสู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ (echo from the bottom) เพื่อนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนเป็นผู้นำในการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในรูปแบบพฤติกรรม การกระทำ และคำพูด เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง

(3) ติดตามและประเมิน (monitor and assess) อย่างสม่ำเสมอว่าวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงขององค์กรมีการนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่คาดหวัง รวมทั้งทบทวนสิ่งที่อาจเป็นข้อจำกัด อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในการดำเนินการ โดยควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตาม ประเมินผล และรายงานให้กับคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูงรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาหรือปรับปรุงเพิ่มเติม

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

3.2.2 ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (accountability)

สถาบันการเงินที่มีวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็งนั้นจะต้องมีกลไกสำหรับสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับขององค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากงานของตนเอง โดยควรเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) ขององค์กร และมีการจัดสรรระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังกล่าวไปยังแต่ละหน่วยงานในรูปแบบของเพดานความเสี่ยง (risk limit) เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถวัด รวบรวม และรายงานถึงสถานะความเสี่ยงได้ทุกมิติในระดับหน่วยงาน และรวบรวมขึ้นมาเป็นสถานะความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างครบถ้วนและติดตามได้ง่าย รวมทั้งมีกลไกที่สนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของทางการ นโยบาย ระเบียบ รวมถึงการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงสามารถทำได้ ดังนี้

(1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (ownership of risk) ในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม โดยควรสื่อสารความคาดหวังที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยงที่ชัดเจน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานโดยเฉพาะการบริหารจัดการความเสี่ยง และการรายงานความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

(2) จัดให้มีกลไกและกระบวนการ (mechanism and process) ที่ใช้ติดตาม ประเมิน และรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น กระบวนการยกระดับปัญหา (escalation process) รวมทั้งกรณีที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นควรจัดให้มีกระบวนการจัดการที่เหมาะสม เช่น กำหนดแนวทางแก้ไขและควบคุมความเสี่ยงหากพบความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร หรือเกินเพดานความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเปิดรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม และรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามกระบวนการที่กำหนดไว้ เพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าวได้รับการแก้ไขอย่างทันกาล

(3) กำหนดบทลงโทษหรือแนวทางดำเนินการที่เหมาะสม ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และบังคับใช้กับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (clear consequences) หากเปิดรับความเสี่ยงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือจากการไม่ปฏิบัติตนตามกฎเกณฑ์หรือจรรยาบรรณต่าง ๆ

(4) จัดให้มีช่องทางและกระบวนการแจ้งความเสี่ยง การกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร (whistleblowing channels and procedures) โดยสถาบันการเงินควรสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับทราบถึงช่องทางและกระบวนการดังกล่าว รวมทั้งมีแนวทางเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่ผู้บริหารและพนักงานที่จะใช้ช่องทางที่สถาบันการเงินมีเพื่อแจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสม โดยสถาบันการเงินควรกำหนดมาตรการรักษาความลับและคุ้มครองผู้แจ้งความเสี่ยงและการกระทำที่ไม่เหมาะสมไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแจ้งความเสี่ยง

3.2.3 การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิผล (effective communication and challenges)

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

(1) จัดให้มีกลไกที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการนำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ รวมถึงเรื่องความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของการทำงานจากทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรโดยเฉพาะขั้นตอนการตัดสินใจ โดยประธานในที่ประชุมควรเป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศในที่ประชุมให้เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็น

(2) ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และจำเป็นต่อการตัดสินใจโดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง เพื่อให้คณะกรรมการสถาบันการเงิน คณะกรรมการชุดย่อย และผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยคำนึงถึงความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุม

(3) หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมควรเป็นอิสระทั้งในเชิงโครงสร้างและการแสดงความคิดเห็น ควรได้รับความสำคัญเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หัวหน้าส่วนงานบริหารความเสี่ยงควรมีตำแหน่งที่สูงเพียงพอ เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และความซับซ้อนของธุรกิจ รวมทั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมควรได้รับการสนับสนุนจากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลในองค์กรตามแนวทางควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (three lines of defense) ที่ดี

(4) ให้ความร่วมมือกับผู้กำกับดูแลทางการทั้งในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อชื่อเสียง ฐานะความมั่นคง และผลการดำเนินงานของสถาบันการเงินอย่างมีนัยสำคัญ

(5) เปิดเผยข้อมูลด้านความเสี่ยงต่อสาธารณชน (public disclosure) อย่างเพียงพอโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสียในตลาด เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ข้อมูลวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบันการเงินได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยเป็นกลไกถ่วงดุลที่สำคัญในการผลักดันให้สถาบันการเงินมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี (market discipline) นอกเหนือจากการควบคุมภายในของสถาบันการเงินและการกำกับดูแลจากผู้กำกับดูแลทางการ

3.2.4 การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (incentives and HR practices)

(1) สถาบันการเงินควรกำหนดกลไกการสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหารความเสี่ยงที่ดี ตลอดจนการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการของสถาบันการเงิน และการให้ความร่วมมือแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก โดยกลไกการสร้างแรงจูงใจอาจอยู่ในรูปค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การให้คำชมเชย การตักเตือน การลงโทษ หรือรูปแบบอื่น เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างพฤติกรรมที่มุ่งหวัง หรือลดทอนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน

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

4. วันประกาศใช้แนวนโยบาย

แนวนโยบายฉบับนี้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 11 พฤศจิกายน 2564 เป็นต้นไป