

## การบริหารความเสี่ยง กบข.

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบบริหารจัดการบูรณาการเชิงรุก (Proactive Integrated Management) ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำพา กบข. ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงผันผวน โดยคณะกรรมการ กบข. ได้อนุมัติให้นำหลัก iGRC ที่ดีมาใช้ ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรที่มีการบูรณาการด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (Effective Risk Management) และการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม (Regulatory & Policy Compliance) มีการประสานนโยบาย การทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบสอดคล้องกันทั้งสามด้าน ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

ทั้งนี้ กบข. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่จะส่งเสริมให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ มีการทบทวนตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นประจำทุกปี เพื่อจะติดตามและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที โดยได้รายงานสถานะความเสี่ยงต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กบข. เป็นประจำ

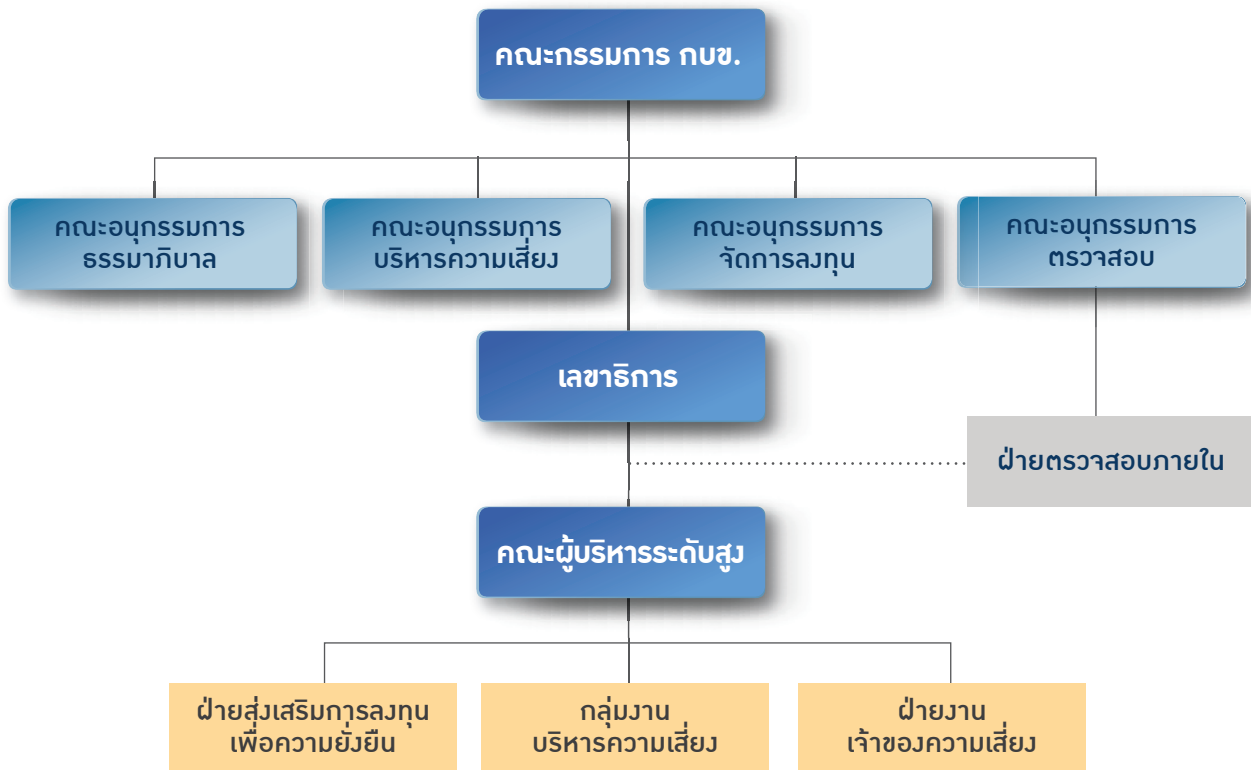
# iGRC



## โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง กบข.

กบข. ตระหนักถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก จึงกำหนดนโยบายให้การดำเนินงานของ กบข. เป็นไปตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีหลักจริยธรรม จรรยาบรรณ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการควบคุมภายในเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ รอบคอบ รมัดระวังและปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จึงได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการ กบข. ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และกำกับการดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการ กบข. ได้มอบหมายหน้าที่ให้คณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน และคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เฉพาะทางทำหน้าที่กำกับดูแล กลั่นกรอง และให้ความเห็นการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการ กบข. ซึ่งถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน ตามแผนภาพโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง กบข.

## โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารความเสี่ยง กบข.



นอกจากนี้ กบข. ยังปลูกฝังวัฒนธรรมให้ผู้บริหารและพนักงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงมีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของตนเอง (Risk Owner as Risk Manager) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยง เพราะฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ปฏิบัติ มีความรอบรู้ในเนื้องาน ย่อมสามารถรับรู้ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุต่าง ๆ ที่อาจทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงกำหนดจุดควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีที่สุด โดย กบข. ได้กำหนดกระบวนการการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางป้องกัน 3 ระดับ (Three Lines of Defense) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงในทุกระดับอย่างเหมาะสม ดังนี้

### 1 ระดับหน่วยธุรกิจ (First Line of Defense)      2 ระดับการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Second Line of Defense)      3 ระดับการตรวจสอบภายใน (Third Line of Defense)

ได้แก่ ฝ่ายงานต่าง ๆ ใน กบข. มีหน้าที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และภารกิจ รวมถึงมีหน้าที่ในการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน กำหนดจุดควบคุมภายในให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และกรอบนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

ได้แก่ กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง และฝ่ายส่งเสริมการลงทุนเพื่อความยั่งยืน โดยกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) และฝ่ายส่งเสริมการลงทุนเพื่อความยั่งยืน ทำหน้าที่กำหนดนโยบายมาตรการต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นไปตามมาตรฐานและข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นฝ่ายงานอิสระที่รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความเพียงพอของกระบวนการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในขององค์กร

## ความเสี่ยงของ กบข.

กบข. ได้จัดทำแม่บทการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทุกฝ่ายงานนำไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมถึงเป็นไปตามแนวปฏิบัติสากล โดยพิจารณาความเสี่ยงหลัก 5 ประเภท ได้แก่



### 1. ความเสี่ยง ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

กบข. มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาส พร้อมกับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่าง ๆ มีผลต่อการทำงานของ กบข. และจากการมีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์การอย่างเป็นระบบ ทำให้ กบข. สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์การและกลยุทธ์การทำงาน พร้อมจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานระดับองค์กรและถ่ายทอดให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามลำดับ



## 2. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)

กบข. ให้ความสำคัญกับการบริหารเงินกองทุนด้วยความรอบคอบ ซื่อสัตย์ โปร่งใส โดยปฏิบัติตามกฎหมายและนโยบายที่กำหนดไว้ รวมถึงมีการบริหารเงินกองทุนอย่างรับผิดชอบ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG)

นอกจากนี้ยังมีการกระจายความเสี่ยงการลงทุน เพื่อรักษาสมาดุลระหว่างความปลอดภัยของเงินต้น และการเติบโตของอัตราผลตอบแทนภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดย กบข. ได้แบ่งความเสี่ยงด้านการลงทุนเป็น 3 ประเภทหลัก ดังนี้

### (1) ความเสี่ยงจากสภาพตลาด (Market Risk)

กบข. มีการจัดทำแผนจัดสรรการลงทุนระยะยาว (Strategic Asset Allocation - SAA) เพื่อให้ได้ผลตอบแทนระยะยาวตามที่คาดหวังในความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการจัดทำแผนจัดสรรการลงทุนระยะกลาง (Medium-Term Asset Allocation - MTAA) และแผนจัดสรรการลงทุนระยะสั้น (Tactical Asset Allocation - TAA) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนและลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาสินทรัพย์ อัตราแลกเปลี่ยน และอัตราดอกเบี้ยในระยะกลางและระยะสั้น นอกจากนี้ กบข. ยังเน้นการลดความเสี่ยงโดยรวมของกองทุนโดยการกระจายการลงทุนในประเภทสินทรัพย์ที่หลากหลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารอัตราแลกเปลี่ยน โดยการกำหนดนโยบายการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนในแต่ละประเภทสินทรัพย์ และมีการทบทวนสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ

### (2) ความเสี่ยงจากเครดิต (Credit Risk)

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

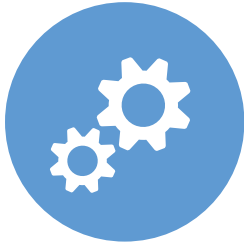
### (3) ความเสี่ยงจากสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

กบข. มีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องในการจ่ายเงินคืนสมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณอายุราชการในเดือนกันยายนของทุกปี จะมีการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับ-กระแสเงินสดจ่าย และวางแผนจัดเตรียมเงินสดอย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิกจะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน นอกจากนี้ กบข. ยังมีการวิเคราะห์ความสามารถที่จะแปลงหลักทรัพย์ ทั้งตราสารหนี้ และตราสารทุนให้เป็นเงินสด เพื่อป้องกันความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและมีกำหนดแปลงหลักทรัพย์เป็นเงินสดได้ตามกำหนด



## 3. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร (Reputational Risk)

กบข. ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร แม้ว่า จะมีการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างรอบคอบแล้ว และต้องระมัดระวังด้านการติดตามและรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และบุคคลภายนอก ซึ่ง กบข. ให้ความสำคัญกับการติดตามข้อมูลข่าวสาร ข้อร้องเรียนของสมาชิก และกระแสนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับพฤติกรรมกรับข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันที่สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยมีการนำระบบงานมาใช้ในการติดตามข้อมูลข่าวสารบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีการกล่าวถึงการทำงานของ กบข. เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์หาข้อเท็จจริง รวมถึงหาข้อสรุปร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารระดับสูง ก่อนสื่อสารไปยังสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ให้รับทราบข้อเท็จจริงได้อย่างถูกต้อง



#### 4. ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการของ กบข. ได้ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (External Factor) โดย กบข. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งองค์กรเป็นประจำทุกปี ซึ่งครอบคลุมถึงการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud) ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้มีการทบทวนหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

กบข. จัดให้มีการประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส ผลกระทบ) โดยพิจารณากิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงหรือแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน หากพบว่ากิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิภาพ และมีการติดตามความคืบหน้าของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงหรือแผนปรับปรุงทุกไตรมาส

กบข. ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต โดยได้ออกประกาศกองทุนฯ เรื่องมาตรการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบและไม่ยอมรับการทุจริตทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) กบข. ได้เข้าร่วมโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงด้านการทุจริตในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงเป็นแนวร่วมส่งเสริมกลไกการขับเคลื่อนการป้องกันและการปราบปรามการทุจริต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อทั้งองค์กรและตลาดทุน ซึ่งในปี 2563 กบข. ได้รับคะแนนการประเมินอยู่ในระดับ A แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานโดยยึดแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งธรรมาภิบาลที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกส่วนหนึ่ง ที่ กบข. ให้ความสำคัญคือการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยต่อเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร นอกจากนี้ กบข. ยังตระหนักถึงความสำคัญและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) และภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Risk) จึงกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแล และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ การเตรียมความพร้อมในการรับมือและบริหารความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยที่ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล และเพื่อให้ทันกับวิวัฒนาการของความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงกำหนดให้มีแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า กบข. จะสามารถดำเนินธุรกิจและให้บริการสมาชิกได้อย่างต่อเนื่อง



#### 5. ความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย (Compliance Risk)

กบข. มีการกำกับดูแลด้านการปฏิบัติตามระเบียบ และกฎหมาย ทั้งด้านการลงทุน และด้านปฏิบัติการ โดยมีการพัฒนาระบบงานกำกับการลงทุนเพื่อใช้ในการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) เพื่อให้มั่นใจว่าการลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายการลงทุนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ กบข. มีการจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Program) เพื่อให้ทุกฝ่ายงานมีแนวทางการกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และมีการติดตามทบทวนกฎหมายและกระบวนการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ มีการรายงานตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการติดตามกำกับดูแล จัดทำรายงานเสนอคณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลอย่างสม่ำเสมอ