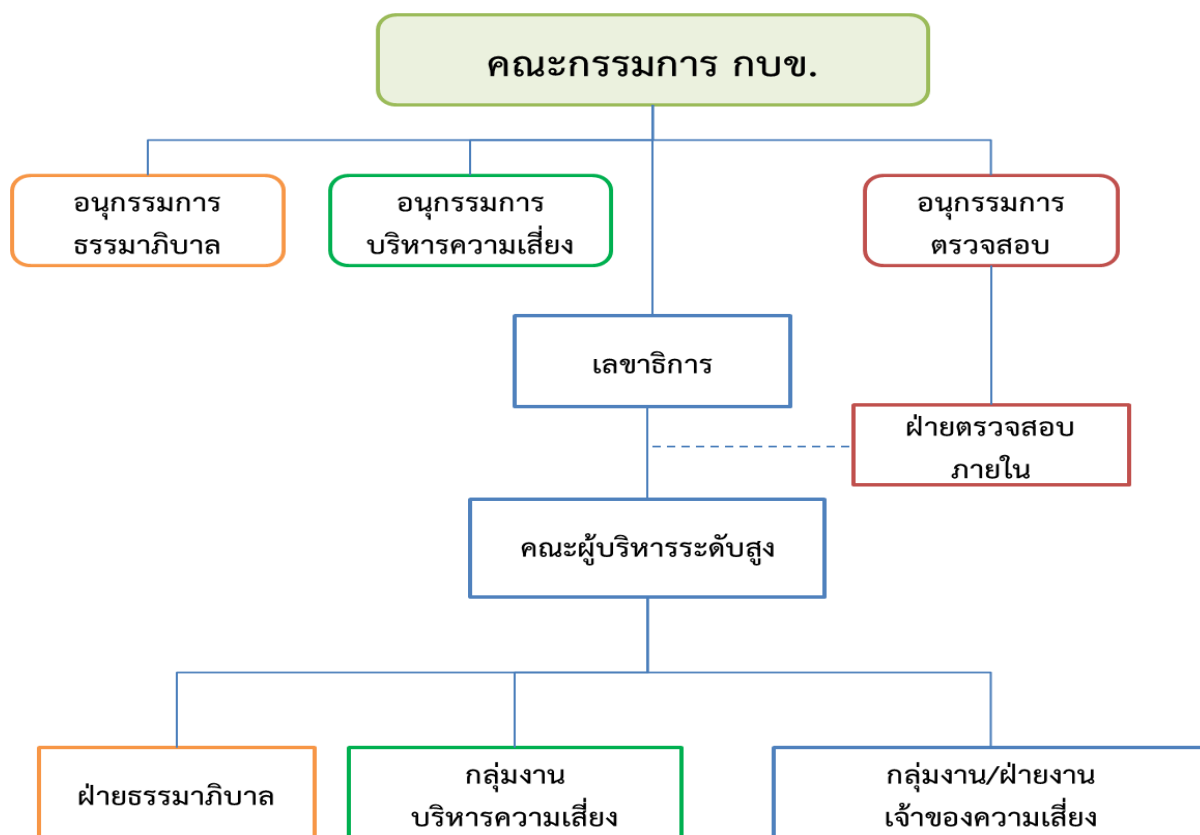


การบริหารความเสี่ยง กบข.

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) เป็นองค์กรที่บริหารดูแลเงินออมของสมาชิกที่เป็นข้าราชการกว่าล้านคน จึงตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบบริหารจัดการบูรณาการเชิงรุก (Proactive Integrated Management) ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงผันผวนเช่นทุกวันนี้ โดยคณะกรรมการได้อนุมัติให้นำหลัก iGRC ที่ดีมาใช้ ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรที่มีการบูรณาการด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) เข้ากับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Effective Risk Management) และการกำกับการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Regulatory & Policy Compliance) โดยมีการประสานนโยบาย การทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบสอดคล้องกันทั้งสามด้าน ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าเสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ยิ่งๆ ขึ้นไป

การกำกับดูแล กับ ระบบการบริหารความเสี่ยงของ กบข.



โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

กบข. มีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานของ กบข. มีคณะกรรมการทำหน้าที่และรับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารองค์กร โดยมีคณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบ ช่วยให้เห็นและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการและสำนักงาน ซึ่งถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของ กบข. ให้มีประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

กบข. ได้ปลูกฝังวัฒนธรรมให้ผู้บริหารและฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยง มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของตนเอง (Risk Owner as Risk Manager) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง เพราะฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ปฏิบัติ มีความรอบรู้ในเนื้องานย่อมสามารถรับรู้ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุต่างๆ ที่อาจทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงเป็นผู้ที่ต้องป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีที่สุด

จากแนวคิดข้างต้น คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงได้กำหนดกรอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวปฏิบัติสำหรับ กบข. โดยกำหนดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงต้องประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk and Control Self-Assessment) ตามแนวทางวิเคราะห์เหตุต้นสู่ความเสี่ยง (Root Causes) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ นับเป็นการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบและทั่วถึง เพื่อให้มั่นใจว่า กบข. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีการกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ในอนาคต

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร กบข. ยังมีการกำหนดมาตรการที่เอื้อให้เกิดความถูกต้องและอิสระในการตรวจวัด การควบคุม และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องภายใต้กำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เสนอและติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีฝ่ายตรวจสอบช่วยประเมินและสอบย้อนระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออีกชั้นหนึ่ง

ความเสี่ยงของ กบข.

กบข. ได้จัดทำแม่บทการบริหารความเสี่ยงของ กบข. ขึ้นเพื่อเป็นหลักในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาความเสี่ยงหลัก 5 ประเภทได้แก่ 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ 2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน 3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร 4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

กบข. มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาสพร้อมๆ กับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่างๆ มีบทบาทต่อการทำงานของกบข. และการมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ กบข.สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์ในการทำงานในแต่ละปี และในปี 2558 กบข. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ปี 2558-2561 และจัดทำแผนงานประจำปี 2559 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบวิสัยทัศน์ ที่คณะกรรมการได้ให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่จะเป็น “สถาบันหลักที่สมาชิกไว้วางใจในการบริหารเงินออมเพื่อการเกษียณอายุราชการอย่างมีความสุข” โดยมียุทธศาสตร์ 4 ด้านเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังกล่าว คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างความมั่นคงในการเกษียณของสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบการและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และผูกพันกับองค์กรสูง

2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน

ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

สภาวะความเสี่ยงด้านตลาดปี 2558 เกิดจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวในอัตราที่ชะลอลงจากปีก่อนหน้า ซึ่งมีที่มาจากเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศเกิดใหม่ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) ชะลอลงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจจีน อย่างไรก็ตาม เศรษฐกิจในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วมีการเติบโตสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมา โดยเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาเติบโตชัดเจนจากการบริโภคและการจ้างงานปรับตัวดีขึ้น โดยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น นอกจากนี้เศรษฐกิจไทยก็มีการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพมากขึ้น ในปี 2558 โดยมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) สูงขึ้นจากปี 2557 จากการสนับสนุนของนโยบาย

ทางการคลังจากภาครัฐที่เริ่มเห็นผลเป็นรูปธรรม ประกอบกับการดำเนินนโยบายการเงินแบบผ่อนคลายจากธนาคารแห่งประเทศไทย ที่สามารถช่วยพยุงการชะลอตัวทางเศรษฐกิจภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม ภาคการส่งออกและการลงทุนภาคเอกชนยังคงเติบโตลดลงจากปีก่อนหน้า เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกและระดับหนี้ภาคครัวเรือน

ในปี 2558 กบข. เน้นนำหน้าการลงทุนในสินทรัพย์กลุ่มรองรับการเติบโต (Growth Asset) และยังให้ความสำคัญกับการบริหารการลงทุนเชิงรุกควบคู่กับการติดตามภาวะตลาดอย่างใกล้ชิด เพื่อประเมินผลความผันผวนที่มีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นในตลาดการลงทุนปี 2559 โดยได้เน้นถึงการบริหารความเสี่ยงของการลงทุนในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด และ กบข. ก็ได้วางแผนการลงทุนให้มีการกระจายความเสี่ยงไปยังสินทรัพย์ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลของผลตอบแทนและความเสี่ยง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางจัดสรรการลงทุนระยะยาวที่คำนึงความสำคัญของบทบาทสินทรัพย์ที่ลงทุนแต่ละประเภทต่อวัฏจักรเศรษฐกิจ (Role-based Strategic Asset Allocation) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกองทุนได้ยืดหยุ่นตามภาวะการลงทุนหลากหลายลักษณะ และสามารถตอบสนองต่อภาวะทางเศรษฐกิจในช่วงต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

กบข. ได้กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสารเฉพาะรายการ อีกทั้งมีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุน และมีการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสารที่ กบข. ลงทุน และคู่ค้าที่ กบข. ทำธุรกรรมการลงทุน และมีการกำหนดคู่มือเครดิตเพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันโดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกิดจากการที่คู่ค้าหรือผู้ออกตราสารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน

ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

กบข. ได้จัดให้มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเครียดที่สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายเงินแก่สมาชิกที่ผันสมามชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายนของทุกปี กบข. มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ และกระแสเงินจ่ายคืนสมาชิก เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)

ปัจจุบันมีการพูดถึงความเสี่ยงเรื่องชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรมากขึ้น แม้ว่าจะมีการบริหารความเสี่ยงต่างๆ อย่างครบถ้วนแล้ว องค์กรก็ยังคงระมัดระวังในส่วนของการติดตามและรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย ซึ่งคณะอนุกรรมการหลายชุด ทั้งคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ให้ กบข. เน้นเรื่องของจรรยาบรรณและหลักปฏิบัติของ

พนักงาน การแจ้งเบาะแส และการรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ อีกทั้งได้จัดให้มีระเบียบ ช่องทาง และกระบวนการจัดการในเรื่องดังกล่าวแล้ว รวมถึงการติดตามข่าวสารของ กบข. และการตอบสนองต่อข่าวสาร และชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสม่ำเสมอ

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนั้น กบข. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างครบถ้วนทุกฝ่ายงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยมีการรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบและพิจารณาผลการประเมินดังกล่าวด้วย

ในปี 2558 กบข. ได้ทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) สำคัญระดับองค์กรตามความเสี่ยงหลักทั้ง 5 ประเภท เพื่อใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการประเมินโอกาสและผลกระทบอันเกิดจากความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กบข. ยังได้จัดทำรูปแบบการรายงานสถานะความเสี่ยงองค์กรแบบกระชับและเป็นองค์รวมมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะความเสี่ยงในภาพรวมของ กบข. ได้ตลอดเวลา ทั้งความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั้งนี้ยังได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงสูง (Risk Tolerance) สำหรับแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้นเพื่อเป็นขั้นในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ อย่างทันท่วงที และเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกส่วนหนึ่งที่ กบข. ให้ความสำคัญคือแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกบข. ได้วางโครงสร้างรากฐานทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ มีการเตรียมศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง กรณีเกิดเหตุวิกฤตไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในสำนักงานตามปกติ โดยในปัจจุบันมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของพนักงานได้อีกทั้งมีการเตรียมการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วน ทั้งการสื่อสารภายในสำนักงาน การสื่อสารกับคู่ค้า และการสื่อสารกับสมาชิกไว้อย่างพร้อมเพรียง ทั้งนี้ในปี 2558 กบข. ได้ปรับปรุงให้ระบบงานสำคัญต่างๆ สามารถเริ่มปฏิบัติงานที่ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองได้รวดเร็วขึ้นในกรณีที่เกิดเหตุขัดข้องไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานตามปกติที่สำนักงานหลักได้

5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

กบข. มีการพัฒนาระบบงานกำกับการลงทุนเพื่อใช้ในการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายการลงทุนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กบข. มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) เพื่อให้ทุกส่วนงานมีแนวทางการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐาน

เดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามทบทวนกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามกำกับดูแล และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส

การมุ่งสู่แนวทางบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มแข็ง

เพื่อให้ กบข. มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งหมายถึง การมีความเข้าใจ และมีการบริหารความเสี่ยงในทุกงานขององค์กร โดยมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามจริยธรรม มีการบริหารความเสี่ยง และเป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก จึงได้กำหนดแผนงาน **เสริมสร้างการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร (Enterprise Value Creation)** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ด้านพัฒนากระบวนการและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์ 2558-2561

ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นั้น กบข. ให้ความสำคัญในการบริหารองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อน GRC นั่นคือ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อช่วยให้ กบข. สามารถ

- เข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- จัดกระบวนการซึ่งทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) การปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) และการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย นโยบายของคณะกรรมการ จริยธรรมและจรรยาบรรณตามวิชาชีพ
- ปลุกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยง โดยกบข. มีเป้าหมายว่า บุคลากรใน กบข. ทุกระดับต้องมีจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการวัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน จัดทำและให้ข้อมูลเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงรุกที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่สมาชิกและสังคม

โดยในปี 2558 กบข. ได้จัดทำกรอบการดำเนินงานตามนโยบาย iGRC เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กร (Guideline of Integrated Governance, Risk Management and Compliance for Enterprise Value Creation) รวมถึงปรับปรุงแม่บทบริหารความเสี่ยง และคู่มือบริหารความเสี่ยงต่างๆ การสื่อสารแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ อีกทั้งมีการพัฒนากระบวนการธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบบูรณาการตามแผนงานดังกล่าว เพื่อให้เกิดความที่ผสมผสานการจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขณะเดียวกันก็ได้ได้ละเลยการ

สร้างจริยธรรม และคุณธรรมในการกำกับดูแลกิจการ โดยได้กำหนดให้จริยธรรม (Integrity) เป็นหนึ่งใน
คุณสมบัติพึงประสงค์ของพนักงานทุกคนอีกด้วย