



CAE Forum 2023

“ชวนคิดชวนคุยกับเรื่องไม่ง่าย Style CAE”

22 September 2023
8:30 - 13:00

The Sukhothai Bangkok
Ballroom, FL. 1



วัตถุประสงค์

งาน CAE Forum 2023 - “ชวนคิดชวนคุยกับเรื่องไม่ง่าย Style CAE”

เป็นการสัมมนาของ Chief Audit Executive และผู้บริหารระดับสูง ด้านงานตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน เพื่อเสวนาในหัวข้อที่กำลังเป็นที่สนใจอย่างมากในแวดวงธุรกิจการเงินการธนาคาร รวมถึงการแลกเปลี่ยนความเห็น เพื่อประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่และองค์กรต่อไป

วิทยากรจาก สายงานตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน

คุณมานิต พาณิชนัยกุล : กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บ. เดอะมังก์ สตูดิโอ จำกัด



การศึกษา

- ปริญญาตรี ศิลปศาสตร (สถิติ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปริญญาโท พาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต (MBA) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร

- Certified Internal Auditor (CIA)
- Certified Information Systems Auditor (CISA)
- Certified Information Security Manager (CISM)
- Certification in Risk Management Assurance (CRMA)

ประสบการณ์ทำงาน

ปัจจุบัน:

- กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บ. เดอะมังก์ สตูดิโอ จำกัด
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรการตรวจสอบภายในภาครัฐ กรมบัญชีกลาง
- ที่ปรึกษา ชมรมผู้ตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน

อดีต:

- ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตรวจสอบ (CAE), ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
- นายกสมาคมผู้ตรวจสอบงานคอมพิวเตอร์ ภาคพื้นกรุงเทพฯ 2537-2539
- ประธานชมรมผู้ตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน
- ผู้อำนวยการอาวุโส สายตรวจสอบเทคโนโลยี ธนาคารเอเซีย จำกัด (มหาชน)
- หัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการ สายงานลูกค้าทั่วไป, Security Officer ธนาคารแหลมทอง จำกัด (มหาชน)

วิทยากรจาก สายงานตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน

**คุณสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา : รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงานตรวจสอบ
หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)**



การศึกษา

- ปริญญาโท (บริหารธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน

- 2553 - ปัจจุบัน: รองกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2557 - ปัจจุบัน: เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 2559 - 2561: ประธานชมรมการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สมาคมธนาคารไทย
- 2546 - 2552: ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

วิทยากรจาก สายงานตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน

**ดร.ณรงค์ ปรีดานันท์ : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักตรวจสอบภายใน
ธนาคารเกียรตินาคินภัทร จำกัด (มหาชน)**



การศึกษา

- Doctor of Business Administration (DBA) University of south Australia, Australia
- MBA (Management), University of Leicester, UK
- ปริญญาตรี บัญชีบัณฑิต (สาขาการเงินและการธนาคาร), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร

- Certified Data Privacy Solutions Engineer (CDPSE)
- Certified Financial Services Auditor (CFSA)
- Certification in Control Self-Assessment (CCSA)
- Certified in Risk and Information Systems Control (CRISC)

ประสบการณ์ทำงาน

- 2555 - ปัจจุบัน: ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สำนักตรวจสอบภายใน
ธนาคารเกียรตินาคินภัทร จำกัด (มหาชน)
- 2547 - 2554: ผู้อำนวยการอาวุโส สายตรวจสอบ
ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
- 2544 - 2546: ผู้อำนวยการ ฝ่ายตรวจสอบตลาดการเงิน
ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน)

วิทยากร - ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณณอม โพธิ์ทอง : ผู้อำนวยการ ฝ่ายตรวจสอบ 1 ธนาคารแห่งประเทศไทย



ประสบการณ์ทำงาน

- อำนวยการงานกำกับและตรวจสอบสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
- คณะทำงาน AML/CFT ธนาคารแห่งประเทศไทย
- คณะอนุกรรมการด้านการกำกับและตรวจสอบ สำนักงาน ปปง.

คุณณรงค์ ภาณุเดชทิพย์ : ผู้อำนวยการ ฝ่ายนโยบายการกำกับสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย



ประสบการณ์ทำงาน

- ดูแลงานนโยบายการกำกับสถาบันการเงินกว่า 10 ปี
- รับผิดชอบงานด้านธรรมาภิบาล นโยบายด้านเครดิต นโยบายสินเชื่อรายย่อย นโยบายบัญชีสถาบันการเงิน และงานพัฒนานโยบายการกำกับดูแล

ผู้ดำเนินรายการ - คณะกรรมการบริหารชมรมผู้ตรวจสอบภายในและสถาบันการเงิน

คุณพรณทิพา หาญนรเศรษฐ์

- ประธานเจ้าหน้าที่ด้านตรวจสอบภายในธนาคารกรุงศรีอยุธยา



คุณกิตติมาศ สงวนสุข

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านการตรวจสอบธนาคารทหารไทยธนชาต





• **8 March 2023 – Silvergate Bank (SB)**

ให้บริการสำหรับผู้ใช้ Digital Currency ประกาศเลิกกิจการ เพราะผลพวงจากภาวะขาลงและต้นทุนดอกเบี้ยที่สูงขึ้น

• **10 March 2023 - Silicon Valley (SVB) Bank**

สถาบันคุ้มครองเงินฝาก (FDIC) สั่งปิดธนาคาร ซึ่งปล่อยสินเชื่อให้กับบรรดาสตาร์ทอัพเทคโนโลยีสหรัฐ เพราะลูกค้าธนาคารแห่ถอนเงินฝากจำนวนมาก เมื่อรับรู้ปัญหาสภาพคล่องและการขาดทุนที่สูงของธนาคาร

• **12 March 2023 – Signature Bank**

FDIC สั่งปิดธนาคารซึ่งเป็นแบงก์ Crypto อีกราย เพราะลูกค้าธนาคารแห่ถอนเงินฝากเกรงว่าจะชำระหนี้เหตุการณ์ธนาคาร SVB

กรุงเทพธุรกิจ **สรุป**

สรุปบทเรียน ‘แบงก์สหรัฐล้ม’ จาก SVB สู่ Signature Bank

- 1 FED ปรับขึ้นดอกเบี้ยแรง จาก 0.25% ไปที่ 4.75% ในช่วงไม่ถึง 1 ปีที่ผ่านมา
- 2 Startup และ VC กลุ่มลูกค้าหลักของ SVB ขาดสภาพคล่อง จึงถอนเงินฝากจำนวนมาก
- 3 SVB ไม่มีเงินฝากค้ำเพียงพอ จึงขายพันธบัตรขาดทุน 1.8 พันล้านดอลลาร์และเพิ่มทุน 2.25 พันล้านดอลลาร์
- 4 แพนเพิ่มทุนล้ม เพราะประชาชน แห่ถอนเงินฝากกว่า 4.2 หมื่นล้านดอลลาร์ จนเงินฝากใน SVB ตีลบ
- 5 S&P Global ปรับลดความน่าเชื่อถือ SVB ลงเหลือ “ระดับขยะ”
- 6 ทางกสธสหรัฐประกาศสั่งปิดกิจการธนาคาร SVB พร้อมเข้าคุ้มครองเงินฝาก วันที่ 10 มี.ค.66
- 7 ผลกระทบลามสู่คริปโทฯ เหรียญ USDC หลุด 1 ดอลลาร์ เหลือ 0.92 ดอลลาร์ เพราะฝากทุนที่ SVB
- 8 ทางกสธสหรัฐประกาศสั่งปิด Signature Bank พร้อมเข้าคุ้มครองเงินฝาก วันที่ 12 มี.ค.66
- 9 FED ตั้งโครงการ BTFP มูลค่า 2.5 หมื่นล้านดอลลาร์ เพื่อช่วยสภาพคล่องธนาคาร
- 10 ตลาดหุ้นล่วงหน้าสหรัฐและคริปโท ปรับตัวบวก ขานรับการเข้าช่วยเหลือของทางการสหรัฐ

ที่มา : กรุงเทพธุรกิจรวบรวม (ข้อมูล ณ 13 มี.ค.66)



คำถามช่วงที่ 1.1 - SVB

วิทยากร	คำถาม
CAEs: - ดร.ณรงค์ ปรีดานันท์ - คุณสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา - คุณมานิต พาณิชัยกุล BOT: - คุณณรงค์ ภาณุเดชทิพย์ - คุณณอม โพธิ์ทอง	CAEs: - กรณี SVB เกิดจากสาเหตุหลักๆคือเรื่อง liquidity risk แต่ก่อนที่จะเกิด liquidity risk มีสาเหตุมาจาก risk อื่นๆ เช่น concentration risk สถานการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มจะเกิดกับประเทศไทยหรือไม่ และ สถาบันการเงินควรปรับเปลี่ยนเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์นี้ได้อย่างไร BOT: - ธปท. มีความเห็นอย่างไรต่อความเสี่ยงและโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ SVB ในระบบสถาบันการเงินไทย และเหตุการณ์ SVB จะกระทบต่อแนวทางการกำกับดูแลในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร - ความเสี่ยงและโอกาสเกิดเหตุการณ์ SVB ในแบงก์ไทย (คุณณรงค์) - หลักเกณฑ์ ธปท. ที่เกี่ยวข้อง (คุณณรงค์) - บทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการ ธปท. (คุณณอม) Q&A



ชมรมผู้ตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน
Bank & Financial Institution Internal Auditors Club

Lesson Learned from SVB



FS SVB Y2022

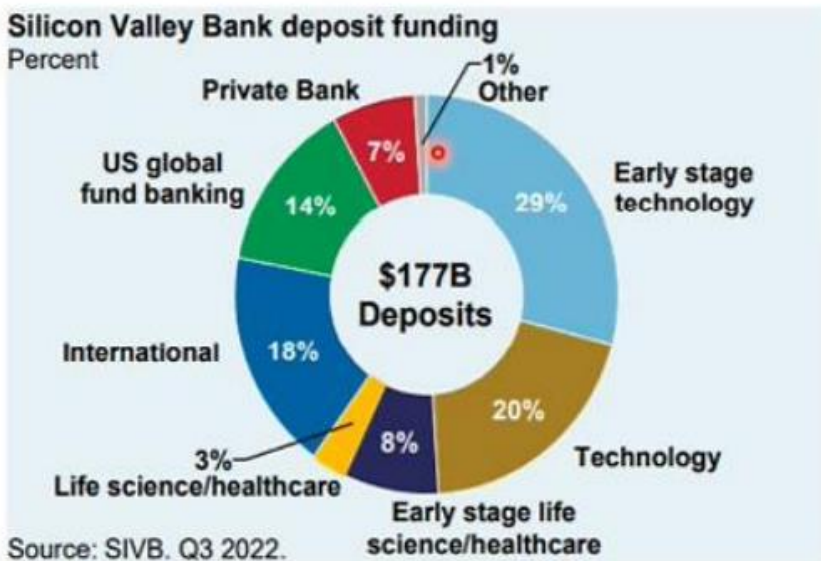
Assets

(dollars in millions)	2022	2021	2020
Total AFS securities	20,069	27,221	30,913
Total HTM securities	① 91,321	98,195	16,592 ②
Total investment securities	③ 120,054	127,959	49,307
Net loans	④ 73,614	65,854	44,733
Total assets	211,793	211,308	115,511

Liabilities

(dollars in millions)	2022	2021	2020
Total deposits	⑤ 173,109	189,208	101,982

FS SVB Y2022



total deposit	173.1 \$BN
Uninsure	151.5 \$BN
% insure	12%
% uninsured	88%



Lessons learned

- Balance sheet management, asset and liability management
- Interest rate risk exposure
- Risk management
- Stress testing
- Impact of unrealized gains/losses on AFS/HTM MTM to equity and capital ratios
- Concentrated deposit base
- Transparency, trust and communication



บทวิเคราะห์

- ธุรกรรมระหว่าง Bank ไทยกับ SVB น้อยมาก
- งบดุลของ Bank ไทย ต่างจาก SVB เนื่องจากเน้นการปล่อยสินเชื่อ 80% ต่างจาก SVB ที่เน้นลงทุนถึง 60%
- ความเสี่ยงนี้เสียของ Bank ไทยต่ำมาก เทียบไม่ได้กับความเสี่ยงของตลาดเงินตลาดทุนที่ผันผวนสูง
- พอร์ตการลงทุนของ Bank ไทย ลงทุนใน bond ต่ำมาก และการขึ้นดอกเบี้ยของไทยไม่แรงเหมือน US
- เงินฝากของ Bank ไทย ต่างจาก SVB ที่เงินฝากมีการกระจุกตัวที่ผู้ฝากเงินรายใหญ่ รวมถึงพวก start-up และ tech company
- สัดส่วนของเงินฝากที่ได้รับการค้ำประกันโดยสถาบันคุ้มครองเงินฝาก



บทบาทของ IA

- ถอดบทเรียน ทำ gap analysis
- มีแผนงานที่ตรวจสอบเรื่องนี้ Balance Sheet Management, Asset Liability Management, Risk Management
- มีทีมงานที่มีความรู้ทักษะเพียงพอ, outsource/ co-source
- มีเครื่องมือที่เหมาะสม, data technology/analytics



Analysis of SVB Case

Main causes of SVB failure

1. Liquidity Risk in balance sheets

- **Deposit Concentration**

SVB's customers were largely startups and other tech companies.

- **Major investment in L/T Bond**

SVB largely invested \$91B in L/T bond (40% of total assets).

2. Interest rate risk

SVB's balance sheet were mainly bonds with fixed interest rates. But the liabilities were influenced by the rising Fed rate (up 4.5% in 2022).

3. Mis-activities risk

SVB's CEO sold 3.6 million of SVB stock less than two weeks before the collapse that led to loss of investor confidence.

Risk Mitigation

1. Diversify deposits and Investment portfolio.

2. Significant Market & Liquidity information are monitored

such as positions, market risk limits, deposit outflow and LCR

3. Conduct BCP testing

IA's Role

1. Regularly monitor and analyze investment portfolio to ensure its efficiency & effectiveness of risk management

2. Closely monitor limits and triggers and ensure proper risk management mechanism

3. Assess proper of BCP plan and its testing results

Impact to Thailand

Thai financial institutions have no direct exposure with SVB. In addition, they slightly invested in tech startup businesses.

1



Gartner®

Responding to the Banking Failures of 2023

Published 7 April 2023 - ID G00790542 - 6 min read

By Analyst(s): Magda Rolfes, Jasleen Kaur Sindhu, Benjamin Seesel, Wellington Holbrook, Moutusi Sau, Sharon Chinn

Initiatives: [Executive Leadership: Strategic Risk Management](#); [Financial Services Business Leadership and Strategy](#); [Financial Services Digital Business Strategy and Innovation](#)

The recent banking failures expose the loss of control that leaders have over the environment they operate in. This foundational collection of Gartner insights and quick answers serves as a guide to help executives better prepare and navigate through this new time of uncertainty.



Analysis

Recent U.S. banking failures and the resulting turmoil exposed vulnerabilities in the U.S. banking system and will likely forever alter how executive leaders prepare for and operate in moments of crisis, inside and outside of the financial services industry. It may be tempting to compare this moment to recent events in financial history, including bank runs or the 2008 global financial meltdown. However, it is critical to treat this event as what it is: an uncovering of the interconnected nature of the global financial system and the ability to shift momentum at a speed never witnessed before.

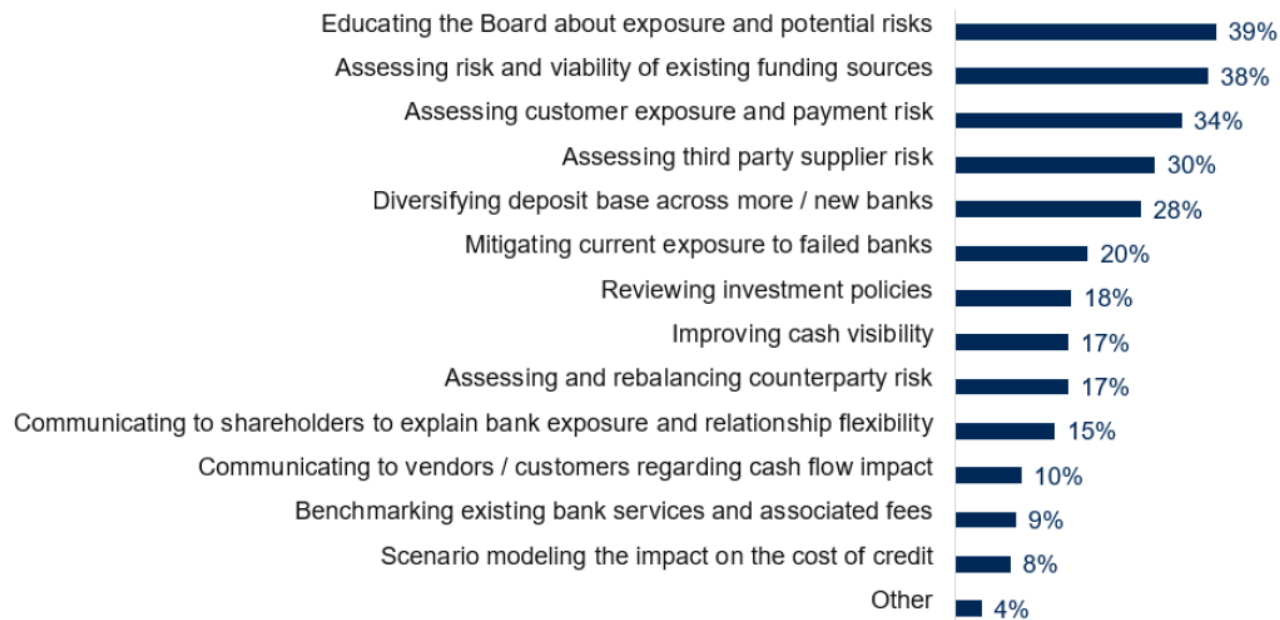
The insolvency of Silicon Valley Bank (SVB) and its ripple effects uncovered the way that financial services systems, customers, tech companies and industry leaders are deeply interconnected, with one destabilization throwing a system out of balance (see Figure 1). What started as a monetary policy response to reign in inflationary pressures turned into a liquidity risk. This soon cascaded into tech companies and consumers reassessing and diversifying their choice of financial providers, demonstrating how decisions made by one, very soon affected everyone.



Figure 1: CFO Actions in Response to Bank Failures

CFO Actions in Response to Bank Failures

Percentage of Respondents



n = 254 CFOs and senior finance leaders

Q: What actions is your organization taking or planning to take to mitigate risk related to recent bank failures?

Source: 2023 Gartner Bank Failures: CFO Checklist & Quick Poll (March 13-14, 2023)



Gartner®

What further compounded the effect of living in a connected world was the speed at which these ripple effects were felt and the collective sway of a highly empowered customer and client base. Customers now have the ability to organize and shift perceptions at scale. The shutdown of SVB came against the backdrop of investors and depositors trying to pull deposits worth \$42 billion “in a single day,” leaving the bank with a negative cash balance.

Social media, advancements in real-time payments and digital banking capabilities have empowered consumers today. They can now access and act on information with speed. All of this together makes it harder for enterprise leaders to react at the right time or respond and control how the new events impact their firms. Recognizing this shift, enterprise leaders must take a proactive stance to risk management, communications and long-term organizational resilience, as both information and perception can shift in minutes.

Banking Business Unit Executives



Business unit executives' greatest potential area of impact in times of uncertainty centers on their ability to mitigate customer concerns and reinforce trust with timely communication through their channels, and to double down on continuity plans if a crisis persists. To do this, you should work directly with the C-suite and other functional leaders to get critical data that can ease customer

concerns during uncertainty or enable them to make crucial intervention decisions that could save their business.

In addition, you must create a top-level information hub to keep the CEO, CFO, chief risk officer (CRO) and other functions accurately, rapidly and consistently informed. And while business unit executives are generally not responsible for orchestrating the flow of information across the enterprise, you are in a position to request and analyze important data that will drive their decisions during this crisis.

Enterprise Risk Management Leaders



The recent banking failures sparked by SVB gives heads of ERM in financial services an opportunity to take a leadership role in helping prevent a similar outcome at their institutions. They can do this by building consensus around a response strategy, conducting stress testing and amplifying risk's voice across the business. As an ERM leader, you can lead the way at your organization in

establishing prudent risk management activities. Regulators' and boards' recognition of the positive relationship between a strong risk culture and effective risk management should help you as you encourage your organization to focus on this area.

► **ERM in Financial Services: Turn the Banking Crisis Into an Opportunity to Strengthen Risk Management**



Gartner®

3 Actions for CAEs in Response to Bank Failures

Published 23 March 2023 - ID G00791044 - 3 min read

By Analyst(s): Audit Research Team

Initiatives: [Audit Planning and Risk Coverage](#); [CAE Strategic Leadership](#)

Recent bank failures left business leaders scrambling to understand what it means for their exposure to risk and how to respond. Chief audit executives can help by educating them — which is a top priority for finance leaders — and strengthening their organization's risk management practices.



As a first step, audit executives should help carry out these priorities by educating the board and senior leadership on the risks to the organization. Next, CAEs should provide assurance over management's response to the financial turmoil sparked by the failures of Silicon Valley Bank (SVB) and Signature Bank. And lastly, with business leaders worried about the stability of financial markets, CAEs should look for areas to improve their organization's risk management practices. Audit executives do that by prioritizing assurance on their company's crisis management strategies and process for identifying emerging risks.



Gartner®

It's an opportunity not only to help your company navigate the current situation, but also to boost audit's brand by showcasing its value.

Educate Stakeholders on Risk

While CAEs are not the only risk experts in most organizations, they are unique in terms of their objective perspective as assurance providers. CAEs can help the board and management understand not only what is happening, but also the overall risk to the organization and options for managing it. CAEs' experience communicating about risk through audit committee reports makes them ideal candidates to deliver these messages and quickly improve understanding throughout the business.

Assess Management Response to Banking Turmoil

CAEs can provide confidence on management actions and plans by assessing them, identifying any gaps and offering recommendations.



Strengthen Risk Management Practices

CAEs, in partnership with second line functions such as risk, can look for opportunities to better prepare for the next crisis through stronger risk management processes. To that end, CAEs should prioritize the following actions:

- **Assess crisis management and organizational resiliency measures**, such as plans for responding to bank failures or financial crises. Review the frequency and outcomes of crisis planning activities, such as tabletop exercises. Assess whether the business has clearly assigned roles and responsibilities for managing organizational resilience. This will enable audit to provide timely, actionable recommendations.
- **Assess processes for identifying emerging risks.** The collapse of SVB and Signature Bank caught those outside of the banks by surprise, but insiders should have seen it coming. ² The CAE can give an objective perspective on second line activities for detecting and responding to emerging risks, such as surveys or monitoring leading indicators. Recommend improvements to reduce the chance the organization will be caught off guard. Lastly, CAEs should pay special attention to processes for analyzing risk interdependencies, as problems for the financial system could amplify many other risks.



รายงาน : ปิดตำนาน ROYNET หุ้นฉาวแต่งบัญชีลงโลกแหกตาคน.
เผยแพร่: 7 ต.ค. 2547 10:31 โดย: MGR Online



ถือเป็นการปิดตำนาน "รอยเนท" เมื่อคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีคำสั่งเมื่อ วันที่ 5 ตุลาคมที่ผ่านมา ให้เพิกถอนบริษัท รอยเนท จำกัด(มหาชน) (ROYNET) ออกจากการเป็นหลักทรัพย์ จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ใหม่ (MAI) ตั้งแต่วันที่ 16 พฤศจิกายน 2547 เป็นต้นไป โดยอาศัยอำนาจตาม มาตรา 171(4) แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 เนื่องจากบริษัทฝ่าฝืนไม่นำส่งงบการเงินและรายงานตามมาตรา 56 เป็นระยะเวลานาน ถือเป็นการฝ่าฝืนละเลย ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด ของตลาดหลักทรัพย์อย่างร้ายแรง

Source : <https://mgronline.com/daily/detail/9470000063509>



ก.ล.ต.กล่าวโทษบอร์ด-ผู้บริหาร RICH ต่อ DSI เหตุ
ทุจริตงบการเงิน

© 08 มิ.ย. 2564 เวลา 17:17 น. | 1.7k



ก.ล.ต. กล่าวโทษกรรมการ-ผู้บริหาร "ริช เอเชีย คอร์ปอเรชั่น" และพวก รวม 11 ราย
ต่อกรมสอบสวนคดีพิเศษ กรณีทุจริตงบการเงิน เป็นเหตุให้ RICH เสียหาย มูลค่ารวม
1,159.42 ล้านบาท พร้อมทั้งแจ้งดำเนินคดีต่อ ปปง.

Source : <https://www.bangkokbiznews.com/business/942451>



ที่มา <https://prachatai.com>

"ปัญหาปมทูจริต [] ผลกระทบต่อตลาดการเงินโดยภาพรวมจำกัด ตลาดหุ้นกู้ตอกเบียดสูงรุนแรง หุ้นกู้เครดิตเรตต์ต่ำ ความเสี่ยงสูง ผลตอบแทนสูงขายไม่ออกและต้องจ่ายดอกเบี้ยแพงขึ้น ดันทุนการเงินเพิ่มขึ้นสำหรับบริษัทที่มีฐานะการเงินไม่แข็งแกร่ง ดันทุนการออกหุ้นกู้เฉลี่ยสูงขึ้นทุกอันดับ เครดิตของทุกกลุ่มอายุของตราสาร 0.09%-0.27%" รศ.ดร.อนุสรณ์ ธรรมใจ อธิการบดีและการจัดการ

ตรวจสอบ ธปท. กล่าว

2566

Effect

ที่มา <https://mgronline.com>

ด้านตลาดหลักทรัพย์และ ก.ล.ต.ถูกถล่มหนัก โทษฐานหละหลวมล่าช้า หลายฝ่ายเรียกร้องส่งคายนากฎเกณฑ์ควบคุมบริษัทจดทะเบียนใหม่ ไล่ตั้งแต่การรับเข้าจดทะเบียนถึงการเร่งรัดจับตัวผู้กระทำความผิด ขณะหลาย บอ.เริ่มรับเอฟเฟกต์ เหตุแบงก์ - บล.ขอปรับราคาค่าบริการจำหน่ายหุ้นกู้ แฉหนักลงทุนไม่เชื่อมั่น กัดดันต้องขยับดอกเบี้ยเพิ่มและอาจขายไม่หมด คาดอาจลามถึงค่าบริการ

เพื่อเข้าระดมทุน IPO

"อยากให้หน่วยงานกำกับ และหน่วยงานที่จัดอันดับเรตต์ ช่วยกันตรวจสอบ กลั่นกรองข้อมูล ใ้ใจความถูกต้องข้อมูลก่อนออกมาให้นักลงทุนรับทราบ และนำข้อมูลไปใช้ ซึ่งจะต้องทำงานกันในเชิงรุก และร่วมกันผู้ตรวจสอบบัญชี หากพบความผิดปกติก็สามารถสอบถามผู้ตรวจสอบบัญชี และขอคำชี้แจงจากบริษัทนั้นๆก่อนที่จะเผยแพร่ข้อมูลออกมา โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงิน เพื่อทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องตามจริง ช่วยลดความเสี่ยง และความเสียหายให้ลดลง" สร.ดร.สมชาย กล่าว

"เรื่องของ STARK ทำให้เห็นว่าผู้สอบบัญชีนั้นต้องมีการมาพูดคุยในการทำงานที่เข้มข้นมากกว่าการดูที่มาตรฐานบัญชีเท่านั้น เพราะเรามีอีพเณกมาตรฐานบัญชีตามต่างประเทศตลอด แต่อยากให้มีการมาพูดคุยเกี่ยวกับการทำงานของผู้สอบบัญชีที่ต้องมีความเข้มงวดและระมัดระวังมากขึ้น ถอดบทเรียนจากสิ่งที่เกิดขึ้นมาแก้ไขและหาแนวทางมาช่วยในการป้องกันความผิดพลาดไม่ให้เกิดในอนาคต"

สร.สมชาย กล่าว

คำถามช่วงที่ 1.2 – Lesson Learned of Accounting Irregularities

วิทยากร	คำถาม
CAEs: - คุณสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา - คุณมานิต พาณิษฐ์กุล - ดร.ณรงค์ ปรีดานันท์ BOT: - คุณณรงค์ ภาณุเดชทิพย์ - คุณณอม โพธิ์ทอง	CAEs: - จากกรณีที่เกิดขึ้นบทบาทของ IA ในการตรวจสอบ Creative Accounting ควรมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ อย่างไรในแง่มุม - องค์กร - ลูกค้า - Leading indicator/red flag/early warning อะไรบ้างที่จะช่วยให้เห็นความผิดปกติของเคสในลักษณะดังกล่าวก่อน BOT: - รปท. เห็นว่าธนาคารควรปรับปรุงหรือพัฒนากลไกตรวจสอบลูกค้าของธนาคารเกี่ยวกับ Accounting irregularities หรือไม่อย่างไร - การตรวจสอบลูกค้าของธนาคาร (คุณณอม / คุณณรงค์) - หน้าที่ของ 3 lines of defense ของธนาคาร (คุณณอม / คุณณรงค์) Q&A



ธนาคารแห่งประเทศไทย BANK OF THAILAND

ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษาฉบับประกาศและงานทั่วไป เล่ม 140 ตอนพิเศษ 44 ง ลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2566 แล้ว และจะมีผลบังคับใช้
ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

สรุปภาพรวมหลักเกณฑ์ด้านธรรมาภิบาลและหลักเกณฑ์ด้านกลไกการควบคุมภายใน
ของสถาบันการเงิน (สง.) และกลุ่มธุรกิจทางการเงิน (กลุ่มฯ)



ส่วนที่ 1 : ธรรมาภิบาล

1. สนส. 1/2566 : ธรรมาภิบาลของ สง. และกลุ่มฯ : เป็นประกาศหลักที่แสดงให้เห็นภาพรวมและอธิบายหลักการโดยย่อ เพื่อให้ สง. และกลุ่มฯ ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี เติบโตอย่างยั่งยืน รองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอย่างครบถ้วน
2. สนส. 2/2566 : บทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการของ สง. และบริษัทในกลุ่มฯ : กำหนดบทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการของ สง. และบริษัทในกลุ่มฯ ในลักษณะ principle-based เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเรื่องบทบาทหน้าที่คณะกรรมการที่แตกต่างจากผู้บริหารระดับสูง
3. สนส. 3/2566 : บทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อยและผู้บริหารระดับสูงของ สง. และบริษัทแม่ของกลุ่มฯ : กำหนดบทบาทหน้าที่และองค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง และการมีบทบาทในองค์กรอื่นของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
4. สนส. 4/2566 : กลไกการกำกับดูแลกิจการของ สง. และกลุ่มฯ : กำหนดพื้นฐานการบริหารจัดการภายในองค์กรในเรื่องการกำกับดูแลความเสี่ยง โครงสร้างค่าตอบแทน การควบคุมภายใน และการเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาล เพื่อให้ สง. และกลุ่มฯ ดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง ทั่วถึงและโปร่งใส

ส่วนที่ 2 : กลไกการควบคุมภายใน

5. สนส. 5/2566 : การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (compliance) ของ สง. และกลุ่มฯ : กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อสนับสนุนให้ สง. และกลุ่มฯ ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน
6. สนส. 6/2566 : การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (internal audit) ของ สง. และกลุ่มฯ : กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้ สง. และกลุ่มฯ มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

(1.2) การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

(1.2.3) ตรวจสอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ (management

audit) ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปตามหลักการบริหารงานและการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การตรวจสอบระบบการบริหารจัดการ การวางแผน การบริหารงานที่เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงาน และการควบคุมการใช้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งตรวจสอบงานที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และงานที่อาจมีต้นทุนไม่สมเหตุผล เป็นต้น

นอกจากนี้ ให้ผู้ตรวจสอบภายในติดตามให้แน่ใจ

ว่าฝ่ายบริหารได้จัดทำแผนงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และติดตามผลภายหลังการตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำเอาแผนงานดังกล่าวมาใช้ปฏิบัติจริง

^{1/} ประกาศ ธปท. ที่ สนส. 3/2564 เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือที่ปรึกษาของ สง. บริษัทแม่ของ สง. และบริษัทลูกที่ประกอบธุรกิจทางการเงิน มีผลใช้บังคับแล้วตั้งแต่วันที่ 25 พ.ค. 2564

^{2/} แผนนโยบาย ธปท. เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture) ของสถาบันการเงิน ออกใช้เมื่อวันที่ 11 พ.ย. 2564



ธนาคารแห่งประเทศไทย

นโยบายธนาคารแห่งประเทศไทย
เรื่อง วัฒนธรรมด้านความเสี่ยง (risk culture)
ของสถาบันการเงิน

11 พฤศจิกายน 2564



ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงที่เข้มแข็ง

การริเริ่มและผลักดันโดยผู้ป้องค์กร tone from the top

- กำหนดความคาดหวัง (set expectations)
- ส่งเสริมและดูแล (promote and oversee)
- ติดตามและประเมิน (monitor and assess)
- ดูแลให้มีกระบวนการแก้ไขข้อจำกัด อุปสรรค และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น อย่างเหมาะสมและทันกาล (address gaps or identify deficiencies)

ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง accountability

- ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเป็นเจ้าของ ความเสี่ยง (ownership of risk)
- จัดให้มีกลไกและกระบวนการ (mechanism and process) ที่ใช้ ติดตามประเมิน และรายงาน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- กำหนดบทลงโทษหรือแนวทาง ดำเนินการที่เหมาะสม ชัดเจน เป็น ลายลักษณ์อักษร และบังคับใช้กับ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึง ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (clear consequences)
- จัดให้มีช่องทางและกระบวนการ แจ้งความเสี่ยง การกระทำที่ไม่ เหมาะสม หรือการปฏิบัติที่ไม่ เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่เกิดขึ้นใน องค์กร (whistleblowing channels and procedures)

การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ effective communication and challenges

- จัดให้มีกลไกที่สนับสนุนการแสดง ความคิดเห็นที่เปิดกว้าง และการ นำเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิง สร้างสรรค์
- ให้ความสำคัญกับการสื่อสารข้อมูล ที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันกาล และ จำเป็นต่อการตัดสินใจ
- หน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมควร เป็นอิสระทั้งในเชิงโครงสร้างและ การแสดงความคิดเห็น
- ให้ความร่วมมือกับผู้กำกับดูแล ทางการทั้งในเรื่องการเปิดเผย ข้อมูลที่สำคัญและการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างกัน
- เปิดเผยข้อมูลด้านความเสี่ยงต่อ สาธารณชน (public disclosure) อย่างเพียงพอ

การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล incentives and HR practices

- สถาบันการเงินควรกำหนดกลไก การสร้างแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตน สอดคล้องกับค่านิยมหลัก พฤติกรรมที่พึงประสงค์ การบริหาร ความเสี่ยงที่ดี ตลอดจนการปฏิบัติ ตามนโยบายและกระบวนการของ สถาบันการเงิน
- สถาบันการเงินควรนำการบริหาร จัดการด้านทรัพยากรบุคคลมาช่วย ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง ขององค์กร

คำถามช่วงที่ 2 – Management Audit and Risk Culture

วิทยากร

CAEs:

- คุณมานิต พาณิชย์กุล
- คุณสุรศักดิ์ ดุษฎีเมธา
- ดร.ณรงค์ ปรีดานันท์

BOT:

- คุณณรงค์ ภาณุเดชทิพย์
- คุณณอม โพธิ์ทอง

คำถาม

CAEs:

1. ในการตรวจสอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ (Management Audit) และการสอบทานวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Culture) ของธนาคารและสถาบันการเงิน ให้สอดคล้องเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ และเป็นไปตามหลักการบริหารงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผู้ตรวจสอบภายในควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

BOT:

2. ความสำคัญของ Management Audit ซึ่งเป็นหนึ่งในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
 - ประเภทและหลักการของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (คุณณรงค์)
 - ความคาดหวังของ Management Audit (คุณณรงค์)
3. ความสำคัญของ Risk Culture
 - หลักการและเจตนารมณ์ (คุณณอม)

Q&A



Management Audit: Relevant Matters

The internal audit activity adds value to the organization and its stakeholders when it considers strategies, objectives, and risks; strives to offer ways to enhance governance, risk management, and control processes; and objectively provides relevant assurance. Sharing not only assurance and advice, but insight -

The IIA



Management Audit: Relevant Matters

- ▶ IA meets CEO meeting (including Deputy CEO, CFO, CRO, CIO, COO, etc.) (two months basis)
- ▶ CAE regularly attends various committees i.e., Man Com, Basel Steering, Risk Management, Operation Risk, AML/CFT, IT etc.
- ▶ Quarterly meets with BU/SU Heads to understand their strategic plan/progresses and initiatives
- ▶ Collaborate among 3 Lines to enhance the combined assurance to provide the organization with the highest practicable level of objective assurance
- ▶ Adopt Information Technology Based Audit Techniques i.e., Data Analytics (to provide insight)
- ▶ Focus on the Organization's Highest Risks
- ▶ Provide Impactful Reporting to Stakeholders
- ▶ Maintain Efficient and Effective Audit Processes
- ▶ Adequately Skilled and Knowledgeable Staff (consider to launch Guest Auditor Program)



ตัวอย่างวาระการประชุมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะผู้บริหาร ทุกสองเดือน (IA Meets CEO)

Example Only

- วาระที่ 1: เพื่อรับรองการประชุมครั้งที่ผ่านมา ครั้งที่ XX ว/ด/ป
- วาระที่ 2: เพื่อทราบ
 - 2.1 ผลงานของหน่วยงานตรวจสอบสำหรับช่วงเวลา ว/ด/ป-ว/ด/ป
 - 2.2 ประเด็นปัญหา/ข้อสังเกตที่สำคัญรวมถึงการตรวจสอบด้าน Basel II IRBA
 - 2.3 การแจ้งเหตุผิดปกติ และรายงานผลการสอบสวน
 - 2.4 ประเด็นสำคัญที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารรับทราบและพิจารณา
 - 2.5 โครงการพิเศษของหน่วยงานตรวจสอบภายใน
- วาระที่ 3: เพื่อรับทราบรายงาน จากการสอบสวนการทุจริตโดยหน่วยงาน Integrated Fraud Management (IFM)
- วาระที่ 4: เพื่อพิจารณาและสอบทานผลของดัชนีชี้วัดผลงานด้านความเสี่ยงของธนาคาร หรือ TECAS* (หากมี)
- วาระที่ 5: เพื่อพิจารณาประเด็นคงค้างจากคณะกรรมการตรวจสอบ (หากมี)
- วาระที่ 6: วาระอื่นๆ

***Timely and Effectiveness of Corrective Actions Score (“TECAS”)**
(formerly known as the Bank’s Risk KPIs)



การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการกำกับดูแล การปฏิบัติงานในการบริหารจัดการด้วยวัฒนธรรมและ ค่านิยมขององค์กร

(Behavior and Culture Evaluation Using MGOR- Management
Governance Oversight Rating)

การประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการกำกับดูแลการบริหารจัดการด้วยวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ขับเคลื่อนด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 3 ประการดังนี้:



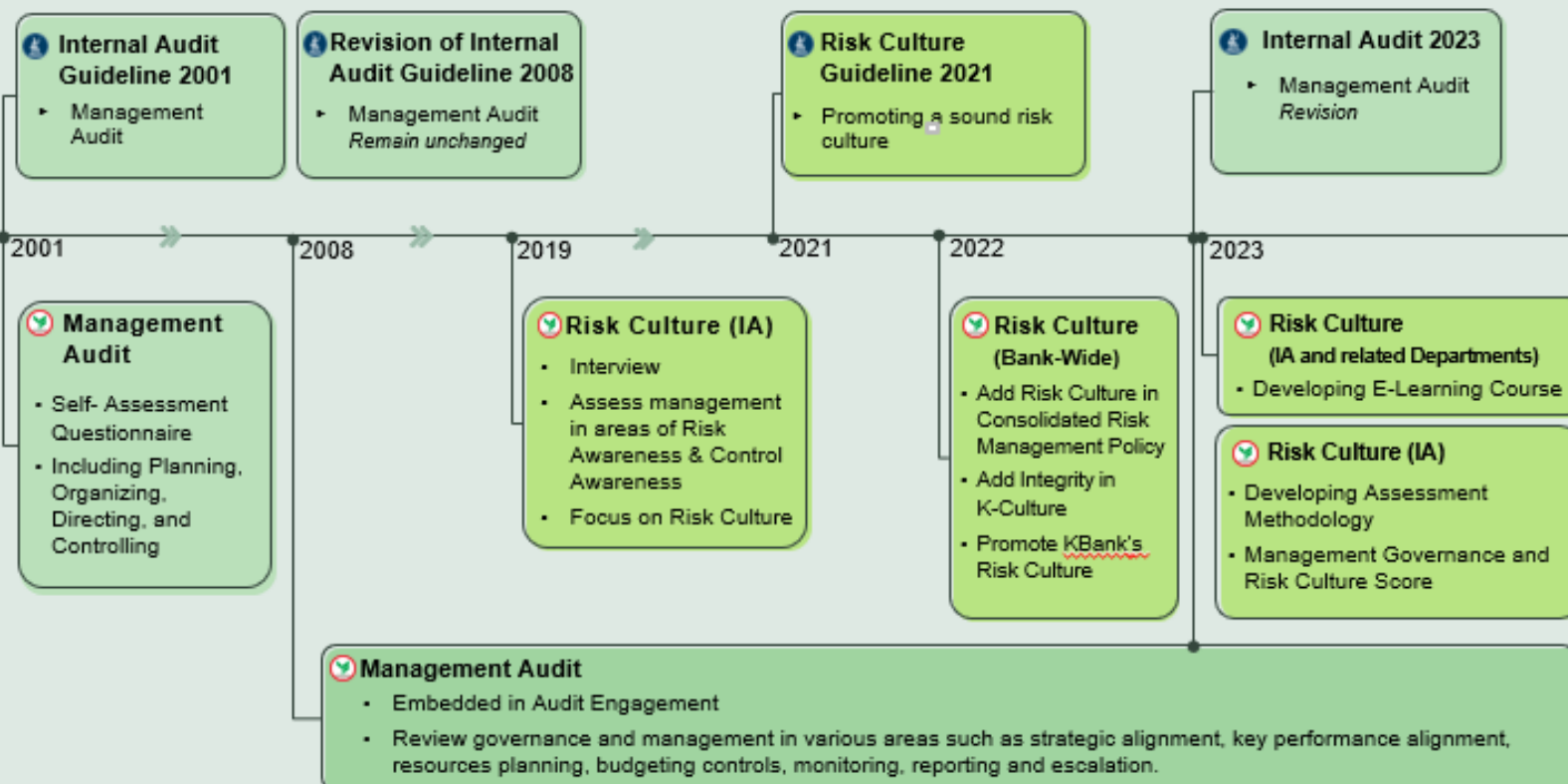
- **ความตระหนัก (Awareness)** – การรับรู้ถึงความเสี่ยงหรือความสนใจเอาใจใส่ต่อความเสี่ยง และสถานะของการควบคุมภายใน
- **ความรู้ความสามารถ (Aptitude)** - ความสามารถในการเข้าใจและประเมินความเสี่ยงและประเด็นการควบคุมและความสามารถในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุหลัก เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในประเด็นปัญหาได้อย่างเหมาะสม
- **ทัศนคติ (Attitude)** – ความตั้งใจและเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการอภิปรายเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหาอย่างสร้างสรรค์และทันเวลา

เกณฑ์การประเมิน

		A. ระดับผู้บริหาร	B. การวางโครงสร้าง	C. บุคลากร
เกณฑ์ มีประสิทธิภาพ ค่อนข้างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับปรุง ไม่มีประสิทธิภาพ	1. ความตระหนัก	- มีการบริหารจัดการโดยพิจารณาถึงความเสี่ยง รวมทั้งคุณภาพในการควบคุม - ความเข้าใจและตระหนักถึงความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ ความเข้าใจในข้อจำกัด และขีดความสามารถที่เกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการในแต่ละวัน - การตระหนักถึง ความเสี่ยงในหน่วยงานตนเอง ตลอดจนความเสี่ยงต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ จากการปฏิบัติงาน - ความรู้ความเข้าใจในคำตั้ง นโยบาย เกณฑ์การควบคุมที่สำคัญของธนาคาร	- เข้าใจและรับรู้ถึงหน้าที่ของหน่วยงานในการกำกับดูแล และควบคุมความเสี่ยง - ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร ตามความรับผิดชอบ และการกระจายอำนาจควบคุมดูแล - ธรรมาภิบาลและการกำกับดูแล - ความครอบคลุม ความเพียงพอของคำตั้งนโยบาย และการควบคุมที่สำคัญของธนาคาร	- ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม - ระดับความเข้าใจในข้อกำหนดต่างๆ เช่น ประกาศ ธปท. กลต. ตลอดจน ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเหล่านี้ - จำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพื่อจัดการความเสี่ยง รวมถึงการมีระบบการควบคุมภายในองค์กร - โครงสร้าง และวิธีการประเมินการและให้รางวัลใจอย่างเหมาะสม
		+ = -	+ = -	+ = -
	2. ความรู้ความสามารถ	- ความสามารถที่จะเข้าใจ และมีบทบาทในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวองค์กรสร้างระบบควบคุมภายในองค์กรเพื่อบริหารความเสี่ยง - ติดตามผลของความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้นและควบคุมดูแลให้ผู้ที่รับผิดชอบทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการป้องกันและควบคุม - ความสามารถในการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ - การประเมินความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงที่ความถี่ของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	- ความสามารถที่จะเข้าใจ และบูรณาการรวมของการบริหาร จัดการความเสี่ยง รวมถึงโครงสร้างการควบคุมภายใน - คุณภาพของการกำกับดูแล และความท้าทาย - ประสิทธิภาพในการกำหนดความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยง เช่น การรายงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน - ประสิทธิภาพของระบบติดตามงาน การจัดการกับประเด็นต่างๆที่เกิดขึ้นตามกำหนดเวลา	- ขีดความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่หลัก และการควบคุมภายในในฐานะเจ้าของงาน - การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการอบรมด้านการควบคุมภายใน - ความสามารถในการวิเคราะห์ความเสี่ยงต่อปัญหา ช่องโหว่ของการกำกับดูแล และปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่การพัฒนากว้างแถมการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ความสามารถในการพิจารณาถึงสถานการณ์ความเสี่ยงและข้อกำหนดต่างๆ
		+ = -	+ = -	+ = -
	3. ทักษะคดี	- เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการบริหาร และควบคุมความเสี่ยง - มีทัศนคติที่ดีในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานกำกับดูแล หน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติงาน และหน่วยงานตรวจสอบภายใน - การสื่อสารภายในองค์กรให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหาร จัดการความเสี่ยง และบทบาทที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานที่ควบคุมดูแลเกี่ยวกับความเสี่ยง - มีทัศนคติที่เปิดเผยยอมรับความเสี่ยงต่างๆ ในฐานะผู้นำองค์กรที่มีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลภาพรวมทั้งหมด	- ความเหมาะสมในการวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ - ความเหมาะสมของการปฏิบัติงานให้กระชับ เมื่อมีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามกระบวนการแล้ว รวมถึงการฝ่าฝืนข้อบังคับของธนาคารควรต้องมีการพิจารณาในองค์กร - การรายงานเมื่อเกิดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานอย่างทันเวลา - จำนวนของประเด็นข้อผิดพลาด (audit issues) ที่ไม่สมบูรณ์ต่อการได้ทันเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ	- บุคลากร ระดับปฏิบัติการเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ด้านการบริหาร และควบคุมความเสี่ยง - บุคลากรมีความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการกำกับดูแลขององค์กร - ปฏิบัติงานและการตอบสนองเมื่อเผชิญความเสี่ยง หรือข้อบกพร่องต่างๆ - ทัศนคติต่อการปรับปรุงตนเอง และเรียนรู้ข้อผิดพลาดในอดีต
		+ = -	+ = -	+ = -

KBank's Management Audit and Risk Culture

Timeline





ชมรมผู้ตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน
Bank & Financial Institution Internal Auditors Club

โปรดกรอกแบบสอบถามจาก QR ด้านล่าง

<https://forms.office.com/r/qYxrrbwT0W>

แบบสอบถามงานเสนา CAE Forum
2023





ชมรมผู้ตรวจสอบภายในธนาคารและสถาบันการเงิน
Bank & Financial Institution Internal Auditors Club

ขอบคุณ