



บันทึกข้อความ

ส่วนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานธนานุเคราะห์ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ โทร. ๑๒๗
ที่ พม ๕๒๐๑/ว ๒๙๖๙ วันที่ ๒๐ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง เผยแพร่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และคู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ ผู้จัดการฝ่าย
ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง และผู้จัดการส่วน

ตามเกณฑ์การประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ SE-AM ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หัวข้อธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร หัวข้อย่อยบทบาท คณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน สำนักงาน ธนานุเคราะห์ ต้องมีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ สนับสนุนค่านิยมการบริหารความเสี่ยง มีการเผยแพร่ นโยบาย นำนโยบายไปบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม การทบทวนนโยบาย และการปรับปรุงนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร นั้น

ในการนี้ สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้จัดทำคู่มือนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และ คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย ที่เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามเป้าหมาย และตระหนักในเรื่องค่านิยม ความเสี่ยงและควบคุมภายในจนเกิดเป็นเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกท่าน ให้ความสำคัญกับการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ฝ่ายพัฒนาองค์กร จึงได้ดำเนินการอัปโหลดไฟล์ ไว้บนระบบศูนย์ปฏิบัติการ (OC) โดยท่านสามารถเข้าดูได้ที่ oc.pawn.co.th>คู่มือ>คู่มือควบคุมภายในและความเสี่ยง>คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) ปี๒๕๖๖ และคู่มือค่านิยม และวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายในปี๒๕๖๖ หรือตาม QR codeที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(นายประสงค์ พันธลิมา)

ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์



หมายเหตุ : ๑.คู่มือGRC : มีมติเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๘ ก.พ.๖๖

๒.คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงฯ : มีมติเห็นชอบจากคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในฯ ครั้งที่๓/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๑๔ มี.ค.๖๖

คู่มือการกำกับดูแล กิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยงและ การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (GRC)



G



Governance

R



Risk Management

C



Compliance

- คณะทำงานนโยบายการบูรณาการกำกับดูแล
กิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ
ตามกฎระเบียบ GRC POLICY

สารบัญ

	หน้าที่
บทนำ	4
ส่วนที่ 1 หลักการ	5
หลักการ	6
วัตถุประสงค์ และประโยชน์	6
คำจำกัดความ	6
ความเป็นมาและกรอบแนวคิด	7
การบูรณาการ GRC	9
ส่วนที่ 2 โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ GRC	12
บทบาทและความรับผิดชอบคณะกรรมการอำนวยการ	12
นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ	15
ส่วนที่ 3 แนวทางส่งเสริมการบูรณาการ GRC	16
การส่งเสริมการดำเนินงาน GRC	17
การดำเนินงานด้านนโยบายเพื่อบูรณาการ GRC	18
การติดตาม ประเมิน และรายงานผล	19
ความเชื่อมโยง GRC กับมูลค่า (Value GRC)	20
การวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC	21
สรุปแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย GRC	21

ส่วนที่ 4 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ

25

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแล

26

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

27

แนวปฏิบัติ

29

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

30

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

32

แนวปฏิบัติ

33

องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

35

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

36

แนวปฏิบัติ

37

องค์ประกอบที่ 4 การตรวจสอบภายใน

38

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

39

แนวปฏิบัติ

39

สารบัญ

หน้าที่

คณะทำงานนโยบายการบูรณาการกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ

41

อ้างอิง

42

ภาคผนวก

43

บทนำ

สำนักงานธนาคาเราะห์ ได้ดำเนินการให้มีการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ซึ่งส่งผลให้สธค.ได้มีความตระหนักในผลการดำเนินงาน โดยการดำเนินการดังกล่าว ได้คาดหวังว่าให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และยังสามารถสะท้อนไปยังการเพิ่มมูลค่าหรือการรักษามูลค่าให้กับองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันและบริบทการดำเนินงานของสำนักงานธนาคาเราะห์ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงคู่มือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) (GRC) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ได้อยู่ภายใต้การแข่งขันค่อนข้างสูง ประกอบกับความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจที่มีความผันผวนเป็นอย่างมาก

ทั้งนี้ สธค. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนให้สธค. สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อไป

สำนักงานธนาคาเราะห์
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ส่วนที่ 1

หลักการ (Key Principles)



หลักการ (Key Principles)

หลักการ

สำนักงานธนพาส์ (สธพ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่า และความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่ม ประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับ หรือความเสียหาย การถูกลงโทษ และการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เจตนารมณ์และกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)
2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)
3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้นโยบายการ กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

ประโยชน์ของ GRC

1. รักษาชื่อเสียงขององค์กรและคุณค่าของธุรกิจองค์กร
2. สร้างคุณค่าแก่องค์กรด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. ช่วยเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานภายใต้ภาวะวิกฤติ โดยรวมถึงการบริหารจัดการในกรณีที่ถูก ฟ้องร้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับหรือค่าเสียหาย การถูกลงโทษ และในกรณีการดำเนินงานหยุดชะงัก

คำจำกัดความ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) หมายถึง ระบบ การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง และผสมผสานการดำเนินการขององค์กรประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้าน กระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่าง มั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงาน ขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร

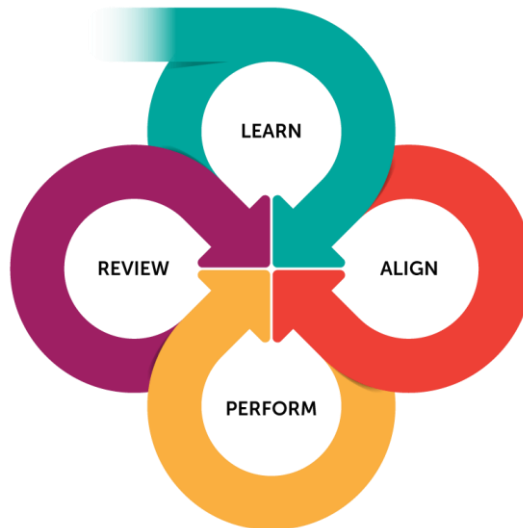
การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงาน สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและกรอบแนวคิด

GRC คือการรวบรวมความสามารถแบบบูรณาการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ จัดการกับความไม่แน่นอน และดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ แนวคิดการบูรณาการ GRC สามารถใช้และพัฒนา มาตรฐานเพื่อนำไปจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทั้งองค์กร ตลอดจนการต่อต้านการทุจริตไปจนถึงการ ดำเนินความต่อเนื่องทางธุรกิจ (เมธา สุวรรณสาร, 2560) สำหรับแนวคิดเรื่องการบูรณาการ GRC (Integrated GRC) จะเริ่มต้นจากกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับกระบวนการ บุคลากรและเทคโนโลยี การปฏิบัติตามนโยบายของ องค์กร ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติ ตามกฎหมาย และระเบียบ รวมทั้งมาตรฐานต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และแนวคิด Integrated GRC นั้น ยังนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของประเทศ และองค์กร ธุรกิจ (Sustainable Growth) รวมทั้งเรื่องความถูกต้องและความโปร่งใส (Transparency) ด้วย ความเข้าใจในเรื่องการบูรณาการ GRC นั้น เราควรมีกรอบแนวคิดที่เริ่มต้นในด้านกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ *Strategic GRC Framework* ซึ่ง แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน และต้องมี การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็น แกนกลางที่สำคัญมากที่นำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการบริหารความเสี่ยงทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Risk Management) แนวคิดของ GRC มีความหมายที่ต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในการเชื่อมโยงและบูรณาการอยู่ในตัว ทั้งด้าน IT และ Non-IT มีการเชื่อมโยงไปถึงเรื่องภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมภายในองค์กร ดังนั้น ความร่วมมือและความเข้าใจของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานใน องค์กร (Human Factor) จึงเป็นเรื่องสำคัญที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ในการ ขับเคลื่อนและส่งเสริมให้องค์กรดำเนินกิจการตามแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ประการ ตามหลักของ *The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG)* ซึ่งอ้างอิงถึงความสามารถที่สำคัญที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ บรรลุตามหลักการ ความสามารถที่รวมการกำกับดูแล การจัดการ และการรับรองประสิทธิภาพ ความเสี่ยง และกิจกรรมการปฏิบัติตาม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) Learn หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับบริบทขององค์กร วัฒนธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และภารกิจการดำเนินธุรกิจ
- 2) Align หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติด้วยกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการกำหนดที่ครอบคลุมทั้งค่านิยม โอกาส ภัยคุกคาม และข้อกำหนด
- 3) Perform หมายถึง การที่ส่งเสริมและให้รางวัลอันเป็นที่พึงปรารถนา ป้องกันและแก้ไขสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา และการขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระบบการควบคุมภายในที่ดี
- 4) Review หมายถึง มีการทบทวนประสิทธิผลการดำเนินงานของกลยุทธ์และการดำเนินตามภารกิจ ตลอดจนปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีระบบติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

ภาพแสดง GRC Capability Model Element



<https://go.oceg.org/condensed-grc-capability-model-v3-0#action>

การบูรณาการ GRC

หลักการสำคัญของ GRC คือ การนำองค์ประกอบย่อยของการกำกับดูแลกิจการ(Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Compliance : C) ไปดำเนินการในทุกกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพ ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงเป็นภาพองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C ได้ดังนี้

ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C



จาก GRC Capability Model และภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ข้างต้น เห็นได้ว่า GRC Elements ประกอบด้วยองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหาร จัดการ กระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ และภายในหน่วยงานต่างๆ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ อีก ดังนี้

1) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ประกอบด้วย

- ☐ กลยุทธ์และบริบทขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรม องค์กร กฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- ☐ นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ☐ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระบบติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น
- ☐ การจัดการอุบัติการณ์ เช่น ข้อร้องเรียน เหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติ เป็นต้น

2) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) ประกอบด้วย

- ☐ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ☐ ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)
- ☐ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

3) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย

- ☐ กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานขององค์กร
- ☐ กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ดี
- ☐ ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และกิจกรรมการควบคุม (Control activities)

4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การบูรณาการองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์) กับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด Risk Appetite ให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์นั้น การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control activities) และกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่างๆ (conformity) ที่สนับสนุนให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

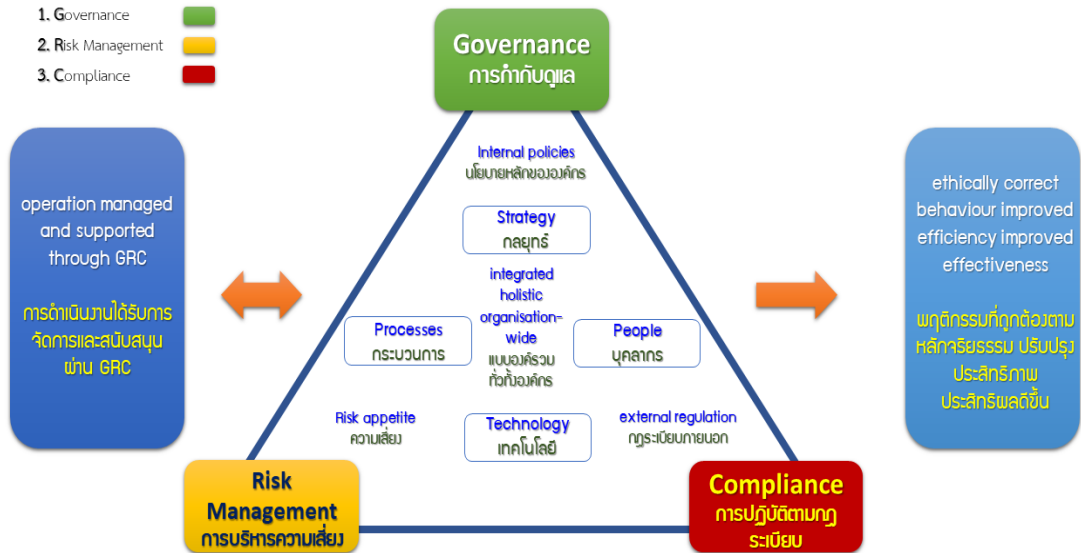
แนวคิด “GRC , “IT GRC” และ “Integrated GRC”

(ACIS Professional Center) กล่าวถึงแนวคิด “GRC” หรือ “Governance, Risk Management and Compliance” ไม่ใช่คำใหม่ที่เพิ่งคิดค้นขึ้นมา หากแต่เป็นแนวคิดที่มีมานานในระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่เพิ่งมาได้รับความนิยมในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา โดยคำจำกัดความของ “GRC” ในแบบชัดเจนตามพจนานุกรมนั้น ยังไม่มีใครกำหนดออกมาแน่ชัด แต่มีผู้เชี่ยวชาญจากหลายหน่วยงานทั่วโลกได้กำหนดคำจำกัดความแบบง่ายๆ แต่กระชับได้ใจความว่า “GRC” คือ แนวคิดในการเชื่อมโยง (Alignment) และบูรณาการ (Integrated) เรื่องของวินัยในการบริหารที่สำคัญขององค์กร 3 เรื่อง(3 Disciplines) ได้แก่ 1. Governance, 2. Risk Management และ 3. Compliance เข้าด้วยกันในภาพรวม (Holistic) ตลอดทั่วทั้งองค์กร (Organization wide) ซึ่งระบุเน้นไปที่แกนหลักทั้งสี่ ได้แก่ 1. Strategy (กลยุทธ์) 2. Process (กระบวนการ) 3. People (บุคลากร) และ 4. Technology (เทคโนโลยี)

ภาพแสดงการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ GRC

3 Disciplines

1. Governance ■
2. Risk Management ■
3. Compliance ■



ทั้งนี้ สธค. ได้ตระหนักถึงแนวคิดเรื่องการบูรณาการ “GRC” หรือ “Integrated GRC” จากภาพดังกล่าว แสดงการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ GRC เริ่มจากกลยุทธ์ (Strategy) เชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงาน (Processes) การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ (People) และระบบเทคโนโลยี (Technology) การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร (Internal Policies) ภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎระเบียบและกฎหมายต่างๆ (External Regulation) เพื่อเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ให้กับองค์กร นอกจากนี้แล้วแนวคิด “Integrated GRC” หรือ “GRC 360 องศา” ยังสามารถทำให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ (Sustainable Growth) รวมถึงเรื่องความถูกต้องและความโปร่งใส (Transparency) ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สำคัญ โดยการบูรณาการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ภายใต้พฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักการของจริยธรรมขององค์กรอีกด้วย



ส่วนที่ 2

โครงสร้างบทบาทและความ รับผิดชอบ (Roles and Responsibilities Structure)

โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ : GRC

คณะกรรมการอำนวยการมีบทบาทและความรับผิดชอบในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กร ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามแนวทางการกำกับดูแลให้กิจการ ดำเนินภารกิจอย่างมีจริยธรรม สร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมในทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลกระทบหรือผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) สร้างความน่าเชื่อถือโดยปฏิบัติตามกฎหมาย สรค. เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบูรณาการระบบการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance – GRC) เพื่อให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในกรอบของกฎระเบียบและจริยธรรมที่ดี ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรภายใน ตั้งแต่ระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและช่วยขับเคลื่อนให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

บทบาทและความรับผิดชอบคณะกรรมการอำนวยการ

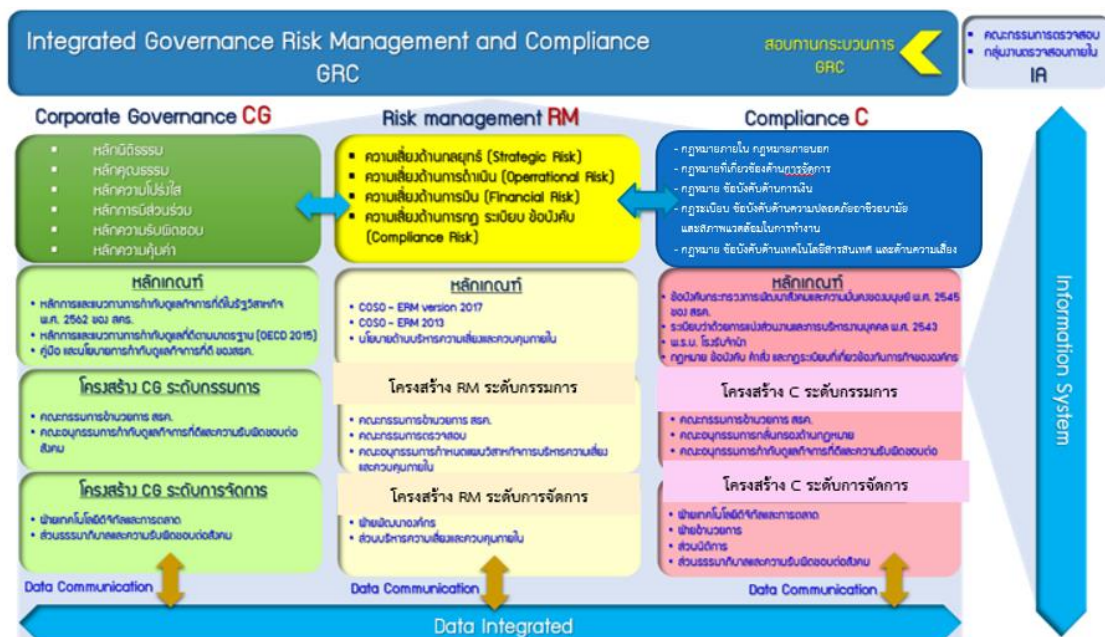
1. คณะกรรมการการอำนวยการเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ไปปฏิบัติในองค์กร
2. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในผู้กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทของวิสาหกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งพิจารณาและกลั่นกรองการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล
3. คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้สอบทานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)
4. คณะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดแนวทางและติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ให้เป็นไปตามกรอบนโยบายที่กำหนด รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงาน พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. หน่วยงานดูแลด้าน GRC มีหน้าที่นำหลักการและแนวทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ไปสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนำ GRC ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงผ่านกิจกรรมการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ตลอดจนติดตามและรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะผู้บริหารระดับสูง
6. พนักงานทุกคนรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ภาพแสดงโครงสร้างองค์กร เพื่อสนับสนุนโครงสร้างและหลักเกณฑ์ของการบูรณาการGRC

โครงสร้าง ขอบคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC



โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ : GRC



นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1. สธค. จัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการสธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเท และรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. คณะกรรมการอำนวยการสธค. และ ผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)
4. คณะกรรมการอำนวยการสธค. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
5. สธค. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
6. สธค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ
7. สธค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิผล
8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน
9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. สธค. มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ



ส่วนที่ 3 การส่งเสริมการ การดำเนินงาน GRC

1. การส่งเสริมการดำเนินงาน GRC

แนวทางการส่งเสริมนโยบายการบูรณาการ GRC ขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้าน GRC มีความเชื่อมโยง บูรณาการร่วมกันมีองค์ประกอบเบื้องต้น ดังนี้

1. องค์ประกอบด้าน บุคลากร (People)

- จัดให้มีการสื่อสารเรื่องความสำคัญของ GRC จากกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจถึงพนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึง
- จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง GRC ให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับขององค์กร
- สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างวัฒนธรรม GRC และความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติตามแนวทาง GRC ให้เกิดภายในองค์กร
- มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ GRC อย่างชัดเจน และจัดให้มีการรายงานต่อคณะกรรมการ

2. องค์ประกอบด้าน การจัดให้มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม (Process)

- กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กับการจัดให้มีการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของงานนั้นๆ
- กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน GRC ฯลฯ

3. องค์ประกอบด้าน การบริหารจัดการข้อมูล (Information)

- ข้อมูลที่นำมาใช้นั้นมีความครบถ้วน ถูกต้อง
- ข้อมูลเกี่ยวกับ GRC มีการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม เช่น รายงานเหตุการณ์ความสูญเสีย ข้อมูลสนับสนุนสำหรับประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน การบันทึกเหตุการณ์ทุจริตการบันทึกเหตุการณ์ละเมิดกฎระเบียบ เป็นต้น รวมถึงการจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับ GRC ภายในองค์กร และกำหนดระดับในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ อย่างเหมาะสม
- กำหนดรูปแบบการรายงานและข้อมูลที่นำมาใช้ในการรายงานให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ เช่น ข้อมูลสำหรับผู้บริหารระดับสูงมีความกระชับ

4. องค์ประกอบด้าน การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology)

- การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำรายงานสำหรับกรรมการและผู้บริหาร รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมและทันเวลา รวมถึงการออกแบบระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning)
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนด รวมถึงช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยออกแบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ การอนุมัติรายการ การเข้าถึงฐานข้อมูล เป็นต้น
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- การนำเทคโนโลยีมาช่วยให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลามากยิ่งขึ้น

2. การดำเนินงานด้านนโยบายเพื่อบูรณาการ GRC

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 คณะกรรมการ และผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนดำเนินงานขององค์กร โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานควบคู่กับการจัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของงาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาและนำนวัตกรรมเพื่อใช้ปรับปรุง กระบวนการทำงาน การให้บริการ

1.2 คณะกรรมการ และผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตาม กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร

1.3 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีการสื่อสารเรื่องความสำคัญของ GRC และการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง GRC แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน พร้อมสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจ และจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณอย่างสม่ำเสมอ

1.4 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมการมีจริยธรรม จรรยาบรรณโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก พร้อมส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์และจริยธรรม

2. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

2.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี ที่สามารถสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้

2.3 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการสื่อสารให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ความเสี่ยงต่างๆขององค์กร เช่น ระบบ Intranet, ระบบ เสียงตามสาย, ติดประกาศ

3.การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการสื่อสารความรู้ความเข้าใจประเด็นของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆให้กับ ผู้ปฏิบัติทุกระดับ

3.2 ผู้ตรวจสอบภายในกำหนดบทบาท หน้าที่ในการสอบทานการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยกำหนดไว้ในกฎบัตรของกลุ่มตรวจสอบ

3. การติดตาม ประเมิน และรายงานผล

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 คณะกรรมการ กำกับดูแลให้มีการรายงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งควรประกอบด้วย

- 1) รายงานติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงาน
- 2) รายงานทางการเงิน
- 3) รายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 4) รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) รายงานการตรวจสอบภายใน
- 6) รายงานการดำเนินงานด้าน CSR

1.2 ประเด็นสำคัญของการรายงานควรประกอบด้วย

- 1) สาเหตุการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
- 2) ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน
- 3) แนวทางแก้ไข

2. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

2.1 กำหนดให้มีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน โดยการจัดประชุมผ่าน คณะกรรมการชุดต่างๆตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งรายเดือนและรายไตรมาส

2.2 ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

- 1) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- 2) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน
- 3) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
- 4) แนวทางแก้ไขปัญหา

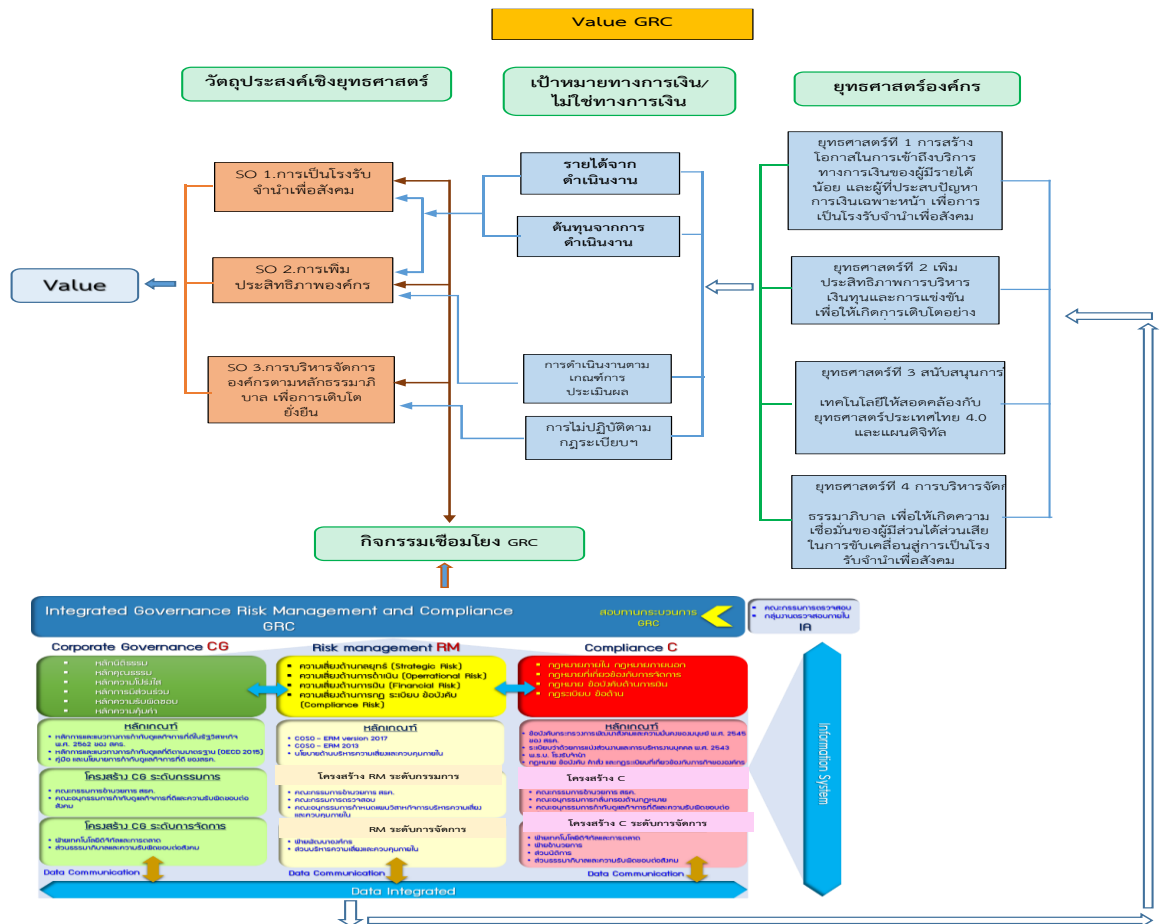
3. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

3.1 มีการศึกษาทบทวนบริบทองค์กร เพื่อใช้ประกอบการกำหนดระเบียบปฏิบัติโดยนำเสนอ คณะอนุกรรมการกฎหมายและเสนอคณะกรรมการ

3.2 กลุ่มตรวจสอบภายในมีการสอบทานประสิทธิผลของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC) และเสนอคณะกรรมการ ตรวจสอบ

3.3 คณะกรรมการตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลกระทบที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ต่อคณะกรรมการ

ความเชื่อมโยงการบูรณาการ GRC สะท้อนถึงมูลค่า (Value GRC)



จากแผนภาพ Value GRC : แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของ GRC การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ที่เชื่อมโยงไปยังยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้ง 4 ด้าน และสะท้อน ไปถึงเป้าหมายทางการเงิน/ไม่ใช่ทางการเงิน ประกอบโครงสร้าง GRC ต้องสะท้อนไปถึงวัตถุประสงค์เชิง

ยุทธศาสตร์ คือ SO 1.การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม , SO 2.การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร , SO 3.การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตยั่งยืน จนแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้เกิดมูลค่า (Value) จาก การดำเนินงานด้าน GRC

การวัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC

การดำเนินงานด้านการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) องค์กรต้องมีการวัดความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะแสดงให้เห็นได้ว่าการบูรณาการ GRC ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ต่อไป

ตัวอย่างตัว : ตัวชี้วัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC เบื้องต้น

- เป้าหมายเพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบูรณาการ GRC คะแนนการประเมินผล ITA มากกว่าหรือเท่ากับ 95
- จำนวนครั้งของการละเมิดข้อกำหนดในนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ
- จำนวนครั้งที่กระทำผิด กฎ ข้อระเบียบ กฎหมาย และสะท้อนไปยังวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย

จากกระบวนการนโยบาย GRC ข้างต้นได้มีการสรุปหลักการของแนวทางการปฏิบัติตามนโยบาย GRC ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1.ด้านการกำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ 2.การนำระบบมาตรฐานการดำเนินงานต่างๆ มาประยุกต์ใช้ 3. การส่งเสริมการดำเนินงาน 4.การติดตาม ประเมิน และ รายงานผล ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

การปฏิบัติ	กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	นำระบบ มาตรฐานการ ดำเนินงาน	การส่งเสริมการ ดำเนินงาน	การติดตาม ประเมิน และ รายงานผล
การกำกับ ดูแลกิจการ ที่ดี (G)	-คณะกรรมการฯ CG & CSR -คณะทำงาน CG & CSR	-หลักเกณฑ์การ กำกับดูแลที่ดีใน รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	- คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร กำกับดูแลให้ มีการปฏิบัติตาม นโยบายและแผน ดำเนินงานขององค์กร - คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร กำกับดูแลให้ มีการเปิดเผยข้อมูล สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ - คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร จัดให้มีการ สื่อสารเรื่อง ความสำคัญของ GRC และการเผยแพร่ ความรู้ความเข้าใจใน เรื่อง GRC แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงานทุกคน - คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมการ มีจริยธรรม จรรยาบรรณโดย คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอก	- คณะกรรมการ กำกับดูแล ให้มีการรายงานของฝ่าย บริหารเพื่อให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด เป็นราย เดือนหรือรายไตรมาสซึ่ง ควรประกอบด้วย 1. รายงานติดตามผลการ ปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติ งาน 2. รายงานทางการเงิน 3. รายงานการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. รายงานการบริหาร ทรัพยากรบุคคล 5. รายงานการตรวจสอบ ภายใน 6. รายงานการดำเนินงาน ด้าน CSR -ประเด็นสำคัญของกา รายงานควรประกอบด้วย 1. สาเหตุการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมาย 2. ปัญหา อุปสรรคในการ ดำเนินงาน 3. แนวทางแก้ไข

การปฏิบัติ	กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	นำระบบ มาตรฐานการ ดำเนินงาน	การส่งเสริมการ ดำเนินงาน	การติดตาม ประเมิน และ รายงานผล
การบริหาร ความเสี่ยง (R)	-คณะกรรมการฯแผน วิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน -คณะทำงานจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ และแผนบริหาร ความเสี่ยงฯ	-หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2564 -หลักเกณฑ์ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการการค บคุมภายใน สำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2561	- คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มี การบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มมูลค่าของ องค์กรเพื่อให้การ ดำเนินงานสำเร็จตาม เป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของ องค์กร - คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มี ระบบสารสนเทศเพื่อ การจัดการที่ดี ที่ สามารถสนับสนุนการ บริหารความเสี่ยงของ องค์กรได้ - คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มี การสื่อสารให้พนักงาน ทุกคนได้รับรู้ความ เสี่ยงต่างๆขององค์กร เช่น ระบบ Intranet, ระบบ เสียงตามสาย, ติดประกาศ	- กำหนดให้มีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการ ดำเนินงาน โดยการจัด ประชุมผ่าน คณะกรรมการ ชุดต่างๆตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ทั้ง รายเดือนและรายไตรมาส - ประเด็นที่ต้องรายงานผล การดำเนินการ 1. รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงเปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมาย 2. รายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนการ ควบคุมภายใน 3. ปัญหา/อุปสรรคในการ ดำเนินงาน 4. แนวทางแก้ไขปัญหา

การปฏิบัติ	กำหนดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ	นำระบบ มาตรฐานการ ดำเนินงาน	การส่งเสริมการ ดำเนินงาน	การติดตาม ประเมิน และ รายงานผล
การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (C)	- คณะอนุกรรมการตรวจสอบ - คณะกรรมการอนุกฎหมาย - คณะอนุกรรมการฯ CG & CSR	- กฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ที่ออกใช้บังคับ โดยหน่วยงาน กำกับ - แนวทางการ ปฏิบัติที่ดี ระเบียบคำสั่ง ภายในองค์กร - สัญญาที่มี ข้อมูลผูกพันเพื่อ ไม่ให้เกิด ดำเนินงานมี ความเสียหายอัน เกิดจากการฝ่า ฝืน - ความคาดหวัง ของกลุ่มที่มีส่วน ได้ส่วนเสียสำคัญ ทุกภาคส่วน	- คณะกรรมการ ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มี การสื่อสารความรู้ ความเข้าใจประเด็น ของการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆให้กับ ผู้ปฏิบัติ ทุกระดับ - ผู้ตรวจสอบภายใน กำหนดบทบาท หน้าที่ในการสอบทาน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยกำหนด ไว้ในกฎบัตรของกลุ่ม ตรวจสอบ	- มีการศึกษาทบทวนบริบท องค์กร เพื่อใช้ประกอบการ กำหนดระเบียบปฏิบัติโดย นำเสนอคณะอนุกรรมการ กฎหมายและเสนอ คณะกรรมการ - กลุ่มตรวจสอบภายในมี การสอบทานประสิทธิภาพ ของการกำกับดูแลกิจการที่ ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC) และ เสนอคณะกรรมการ ตรวจสอบ - คณะกรรมการตรวจสอบ รายงานผลการปฏิบัติงาน และผลกระทบที่ไม่เป็นไป ตามกฎระเบียบต่อ คณะกรรมการ

ส่วนที่ 4

องค์ประกอบหลักที่สำคัญ

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแล

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) หมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร ระหว่างคณะกรรมการ สชค. และฝ่ายบริหาร เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามพันธกิจในการเป็นองค์กรหลักเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนทางการเงินจากเหตุฉุกเฉินด้วยการรับจำนำทรัพย์สินด้วยเงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยที่ผ่อนปรนรวมทั้งการดำเนินการอื่น ๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย หลักการสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ สชค. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน สชค. จึงยึดหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กรตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบไปด้วย 6 หลักการ ซึ่งประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า อีกทั้ง นำกรอบแนวคิดของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐาน (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 EDITION) โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 หมวด ประกอบด้วย หมวดที่ 1: สร้างความมั่นใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมวดที่ 2: สิทธิและความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและหน้าที่ความเป็นเจ้าของที่สำคัญ หมวดที่ 3: นักลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางอื่น ๆ หมวดที่ 4: บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ หมวดที่ 5: การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส หมวดที่ 6: ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ รวมถึงได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางการปฏิบัติ มาปรับใช้ตามที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของ สชค. แนวทางการจัดการคุณภาพรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ว่าด้วยหมวดการกำกับและดูแลกิจการที่ดี (SEAM – CG) เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความชัดเจน เกิดการบูรณาการทั้งองค์กร ให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย พันธกิจที่กำหนด ประกอบด้วย 10 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การสนองบทบาทของภาครัฐ

หมวดที่ 2 บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

หมวดที่ 3 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูล

หมวดที่ 6 คณะกรรมการอำนวยการ

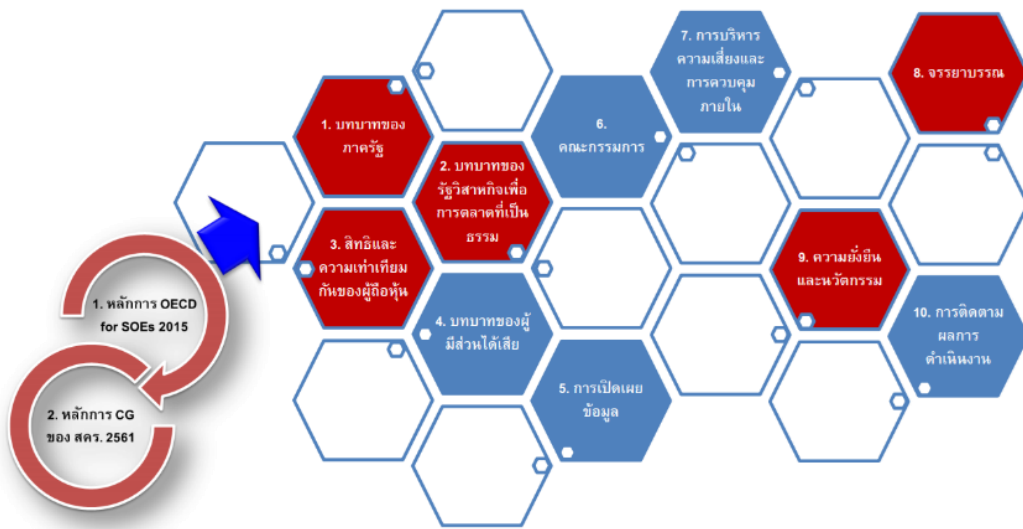
หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

หมวดที่ 9 การพัฒนาอย่างยั่งยืนและนวัตกรรม

หมวดที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาพแสดงกรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร



บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นคณะอนุกรรมการที่จัดตั้งเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโดยรวมด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีหน้าที่หลักในการกำหนดและพิจารณากลั่นกรองนโยบายรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดี ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการ สค. ให้ความเห็นชอบ รวมถึงกำหนดให้มีบทบาทในการส่งเสริมการเผยแพร่ โครงการ/กิจกรรมเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลเพื่อสังคม ชุมชน และการดูแลสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- 1) กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางให้มีกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล
- 2) พิจารณาทบทวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมพร้อมจัดทำ ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล
- 3) ส่งเสริมให้คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล ผู้บริหารและพนักงาน มีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของสำนักงานธรรมาภิบาล
- 4) กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5) ให้ข้อเสนอแนะในการกำกับดูแลการปฏิบัติและการดำเนินการของสำนักงานธนาคาเรห์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและกระบวนการปฏิบัติที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตามแผนปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

คณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นคณะทำงานขับเคลื่อนงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ให้มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม สามารถจัดทำรายงานผลการดำเนินงานพร้อมเผยแพร่สู่สาธารณะ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เชื่อถือได้ ดำเนินงานตามภารกิจส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายระดับองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์และจัดทำร่างนโยบาย คู่มือ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานประจำปี ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการป้องกันการทุจริต โดยให้มีการเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐ ตาม แผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต สอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง และสอดคล้องกับกรอบความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล ISO 26000 ที่เป็นที่ยอมรับในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process ; CSR in Process)

2) ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ของสำนักงานธนาคาเรห์ เป็นตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด

3) ส่งเสริมให้ ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ตอบสนองต่อประเด็นเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยมุ่งการให้ประโยชน์กับชุมชนและสังคม และด้านการป้องกันการทุจริตอย่างสม่ำเสมอ

4) เผยแพร่ข่าวสารความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านการป้องกันการทุจริต เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานนำสู่การปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืน

5) ติดตามการดำเนินการต่าง ๆ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการป้องกันการทุจริต เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

6) รายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านการป้องกันการทุจริตเสนอคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ

7) ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวปฏิบัติ

1. ให้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบของทางการ เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสิ่งแวดล้อม และอยู่ร่วมกับสังคมด้วยความเข้าใจและเกื้อกูล
2. ปฏิบัติต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน รวดเร็ว เป็นธรรม และมีระบบการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้ เพียงพอ และทันเหตุการณ์
3. กำหนดนโยบาย โครงสร้าง ระบบ กระบวนการ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและจรรยาบรรณของ สธค. ส่งเสริมและปลูกฝังจริยธรรมและคุณธรรมในองค์การ โดยผู้บริหารประพฤติตนเป็นต้นแบบมีกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากร เพื่อเลื่อนระดับและแต่งตั้งที่เหมาะสม โปร่งใส เป็นธรรม มีระบบการกำกับดูแล ป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ มีระบบบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการพัฒนาตนเองและเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
4. ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม และจริยธรรม ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สำนึกในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคต้องมีการสอบสวนและลงโทษอย่างเด็ดขาด เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น
5. ให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามแนวทางและมาตรการตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) รวมทั้งปลูกฝังและสร้างให้เกิดวัฒนธรรมทางความคิด เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และกำหนดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อป้องกันมิให้มีการให้สินบน เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรา 176 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 กรณีพบว่ามีกระทำความผิด ต้องมีการสอบสวนและลงโทษอย่างเด็ดขาด เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น
6. ให้ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริตของสธค. ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ให้มีระบบการแจ้งข้อมูลหรือข้อร้องเรียนในการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการป้องกันและต่อต้านการทุจริตอย่าง บูรณาการ โดยพนักงานที่แจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริต การให้หรือรับสินบน ต้องได้รับความเป็นธรรม และได้รับการคุ้มครอง

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง การเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดเดามาก่อน และอาจทำให้การดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตนั้น สรค.ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามกรอบและมาตรฐานของ COSO – ERM version 2017 ที่มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการจัดการกลยุทธ์ โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดยสรค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and objective-setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลภายในและภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

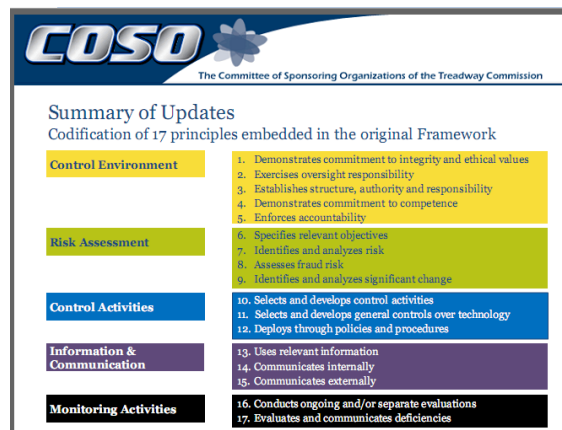
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรกับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพ

ภาพแสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



สำหรับการควบคุมภายใน สช. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตาม COSO – ERM 2013 ซึ่งได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานของส่วนงาน การควบคุมกิจกรรม การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และการกำกับ ติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการ บริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (Functional risk & control management) ตามแผนภาพ

ภาพแสดงกรอบและแนวทางการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการ ควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สช. กำหนด ระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM) โดย บูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อ บูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ รวมทั้งการบริหารความ เสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เป็นคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโดยรวมด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สศค. จึงกำหนดให้มีหน้าที่ดำเนินการทบทวนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากรบริหาร การบูรณาการแผนงานที่เกี่ยวข้อง การติดตามการขับเคลื่อนแผนงาน ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแล ให้ข้อเสนอแนะ และกลั่นกรองงานด้านการบริหารความเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับและดูแลกิจการที่ดีในองค์กร ซึ่งครอบคลุมการจัดการความเสี่ยงสำคัญ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทาง การ ความเสี่ยงต่อภาพพจน์ และความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมชาติของลูกค้ การกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง OECD และ COSO –ERM: 2017 รวมทั้งการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO –ERM: 2013 จะสร้างความมั่นใจว่ากิจกรรมในการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรจะมีระดับความเสี่ยงจัดการให้อยู่ในระดับที่รับได้ โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์พิจารณา
- 2) กำหนดนโยบายและวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) วางแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อเป็นแผนแม่บท
- 4) ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
- 5) ติดตาม กำกับ ดูแล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปีรวมทั้งประเมินการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน รายงานผลเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
- 6) แต่งตั้งคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมในขอบเขตหน้าที่ข้างต้น
- 7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์มอบหมาย

คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2564 -2570 พร้อมศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ เพื่อนำข้อมูลสนับสนุนกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) การดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการบริการรับจำนำ
- 2) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้สอดคล้องตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมและรายสาขา (สาขาสถาบันการเงิน) เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

- 3) ศึกษา รวบรวมข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Master Plan) นโยบายกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจแผนกลยุทธ์ฯ และคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
- 4) เป็นผู้ประสานงานของคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ฯ และให้การสนับสนุน แนะนำกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- 5) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยง

1. รวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงมูลค่า (Value) ของสธค. ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์และหรือแผนปฏิบัติการเป็นต้น
- 2.หารือร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของสธค. เพื่อระดมสมองและทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยให้เชื่อมโยงกับ Value ที่สธค.กำหนดอาจจะดำเนินการโดยวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้
 - 2.1 ระบุเหตุการณ์/ปัจจัยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาดังนี้
 - มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อมูลค่าของ สธค.เช่น อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วทำให้รายได้เพิ่มขึ้นต่ำกว่า เป้าหมาย ความพึงพอใจของลูกค้าลดลงการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
 - มีเหตุการณ์ใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบในทางลบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อจัดลำดับความสำคัญโดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ (ดูรายละเอียดในหัวข้อ การประเมินความเสี่ยง)
 - 2.3 ระบุเจ้าของความเสี่ยง กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและกำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ
3. สรุปผลที่ได้จากการหารือ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
4. สื่อสารความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอการสื่อสารภายในได้แก่ การรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจและแผนการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการอำนวยการฯ ทุกไตรมาส

การควบคุมภายใน

1. ใช้แบบประเมินเป็นแนวทางในการประเมินหรือทบทวนความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างน้อยทุกปี และอาจมีการทบทวนเพิ่มเติมหากเกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสธค.

อย่างมีนัยสำคัญ การประเมินดังกล่าวควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ
อำนาจการของสรค.

2. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่ง
ของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- ☐ มีนโยบายและระเบียบปฏิบัติอย่างเป็นทางการรวมทั้งมีแผนผัง (Flowchart) (แสดงกระบวนการ
การดำเนินงานและการไหลของระบบข้อมูล) ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart) และ
คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description)
- ☐ มีการสื่อสารข้อกำหนดของระบบการควบคุมไปยังพนักงาน
- ☐ ผู้บริหารติดตามการควบคุม การระบุข้อบกพร่อง และมีมาตรการแก้ไขเพื่อปรับปรุงระบบฯ การ
บันทึกการควบคุมภายในอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อช่วยให้การประเมินระบบเป็นไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ

3. ติดตามประเมินผลติดตามประเมินผลการควบคุมภายในควรเป็นการประเมินคุณภาพของผลการ
ดำเนินงานในรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ความมั่นใจว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่น
ได้รับการปรับปรุง แก้ไขอย่างทันกาล การติดตามประเมินผลการควบคุมภายในประกอบไปด้วย 1) การติดตาม
ผลในระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring Activities) และ 2) การประเมินระบบการควบคุมภายในเป็น
รายครั้ง (Separated Evaluations of Internal Control System)

องค์ประกอบที่ 3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) หมายถึง การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดของทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สัญญาที่มีข้อผูกพันตามเพื่อไม่ให้การดำเนินงานขององค์กรมีความเสียหายอันเกิดจากการฝ่าฝืนกฎหมาย กฎกระทรวง ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่สำคัญในการที่พนักงานในองค์กรต้องถือปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) กฎหมาย ต้องถือปฏิบัติของภารกิจหน่วยงาน 2) ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านบริหารจัดการ 3) ข้อกฎหมาย ข้อบังคับด้านการเงิน 4) กฎระเบียบ ข้อบังคับด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) กฎหมาย ข้อบังคับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความเสี่ยง

ตามกำหนดข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ว่าด้วย การบริหารงานสำนักงานธนุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2545 หมวด 1 ข้อ 8 ระบุไว้ให้ สธค. จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่ทางราชการได้วางไว้ ซึ่งรวมถึงพนักงานภายในองค์กรพึงยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ความมั่นใจว่า สธค. จะดำเนินการกิจโดยชอบด้วยกฎหมายและกฎระเบียบองค์กร และพึงตระหนักเสมอถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตาม สธค.จึงกำหนดโครงสร้างส่วนนิติการ ขึ้นเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบของ สธค. กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และกำหนดให้ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้รับผิดชอบที่มีหน้าที่สอดส่องดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นการทำงานร่วมกันในรูปแบบและกลไกการกำกับกฎหมายและกฎระเบียบของสธค.แบบผสม (Hybrid) กล่าวคือ กำหนดให้ทั้ง 2 ส่วน ร่วมดำเนินงานกันระหว่างส่วนนิติการและส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม(Compliance Unit) ประสานงาน การกำกับกฎหมายและกฎระเบียบของสธค. (Coordinate Compliance) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายและกฎระเบียบของสธค. ให้มีประสิทธิภาพ ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (Three Lines of Defense) ดังนี้

1. การกำกับตามกฎหมายและกฎระเบียบ ชั้นที่ 1 (1st Line of defense) หมายถึง พนักงานของหน่วยงาน ในฐานะผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าของกระบวนการงาน ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานและกำกับดูแลงานของตนให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบของสธค. รวมถึงขั้นตอนกระบวนการงานที่กำหนดไว้ โดยทำการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

2. การกำกับตามกฎหมายและกฎระเบียบ ชั้นที่ 2 (2nd Line of defense) หมายถึง ผู้บริหารระดับสายงาน และหน่วยงานกำกับกฎหมายและกฎระเบียบสธค. (Compliance Unit) มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ และมาตรฐานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบสธค. ตลอดจนดูแลกำกับการปฏิบัติงาน

ตามกฎหมายและกฎระเบียบของสศค.ในความรับผิดชอบของตน (1st Line of defense) และให้คำปรึกษาให้
ความรู้ และสื่อความถึงนโยบาย กฎหมาย กฎ ระเบียบตามที่ได้กำหนดขึ้น

3. การกำกับกฎหมายและกฎระเบียบ ขั้นที่ 3 (3rd Line of defense) หมายถึง กลุ่มงานตรวจสอบภายใน
ของสศค. มีสถานะเป็นหน่วยงานอิสระ มีหน้าที่ตรวจสอบกระบวนการทำงานของการกำกับ 1st Line of
defense, 2nd Line of defense โดยรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และรายงาน
ด้านการบริหารเสนอผู้อำนวยการสศค.

ภาพแสดง กระบวนการ Three Lines of Defense ของสศค.



บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

คณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานด้านกฎหมาย

เป็นคณะอนุกรรมการที่จัดตั้ง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ
สศค. มีการดำเนินงานที่ไม่ขัด ละเมิด ต่อข้อกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติของทางการ ซึ่งเป็นหลักสำคัญของ
การดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- 1) ทบทวนกฎบัตรของคณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานด้านกฎหมายสำนักงานธนานุเคราะห์อย่าง
สม่ำเสมอ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์อนุมัติ
- 2) ให้คำปรึกษา เสนอความเห็นและให้คำแนะนำแก่สำนักงานธนานุเคราะห์ในการปฏิบัติตามข้อ
กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ
- 3) พิจารณาร่างกฎหมายและแก้ไขระเบียบสำนักงานธนานุเคราะห์
- 4) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์มอบหมาย

แนวปฏิบัติ

- 1.การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าของกระบวนการงาน ต้องศึกษา ตรวจสอบ กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ของกระบวนการงานก่อนดำเนินการตามแผนที่กำหนด
- 2.ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของสธค. ต้องตระหนักเสมอว่าการกระทำใด ๆ ของตนเองนั้นถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่ ต้องตรวจสอบเสมอว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง แก้อไขหรือไม่ อย่างสม่ำเสมอ
- 3.การดำเนินการทางสัญญาใด ๆ ในทางนิติกรรมของสธค. ต้องเป็นไปตามกระบวนการ ขั้นตอนหลักเกณฑ์ที่มีการควบคุมตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของสธค. และต้องได้ผ่านการตรวจสอบของส่วนนิติการ (Compliance Unit) ก่อนนำเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติ
- 4.การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองหากมีข้อสงสัย ให้สอบถามข้อคำแนะนำเบื้องต้นกับผู้บังคับบัญชาของตนเองโดยตรง หากผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องกับกฎหมายภายนอกหรือ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และบันทึกสั่งการของ สธค. ผู้บังคับบัญชาอาจขอคำแนะนำมายังส่วนนิติการหรือส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม(Compliance Unit)
- 5.กรณีพบเห็นหรือมีข้อมูลในการประทุพติตนหรือการปฏิบัติงานของบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของสธค.และภายนอก ให้แจ้งไปยังส่วนนิติการหรือส่วนธรรมาภิบาลและ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Compliance Unit) ตามช่องทางที่กำหนดไว้
- 6.ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาแต่ละลำดับชั้นต้องควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องของสธค.และภายนอก รวมถึงการถ่ายทอดและส่งเสริมให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความรู้ ศึกษาข้อมูล และตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องของสธค.และภายนอก
- 7.ส่วนนิติการและส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Compliance Unit) รายงานสรุปผลการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่อผู้อำนวยการและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้น โดยรวมถึงการทบทวนนโยบาย แผนงาน และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบของสธค.

องค์ประกอบที่ 4 การตรวจสอบภายใน

กลุ่มงานตรวจสอบภายใน สำนักงานธนาคุณเคราะห์เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสำนักงานธนาคุณเคราะห์ เพื่อใช้ในการกำกับดูแลองค์กรและเพื่อลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานเป็นกลุ่มงานที่ให้คำปรึกษาและความเชื่อมั่นในกระบวนการทำงานสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี โดยดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี นโยบายที่เกี่ยวข้องโดยให้ข้อเสนอแนะหรือวิธีการปรับปรุงแก้ไขของกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อให้กิจกรรมตรวจสอบสามารถตอบสนองเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนปฏิบัติการ แผนบริหารความเสี่ยง นโยบายผู้บริหาร อีกทั้งเพื่อให้การช่วยเหลือผู้บริหารทุกระดับขององค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลุ่มงานตรวจสอบภายในจะทำการสอบทาน วิเคราะห์ ประเมินให้ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้การสนับสนุนให้มีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางในการตรวจสอบภายในได้ใช้แนวทางในการตรวจสอบตามหลักการสากลทั่วไปโดยแบ่งประเภทของการตรวจสอบภายใน 5 ประเภท ดังนี้

1. การตรวจสอบการดำเนินงาน (Operational Auditing) เป็นการตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุมภายในและคุณภาพของการดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบ และให้องค์กรมีความเชื่อมั่นว่าแต่ละหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงสุด
2. การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เป็นการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดภายใต้หลักเกณฑ์การดำเนินงานที่กำหนดและยังเป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อช่วยผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในภาพรวมของกิจการ
3. การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Auditing) เพื่อเป็นการประเมินการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง
4. การตรวจสอบทางการเงิน (Financial Auditing) เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกรายการทางบัญชีและการเงิน
5. การตรวจสอบสารสนเทศ (Information Technology Auditing) เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานของระบบสารสนเทศ

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีบทบาทหลักในการช่วยคณะกรรมการอำนวยการปฏิบัติหน้าที่ด้านกำกับดูแล (Corporate Governance) เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน ติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ของคณะกรรมการอำนวยการ รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของสำนักงาน มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการ ดังนี้

1. เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการอำนวยการในกรณีที่ ฝ่ายบริหาร และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมีความเห็นไม่ตรงกันเกี่ยวกับรายงานทางการเงิน
2. สอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อนำเสนอ คณะกรรมการอำนวยการอนุมัติ
3. ให้ความเห็นชอบการสอบทานและอนุมัติกฎบัตรของกลุ่มตรวจสอบภายในที่ได้มีการสอบทานอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
4. เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการให้มีการดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยค่าใช้จ่ายของ สำนักงาน ในกรณีการดำเนินงานตรวจสอบภายในเรื่องใดมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง
5. ประชุมร่วมกับผู้อำนวยการ ผู้บริหาร สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้ตรวจสอบภายใน และที่ปรึกษาภายนอกตามความจำเป็นและเหมาะสม
6. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของสำนักงาน
7. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด หรือคณะกรรมการอำนวยการมอบหมาย

แนวปฏิบัติ

1. สอบทานให้สำนักงานธนาคาเคราะห์มีระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ประเมินว่า ผู้อำนวยการ และผู้บริหารได้กำหนดกรอบและแนวทางในการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสื่อสารเกี่ยวกับความสำคัญของการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรทุกคนในสำนักงานรับทราบและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง
3. ทารือกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับขอบเขตการปฏิบัติงานในการสอบทานระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินงานโดยทั่วไปและส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ระบบความปลอดภัยของข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์ แผนรองรับกรณีฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสำนักงานได้ และมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสำนักงานอยู่ตลอดเวลา

- 4.ติดตามการปรับปรุงแก้ไขของฝ่ายบริหารตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- 5.ติดตามการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร
- 6.สอบทานประสิทธิผลของระบบในการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและผลการตรวจสอบของฝ่ายบริหาร การติดตามผลเกี่ยวกับการกระทำทุจริต หรือความผิดปกติในระบบบัญชี
- 7.รวบรวมข้อมูลจากฝ่ายบริหารและฝ่ายกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน
- 8.พิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบที่เกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานทางการเงิน
- 9.สอบทานข้อตรวจพบของหน่วยกำกับดูแล
- 10.สอบทานการดำเนินงานของสำนักงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสำนักงาน
- 11.รวบรวมข้อมูล สอบทาน ประเมิน และทบทวนกระบวนการจากฝ่ายบริหารว่าได้จัดให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และสื่อสารให้เห็นถึงความสำคัญของแนวทางเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจโดยมีการติดตามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณผู้บริหาร และพนักงาน ในการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนรับทราบ
- 12.ภายหลังการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ หากมีประเด็นสำคัญให้จัดทำรายงานการประชุม นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ
- 13.รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการอำนวยการอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้งภายในหกสิบวันนับแต่วันสิ้นสุดในแต่ละไตรมาส ยกเว้นรายงานผลการดำเนินงานในไตรมาสที่สี่ ให้จัดทำเป็นรายงานผลการดำเนินงานประจำปี พร้อมทั้งส่งรายงานดังกล่าวให้กระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์และกระทรวงการคลังเพื่อทราบภายในเก้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีการเงินของสำนักงาน

คณะทำงานนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance: GRC Policy)

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ | ประธานคณะทำงาน |
| 2. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
(สายงานบริหารและพัฒนาองค์กร) | คณะทำงาน |
| 3. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
(สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ) | คณะทำงาน |
| 4. หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน | ที่ปรึกษา |
| 5. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ | คณะทำงาน |
| 6. ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย | คณะทำงาน |
| 7. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต (เขต กทม.ชั้นใน) | คณะทำงาน |
| 8. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต (เขต กทม.เหนือ) | คณะทำงาน |
| 9. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต (เขต กทม.ตะวันออกและสุวรรณภูมิ) | คณะทำงาน |
| 10. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต (เขต ธนบุรี) | คณะทำงาน |
| 11. ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต (เขต นนทบุรีและต่างจังหวัด) | คณะทำงาน |
| 12. ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล | คณะทำงาน |
| 13. ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม | คณะทำงาน |
| 14. ผู้จัดการส่วนนิติการ | คณะทำงาน |
| 15. นักวิเคราะห์และวางแผน ส่วนธรรมาภิบาลฯ | คณะทำงาน |
| 16. ผู้จัดการส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | คณะทำงานและเลขานุการ |
| 17. นักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
(ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) | คณะทำงานและ
ผู้ช่วยเลขานุการ |

อ้างอิง

1. A Maturity Model for Integrated GRC. The Open Compliance and Ethics Group.
2. ACIS Professional Center. การแนะนำการใช้งาน "GRC", "IT GRC" และ "Integrated GRC".
เข้าถึงได้จาก <https://www.acisonline.net/?p=1028>
3. COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework : COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry
4. COSO (2017). Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance. U.S.A.: COSO.
5. GRC Capability Model version 3.0. The Open Compliance and Ethics Group.
6. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, 2015 EDITION
7. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
8. ข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ว่าด้วย การบริหารงานสำนักงาน ธารานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2545
9. เมธา สุวรรณสาร. (11 พฤศจิกายน 2560). Integrated GRC and Digital Governance. เข้าถึงได้จาก <https://itgthailand.wordpress.com/>
10. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542
11. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562). หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง.
12. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแล องค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: บริษัทพรีเมียร์ โปรจำกัด
13. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
14. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
15. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ

ภาคผนวก

กฎบัตรคณะกรรมการอำนวยการ

กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ

กฎบัตรคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

กฎบัตรคณะกรรมการกลั่นกรองงานด้านกฎหมาย

กฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาเราะห์

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาเราะห์

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาเราะห์

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองงานด้านกฎหมาย

คำสั่งคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาเราะห์

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



www.pawn.co.th



สธ. รับจำนำของรัฐ



สำนักงานธนาคาเรหะ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

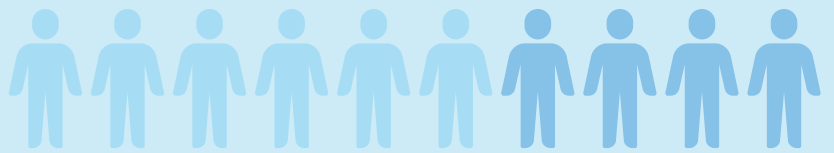
1034 อาคาร 8 ถนนกรุงเกษม แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร

โทร. 0 2281 7500

Public
Pawnshop office



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรม ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส.ร.ค. ปีงบประมาณ 2566



สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป	3
บทที่ 3 การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	6
บทที่ 4 แผนงานกิจกรรมเพื่อธรรมาภิบาลและสร้างเสริมค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน	9

บทที่ 1 บทนำ

ความหมายค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยง

วัฒนธรรม คือ ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วมความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันที่กำหนดทิศทางให้สมาชิกในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน จากนิยามของค่านิยมและวัฒนธรรม จะเห็นว่าเป็นสิ่งเกี่ยวเนื่องกัน โดยมีค่านิยมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญซึ่งเป็นรากฐานพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กร เห็นว่ามีคุณค่า ยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ตามอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กร ซึ่งการสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นแรงผลักดันอันเข้มแข็งที่ทำให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน

ค่านิยม คือ การยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่าที่คนหรือกลุ่มคนมีอยู่ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์อุดมคติรวมทั้งการกระทำด้านเศรษฐกิจสังคมจริยธรรมและสุนทรียภาพ ทั้งนี้โดยการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยถี่ถ้วนและรอบคอบแล้ว

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมี ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ โดยความเสี่ยง ตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่ นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร
2. ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผน งบประมาณ ถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของการกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรรไม่เพียงพอ
3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานต่างๆ ขึ้นตอนโดย ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน
4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เชื้อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารทิศทาง เป้าหมายและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
2. เพื่อปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง (ownership of risk)
3. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร พนักงาน และเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลพนักงานทุกระดับ
4. เพื่อให้พนักงานทุกระดับรับรู้ เข้าใจเกิดการสื่อสารความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ประโยชน์ของการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

• ประโยชน์ต่อบุคลากร



1. บุคลากรเห็นทิศทาง เข้าใจแนวทางการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน และปฏิบัติตามตาม พหุติกรรมร่วมที่องค์กรกำหนด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้ง่ายขึ้น และสามารถใช้ชีวิตได้อย่าง ราบรื่นและมีความสุข เนื่องจาก มีแบบแผนพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์ (DO) และ ไม่พึงประสงค์ (DON'T) ที่ชัดเจน ทำให้ตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี มีคุณค่าหรือไม่ มีคุณค่า ควรทำหรือไม่ควรทำ

• ประโยชน์ต่อองค์กร



1. เกิดแบบแผนและมาตรฐานที่ชัดเจนในการผลักดันให้บุคลากรประพฤติตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร
2. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน
3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานธรรมาภิบาลหรือ สธค. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 มีภารกิจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินจากเหตุฉุกเฉินด้วยการรับจำนำทรัพย์สินจากประชาชนโดยทั่วไป มีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านคุณภาพและบริการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจุบัน สธค. มีสาขาให้บริการรับจำนำ จำนวน 54 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลและจังหวัดสำคัญของประเทศ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม สธค.

 วิสัยทัศน์ “เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”						
พันธกิจ	1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า มุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ	3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน	4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง		
เป้าประสงค์	1. ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง	2. สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย	3. ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม	4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล		
ค่านิยม	Innovation นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล	Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน	Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม	Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ	Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566

คณะกรรมการอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ ร่วมกันกำหนดนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สรค. จึงกำหนดนโยบายฯ ไว้ดังนี้

นโยบายความเสี่ยง

- 1.ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยให้ความเชื่อมโยงของแผนบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์/แผนงานที่สำคัญและมีการจัดการอย่างมีระบบและต่อเนื่อง
- 2.มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
- 3.ส่งเสริมให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ ตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 4.ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 5.ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าให้แก่องค์กร

นโยบายควบคุมภายใน

- 1) ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
- 2) เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

สรค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีรองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสรค.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สรค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

จากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX การประเมินโอกาส ความท้าทาย ยุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สรค. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสรค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2566 – 2570 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning) ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

สรค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสรค.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สรค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			66	67	68	69	70
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการ บริหาร ความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ให้ได้ ตามมาตรฐานเพื่อ รองรับการพันธกิจของ สรค.ประโยชน์ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาส ทางธุรกิจ 	1. มีการทบทวนแผน แม่บทและแผน ปฏิบัติงาน RM & IC	แผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน RM & IC ที่ผ่านความเห็น ชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	2. มีคู่มือแนวทาง ปฏิบัติ	คู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC ที่ผ่าน ความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	3. มีการพัฒนา ระบบ RM & IC	ความสำเร็จของแผน พัฒนาระบบ	100%	100%	100%	100%	100%
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาข้อมูล สารสนเทศการ บริหารความเสี่ยง เพื่อให้ มีข้อมูล ประกอบการ ประเมิน ความเสี่ยงให้ สอดคล้องกับ เกณฑ์ของ หน่วย งานกำกับดูแล 	1. มีการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูล RM & IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการ จัดการ RM & IC อย่าง เป็นระบบ และสามารถ นำ ไปใช้ในการวิเคราะห์และ รายงานได้	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน
	2. มีการพัฒนาการ วิเคราะห์ ราคาทองคำ	มีรายงานการคาด การณ์ราคาทองคำ (รายงาน)	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ
	3. มีข้อมูลและการ จัดการ GRC ที่ได้ มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วน ของ GRC ที่ได้สูงกว่าค่า เฉลี่ย	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้ แก่ผู้เกี่ยวข้องและ สร้างความตระหนัก การบริหาร ความเสี่ยงฯ และ ปลูกฝัง วัฒนธรรมองค์กรที่ คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) 	1. การให้ความรู้ RM & IC แก่ผู้ บริหารและพนักงาน ที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับ การอบรม/เรียนรู้	>12	>12	>12	>12	>12
	2. มีการสร้างความ ตระหนักและการปลูก ฝังให้เป็นวัฒนธรรม องค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความ ตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	75%	80%	85%	90%	95%
	3 สนับสนุนการ ดำเนินงาน ของ สรค. ให้บรรลุเป้า หมาย	ร้อยละความสำเร็จ ของแผนRM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

บทที่ 3 การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์

สำนักงานธนานุเคราะห์ได้ดำเนินการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้มีทัศนคติที่ดี ต่อการทำงานเป็นทีมและสร้างความผูกพันกับองค์กร ซึ่งการปรับความคิดหรือปรับพฤติกรรมพนักงานในองค์กรนั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน และมีแนวทางในการเสริมสร้างแนวคิดและมีวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน

ปัจจัยสำคัญสำหรับการเสริมสร้างวัฒนธรรม ความเสี่ยงที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1.การริเริ่มและผลักดันโดยผู้นำองค์กร(TONE FROM THE TOP) เช่น กรรมการ/ผู้บริหารระดับสูงกำหนดความคาดหวังและสื่อสารการให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- 2.ความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (Accountability) เช่น ส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยงในงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม
- 3.การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้เกิดการถ่วงดุลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication and Challenges)เช่น มีกลไก/เวทีเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและเสนอมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์
- 4.การสร้างแรงจูงใจในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล(INCENTIVES AND HR PRACTICES) เช่น การให้คำชมเชย/ค่าตอบแทนกับพนักงานที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี

ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้ถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงานธนานุเคราะห์กำหนด โดยมีแนวทางในการเสริมสร้างเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (DEFINE) เมื่อพิจารณาพันธกิจ และยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมได้ตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ค่านิยมองค์กร ISMART

INNOVATION	นวัตกรรม นวัตกรรมกว้างไกล
SERVICE MIND	จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจในการให้บริการ ลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
MORALITY	ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม
ACCOUNTABILITY	ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้
RESPECTABILITY	ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ
TEAMWORK	การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (DEFINE) เมื่อพิจารณาพันธกิจ และยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมได้ตามยุทธศาสตร์ ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

ค่านิยมความเสี่ยงและควบคุมภายใน RISK

R

R : Response
ตอบสนองความเสี่ยง
อย่างทันเวลา

I

i : impact
บริหารความเสี่ยงเพื่อลด
โอกาสเกิดและ
ผลกระทบต่อองค์กร

S

S : safe
มีการควบคุมภายในให้
องค์กร**ปลอดภัย**
ต่อความเสี่ยง

K

K : keep
เก็บรักษาฐานข้อมูลใน
อดีตเพื่อจัดทำแผนป้องกัน
ความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 สื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรม (DEPLOY) การสื่อสารค่านิยมให้กลายเป็นพฤติกรรม นั้น ต้องกำหนดพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรมุ่งหวังให้เหมาะสมและชัดเจนตามค่านิยม แล้วจึงทำการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ ผ่านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์คู่มือวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งทำการรณรงค์ค่านิยม และการติดตามประเมินผล การรับรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรต่อเนื่อง รวมทั้งต้องอาศัยการเป็นแบบอย่างที่ดีจากผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

ขั้นตอนที่ 4 เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม (DRIVE) ในการปลูกฝังพฤติกรรมตามค่านิยม จะต้องมีการติดตามและประเมินผลพฤติกรรมดีเด่นในแต่ละหัวข้อ เพื่อยกย่องพนักงานที่มีพฤติกรรมดีเด่น และมีแนวทางการชื่นชมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตัวอย่างในองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง (DEEPEN) การสร้างความต่อเนื่องหรือการสืบสาน วัฒนธรรมองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขึ้นมาโดยมีวิธีการ ดังนี้

5.1 การเรียนรู้ (LEANING) คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติแนวคิดและพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับ ประสบการณ์ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น โดยอาศัยการจัดการองค์ความรู้ สำหรับการรวบรวมจัดเก็บ ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานที่ต้องการใช้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ความต่อเนื่องของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CONTINUITY OF LEADERSHIP) การทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยการทำงานอย่างหนักของผู้นำในการสื่อสารและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและค่านิยมออกมาเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่วัดได้ และส่งต่อความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่พนักงานใน องค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

5.3 ความต่อเนื่องของทีมงานเป็นเลิศ (CONTINUITY OF TEAM MEMBER) การทำให้เกิดเป็น วัฒนธรรมองค์กรได้นั้นต้องอาศัยการผูกพัน การมีส่วนร่วม การปรับตัวที่เหมาะสมและการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรบุคคล ยังสามารถคัดเลือกรูปแบบพฤติกรรมตัวอย่างที่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม กับองค์กรอีกด้วยการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ ต้องกำหนดพฤติกรรมของ พนักงานที่องค์กรมุ่งหวัง ให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนตามทิศทางขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคตให้ชัดเจน และเสริมสร้างให้พนักงานประพฤติตามพฤติกรรมที่องค์กรกำหนด จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็ง ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ธานุเคราะห์จึงจำเป็นต้องกำหนด พฤติกรรมบ่งชี้ ตามวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้ ประพฤติปฏิบัติ

การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

คำนิยมนร่วม องค์กร ISMART	 พฤติกรรมบ่งชี้ในปีงบประมาณ 2565	คำนิยามและวัฒนธรรมด้าน ความเสี่ยงและควบคุม ภายใน (Risk)
A : Accountability มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	ระดับที่ 1 มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบสนองประเด็นการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	R : Response ตอบสนองความเสี่ยง อย่างทันกาล i : impact บริหารความเสี่ยงเพื่อ ลดโอกาสเกิดและ ผลกระทบต่อองค์กร S : safe มีการควบคุมภายในให้ องค์กร ปลอดภัย ต่อความเสี่ยง K : keep เก็บรักษาฐานข้อมูลใน อดีตเพื่อจัดทำแผน ป้องกันความเสี่ยง
	ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	
	ระดับที่ 3 ตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น	
	ระดับที่ 4 รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ	
	ระดับที่ 5 บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆสามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	

บทที่ 4 แผนงานกิจกรรมเพื่อองค์กรและสร้างเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ส่งเสริมผ่านกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ขององค์กรในงานสัมมนาและการอบรมต่างๆ โดยนำค่านิยมที่กำหนด มาใช้รณรงค์ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การเสริมสร้างความประพฤติที่ดีด้านศีลธรรม ปลูกฝังความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือในกระบวนการรับจํานำ ฝึกฝนการร่วมกันทำงานเป็นทีม

2. เครื่องมือและช่องทางการรณรงค์

สื่อรณรงค์ : โปสเตอร์, แผ่นพับ, ไลน์เอกสาร

ช่องทางการสื่อสาร : บอร์ดประชาสัมพันธ์ สำนักงาน และสาขา , ระบบINTRANET ช่องทาง SOCIAL MEDIA ต่างๆ ขององค์กร (LINE , FB , OC เป็นต้น)

แผนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ด้าน RM&IC ประจำปี 2566

แผนงาน กิจกรรม /โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
แผนงานการสื่อสารสร้างการรับรู้ และเข้าใจ 1. ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร -จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ ต่างๆ	พนักงานสำนักงานสำนักงาน ธนาคุณเคราะห์ และสถานธนาคุณเคราะห์ รับทราบค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
2. สร้างเวทีสื่อสารภายใน - ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยง หรือ กำหนดให้ต้องผ่านการรับรองที่ เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะ ให้คำปรึกษาแก่ ผู้บริหาร และ พนักงานในองค์กร อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	ในการจัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ มีการเพิ่มเนื้อหาการสื่อสารค่า นิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในสำนักงาน ธนาคุณเคราะห์	ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
3.กำหนดค่านิยมองค์กร ที่เกี่ยวข้องด้านบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัดราย บุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	สธค. มีการนำค่านิยมร่วมของ องค์กร"ISMART" ที่เกี่ยวข้องด้านบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัด รายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน





(สรค.) สำนักงานธนานุเคราะห์
โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
1034 อาคาร 8 ชั้น 5 ถนนกรุงเกษม แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
โทร. 0 2281 7500 ต่อ 127 โทรสาร 0 2281 7507
WWW.PAWN.CO.TH