

๖. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ

- พัฒนาปรับปรุงกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ
- การพัฒนาบุคลากรสินเชื่อ
- การพัฒนาเครื่องมือสนับสนุนคัดกรองช่วยในการวิเคราะห์สินเชื่อ

๗. การจัดการข้อมูลกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ

- จัดทำแนวทางการจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- การจัดการข้อร้องเรียน

ปัญหาอุปสรรค

- เนื่องจากมีผู้ประกอบการสนใจติดต่อขอสินเชื่อจำนวนมากจึงต้องเร่งและปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการในการอำนวยการสินเชื่อเพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว
- การประชาสัมพันธ์กองทุนฯ และการสนับสนุนส่งเสริม SMEs ของภาครัฐ จากแหล่งต่างๆ รวมทั้งการบอกต่อของลูกค้า เป็นผลให้มีผู้ประกอบการสนใจติดต่อเข้ามาที่สาขาจำนวนมาก ทำให้เจ้าหน้าที่การตลาดสาขา (RO) อำนวยการสินเชื่อล่าช้าไปบ้าง ประกอบกับเจ้าหน้าที่บางส่วนเป็นพนักงานสัญญาจ้างที่รับเข้ามาใหม่ ยังขาดความรู้ความชำนาญในงานสินเชื่อ ซึ่งอาจต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและพัฒนา
- ผู้ประกอบการบางส่วนที่สนใจโครงการสินเชื่อต่างๆ มีคุณสมบัติไม่เข้าเกณฑ์ ตามเงื่อนไขที่กำหนด เช่น ผู้ยื่นขอกู้โครงการสินเชื่อฟื้นฟู SMEs จากอุทกภัยภาคใต้ปี ๒๕๖๐ บางราย ขาดหลักฐานประกอบที่แสดงความเสียหายอันเกิดจากเหตุน้ำท่วม
- ธพว. เป็นหน่วยงานในการวิเคราะห์สินเชื่อโครงการกองทุนพัฒนา SME ตามแนวพระราชรัฐ ต้องแบ่งเจ้าหน้าที่การตลาดสาขา (RO) และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์สินเชื่อ(CO) เพื่อดำเนินการ

การแก้ไข้ปัญหา

- จัดอบรมให้กับพนักงานในพื้นที่เป็นรายภาค / เขต โดยมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ เป็นวิทยากร ถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ เช่น เทคนิคการทำสินเชื่อแพคตอริง
- ธพว. ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์วิธีปฏิบัติในการอำนวยการสินเชื่อแก่ลูกค้าและผู้ประกอบการ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติให้มีความชัดเจนและคล่องตัวมากขึ้น

๒. ความสามารถในการบริหาร NPLs

ผลการดำเนินงาน :

ณ สิ้นปี ๒๕๖๐ ธพว. มีหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) สุทธิ จำนวน ๑๖,๙๖๐ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๓ ของเงินให้สินเชื่อคงค้างรวม ซึ่งลดลงจากสิ้นปี ๒๕๕๙ ที่มีสัดส่วนร้อยละ ๑๙.๐๙ ซึ่ง ธพว. ได้มีแนวทางการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ อย่างชัดเจน โดยการปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ จำแนกกลุ่มลูกหนี้ให้มีความชัดเจน กำหนดมาตรการ หรือแนวทางการแก้ไขให้เหมาะสมกับลูกหนี้ในแต่ละประเภท ตามมาตรฐานสากลทั่วไป ตามวิธีการต่างๆ ได้แก่ การปรับโครงสร้างหนี้และรับชำระจากลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และวิธีอื่น นอกจากนี้ ธนาคารมีหน่วยงาน Loan Monitoring เพื่อทำหน้าที่ติดตามดูแลลูกหนี้ที่อ่อนแออย่างใกล้ชิด รวมถึงดูแลลูกหนี้ NPLs ที่ยังดำเนินกิจการอยู่ควบคู่ไปด้วย รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการอำนวยการสินเชื่อด้วยการแยกหน่วยงานด้านการตลาดกับหน่วยงานด้านการวิเคราะห์สินเชื่อทำให้เกิดการ Check & Balance ส่งผลให้คุณภาพลูกหนี้ปล่อยใหม่มีคุณภาพหนี้ที่ดี มีการตกชั้นของหนี้ปล่อยใหม่เป็น NPLs ในอัตราต่ำ

สินเชื่อปล่อยใหม่ในช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม ๒๕๖๐ ธพว. มีลูกหนี้ตกชั้นเป็นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ของสินเชื่อที่ปล่อยใหม่ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๐.๒๑ ของยอดเบิกจ่ายสินเชื่อรวม

ปัญหาอุปสรรค

- ลูกหนี้ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ หลายรายต้องใช้ระยะเวลา ในการแก้ปัญหา หรือบางรายรอการตกลงจากแหล่งทุนอื่นเพื่อร่วมทุนหรือซื้อทรัพย์สินเพื่อนำมาชำระหนี้ และหลายรายไม่เป็นไปตามแผนเนื่องจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในตัวข้า

- การลงพื้นที่ติดตามการชำระเจรจาแก้ไขหนี้ต้องเตรียมการก่อนและหลังจึงต้องใช้กำลังคนที่มีประสบการณ์ และการปฏิบัติงานมีข้อจำกัด

- ลูกหนี้อยู่มีจำนวนมาก กระจายอยู่ในพื้นที่ทั่วประเทศ ทำให้การติดตามลูกหนี้ทุกรายอย่างใกล้ชิดและอย่างต่อเนื่อง ทำได้ยากเนื่องจากการมีการย้ายที่อยู่ เปลี่ยนหมายเลขโทรศัพท์

- การประมวลขายลูกหนี้และหลักประกันต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังและเป็นไปตามระเบียบกฎหมายเกณฑ์ที่เข้มงวดอย่างเคร่งครัด รวมถึงมาตรการควบคุมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของธนาคาร

การแก้ไขปัญหา

- หนี้อยู่หากติดต่อไม่ได้จะดำเนินการทางกฎหมายทุกราย ส่วนหนี้ใหญ่ใช้กระบวนการทางกฎหมายควบคู่กับการเจรจา

- หนี้ก่อนฟ้องพยายามทำการปรับโครงสร้างหนี้ TDR หรือ DR แต่หากติดต่อลูกหนี้ไม่ได้จึงจะดำเนินการทางกฎหมายทุกราย

- ธนาคารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ดังนี้

๑. คณะทำงานกำกับและติดตามการบริหารงาน NPLs เพื่อกำกับ ติดตาม และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการแก้ไขปัญหาค่าคุณภาพสินเชื่อ และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ตามแนวทางแผนฟื้นฟูกิจการ ธพว.

๒. คณะกรรมการขายหนี้ เพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเงื่อนไข ตลอดจนเรื่องการต่อรองราคาให้เป็นไปตามข้อกำหนดการขายหนี้ เพื่อให้มีการขายหนี้สำเร็จเสร็จสิ้น

๓. ปรับปรุงเร่งรัดการดำเนินการทางกฎหมายกระชั้นรวดเร็วขึ้น ตามแนวทางที่ ธพท. แนะนำ

๔. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานสายงานบริหารสินทรัพย์ และสายงานบริหารคุณภาพสินเชื่อ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการติดตามป้องกันและด้านการแก้ไขหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้

๕. ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานในการติดตามป้องกันและแก้ไขหนี้ ให้เหมาะสม เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานในทุกด้าน

๖. มีการเพิ่มอัตรากำลัง เพื่อให้มีดูแลลูกหนี้ได้ครอบคลุมและใกล้ชิดมากขึ้น

๓. การพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs รายย่อย

ผลการดำเนินงาน :

ธพว. ได้ดำเนินกิจกรรม “การพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs รายย่อย” โดยการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ มีรูปแบบการดำเนินงานหลักเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ ดังนี้

(๑) การอบรมให้ความรู้ในด้านการเงิน,การบริหารจัดการ,การตลาด,การผลิตและนวัตกรรมโดยเฉพาะด้านบัญชี การเงิน ธพว.ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้ประกอบการให้มีมาตรฐานระบบบัญชีเดียวและจัดตั้งเป็นนิติบุคคลต่อเนื่องเป็นปีที่ ๒ ซึ่งมีผู้ประกอบการที่เป็นลูกค้าใหม่และลูกค้าของธพว.เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนมาก

(๒) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะในด้านการเขียนแผนธุรกิจ การสร้างหรือการบริหารจัดการด้านการตลาดออนไลน์

(๓) การวินิจฉัยสถานประกอบการเบื้องต้น และการวินิจฉัยสถานประกอบการเชิงลึก

(๔) การให้คำปรึกษาแนะนำเบื้องต้นและการให้คำปรึกษาแนะนำเชิงลึก ณ สถานประกอบการ

ปัญหาอุปสรรค

- ผู้ประกอบการยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดทำบัญชีในกิจการ ซึ่งส่งผลให้ ผู้ประกอบการไม่สามารถสะท้อนผลกำไรจากการดำเนินงานที่แท้จริงออกมาได้ และไม่ทราบสถานะที่แท้จริงของกิจการว่าอยู่ในสถานะขาดทุน หรือได้กำไร รวมถึงการไม่รู้วิธีการคำนวณต้นทุนการผลิต

ค่าใช้จ่ายต่างๆในกิจการ และกำไรสุทธิของกิจการ

- ผู้ประกอบการ ขาดความเข้าใจในเรื่องการจัดทำเอกสารเพื่อการขอใช้บริการสินเชื่อกับสถาบันการเงิน จึงไม่มีการจัดเก็บเอกสารต่างๆอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดเก็บใบเสร็จ ซื้อม-ขาย ในกิจการ และไม่มีการเดินบัญชี (Statement) ในกิจการอย่างสม่ำเสมอ

- เจ้าหน้าที่ ยังขาดประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปรึกษาแนะนำด้านสินเชื่อให้กับผู้ประกอบการ SMEs

- จำนวน เจ้าหน้าที่ของธนาคาร มีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถให้บริการให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

- การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในธนาคารในบางประเด็นมีความเข้าใจเรื่องการพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ไม่ตรงกันจึงทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

๔. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน :

ธพว. มีแผนงานการขยายสินเชื่อคุณภาพ เพื่อให้มีอัตราผลตอบแทนจากเงินให้สินเชื่อดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม อัตราผลตอบแทนจากเงินให้สินเชื่อโดยเฉลี่ยของ ธพว. มีได้สูงมากนัก เนื่องจาก ธพว. เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่จะต้องดำเนินงานตามนโยบายในการช่วยเหลือสนับสนุนผู้ประกอบการ SMEs นอกจากนี้ ธพว. มีแผนสร้างความมั่นคงทางการเงินเพิ่มฐานะความมั่นคงของ ธพว. ให้ดีขึ้น และมีการควบคุมค่าใช้จ่ายพร้อมทั้งบริหารจัดการต้นทุนทางการเงินได้ตามแผนงาน

ปัญหาอุปสรรค

ด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ ธพว. มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เนื่องจากหลังจากที่ ธพว. ได้ดำเนินการฟื้นฟูกิจการมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ โดยมุ่งเน้นการสร้างฐานะของ ธพว. ให้มีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้น จนปัจจุบันธนาคารเริ่มมีสถานะทางการเงินที่ดีขึ้นตามลำดับ ธพว. จึงได้มีแนวทางในการเพิ่มบทบาทการพัฒนาผู้ประกอบการให้มากยิ่งขึ้นตามพันธกิจของ ธพว. นอกจากนี้ ธพว. ยังมีแผนในการพัฒนาด้านบุคลากร และในด้านระบบสารสนเทศ ที่ไม่ได้ดำเนินการอย่างเต็มที่ในช่วงที่ ธพว. ฟื้นฟูกิจการและฐานะทางการเงิน อย่างไรก็ตามทาง ธพว. ได้มีการทบทวนแผนงาน ควบคุมค่าใช้จ่ายโดยพิจารณาตามความจำเป็น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เพื่อให้ ธพว. มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ ๖๐ ตามมติของ คนร.

ในปี ๒๕๖๐ ธพว. ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานหลักในการร่วมดำเนินการตามมาตรการกองทุน SMEs ตามแนวพระราชรัฐ โดยกำหนดให้ ธพว. จะได้รับค่าธรรมเนียมบริการจากกองทุน ร้อยละ ๐.๕ ของสินเชื่อคงค้าง ซึ่งเมื่อเทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่ายของ ธพว. ซึ่งมีอัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ ร้อยละ ๑.๗๙ (ณ ธันวาคม ๒๕๖๐) ทั้งนี้ สินทรัพย์ส่วนใหญ่ของ ธพว. คือ เงินให้สินเชื่อ ดังนั้นจะเห็นได้ว่ารายได้ที่ได้รับจากการดำเนินงานกองทุนตามนโยบายภาครัฐ ไม่ครอบคลุมค่าใช้จ่ายของ ธพว. แต่ ธพว. ต้องดำเนินงานตามพันธกิจของธนาคาร

การแก้ไขปัญหา

มีการจัดทำกรอบงบประมาณตามความจำเป็น และการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจาก คณะกรรมการ ธพว.

๕. การบริหารความเสี่ยง

ผลการดำเนินงาน :

ในปี ๒๕๖๐ ธพว. ได้ดำเนินการและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง ในประเด็นดังต่อไปนี้

๑. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงธนาคาร ประจำปี ๒๕๖๐

ธพว. ได้มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงธนาคาร ประจำปี ๒๕๖๐ ดังนี้

๑.๑ การระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ ประจำปี ๒๕๖๐

ธพว. ได้มีการระบุปัจจัยเสี่ยงครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้าน (S-O-F-C) และระบุสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยการระบุปัจจัยเสี่ยงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของ ธพว. ประจำปี ๒๕๖๐ ซึ่งการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุในปี ๒๕๖๐ ได้มีการปรับปรุงกระบวนการในการระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยมีการกำหนดเกณฑ์และกระบวนการในการคัดกรองความเสี่ยงที่ได้จากการระบุความเสี่ยงทั้งหมด ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก ได้แก่

๑) SWOT ปี ๒๕๖๐

๒) สาเหตุปี ๒๕๕๙ ที่ยังคงมีระดับความเสี่ยง ณ สิ้นปี ๒๕๕๙ อยู่ในระดับสูง

๓) ผลประเมิน CSA ปี ๒๕๕๙

๔) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศปี ๒๕๕๙-๒๕๖๓

๕) ความเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย

๖) ความเห็นของบริษัทที่ปรึกษา

ธพว. นำความเสี่ยงที่ระบุได้ทั้งหมด มาผ่านการคัดกรองตามเกณฑ์ที่กำหนด สรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุระดับองค์กร ประจำปี ๒๕๖๐ นำเสนอต่อคณะกรรมการจัดการพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ และนำเสนอคณะกรรมการ ธพว. ทราบ

๑.๒ การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง

ธพว. ได้มีการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยงของปี ๒๕๖๐ โดยได้นำหลักการกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นแนวทางในการกำหนด และได้จากการหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยงกับ Risk Owner แล้วนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นชอบ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ ธพว.

๑.๓ การกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงของโอกาสและผลกระทบ

ธพว. ได้มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงของโอกาสและผลกระทบแยกรายปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ โดยใช้ค่าเกณฑ์วัดตามบันทึกข้อตกลง / เป้าหมายขององค์กร ประจำปี ๒๕๖๐ หรือ ฐานข้อมูลในอดีต หรือ ความคืบหน้าในการดำเนินการ หรือ เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จตามแผนงาน เป็นต้น โดยมีการหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยงกับ Risk Owner และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ นำเสนอต่อคณะกรรมการ ธพว. ทราบ

๑.๔ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ

ธพว. ได้มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและมิใช่เชิงปริมาณ ซึ่งการวิเคราะห์เชิงปริมาณได้วิเคราะห์ค่าความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) เพื่อดูผลกระทบต่อความเพียงพอของเงินกองทุน (BIS Ratio) และได้มีการหารือร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารความเสี่ยง กับ Risk Owner และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ธพว.

๑.๕ การระบุสาเหตุหลัก-รอง และ การกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุ

ธพว. ได้มีการระบุสาเหตุหลัก-รอง และกำหนดน้ำหนักของแต่ละสาเหตุ ภายใต้ปัจจัยเสี่ยง และภายใต้ชุดความสัมพันธ์

๑.๖ การกำหนดระดับความเสี่ยงเป้าหมาย

ธพว. มีการกำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง (ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย ณ สิ้นปี ๒๕๖๐) รายปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ ให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ ระดับปานกลาง หรือ ต่ำ ซึ่งมีการกำหนดเป็นตัวเลขนระดับความรุนแรงที่คาดหวังของโอกาสและผลกระทบ ณ สิ้นปี ๒๕๖๐

๑.๗ การจัดการความเสี่ยง

ธพว. ได้มีการวิเคราะห์ความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก Risk Map (หลังเชื่อมโยงความสัมพันธ์) และการดำเนินการ/ แผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีอยู่ว่ามีความเหมาะสม/เพียงพอหรือไม่ในการจัดการความเสี่ยง ที่จะช่วยลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับความรุนแรง (ผลกระทบ และหรือ โอกาส) ที่คาดหวัง ณ สิ้นปี ๒๕๖๐ ซึ่งการพิจารณาความเหมาะสม / ความเพียงพอ เป็นการหารือร่วมกันระหว่าง Risk Owner กับฝ่ายบริหารความเสี่ยง โดยมีการพิจารณาตามเกณฑ์การพิจารณาความเพียงพอของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ แล้วพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง (หลีกเลี่ยง/ยอมรับ/ควบคุม/ถ่ายโอน) สำหรับแต่ละปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ/ชุดความสัมพันธ์ โดยหากพิจารณาว่าการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จะจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยได้มีการหารือร่วมกันระหว่าง Risk Owner หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ที่สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงเป้าหมาย ณ สิ้นปี ๒๕๖๐ แล้วนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ ธพว. ทราบ

๒. การติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

ธพว. มีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๐ เป็นรายไตรมาส นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธพว. โดยมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเทียบกับ Risk Appetite & Risk Tolerance ระดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ณ สิ้นไตรมาส เทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนจัดการความเสี่ยง ไตรมาสที่ผ่านมา และเป้าหมายที่คาดหวัง รวมทั้งรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนจัดการความเสี่ยง เพื่อจะได้ทราบระดับความเสี่ยงและผลการบริหารความเสี่ยงว่าเป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดหรือไม่ และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพิ่มเติม เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นไตรมาส ๑/๒๕๖๐ สิ้นไตรมาส ๒/๒๕๖๐ และสิ้นไตรมาส ๓/๒๕๖๐ ได้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธพว. ทราบแล้ว สำหรับรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ณ สิ้นปี ๒๕๖๐ อยู่ระหว่างดำเนินการ และจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ธพว. ทราบต่อไป

๓. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี ๒๕๖๐

๓.๑ การระบุความเสี่ยง

ได้มีการทบทวนสาเหตุ ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓.๒ การทบทวนน้ำหนักและสาเหตุหลัก-รอง

ได้ทบทวนน้ำหนัก และสาเหตุหลัก-รอง ของสาเหตุภายใต้ปัจจัยเสี่ยง F๑ คุณภาพสินเชื่อของธนาคาร โดยมีการใช้ฐานข้อมูลขององค์กร นำมาวิเคราะห์สัดส่วนของสาเหตุที่มีผลต่อปัจจัยเสี่ยง

๓.๓ การทบทวนเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของโอกาสและผลกระทบ

๓.๓.๑ ปรับเกณฑ์ประเมินระดับผลกระทบของสาเหตุภายใต้ปัจจัยเสี่ยง F๑ คุณภาพสินเชื่อของธนาคาร เพื่อให้เกณฑ์มีความสอดคล้องกับสาเหตุ และสอดคล้องกับแผนงานที่มีการปรับระหว่างปี

๓.๓.๒ ปรับเกณฑ์ประเมินระดับความรุนแรงของโอกาส ซึ่งเดิมพิจารณาจาก การติดตามและการรายงานผลการดำเนินงานและการสั่งการ ให้ระดับโอกาสเป็น Leading Indicator มากขึ้น เพื่อให้การประเมินระดับความรุนแรงสามารถส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning) ได้ดียิ่งขึ้น

๓.๔ การทบทวนการจัดการความเสี่ยง

ได้มีการดำเนินการ / จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สำหรับปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง สูงมาก ณ สิ้นไตรมาส ๒ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงลดลง

๔. การทบทวนคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงธนาคาร

ธพว. ได้มีการทบทวนคู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงธนาคารให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปี ๒๕๖๐ และเพื่อให้มีความครบถ้วน ชัดเจนมากขึ้น โดยได้มีการเผยแพร่คู่มือฯ ใน Intranet ของฝ่ายบริหารความเสี่ยง

๕. การจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ธพว. มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อธนาคาร โดยมีการจัดทำและทบทวนนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy : BCM) แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) แผนเผชิญเหตุและการฟื้นฟู (Faced events & Restore Plan : FRP) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ตลอดจนแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในระดับหน่วยงานของ ธพว. (ฝ่ายงาน สำนักงาน และสาขา) โดยมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ในปี ๒๕๖๐ (มกราคม – ธันวาคม) ธพว. ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

๕.๑ จัดอบรมพร้อมกับการวิเคราะห์ และประเมินผลกระทบต่อการหยุดชะงักการดำเนินงานที่สำคัญ ร่วมกับหน่วยงานธุรกิจ (Business Unit) เมื่อวันที่ ๒๐ และ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๐

๕.๒ ทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์กร และประกาศใช้เมื่อ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๕.๓ ทบทวนคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับ แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องขององค์กร และประกาศใช้เมื่อ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๕.๔ ทบทวนแผนเผชิญเหตุและการฟื้นฟู (Faced events & Restore Plan : FRP) เพื่อให้แผนมีความทันสมัย โดยเพิ่มเติม “แผนเผชิญเหตุภัยคุกคามระบบสารสนเทศ” โดยมีการจัดทำแผนป้องกันก่อนเกิดเหตุ วิธีปฏิบัติขณะเกิดเหตุ และ แผนฟื้นฟูภายหลังเกิดเหตุ และประกาศใช้เมื่อ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๐

๕.๕ จัดทำแนวทางการปฏิบัติตามแผน BCP (Business Continuity Plan Guideline) พร้อมกับเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติเมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความรวดเร็ว และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๕.๖ จัดทำการประชุมสัมมนา แผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แก่พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้มั่นใจว่า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าใจและรับทราบถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนหากเกิดเหตุการณ์หยุดชะงักการดำเนินงาน

๕.๗ ดำเนินการทดสอบแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ของธนาคารเมื่อวันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

๖. การปรับปรุงกระบวนการอำนวยความสะดวกและระบบงานตามคำแนะนำที่ปรึกษา (บ.ดีลรอยท์ ทัชโร้มนัส ไซยศ ที่ปรึกษาจำกัด)

ในปี ๒๕๖๐ (มกราคม – ธันวาคม) ธพว. ได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของที่ปรึกษา ซึ่งช่วยในการบริหารจัดการความเสี่ยง อาทิเช่น

๖.๑ การพัฒนาระบบงาน : การจัดทำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Custodian) เพื่อบันทึกทะเบียนการเก็บเอกสารทุกประเภทที่เก็บในห้องมั่นคงเข้าระบบ Custodian/ ระบบ E-Doc ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงที่เอกสารในแฟ้มลิ้นเชื่อมสูญหายหรือหน่วยงานนำเอกสารที่ไม่เป็นปัจจุบันไปใช้งาน

๖.๒ การพัฒนาระบบงาน : การกันสำรองหนี้ให้สามารถเชื่อมต่อและรับข้อมูลจากระบบงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดในการจัดเตรียมข้อมูลและการสอบทานข้อมูล เพื่อการกันสำรองให้ถูกต้องตามระเบียบที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด

๖.๓ การปรับปรุง : กำหนดให้มีหน่วยงานเฉพาะเพื่อการบริหารคลังข้อมูล (MIS) จัดทำรายงานเพื่อการบริหาร การนำส่งข้อมูลให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกธนาคาร ซึ่งจะทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องตรงกัน ช่วยลดความเสี่ยงและ ป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และกำหนดให้มีหน่วยงานบริหารข้อมูลหลักประกัน เพื่อให้ข้อมูลหลักประกันของ ธนาคารมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

ปัญหาอุปสรรค/การแก้ไข

๑. การกำหนดน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยง

ปัญหาอุปสรรค

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ตรวจประเมินที่กำหนดให้มีการนำฐานข้อมูลขององค์กรมา สนับสนุนในการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุความเสี่ยงขององค์กร ซึ่ง ธพว. โดยส่วนใหญ่ ตัวชี้วัดของสาเหตุเป็นเชิงคุณภาพ หรือ ในกรณีเป็นเชิงปริมาณ ฐานข้อมูลอาจไม่เพียงพอ

การแก้ไข

กรณีที่ปัจจัยเสี่ยงนั้น มีตัวชี้วัดของทุกสาเหตุเป็นเชิงปริมาณทั้งหมด ได้พยายามนำฐานข้อมูลขององค์กรมา สนับสนุนในการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุ

กรณีที่ปัจจัยเสี่ยงนั้น มีตัวชี้วัดของทุกสาเหตุเป็นเชิงคุณภาพ หรือมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพรวมกัน ได้มี การประชุมหารือกับ risk owner และใช้ประสบการณ์ของ risk owner ร่วมกับการพิจารณาการดำเนินการที่ผ่านมา ประกอบการกำหนดน้ำหนักของสาเหตุ

๒. แผนจัดการความเสี่ยง

ปัญหาอุปสรรค

แผนจัดการความเสี่ยงที่อาจไม่ทำทนายเพียงพอในการลดระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงลงสู่ระดับความรุนแรงที่ คาดหวัง ณ ปลายปี และ Risk Appetite ขององค์กร รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจไม่บูรณาการในการจัดการ ใน ปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน

การแก้ไข

- ได้มีการประชุมหารือกับ Risk Owner และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจในการ บริหารความเสี่ยงรายปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ และของปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร (พิจารณาจาก Risk Correlation Map) เพื่อให้แผนจัดการความเสี่ยงมีการบูรณาการ สามารถลดระดับความเสี่ยงลงสู่ ระดับความรุนแรงที่คาดหวังได้

- ได้มีการดำเนินการ/จัดทำแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ในระหว่างปี สำหรับปัจจัยเสี่ยง สาเหตุที่ระดับความ เสี่ยงอยู่ในระดับสูง สูงมาก ณ สิ้นไตรมาส ๒/๒๕๖๐