

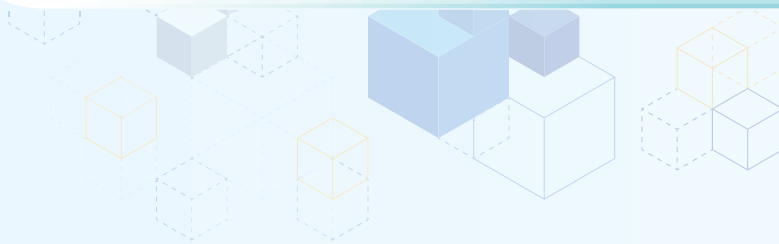
## การบริหารความเสี่ยง กบข.

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงในฐานะกลไกหลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในระยะยาว ท่ามกลางบริบทการดำเนินงานที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งจากปัจจัยด้านกฎหมาย กฎเกณฑ์ สภาพเศรษฐกิจ ความเสี่ยงจากโรคอุบัติใหม่ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน การลงทุน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียในหลากหลายมิติ

กบข. จึงได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ที่เป็นระบบครอบคลุมและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด รวมถึงแนวปฏิบัติสากลตามกรอบ COSO โดยบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้สามารถระบุ

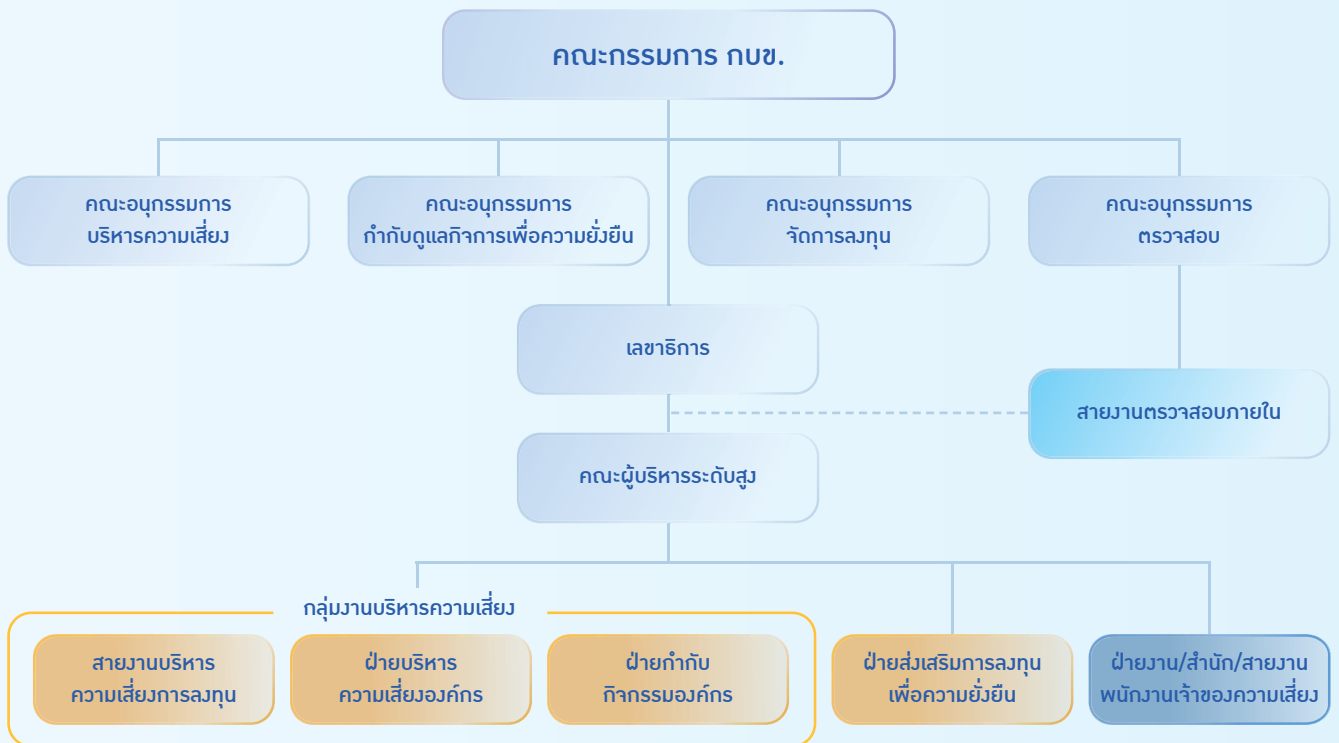
ประเมิน และจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (Proactive Risk Management) ผ่านการปลูกฝังวัฒนธรรมการตระหนักรู้ด้านความเสี่ยงในทุกระดับ โดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเป็น “เจ้าของความเสี่ยง” และให้มาตรการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ (Embedded Control) ควบคู่กับการติดตาม ทบทวน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แต่ยังเสริมสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ด้วยระบบการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งนั้น กบข. มุ่งมั่นที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย และสนับสนุนการเติบโตของกองทุนอย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาว



## โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง กบข.

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน โดยยึดหลักจริยธรรม ความโปร่งใส และการถ่วงดุลอำนาจที่เหมาะสม เป็นหัวใจสำคัญ ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน



- 1<sup>st</sup> Line of Defense : ระดับหน่วยธุรกิจ
- 2<sup>nd</sup> Line of Defense : ระดับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- 3<sup>rd</sup> Line of Defense : ระดับการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการ กบข. ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร รวมถึงกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด โดยได้มอบหมายบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน คณะกรรมการจัดการลงทุน และคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรอง ให้ข้อเสนอแนะ และกำกับดูแลประเด็นสำคัญในแต่ละด้าน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการให้เป็นไปอย่างรอบคอบ และรอบด้าน

ในระดับการดำเนินงาน กบข. ได้กำหนดกลไกการกำกับดูแลและการถ่วงดุลอำนาจภายในอย่างเป็นระบบ ผ่านการปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้แก่พนักงานทุกระดับ โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานและบุคลากรเป็น “เจ้าของความเสี่ยง” (Risk Owner) มีความเข้าใจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติงานภายใต้แนวคิด “Risk Owner as Risk Manager” อย่างเคร่งครัด หน่วยงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถระบุปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยงได้อย่างตรงจุด พร้อมกำหนดมาตรการควบคุมในกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อรักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่องค์กรยอมรับได้

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในระดับ กบข. มีความรัดกุมและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กบข. ได้กำหนดโครงสร้าง ความรับผิดชอบที่เชื่อมโยงกันอย่างชัดเจนระหว่างหน่วยงานปฏิบัติการ หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานตรวจสอบ โดยยึดหลักการป้องกัน 3 ระดับ (Three Lines of Defense) เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยง มีความเพียงพอ เหมาะสม และสามารถรองรับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ระดับ	หน่วยงน	บทบาทและควมรับผิชอบ
First Line of Defense (ระดับหน่วยธุรกิจ)	หน่วยงนต่ง ๆ ในองค์กร	รับผิชอบกรดำเนญนและควมคุมควมเส็ญในกรบวนกรของตนเอง รวมถึงกำหนจุดควมคุมภยในให้เพ็ญพอและสอดคล้องกับกรอบนโยบยที่กำหน
Second Line of Defense (ระดับกรกำกับดูแล)	กลุ่มงนบริหารควมเส็ญ	กำหนกรอบนโยบยและติดตมกรบริหารควมเส็ญของหน่วยธุรกิจให้เป็นไปตมที่กำหน
	ฝ่ำส่งเสริมกรลงทุนเพื่อควมยั้งยั้ง	กำหนนโยบยและมตรกรด้นธรมภย เพื่อให้กรดำเนญนมีควมโปรงใส ทรจสอบได้ และสอดคล้องกับมตรฐนกรกำกับดูแลกรที่ดี
Third Line of Defense (ระดับกรทรจสอบภยใน)	สยงนทรจสอบภยใน	สยงนอิสระที่รยงนตรงต่อคณษนุกรมกรทรจสอบทำหน้ำที่ทรจสอบและประเมินควมเพ็ญพอของกรบวนกรกำกับดูแล กรบริหารควมเส็ญและกรควมคุมภยใน

## ควมเส็ญสำคญของ กบข.

กบข. มีกรจัดแบ่งควมเส็ญเป็น 5 ด้น เพื่อให้กรบริหารจัดกรควมเส็ญสอดคล้องกับกรดำเนญนของ กบข. ได้แก่



## 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

กบข. ดำเนินการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรอบด้าน ควบคู่กับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อให้เข้าใจบริบทและสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาส ขณะเดียวกันลดจุดอ่อนและป้องกันผลกระทบจากอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวถูกนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์การดำเนินงาน พร้อมจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กร และถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความร่วมมือและการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ กบข. ยังประเมินความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์แต่ละแผน โดยพิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเพื่อกำหนดแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม พร้อมติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)

กบข. ให้ความสำคัญกับการบริหารเงินกองทุนอย่างรอบคอบ โปร่งใส และเป็นไปตามกฎหมายและนโยบายที่กำหนด โดยยึดหลักการบริหารเงินกองทุนอย่างรับผิดชอบ และคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับการดูแลเงินออมระยะยาวเพื่อการเกษียณอายุอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การลงทุนของ กบข. มุ่งเน้นผลตอบแทนในระยะยาวภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พร้อมควบคุมความผันผวนในระยะสั้นให้อยู่ในระดับเหมาะสม โดยใช้หลักการกระจายการลงทุนเพื่อรักษาสถิตระหว่างการคงไว้ซึ่งเงินต้น (Preservation of Capital) และการเติบโตของผลตอบแทน (Growth of Return) ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านการลงทุนแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

### 2.1 ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

กบข. จัดทำแผนจัดสรรการลงทุนระยะยาว (Strategic Asset Allocation: SAA) เพื่อสร้างผลตอบแทนระยะยาวตามเป้าหมายภายใต้ระดับความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยมีการกระจายการลงทุนในสินทรัพย์หลากหลายประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงกำหนดนโยบายบริหารอัตราแลกเปลี่ยนในแต่ละประเภทสินทรัพย์ และทบทวนสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงโดยรวมของกองทุน

นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำแผนจัดสรรการลงทุนระยะกลาง (Medium-term Asset Allocation: MTAA) เพื่อรองรับวัฏจักรเศรษฐกิจ และแผนจัดสรรการลงทุนระยะสั้น (Tactical Asset Allocation: TAA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาสินทรัพย์ อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ย

### 2.2 ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

กบข. กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งความเสี่ยงของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสารและความเสี่ยงของตราสารที่ลงทุน โดยมีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับกองทุน ประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าและผู้ออกตราสาร รวมถึงทบทวนคู่มือการลงทุนด้านเครดิตให้มีความเหมาะสมและเป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง เพื่อจำกัดความเสี่ยงจากการไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสาร

### 2.3 ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

กบข. ประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะความสามารถในการจ่ายเงินคืนให้แก่สมาชิกพ้นสภาพในช่วงเวลาสำคัญ เช่น ช่วงเกษียณอายุราชการ โดยจัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับและจ่าย รวมถึงวางแผนการจัดเตรียมเงินสดอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาโดยไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ความสามารถในการแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด เพื่อรองรับความต้องการด้านสภาพคล่องได้อย่างเพียงพอ

### 3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputational Risk)

กบข. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สุจริต และมีคุณธรรม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลผ่านการกำหนดนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ ธรรมาภิบาลการลงทุน และธรรมาภิบาลด้านสมาชิก

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดจรรยาบรรณและหลักปฏิบัติสำหรับพนักงานและลูกจ้างอย่างชัดเจน จัดให้มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส พร้อมติดตามข้อร้องเรียนและกระแสข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์อย่างใกล้ชิด โดยนำระบบงานมาช่วยติดตามวิเคราะห์ และประเมินข้อมูล หากพบข้อมูลที่คลาดเคลื่อน จะมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงและสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องแก่สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรในระยะยาว

### 4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

กบข. ดำเนินการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรเป็นประจำทุกปี ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง เพื่อให้กระบวนการทำงานและการควบคุมภายในมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การประเมินดังกล่าวครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยพิจารณาทั้งโอกาสและผลกระทบ พร้อมทบทวนประสิทธิภาพของกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ หากพบว่ามาตรการควบคุมไม่เพียงพอ จะมีการกำหนดแผนปรับปรุงและติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ กบข. ยังใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) เป็นเครื่องมือในการติดตามและแจ้งเตือนความเสี่ยง เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

ภายใต้บริบทการดำเนินงานในยุคดิจิทัล กบข. ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยกำหนดมาตรการควบคุมเพื่อรักษาความลับ ความถูกต้องครบถ้วน และความพร้อมใช้งานของข้อมูล พร้อมประเมินความเสี่ยง ทดสอบเจาะระบบ และเฝ้าระวังภัยคุกคามผ่านศูนย์ปฏิบัติการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากมาตรการทางเทคนิคข้างต้น กบข. ยังเสริมสร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แก่บุคลากรทุกระดับ มีการจัดทำแผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤติ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแผนรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ พร้อมทั้งทดสอบแผนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรักษาความต่อเนื่องและฟื้นฟูการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

ในด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล กบข. ปฏิบัติตามกฎหมาย PDPA อย่างเคร่งครัด ผ่านการกำหนดนโยบายและมาตรการด้านการคุ้มครองข้อมูล การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และคณะทำงานกำกับดูแลการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดอบรมสร้างความตระหนักรู้เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านข้อมูลอย่างยั่งยืน

### 5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

กบข. มุ่งเน้นการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมทั้งด้านการลงทุน และการบริหารงานภายในองค์กร โดยใช้กระบวนการและระบบงานเป็นกลไกหลักในการติดตามและควบคุมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

มีการกำหนดแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน พร้อมรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารและคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ และสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และลดความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ