

การบริหารความเสี่ยง กบข

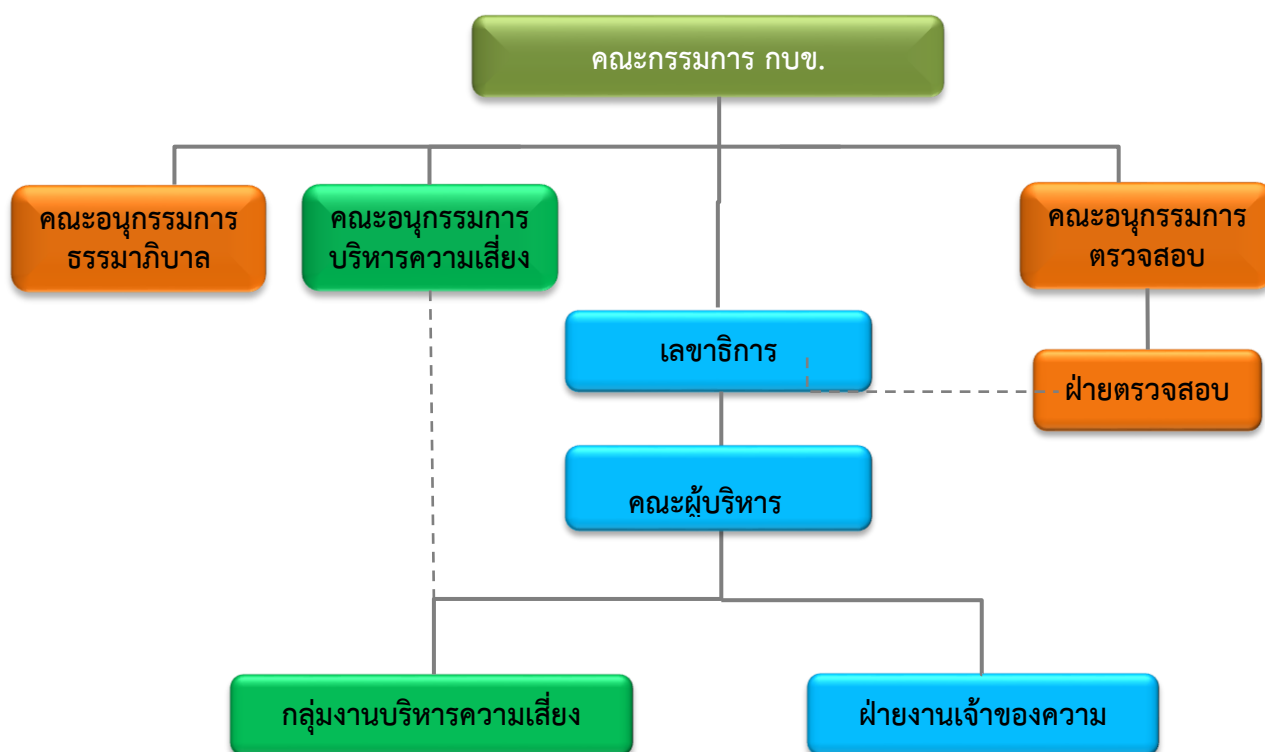
การบริหารความเสี่ยงองค์กร เป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ ถือเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งเพื่อนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายท่ามกลางปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงผันผวนเช่นทุกวันนี้ องค์กรใดที่มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพย่อมเติบโตเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีมั่นคงและยั่งยืนเสมอไป

ในฐานะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ บริหารดูแลเงินออมของสมาชิกที่เป็นข้าราชการกว่า 1.2 ล้านคน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบบริหารจัดการบูรณาการเชิงรุก (Proactive Integrated Management) ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดระบบ Governance Risk Compliance หรือ GRC ที่ดี ซึ่งหมายถึงการเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลที่ดี (**Good Governance**) มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ (**Effective Risk Management**) และมีการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์อย่างถูกต้องและเหมาะสม (**Regulatory & Policy Compliance**)

ในการบริหารจัดการองค์กรให้มี GRC ที่ดีนั้น กบข. ให้ความสำคัญในการบริหารองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ที่เป็นกลไกขับเคลื่อน GRC นั่นคือ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) เพื่อช่วยให้ กบข. สามารถ

- เข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- กำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางขององค์กรให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยเพิ่มประสิทธิภาพการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) การปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value) และการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย นโยบายของคณะกรรมการ จริยธรรม และจรรยาบรรณตามวิชาชีพ
- จัดทำและให้ข้อมูลเกี่ยวข้องที่เชื่อถือได้และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่งเสริมการวัดความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยกบข. มีเป้าหมายว่า บุคลากรใน กบข. ทุกระดับต้องมีจิตสำนึกและส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรควบคู่ไปกับการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- มั่นใจว่าจะมีการบริหารจัดการเชิงรุกที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าสูงสุดให้แก่สมาชิกและสังคม

โครงสร้างการกำกับดูแล กับ ระบบการบริหารความเสี่ยงของ กบข.



โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

กบข. มีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานของ กบข. เป็นไปในรูปแบบของคณะกรรมการที่รับผิดชอบกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารองค์กร โดยมีคณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากคณะกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยงและการตรวจสอบ ช่วยให้เห็นและข้อเสนอแนะต่อ กบข. และต่อคณะกรรมการ ถือเป็นกลไกสนับสนุนการทำงานของ กบข. และคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ มั่นใจได้ว่าครอบคลุมความเสี่ยงและประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องไว้อย่างครบถ้วน

วัฒนธรรมองค์กรของ กบข. เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ปลูกฝังให้ ผู้บริหารและฝ่ายงานในฐานะเจ้าของความเสี่ยงเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในกระบวนการทำงานของตนเอง (Risk Owner as Risk Manager) วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากเจ้าของความเสี่ยงคือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดงานในฐานะผู้ปฏิบัติ ย่อมสามารถเข้าใจปัจจัยเสี่ยง สาเหตุต่างๆ ที่จะทำให้งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ จึงย่อมเป็นผู้ที่สามารถป้องกันและบริหารจัดการความเสี่ยงได้ดีที่สุด

เพื่อให้มั่นใจว่า กบข. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ และมีการกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากสาเหตุต่างๆ ที่หลากหลาย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดกรอบกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวปฏิบัติสำหรับ กบข. มีการกำหนดให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงต้องประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk and Control Self-Assessment) ตามแนวทางวิเคราะห์เหตุนำสู่ความเสี่ยง (Root Causes) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างรอบคอบและทั่วถึง

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการกำกับดูแลและควบคุมการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร กบข. ยังมีการกำหนดมาตรการที่เอื้อให้เกิดความถูกต้องและอิสระในการตรวจวัด การควบคุม และการรายงานความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องภายใต้กำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เสนอและติดตามความก้าวหน้าและพัฒนากิจการด้านการบริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงให้ได้มาตรฐานที่ดี และมีฝ่ายตรวจสอบช่วยประเมินและสอบย้อนระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออีกชั้นหนึ่งด้วย

ความเสี่ยงของ กบข.

ความเสี่ยงของ กบข. สามารถแยกได้เป็นความเสี่ยงหลัก 2 ด้าน ซึ่งต่างก็มีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน และกัน ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงของเงินกองทุน เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หลักของกบข. ในเรื่องการบริหารเงินกองทุนให้ได้ผลตอบแทนที่ดี ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แยกเป็น
 - ก. ความเสี่ยงด้านสภาพตลาด (Market Risk)
 - ข. ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)
 - ค. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
- 2) ความเสี่ยงองค์กร เป็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในทุกด้านของสำนักงาน กบข. แยกเป็น
 - ก. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - ข. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
 - ค. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านสภาพตลาด (Market Risk)

สภาวะความเสี่ยงด้านตลาดปี 2556 เกิดจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจโลกเป็นหลัก แม้ว่าตลาดคลา ความกังวลจากวิกฤตินี้ในยุโรปและหน้าผาทางการคลังของสหรัฐฯ รวมทั้งความเชื่อมั่นในตลาดการเงิน โลกปรับตัวขึ้น หลังจากผลการหารือเกี่ยวกับการปรับลดการขาดดุลการคลังและตัวเลขเศรษฐกิจของสหรัฐฯ และจีนปรับตัวขึ้น ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวเงินลงทุนในตลาดเกิดใหม่มาก ซึ่งส่งผลให้ความผันผวนด้านอัตรา แลกเปลี่ยนที่ค่าเงินบาทแข็งตัวขึ้นตั้งแต่ปี 2555 จนถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2556 แต่กลับอ่อนค่าลงอย่าง รวดเร็วในครึ่งปีหลัง และมีแนวโน้มอ่อนค่าลงอีก ทำให้ กบข. ต้องเน้นถึงการบริหารความเสี่ยงของการ ลงทุนในต่างประเทศอย่างใกล้ชิด และกบข. ก็ได้วางแผนการลงทุนให้มีการกระจายความเสี่ยงไปยังสินทรัพย์ ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลของผลตอบแทนและความเสี่ยง ซึ่งเป็นไปตามแนวทางจัดสรรการลงทุนระยะยาว ที่คำนึงความสำคัญของบทบาทสินทรัพย์ลงทุนแต่ละประเภทต่อวัฏจักรเศรษฐกิจ (Role-based Strategic Asset Allocation) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการกองทุนได้ยืดหยุ่นตามภาวะการลงทุนหลากหลายลักษณะ ตอบสนองต่อภาวะทางเศรษฐกิจในช่วงต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

กบข. ได้กำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของผู้ออก ตราสาร และความเสี่ยงของตราสารเฉพาะรายการ อีกทั้งมีการกำหนดกรอบความเสี่ยงด้านเครดิตในระดับ กองทุน และมีการประเมินความน่าเชื่อถือของคู่ค้าหรือผู้ออกตราสารที่ กบข. ลงทุน และคู่ค้าที่ กบข. ทำ ธุรกิจการลงทุน

นอกจากนั้น กบข. ยังได้ทบทวนคู่มือเครดิตเพื่อให้เหมาะสมเป็นปัจจุบันมากขึ้น มีการปรับปรุง หลักเกณฑ์ใหม่ในการกำหนดวงเงินสำหรับการทำธุรกรรมให้ยึดหลักทรัพย์สินตราสารทุนในประเทศ โดยนำ อันดับเครดิตและขนาดของคู่ค้ามาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดวงเงิน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงด้านเครดิต ที่เกิดจากการที่คู่ค้าหรือผู้ออกตราสารไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพัน รวมถึงโอกาสที่คู่ค้าหรือผู้ออกตรา สารจะถูกปรับอันดับความน่าเชื่อถือ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

กบข. ได้จัดให้มีระบบซึ่งสามารถวัดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและสามารถประเมินผลกระทบจาก ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรม รวมถึงมีการประเมินความเสี่ยงด้านสภาพ คล่องในการจ่ายเงินแก่สมาชิกที่พ้นสมาชิกภาพ โดยเฉพาะช่วงที่สมาชิกถึงกำหนดเกษียณในเดือนกันยายน ของทุกปี กบข. มีการจัดทำประมาณการกระแสเงินรับ และกระแสเงินจ่ายเงินคืนสมาชิก เพื่อให้มั่นใจว่าสมาชิก จะได้รับเงินคืนตามกำหนดเวลาและไม่กระทบต่อการลงทุนของสมาชิกที่ยังคงอยู่ในกองทุน

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)

ในการกำหนดกลยุทธ์การทำงานแต่ละปีของ กบข. นั้น กบข. มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือ SWOT Analysis เพื่อทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาสพร้อมๆ กับลดจุดอ่อนและป้องกันไม่ให้อุปสรรคต่างๆ มีบทบาทต่อการทำงานของกบข. โดย กบข. มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์องค์กรอย่างเป็นระบบช่วยให้สามารถนำผลวิเคราะห์เหล่านั้นมาพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กรและกลยุทธ์ในการทำงานในแต่ละปี และในปี 2556 กบข. ได้มีการทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจไปข้างหน้า เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของ กบข. ต่อไปด้วย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการนั้น กบข. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกฝ่ายงานเป็นประจำทุกปี ทั้งนี้เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาผลการประเมิน

ในปี 2556 กบข. นอกจากการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) เพื่อใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง และใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการประเมินโอกาสและผลกระทบอันเกิดจากความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากแล้ว กบข. ยังได้จัดทำรูปแบบการรายงานสถานะความเสี่ยงองค์กรแบบกระชับและเป็นองค์รวมขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามสถานะความเสี่ยงในภาพรวมของ กบข. ได้ตลอดเวลา ทั้งความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอีกส่วนหนึ่งที่ กบข. ให้ความสำคัญคือแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกบข. ได้วางโครงสร้างรากฐานทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการทำงานภายใต้สถานการณ์ต่างๆ มีการเตรียมศูนย์สำรอง กรณีเกิดเหตุวิกฤตไม่สามารถเข้าปฏิบัติงานในสำนักงานตามปกติ โดยในปัจจุบันมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของพนักงานได้ อีกทั้งมีการเตรียมการสื่อสารไปยังทุกภาคส่วน ทั้งการสื่อสารภายในสำนักงาน การสื่อสารกับลูกค้า และการสื่อสารกับสมาชิกไว้อย่างพร้อมเพรียง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

ในส่วนของการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์นั้น กบข. ได้มีการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Program) ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการลงทุน (Investment Compliance) ควบคู่ไปกับการพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการลงทุนของ กบข. เพื่อให้มั่นใจว่า การลงทุนของ กบข. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ระเบียบ และนโยบายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ไม่ใช่การลงทุน (Non-investment Compliance) กบข. ยังจัดทำแนวปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์(Compliance Program)ในทุกส่วนงานให้ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และต้องติดตามทบทวนกฎเกณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงาน ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ รวมถึงการติดตามกำกับดูแล และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบทุกครึ่งปี

การมุ่งสู่แนวทางบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เข้มแข็ง (Integrated Governance, Risk Management, Compliance - GRC)

ในปี 2556 กบข. ได้จัดให้มีการประเมินตนเองถึงระดับความพร้อมตามแนวทาง GRC ขึ้น เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรรวม โดยได้อ้างอิงแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานต่างๆ มาเป็นเกณฑ์การประเมินตนเองดังกล่าว ซึ่งได้ช่วยให้ กบข. สามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ กบข. เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา กบข. ตามหลัก GRC ต่อไป ในปี 2556 ได้มีการทบทวนแม่บทการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ ทั้งด้านการลงทุน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านปฏิบัติการ และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นชอบให้แยกพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงออกเป็นความเสี่ยงต่างหากที่ชัดเจนอีกความเสี่ยงหนึ่ง เนื่องจากความก้าวหน้าด้านข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์หรือโซเชียลเน็ตเวิร์ค ทำให้ต้องเตรียมการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากภัยคุกคามต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมด้วย

ทั้งนี้ กบข. ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดเป็นแผนงานระดับองค์กร ที่จะพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integrated Risk Management) เพื่อให้เกิดความที่ผสมผสานการจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ขณะเดียวกันก็ไม่ได้ละเลยการสร้างจริยธรรม และคุณธรรมในการกำกับดูแลกิจการ โดยได้กำหนดให้จริยธรรม (Integrity) เป็นหนึ่งในคุณสมบัติพึงประสงค์ของพนักงานทุกคนอีกด้วย