

การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ธนาคารเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีควรมีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจและเชื่อมั่นในการดำเนินงานของธนาคาร

1. การบริหารความเสี่ยง

ธนาคารนำกรอบแนวคิดและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และกระทรวงการคลังมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร โดยได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมด้วยตนเองทั่วทั้งธนาคาร และกำหนดให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ธ.ก.ส. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับฝ่าย ระดับสำนัก และระดับ สนจ. เพื่อประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเองตามลำดับชั้น กรณีความเสี่ยงใดหรือประเด็นปัญหาใดเกินกว่าอำนาจตนเองจะแก้ไขได้ ให้เสนอปัญหาไปยังผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเพื่อหาทางช่วยเหลือแก้ไข หากปัญหาใดเกินอำนาจระดับฝ่าย/สำนักที่จะแก้ไขได้ ให้นำเสนอผ่านฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ฝบส.) เป็นผู้ดำเนินการต่อไป โดยได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นลายลักษณ์อักษร

แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ธนาคารมีการจัดทำแผนงานธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งโครงการต่างๆ เพื่อรองรับนโยบายของธนาคาร โดยแต่ละแผนงานจะมีการกำหนดเป้าหมายองค์กร (Corporate KPIs) และเป้าหมายของส่วนงาน (Functional KPIs) ซึ่งส่วนงานได้ร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identify) และประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment) ของเป้าหมายองค์กร (Target) เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดมาตรการเพื่อควบคุม/ลดระดับความเสี่ยง (Risk Response) ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ของธนาคาร รวมถึงการจัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างโอกาสทางธุรกิจแก่ธนาคาร และถือเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนที่ต้องนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ธนาคารได้กำหนดให้ทุกส่วนงานต้องมีการระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะทำให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อใช้กำหนดมาตรการ ลด/ควบคุมความเสี่ยงของส่วนงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และได้นำกระบวนการจัดทำประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของแต่ละส่วนงานภายใต้โปรแกรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (BAAC Risk Management System: BRMS)

1.3 ธนาคารได้กำหนดแนวทางปฏิบัติเรื่องการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan:

BCP) ให้สอดคล้องกับแนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เพื่อช่วยให้ธนาคารมีความพร้อมและมั่นใจได้ว่า หากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานธุรกรรมสำคัญใดต้องหยุดชะงัก ธนาคารยังสามารถดำเนินงานธุรกรรมนั้นต่อไปได้ หรือสามารถกู้ให้กลับมาได้ในเวลาที่เหมาะสม และมีสถานที่สำรองเพื่อรองรับการดำเนินงานตามแผน BCP

2. การควบคุมภายใน

ธนาคารให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Good Governance) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้นำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในธนาคาร โดยมุ่งเน้นให้มีกระบวนการควบคุมภายในที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและแฝงอยู่ในการปฏิบัติงานปกติในทุกหน้าที่และทุกระดับอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการป้องกัน ควบคุมดูแลทรัพย์สิน บุคลากร และระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม และเป็นการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของทางการ (Compliance)

ดังนั้น ธนาคารจึงได้จัดทำแผนควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติการควบคุมภายใน เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และสอดคล้องตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามหลัก The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) โดยธนาคารใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Management: COSO-ERM) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal Environment) ผู้บริหารและพนักงานร่วมสร้างบรรยากาศการทำงาน มีการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี โดยส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบ เห็นความจำเป็น และให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายใน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target) มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด สามารถวัดผลได้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่และความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของธนาคาร

3) การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในส่วนของปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร ให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอ และสามารถนำไปพิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

4) การประเมินระดับความเสี่ยง (risk Assessment) เป็นการประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด เพื่อนำมาคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Score) และพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ เพื่อกำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

5) การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการพิจารณาหาแนวทางจัดการกับความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยง ลดความสูญเสียหรือโอกาสที่จะเกิดผลกระทบกับธนาคารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยการกำหนดมาตรการ/แผนงาน เพื่อควบคุมและจัดการความเสี่ยง

6) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อติดตามการดำเนินงานตามมาตรการ/แผนงานที่กำหนดไว้ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) ธนาคารจะต้องมีระบบสารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบ และขั้นตอนการปฏิบัติที่ธนาคารกำหนด

8) การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Risk Monitoring) ธนาคารจะต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่ามีความเหมาะสมและสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบหลักในการติดตามและรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงเป็นระยะ

แนวทางปฏิบัติ

2.1 กำหนดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและลักษณะการดำเนินธุรกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา

2.2 กำหนดอำนาจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน อำนาจอนุมัติต่างๆ มีการแบ่งแยกหน้าที่ ทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงานและผู้ติดตามผล เพื่อให้มีการถ่วงดุลอำนาจและการตรวจสอบระหว่างกัน รวมถึงจัดให้มีการดูแลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2.3 กำหนดการควบคุมภายในไว้เป็นส่วนประกอบที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติมิใช่เฉพาะเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และฝ่ายจัดการได้นำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานด้านการวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล โดยกำหนดให้มีนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร การวางระบบการควบคุมภายในของธนาคาร คำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

2.4 ฝ่ายจัดการและพนักงานผู้ปฏิบัติของธนาคารเป็นผู้กำหนดการควบคุมภายใน เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของส่วนงานจะบรรลุวัตถุประสงค์

2.5 ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมทั้งการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในส่วนงาน

2.6 ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน คือ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกส่วนงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

2.7 การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบาย และวิธีปฏิบัติที่ส่วนงานได้กำหนดขึ้น

2.8 ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ วางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนพนักงานผู้ปฏิบัติของส่วนงานรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

2.9 ฝ่ายจัดการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี กำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรม และจริยธรรมของผู้บริหาร และจัดให้มีการตรวจสอบภายในเพื่อทำหน้าที่สอบทาน หรือประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้มีความมั่นใจว่าทุกส่วนงานมีการควบคุมภายในอย่างเพียงพอที่จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่น่าพอใจ

2.10 ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบการควบคุมภายในของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบ และสอบทานการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่ใช้บังคับในส่วนงาน โดยใช้กระบวนการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) รวมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การควบคุมภายในให้มีความรัดกุม ตลอดจนปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย และจิตสำนึกที่ดีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน

2.11 ธนาคารจัดทำระเบียบว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน (Conflict of Interest) เพื่อให้พนักงานถือปฏิบัติ และจัดทำจรรยาบรรณของกรรมการ ฝ่ายจัดการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมทั้งจัดโครงการรณรงค์ต่างๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่พนักงาน

2.12 ธนาคารรายงานความมีประสิทธิภาพด้านการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง