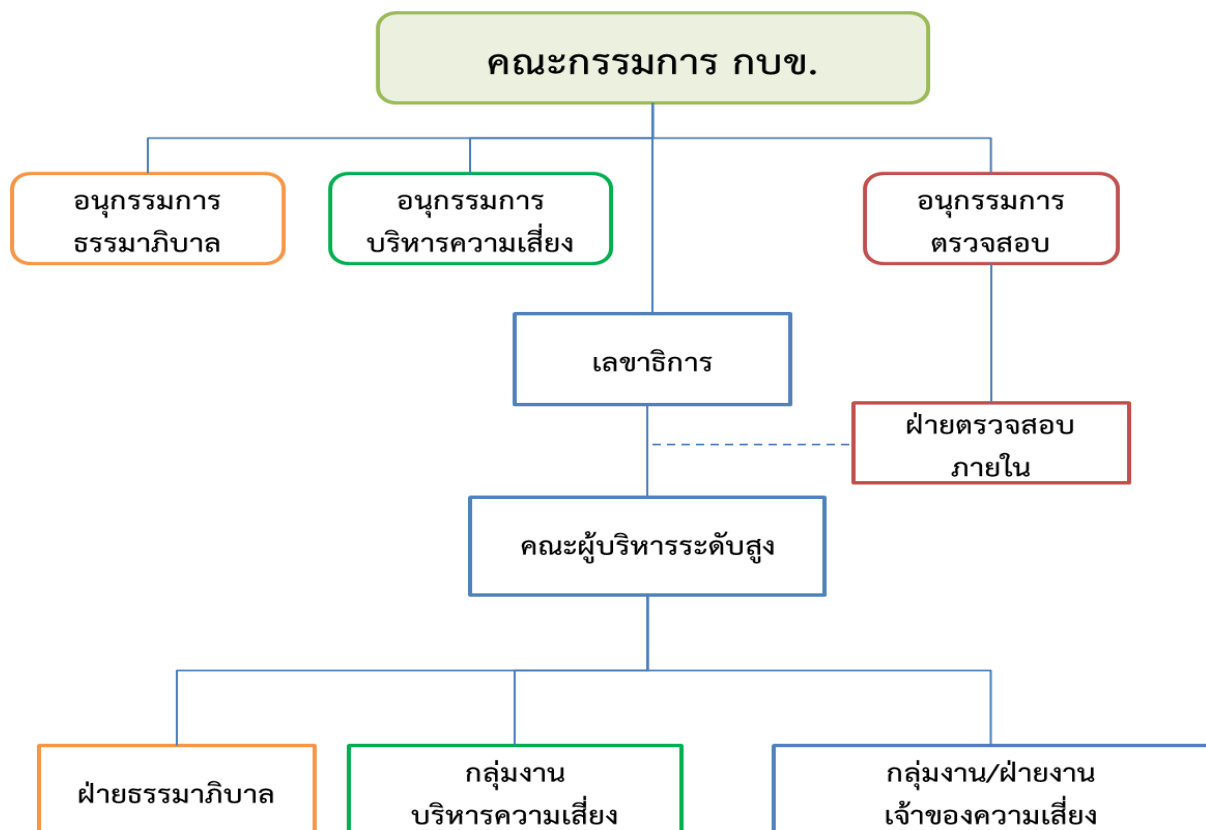


## การบริหารความเสี่ยง กบข.

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 ช่วยให้มองเห็นและข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการและสำนักงาน ซึ่งถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของ กบข. ให้มีประสิทธิภาพมั่นใจได้ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

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

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

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร กบข. ยังมีการกำหนดมาตรการที่เอื้อให้เกิดความถูกต้องและอิสระในการตรวจวัด การควบคุม และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องภายใต้กำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เสนอและติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีฝ่ายตรวจสอบภายในช่วยประเมินและสอบย้อนระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออีกชั้นหนึ่ง

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 กับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานของ กบข. และการมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ กบข.สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์ในการทำงานในแต่ละปี โดยในปี 2559 กบข. ได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ปี 2558-2561 และจัดทำแผนงานประจำปี 2560 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามกรอบวิสัยทัศน์ ที่คณะกรรมการได้ให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจที่กำหนดในพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กำหนดไว้คือเป็น “สถาบันหลักที่สมาชิกไว้วางใจในการบริหารเงินออมเพื่อการเกษียณอายุราชการอย่างมีความสุข” โดยมียุทธศาสตร์ 4 ด้านเพื่อดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังกล่าว คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างความมั่นคงในการเกษียณของสมาชิก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาระบบการและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ และผูกพันกับองค์กรสูง

## **2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน**

### **ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)**

ในปี 2560 ตลาดการลงทุนอยู่ในเกณฑ์ดี เศรษฐกิจโลกเติบโตด้วยอัตราร้อยละ 3.6 ในปี 2560 ซึ่งเร่งตัวขึ้นจากปีก่อนหน้าในลักษณะเดียวกันทุกภูมิภาค โดยเป็นการฟื้นตัวต่อเนื่องจากปัจจัยพื้นฐานที่แข็งแกร่ง โดยแม้ว่าในปี 2560 จะมีความเสี่ยงต่อภาวะการลงทุนอยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ผ่านพ้นไปด้วยดี ได้แก่ 1) การเมืองในยุโรปที่ผลปรากฏว่ายังคงมีเสถียรภาพดี รวมไปถึงสหราชอาณาจักรที่สามารถดำเนินนโยบาย Brexit ได้ต่อเนื่องแม้ว่าจะมีอุปสรรคบ้างก็ตาม แต่เศรษฐกิจโลกก็ได้ฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องในทุกภูมิภาค และส่งผลบวกต่อตลาดหุ้นให้มีผลตอบแทนที่ดีในทุกภูมิภาค 2) นโยบายของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลก อย่างไรก็ตามอัตราการว่างงานของสหรัฐฯในระดับที่ต่ำ ดัชนีตัวเลขการผลิตที่ขยายตัวต่อเนื่อง และความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในสหรัฐฯที่เติบโตได้ผลักดันให้ดัชนีหุ้นสหรัฐฯปิดที่ระดับสูงสุดของปี 3) ความไม่สงบที่เกี่ยวข้องกับเกาหลีเหนือ

สำหรับประเทศไทยนั้น ภาวะเศรษฐกิจยังเติบโตต่อเนื่องโดยได้รับแรงผลักดันหลักจากการส่งออก ทั้งสินค้าและบริการการท่องเที่ยว ทำให้มีแรงส่งให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวต่อเนื่องจากทั้งการส่งออกที่ได้รับ อานิสงส์จากการขยายตัวของประเทศคู่ค้า การใช้จ่ายและลงทุนจากภาครัฐตามโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งจะส่งผลต่อการลงทุนภาคเอกชนมากขึ้น

ทั้งนี้ กบข. ได้ประเมินผลกระทบต่อการลงทุนของ กบข. และได้กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อตอบสนองและป้องกันความเสี่ยงต่อเงินกองทุนของ กบข. โดยมีการเฝ้าระวัง และวางกลยุทธ์การลงทุน หรือปรับสัดส่วนการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (SAA) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจาก กบข.สามารถลงทุนในต่างประเทศได้มากขึ้น กบข. จึงได้เพิ่มระบบงานการตรวจวัดความเสี่ยงด้านการลงทุนในหลายมิติ โดยการลงทุนของ กบข. ยังคงเน้นเรื่องการจัดสมดุลระหว่างความปลอดภัยและผลตอบแทนในบริบทของการลงทุนระยะยาวเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการรายงานประสิทธิผลหรือความคุ้มค่าของการใช้ความเสี่ยงในการสร้างผลตอบแทนด้วย

#### **ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)**

กบข. ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร และความเสี่ยงของตราสารเฉพาะรายการ อีกทั้งมีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุน และมีการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสารที่ กบข. ลงทุน และคู่ค้าที่ กบข. ทำธุรกรรมการลงทุน และมีการทบทวนคู่มือการลงทุนด้านเครดิตเพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงด้านเครดิตที่เกิดจากการที่คู่ค้าหรือผู้ออกตราสารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน

#### **ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)**

กบข. ได้จัดให้มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเครียดที่สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายเงินแก่สมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายนของทุกปีนั้น จะมีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ-จ่ายและวางแผนจัดเตรียมเงินสดอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

### **3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)**

ปัจจุบันมีการให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงเรื่องชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กรมากขึ้น แม้ว่าจะมีการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างรอบคอบแล้ว องค์กรก็ยังคงระมัดระวังในส่วนของการติดตามและรักษาชื่อเสียงตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กรในสายตาของบุคคลภายนอกด้วย ซึ่งคณะอนุกรรมการหลายชุด ทั้งคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ให้ กบข. เน้นเรื่องของจรรยาบรรณและหลักปฏิบัติของพนักงาน จัดให้มีกระบวนการจัดการเรื่องการแจ้ง

เบาะแส และการรับเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ รวมถึงให้มีกระบวนการติดตามข่าวสารทางสื่อต่าง ๆ และการตอบสนองต่อข่าวสาร และชี้แจงแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยสม่ำเสมอ

#### **4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)**

ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนั้น กบข. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างครบถ้วนทุกฝ่ายงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยมีการรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ ทราบและพิจารณาผลการประเมินดังกล่าวด้วย

ในปี 2560 กบข. ได้ทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) สำคัญระดับองค์กรตามความเสี่ยงหลักทั้ง 5 ประเภท เพื่อใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการประเมินโอกาสและผลกระทบอันเกิดจากความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะความเสี่ยงในภาพรวมของ กบข. ได้ตลอดเวลา ทั้งความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั้งนี้ยังได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงสูง (Risk Tolerance) สำหรับแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นขั้นในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ อย่างทันท่วงที และเหมาะสม

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกส่วนหนึ่งที่ กบข. ให้ความสำคัญมาก คือการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งในปี 2560 กองทุนได้ให้มีการประเมินประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทางไซเบอร์โดยมีออซิปจากภายนอก และได้นำมาวางแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการป้องกันความเสี่ยงและแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่ง กบข. ได้วางโครงสร้างรากฐานทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ มีการเตรียมศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง กรณีเกิดเหตุวิกฤตไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในสำนักงานตามปกติ โดยในปัจจุบันมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของพนักงานได้อีกทั้งมีการเตรียมการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วน ทั้งการสื่อสารภายในสำนักงาน การสื่อสารกับคู่ค้า และการสื่อสารกับสมาชิกไว้อย่างพร้อมเพรียง

## 5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

กบข. มีการพัฒนาระบบงานกำกับการลงทุนเพื่อใช้ในการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายการลงทุนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กบข. มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) เพื่อให้ทุกส่วนงานมีแนวทางการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามทบทวนกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามกำกับดูแล และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส

### การมุ่งสู่แนวทางบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มแข็ง (iGRC: Integrated Governance, Risk, and Compliance)

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

ในการบริหารจัดการองค์กรให้มีการกำกับดูแลที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Risk Management) และการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) 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. ทุกระดับต้องมีจิตสำนึกและส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการวัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน จัดทำและให้ข้อมูลเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงรุกที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่สมาชิกและสังคม

ในปี 2560 กบข. ได้ดำเนินการตามแผนงาน และนโยบาย iGRC เพื่อเพิ่มมูลค่าองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยวิเคราะห์ความเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงเพื่อให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องที่จะไม่บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับองค์กร รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงและให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารแก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ อีกทั้งมีการพัฒนากระบวนการธรรมาภิบาล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบบูรณาการตามแผนงานดังกล่าว เพื่อให้เกิดความผสมผสานในการจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ซึ่งใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเหมาะสม ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ละเลยการสร้างจริยธรรม และคุณธรรมในการกำกับดูแลกิจการ โดยได้กำหนดให้จริยธรรม (Integrity) เป็นหนึ่งในคุณสมบัติพึงประสงค์ของพนักงานทุกคนอีกด้วย