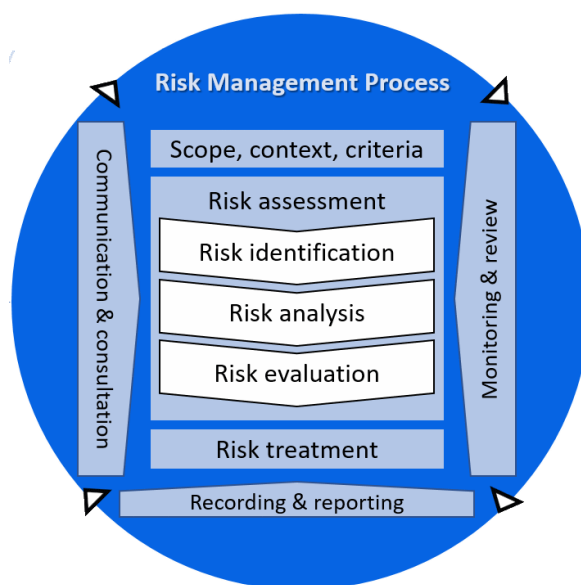


201.01 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร

ธนาคารบริหารความเสี่ยงตามหลักมาตรฐาน ISO 31000:2018 กรอบแนวทางกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับของธนาคาร เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

ดังนั้น ธนาคารจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้มีความชัดเจนในแต่ละประเด็นที่สำคัญ ภายใต้มาตรฐานสากลของ ISO 31000:2018 เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการใช้นโยบาย ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบกับกิจกรรมการสื่อสารและการให้คำปรึกษาการสร้างบริบท การประเมิน การติดตาม การทบทวนและรายงานความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ดังนี้



แผนภาพ แสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018

1. การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง (Establishing the Scope, Context and Criteria)

การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง เป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องกำหนดขอบเขตของกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง กำหนดบริบทที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย (1) บริบทภายนอก อาทิ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย การเงิน เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สภาพการแข่งขัน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (2) บริบทภายใน อาทิ โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร ระบบสารสนเทศ วิธีปฏิบัติงาน ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง (Risk Criteria) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อนำไปใช้ในการประเมินความเสี่ยง



2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Scenario) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย แหล่งความเสี่ยง (Risk Source) เหตุการณ์ (Event) และผลของเหตุการณ์ (Consequence) รวมทั้งระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ประเมินความเสี่ยง และการควบคุมที่มีอยู่ (Existing Control)

2.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) เป็นการวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ทั้งทางบวกและทางลบ รวมทั้งระบุระดับของ Likelihood และ Impact ตามเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ระดับ (Level)	คำจำกัดความ	
	โอกาสและความน่าจะเป็น (Opportunity and Probability)	ความถี่ (Frequency)
5 สูง (High)	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง (มากกว่า 50 %)	ภายใน 1 สัปดาห์ เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูง (31 - 50 %)	ภายใน 1 เดือน เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
3 ปานกลาง (Medium)	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในบางครั้ง (11 - 30 %)	ภายใน 1 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	แทบจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น (6 - 10 %)	มากกว่า 1 ปี แต่ไม่เกิน 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง
1 ต่ำ (Low)	เกิดขึ้นได้ยากมาก (น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%)	เหตุการณ์นี้ไม่เคยเกิดขึ้น หรือมากกว่า 3 ปี เกิดขึ้นมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ครั้ง

ตารางแสดงเกณฑ์การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact)

ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและ ข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อ กำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อ สภาพคล่อง		ระยะเวลา การจัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
5 สูง (High)	กำไรสุทธิ ลดลง มากกว่า ร้อยละ 3	อัตราส่วน สภาพคล่อง ต่อเงินฝากกรม น้อยกว่า ร้อยละ 9	ส่งผลกระทบต่อ การดำเนิน ธุรกรรมสำคัญ ของธนาคารใช้ เวลาแก้ไขให้	บริหาร จัดการได้ โดยใช้เวลา มากกว่า 4 วัน	บริหาร จัดการได้ โดยใช้เวลา มากกว่า 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือ ข้อบังคับหรือ กฎหมายหรือ สัญญาหรือ



ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อสภาพคล่อง		ระยะเวลาการจัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
			สามารถดำเนินงานได้เกินกว่าช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPD)			ข้อตกลง และมีผลตามมาในทางปฏิบัติที่รุนแรง ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน
4 ค่อนข้างสูง (Nearly High)	กำไรสุทธิลดลง ร้อยละ 2-3	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากกรรม ร้อยละ 9 - 9.99	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกรรมสำคัญของธนาคาร ใช้เวลาแก้ไขให้สามารถดำเนินงานได้ภายในระยะเวลาไม่เกินกว่าช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption - MTPD)	บริหารจัดการได้ภายใน 4 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 10 วัน	ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือกฎหมายหรือสัญญาหรือข้อตกลง และมีผลตามมาในทางปฏิบัติที่รุนแรง ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงินแต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
3 ปานกลาง (Medium)	กำไรสุทธิลดลง ร้อยละ 1-2	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากกรรม ร้อยละ 10-10.99	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกรรมสำคัญของธนาคาร ใช้เวลาแก้ไขให้สามารถดำเนินงานได้ภายในระยะเวลาเกินกว่าระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective: RTO)	บริหารจัดการได้ภายใน 3 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 5 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือกฎหมายหรือข้อตกลงแต่ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน และต้องชี้แจง



ระดับ (Level)	ด้านการเงิน		ด้านการดำเนินงาน	ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง		ด้านกฎหมายและข้อบังคับ
	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	ผลกระทบต่อสภาพคล่อง		ระยะเวลาการจัดการข่าว	ข้อร้องเรียนผ่าน Call Center	
						ต่อหน่วยงานกำกับดูแล
2 ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low)	กำไรสุทธิลดลงไม่เกินร้อยละ 1	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากกรมร้อยละ 11-11.99	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกรรมสำคัญของธนาคารใช้เวลาแก้ไขให้สามารถดำเนินงานได้ไม่เกินกว่าระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective: RTO)	บริหารจัดการได้ภายใน 2 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 3 วัน	ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือกฎหมายหรือสัญญาหรือข้อตกลงแต่ไม่ครบถ้วนไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดีไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงินและไม่ต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับดูแล
1 ต่ำ (Low)	ไม่มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	อัตราส่วนสภาพคล่องต่อเงินฝากกรมตั้งแต่ร้อยละ 12 ขึ้นไป	ไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกรรมสำคัญของธนาคาร	บริหารจัดการได้ภายใน 1 วัน	บริหารจัดการได้ภายใน 1 วัน	ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือสัญญาหรือข้อตกลง

2.3 การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation) เมื่อได้ระดับความเสี่ยงด้าน Likelihood และผลกระทบ Impact องค์กรต้องประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Level) และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง โดยเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงกับเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อนำไปกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) = ระดับโอกาส (Likelihood) x ระดับผลกระทบ (Impact)



ตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง

	โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)				
ผลกระทบ (Impact)	1 ต่ำ	2 ค่อนข้างต่ำ	3 ปานกลาง	4 ค่อนข้างสูง	5 สูง
5 – สูง	M5	NH10	NH15	H20	H25
4 – ค่อนข้างสูง	NL4	M8	NH12	NH16	H20
3 - ปานกลาง	NL3	M6	M9	NH12	NH15
2 – ค่อนข้างต่ำ	L2	NL4	M6	M8	NH10
1 - ต่ำ	L1	L2	3	4	M5

ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High) (20-25)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High) (10-16)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium) (5-9)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการ ความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ค่อนข้างต่ำ (NL: Nearly Low) (3-4)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้อง ติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ (L: Low) (1-2)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

การเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การเลือกและใช้ตัวเลือกในการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำซ้ำของขั้นตอน (1) การกำหนดและการเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (2) การวางแผนและใช้การจัดการความเสี่ยง (3) การประเมินประสิทธิภาพของการจัดการ (4) ตัดสินใจว่าจะยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หรือไม่ และ (5) หากไม่ยอมรับให้จัดการความเสี่ยงต่อไป ในการเลือกทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุด ต้องมีความสมดุลระหว่างผลประโยชน์จากความสำเร็จของวัตถุประสงค์กับต้นทุน ความพยายามในการจัดการความเสี่ยง หรือความเสียหายจากการดำเนินการ องค์กรควรพิจารณาถึงค่านิยม การรับรู้ และการมีส่วนร่วมที่อาจเกิดขึ้นของผู้มีส่วนได้เสีย หากไม่มีทางเลือกการจัดการที่ใช้ได้หรือถ้าทางเลือกในการจัดการไม่ได้ปรับเปลี่ยนความเสี่ยงอย่างเพียงพอ ความเสี่ยงควรได้รับการบันทึกและเก็บไว้ภายใต้การทบทวนอย่างต่อเนื่อง ผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ควรตระหนักถึงลักษณะและขอบเขต ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยง

การจัดทำและดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อระบุวิธีการเลือกวิธีการจัดการที่จะใช้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงข้อตกลงและสามารถตรวจสอบความคืบหน้าในการวางแผนได้ ควรระบุลำดับความเสี่ยงที่ควรดำเนินการอย่างชัดเจน ควรรวมเข้ากับแผนการจัดการและกระบวนการขององค์กร ทั้งนี้ การปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลที่ระบุในแผนจัดการความเสี่ยงควรรวมถึง (1) เหตุผลในการเลือกทางเลือกการจัดการ รวมถึงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (2) ผู้มีบทบาทหน้าที่และรับผิดชอบในการอนุมัติและดำเนินการตามแผน (3) การดำเนินการ (4) ทรัพยากรที่จำเป็นรวมถึงภาระผูกพันต่างๆ (5) การวัดผลการดำเนินงาน (6) ข้อจำกัด (7) การรายงานและการติดตาม และ (8) คาดการณ์เวลาที่จะดำเนินการและเสร็จสิ้น

4. การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)

ติดตามสถานการณ์ภายในและภายนอก และผลการบริหารความเสี่ยง เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งทบทวนการกำหนดเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5. การบันทึกและรายงานผล (Recording and Report)

บันทึกการกำหนดขอบเขต บริบท เกณฑ์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยอาจจัดทำเป็นทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) รวมทั้งรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผน/มาตรการรองรับความเสี่ยง ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารส่วนงาน ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

6. การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)

ดำเนินการสื่อสารและปรึกษากับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องรับรู้และมีความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมทั้งเข้าใจพื้นฐานของการตัดสินใจและเหตุผลของสิ่งที่ต้องดำเนินการในกระบวนการบริหารความเสี่ยง