



บสย. กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ซึ่งแบ่งความรับผิดชอบเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับจัดการ และระดับฝ่ายงานหรือระดับปฏิบัติการ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความสอดคล้องตามหลักการ Three Lines of Defense ดังนี้ 1) First Line of Defense : Risk Owner หรือฝ่ายงานต่างๆ ที่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำวัน 2) Second Line of Defense : ฝ่ายบริหารความเสี่ยงและกำกับปฏิบัติการ และ 3) Third Line of Defense : ฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยที่ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน

บสย. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ สรุปได้ดังนี้

### 1. การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Management)

ความเสี่ยงด้านเครดิต (การค้าประกันสินเชื่อ) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกค้าที่ บสย. ให้การค้าประกันสินเชื่อไม่สามารถชำระหนี้คืนสถาบันการเงินผู้ให้กู้ได้ หรือความเสี่ยงที่เกิดจากโอกาสที่ลูกค้าอาจไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ (Potential Event of Default) จนเป็นเหตุให้ บสย. อาจต้องจ่ายค่าประกันชดเชย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะเงินกองทุนและรายได้ของ บสย.

ในปี 2563 บสย. เน้นให้การค้าประกันสินเชื่อในลักษณะที่สามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ด้วยการออกผลิตภัณฑ์การค้าประกันสินเชื่อแบบ Portfolio Guarantee Scheme และให้การค้าประกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรูปแบบการค้าประกันที่มีการจำกัดปริมาณหนี้ NPGs (Non Performing Credit Guarantee : NPGs) และความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งมีการระบุระยะเวลาการค้าประกันที่ชัดเจน มีการติดตาม ควบคุม และดูแลลูกค้าที่เป็นหนี้ NPGs อย่างใกล้ชิด เพื่อหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขหนี้ NPGs ให้เป็นไปตามเป้าหมายและเพื่อช่วยเหลือ SMEs ที่ยังพอมีสักยภาพให้สามารถชำระหนี้ได้ รวมทั้งหาแนวทางในการลดความเสียหายให้แก่ บสย. สำหรับในส่วนของลูกค้าหนี้ที่ บสย. จ่ายค่าประกันชดเชยแล้ว ได้มีการเร่งรัดติดตามหนี้เงินชดเชยโดยเฉพาะลูกค้ารายใหม่ได้ใช้แนวทางการเจรจาประนอมหนี้กับลูกค้าที่มีศักยภาพ การใช้มาตรการทางกฎหมายในการเร่งรัดชำระหนี้ และมาตรการจูงใจให้ลูกค้าเร่งประนอมหนี้ โดยในระหว่างปี บสย. ได้ให้ความช่วยเหลือ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ด้วยการให้การค้าประกันสินเชื่อของ SMEs

บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตที่เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต(การค้าประกันสินเชื่อ), ทบทวนนโยบายการค้าประกันสินเชื่อ, ทบทวนนโยบายสอบทานการค้าประกันสินเชื่อ, จัดทำนโยบายการประนอมหนี้ค่าประกันชดเชย, พัฒนาและทบทวน Credit Scoring Model, กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมค้าประกันตามระดับความเสี่ยง (Risk Based Pricing Fee) และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านเครดิต เป็นต้น

## 2. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Management)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

ในปี 2563 บสย. ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มมีแนวทางในการทำ Value Creation และ Value Enhancement ซึ่งในการจัดทำแผนวิสาหกิจได้นำการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO-ERM 2017 มาประกอบการวางแผน มีการจัดทำแผนงานที่ใช้จัดการความเสี่ยงองค์กร การประเมินความเสี่ยงโครงการตามแผนวิสาหกิจและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทุกโครงการ มีการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ทบทวนนโยบายการบูรณาการระหว่าง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC), จัดทำแบบจำลองเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Portfolio View of Risk) และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

## 3. การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือ เหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของ บสย.

ในปี 2563 บสย. มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจ ร่วมทดสอบ และร่วมดำเนินการจริงเมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤติ และให้ความสำคัญกับ Risk Owner ในการแก้ไข ปรับปรุงเหตุการณ์หรือความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Risk Control Self Assessment: RCSA) ซึ่งได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภายในองค์กร การประเมินการใช้บริการจากผู้ให้บริการสนับสนุนการประกอบธุรกิจ (Business Facilitator: BF) เป็นประจำทุกปี ทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการประกอบธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ ได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ, การจัดเก็บเหตุการณ์หรือความเสียหายจากการปฏิบัติงาน (Loss Incident) และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

#### 4. การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk Management)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อระบบหรือการปฏิบัติงานของ บสย. รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat)

ในปี 2563 บสย. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับภัยคุกคามทาง Cyber ที่สำคัญ เช่น จัดทำนโยบายการกำกับดูแลและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอกด้านงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Outsourcing) จัดหาเครื่องมือ สำหรับการประเมินช่องโหว่ (Vulnerability Assessment) และจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาทดสอบเจาะระบบออนไลน์สำหรับการรับคำขอการค้าประกันสินเชื่อ SMEs และระบบเว็บไซต์ของ บสย. ตามมาตรฐานสากล (Penetration Testing) เพื่อลดปัจจัยความเสี่ยง และผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของ บสย. และจัดทำแผนการปรับปรุงช่องโหว่ที่เกิดขึ้น มีการประเมินความเสี่ยงด้านกระบวนการออนไลน์แอปพลิเคชัน TCG Cyber การประเมินความเสี่ยงด้านการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน การประเมินความเสี่ยงทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การประเมินความเสี่ยงทางไซเบอร์ รวมถึงจัดทำแผนการลดความเสี่ยงตามผลการประเมิน เป็นต้น

นอกจากนี้ มีการปรับปรุงและทบทวนนโยบาย แนวปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่อง การบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันผ่านการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง การประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศต่างๆ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศสำหรับระบบโครงสร้างพื้นฐานของระบบงานสำคัญ รวมถึงได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ISO27001:2013

#### 5. การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk Management)

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่ บสย. อาจจะได้รับ ความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของฐานะที่อยู่ในงบแสดงฐานะการเงิน ที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ อัตราแลกเปลี่ยน

ในปี 2563 บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายการลงทุนด้วยความระมัดระวัง โดยใช้นโยบายและข้อจำกัดการลงทุน (Strategic Asset Allocation : SAA) ซึ่งได้กำหนดให้มีน้ำหนักการลงทุนในตราสารหนี้ภาคเอกชนที่ไม่เกินร้อยละ 22 ของมูลค่าทรัพย์สินสุทธิของกองทุน และน้ำหนักการลงทุนในตราสารหนี้ที่ไม่เกินร้อยละ 20 ของมูลค่าทรัพย์สินสุทธิของกองทุน กำหนดให้ลงทุนในหลักทรัพย์ที่จ่ายปันผลสูง (High dividend yield) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และสามารถลงทุนใน Property fund/REIT/Infrastructure fund รวมไม่เกินร้อยละ 5 ของมูลค่าทรัพย์สินสุทธิของกองทุน รวมถึงกำหนดค่าพาดานความเสี่ยง ได้แก่ ค่า VaR ค่า Beta และค่า Duration ของ Portfolio ที่เหมาะสม มีกระบวนการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ มีการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารกองทุนต่อคณะกรรมการบริหารเงินลงทุนเป็นรายเดือน และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านตลาดที่เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านตลาด, ทบทวนการใช้นโยบาย Stop Loss ให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของตราสาร, ทบทวนกระบวนการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing) เพื่อรองรับความเสี่ยงด้านตลาด เนื่องจากสถานการณ์ในตลาดเงินและตลาดทุนที่มีความผันผวน และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านตลาดที่ส่งสัญญาณเตือนถึงการบริหารผลตอบแทนที่อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายการลงทุน เป็นต้น

#### 6. การบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk Management)

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ บสย. ไม่สามารถชำระหนี้สินและค่าประกันชดเชยต่อสถาบันการเงิน เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันเวลา หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้อย่างเพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าที่จะยอมรับได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของ บสย.

ในปี 2563 บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายการบริหารเงินสภาพคล่อง โดยกำหนดกรอบการดำรงสภาพคล่องแบ่งเป็น 2 ส่วน เพื่อให้การบริหารสภาพคล่องมีความชัดเจน ประกอบด้วย 1) สภาพคล่องเพื่อการดำเนินงานและการจ่ายค่าประกันชดเชยตามปกติของ บสย. และ 2) สภาพคล่องเพื่อการจ่ายค่าประกันชดเชยที่มีการกำหนดเงื่อนไขการจ่ายค่าประกันชดเชยจากรายได้ค่าธรรมเนียมค่าประกันที่ได้รับ รวมทั้งได้จัดทำประมาณการกระแสเงินสดโดยละเอียดเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อจัดเตรียมสภาพคล่องให้เหมาะสมกับช่วงเวลาการชำระเงิน

บสย. ได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่เหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง, ทบทวนแผนฉุกเฉินเพื่อรองรับสถานการณ์ขาดสภาพคล่องในสถานการณ์ที่ไม่ปกติและในภาวะวิกฤต และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง แยกตามลักษณะการจ่ายค่าประกันชดเชย เป็นต้น

#### 7. การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk Management)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์หรือผลกระทบต่างๆ ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า อันเนื่องมาจากการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงตั้งแต่การมีภาพลักษณ์ในทางลบจนถึงการถูกฟ้องดำเนินคดี หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของทางการโดยไม่เจตนา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของ บสย.

เนื่องจาก บสย. เป็นองค์กรที่ให้การค้ำประกันสินเชื่อให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs ให้ได้รับสินเชื่อจากสถาบันการเงิน การดำเนินกิจการของ บสย. จึงต้องมีความมั่นคง มีความน่าเชื่อถือ และมีภาพลักษณ์ที่ดี ซึ่งในปี 2563 ไม่มีเหตุการณ์หรือการเผยแพร่ข่าวในเชิงลบเกี่ยวกับ บสย. ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

บสย. ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน โดยได้มีการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติ เพื่อให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่เหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิภาพในการที่จะสนับสนุนและควบคุมความเสี่ยง ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง, ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับ, จัดทำแผนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management Plan) และทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นต้น