

การบริหารความเสี่ยง กบข.

093

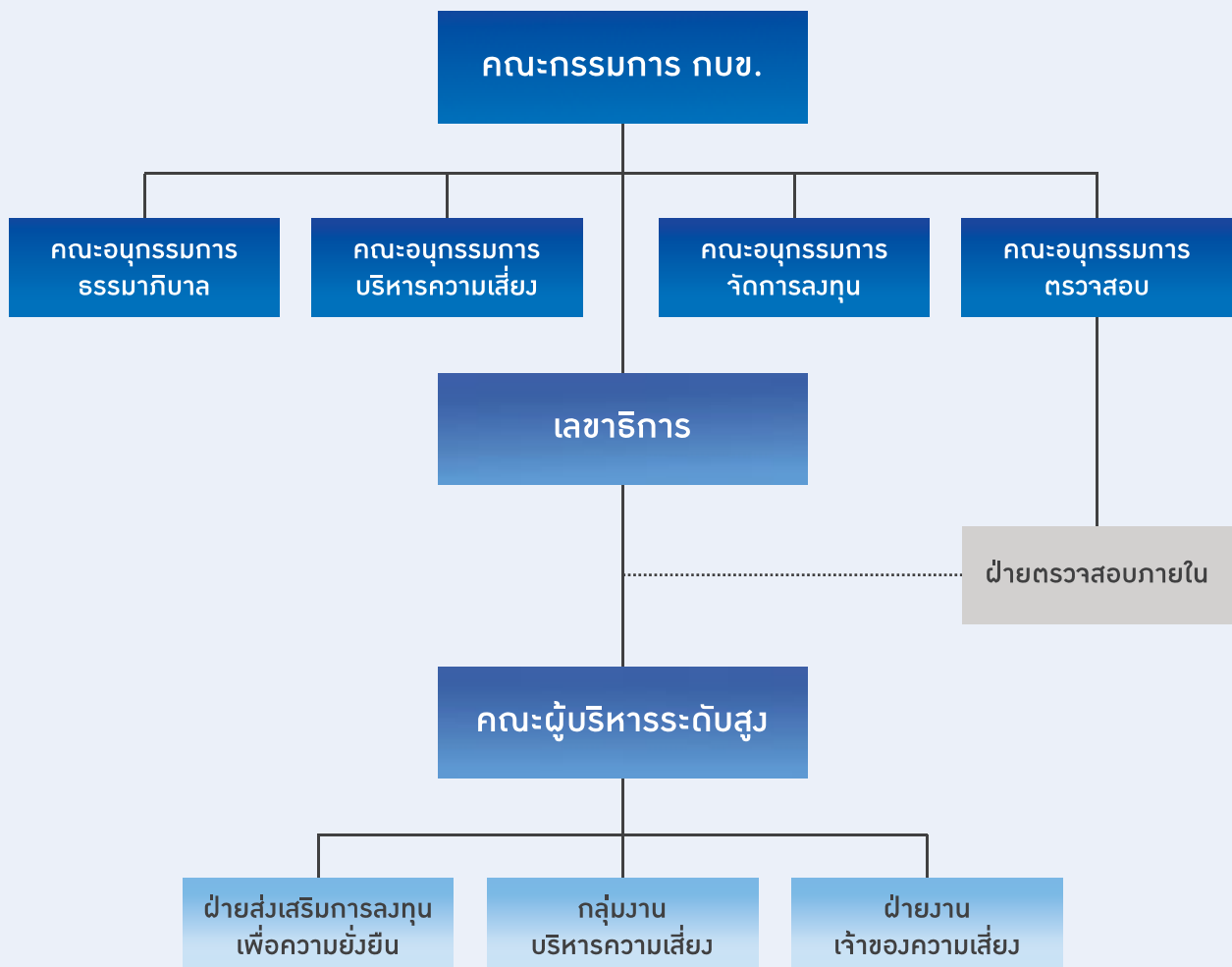
ผลการดำเนินงานปี 2562

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบบริหารจัดการบูรณาการเชิงรุก (Proactive Integrated Management) ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงผันผวนเช่นทุกวันนี้ โดยคณะกรรมการได้อนุมัติให้นำหลัก iGRC ที่ดีมาใช้ ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรที่มีการบูรณาการด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) เข้ากับการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Effective Risk Management) และการกำกับการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Regulatory & Policy Compliance) โดยมีการประสานนโยบาย การทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบสอดคล้องกันทั้งสามด้าน ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ทั้งนี้ กบข. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ มีการกำหนด และทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) สำหรับแต่ละตัวชี้วัดความเสี่ยงทุกปี เพื่อจะติดตามและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้อย่างทันท่วงที และเกิดการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น ๆ อย่างเหมาะสม โดยได้รายงานสถานะความเสี่ยงต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กบข. เป็นประจำทุกเดือน

การกำกับดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงของ กบข.



โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

กบข. ตระหนักถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก จึงกำหนดนโยบายให้การดำเนินงานของ กบข. เป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักจริยธรรม จรรยาบรรณ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามกฎหมายระเบียบ และการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ รอบคอบ ระมัดระวังและปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จึงได้กำหนดโครงสร้างของการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลโดยมีคณะกรรมการ กบข. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และกำกับดูแลการดำเนินงาน ซึ่งได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดต่าง ๆ อาทิ คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน และคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เฉพาะทาง ทำหน้าที่กำกับดูแล กลั่นกรอง ให้ความเห็น การดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการ กบข. ซึ่งถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

นอกจากนี้ กบข. ยังปลูกฝังวัฒนธรรมให้ผู้บริหารและพนักงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อให้มีบทบาทของการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของตนเอง (Risk Owner as Risk Manager) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง เพราะฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ปฏิบัติมีความรอบรู้ในเนื้องานย่อมสามารถรับรู้ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุต่าง ๆ ที่อาจทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงเป็น ผู้ที่สามารถป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีที่สุด โดยหลักการที่ กบข. นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเหมาะสม ได้แก่ การจัดให้มีการกำกับดูแลตามแนวปฏิบัติสากล Three Lines of Defense ดังนี้

(1) ระดับหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense) การกำหนดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและการควบคุมงาน การนำระบบงานมาใช้เพื่อเกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และการจัดให้มีการรายงานข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงานที่สำคัญให้ผู้บริหารรับทราบอยู่ตลอดเวลา

(2) การกำกับดูแลการปฏิบัติงานโดยหน่วยงานทางด้านกำกับ (Second Line of Defense) เป็นผู้กำหนดกรอบนโยบายการควบคุมภายในที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(3) หน่วยงานตรวจสอบภายใน (Third Line of Defense) เป็นหน่วยงานอิสระที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบ ประเมินความเสี่ยงพอของกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมของหน่วยงานธุรกิจ รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลด้วย

ในกรณี กบข. ในฐานะหนึ่งในนักลงทุนสถาบันหลักของประเทศ ได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องลงทุนอย่างรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของสมาชิก พร้อมไปกับการยกระดับการลงทุนของประเทศให้เป็นที่น่าเชื่อถือในตลาดเงินตลาดทุนของโลก กบข. จึงให้ความสำคัญกับการลงทุนโดยพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่จะช่วยสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สม่ำเสมอ และลดความเสี่ยงให้แก่สมาชิกในระยะยาว และส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการที่ยั่งยืนของตลาดทุนอีกด้วย โดย กบข. ได้สื่อสารและดำเนินการด้านการลงทุนเพื่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Investment) อย่างจริงจังจนได้รับยอมรับจากภาครัฐและภาคเอกชน และกลุ่มอุตสาหกรรมการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในปี 2562 กบข. ในฐานะผู้ผลักดันด้าน ESG ได้ร่วมกับนักลงทุนสถาบันรวม 32 ราย ประกาศเจตนารมณ์ร่วมลงนามแนวปฏิบัติ “การระงับลงทุน” (Negative List Guideline) ในบริษัทจดทะเบียนที่มีประเด็นปัญหา ESG ซึ่งการรวมตัวในครั้งนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เกิดความร่วมมืออย่างเป็นทางการของกลุ่มนักลงทุนสถาบันชั้นนำของประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อยกระดับการลงทุนของประเทศไทยสู่การลงทุนอย่างรับผิดชอบ (Responsible Investment) ตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ กบข. ยังได้บรรลุข้อตกลงร่วมกับธนาคารโลก ในการจัดทำโครงการความร่วมมือทางเทคนิคด้านการบริหารเงินทุนเพื่อความยั่งยืน (Technical Co-Operation on Sustainable Investment between Government Pension Fund and World Bank) โดยโครงการนี้ถือเป็นความร่วมมือแรกที่ธนาคารโลกให้ความร่วมมือกับกองทุนบำนาญในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะให้ กบข. เป็นต้นแบบของกองทุนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีการบริหารจัดการเงินลงทุน โดยใช้ปัจจัยด้าน ESG อย่างเต็มรูปแบบ

ความเสี่ยงของ กบข.

กบข. ได้จัดทำแม่บทการบริหารความเสี่ยงของ กบข. ขึ้นเพื่อเป็นหลักในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาความเสี่ยงหลัก 5 ประเภท ได้แก่

ความเสี่ยงหลัก 5 ประเภท

1. ความเสี่ยง ด้านยุทธศาสตร์	2. ความเสี่ยง ด้านการลงทุน	3. ความเสี่ยง ด้านชื่อเสียงและ ภาพลักษณ์องค์กร	4. ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ	5. ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ
------------------------------------	----------------------------------	---	------------------------------------	--



กบข. มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาส พร้อม ๆ กับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานของ กบข. และจากการมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์การอย่างเป็นระบบทำให้ กบข. สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์การทำงานในแต่ละปี โดยที่ กบข. ยังได้จัดทำแผนที่ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง (Risk Correlation Map) และนำมาทบทวนร่วมด้วยเพื่อสอบทานแผนบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ว่ามีความครบถ้วนและตอบสนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง กบข. ได้ด้วย พร้อมได้จัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กรและถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดความประสานงานในการผลักดันเป้าหมายขององค์กรตามลำดับ

ในปี 2562 นี้ กบข. ยังคงมุ่งเน้นหลักการสมาชิกคือศูนย์กลาง : Member Centric อย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ทั้งในด้านการลงทุนที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนผ่านการทบทวนแผนการจัดสรรการลงทุนระยะยาวที่มีเป้าหมายลดความเสี่ยงและสร้างผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ ในด้านสมาชิกยกระดับการให้บริการแก่สมาชิกด้วยระบบดิจิทัลเต็มรูปแบบที่ทันสมัย รวดเร็วผ่าน GPF Community ที่ประกอบด้วย My GPF Application, Line@ และ Facebook เพื่อให้สมาชิกเข้าถึงข้อมูลและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น



2

ความเสี่ยง
ด้านการลงทุน
(Investment
Risk)

ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและการลงทุนที่มีแนวโน้มชะลอตัว กบข. จึงเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลของการบริหารเงินลงทุนเพื่อผลตอบแทนระยะยาวกับผลตอบแทนระยะสั้น และลดความเสี่ยงที่จะมีผลตอบแทนติดลบในปีใดปีหนึ่ง จึงมีแผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินลงทุนผ่านการทบทวนแผนจัดสรรการลงทุนระยะกลาง (Medium-Term Asset Allocation: MTAA) นอกจากนั้น ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันที่อัตราแลกเปลี่ยนมีความผันผวนสูงขึ้น กบข. จึงมีแผนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange Management) ด้วยการทบทวนนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนอีกด้วย

ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

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

ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

กบข. ได้จัดให้มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจากความเครียดที่สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายเงินแก่สมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายนของทุกปีนั้น จะมีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ-จ่ายและวางแผนจัดเตรียมเงินสดอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

3

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
และภาพลักษณ์องค์กร
(Reputation
Risk)

กบข. ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงเรื่องชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร แม้ว่า จะมีการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างรอบคอบแล้ว องค์กรก็ยังคง ระวังด้านด้านการติดตามและรักษาชื่อเสียงตลอดจนภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมอง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และบุคคลภายนอก ซึ่ง กบข. ให้ความสำคัญกับ การติดตามข้อมูลข่าวสารข้อร้องเรียนของสมาชิก และกระแสบนโลก Social Media ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการรับข้อมูลข่าวสารในปัจจุบัน ที่สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยใช้ระบบในการติดตามข้อมูลข่าวสาร ที่มีการกล่าวถึงการทำงานของ กบข. เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง และ ข้อสรุปร่วมกับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงก่อนสื่อสารไปยังสมาชิก และ Stakeholder ที่เกี่ยวข้องให้รับทราบข้อเท็จจริงในการทำงานของ กบข. ได้อย่างถูกต้อง

4

ความเสี่ยง
ด้านปฏิบัติการ
(Operation
Risk)

ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กบข. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งองค์กรเป็นประจำทุกปี โดยติดตามประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงข้อมูลของตัวชี้วัดความเสี่ยงของปีที่ผ่านมาเพื่อนำมาประกอบการประเมินความเสี่ยงใหม่ กบข. จัดให้มีการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาสผลกระทบ) จากกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ และจะกำหนดแผนปรับปรุงหากพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ โดยจะมีการติดตามความคืบหน้าของแผนปรับปรุงทุกไตรมาส ครอบคลุมความเสี่ยงประเภททุจริต (Fraud) ที่อาจเกิดขึ้น

ตามลักษณะงานดังกล่าว จึงให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต โดยในปีนี้เป็นปีแรกที่ กบข. ได้เข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตในทุกกระบวนการทำงานของสำนักงาน รวมถึงเป็นแนวร่วมส่งเสริมกลไกการขับเคลื่อนการป้องกันและการปราบปรามการทุจริต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อทั้งองค์กรและตลาดทุน สอดคล้องกับแนวทางตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ซึ่ง กบข. ได้รับคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ A โดยได้คะแนนสูงถึง 94.38 คะแนน

นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกส่วนหนึ่งที่ กบข. ให้ความสำคัญคือ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่ง กบข. ตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(IT Risk) และภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk) จึงมีนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแล และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ (IT Security) การเตรียมความพร้อมในการรับมือและบริหารความเสี่ยงภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Management) ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยที่ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) เพื่อให้ทันกับวิวัฒนาการของความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกำหนดให้มีแผนการบริหารเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (IT Security Incident Management) และกรณีที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ (Cyber Attack) เพื่อให้กองทุนสามารถดำเนินธุรกิจและให้บริการสมาชิกได้อย่างต่อเนื่องโดยมีความมั่นคงปลอดภัยที่น่าเชื่อถือ

5

ความเสี่ยงด้านการ
ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
(Compliance
Risk)

กบข. มีการกำกับดูแลด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ทั้งด้านการลงทุนและด้านปฏิบัติการ โดยมีการพัฒนาระบบงานกำกับการลงทุนเพื่อใช้ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายการลงทุนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กบข. มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) เพื่อให้ทุกส่วนงานมีแนวทางการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามทบทวนกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ มีการรายงานตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์เป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการติดตามกำกับดูแล และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบทุกไตรมาส