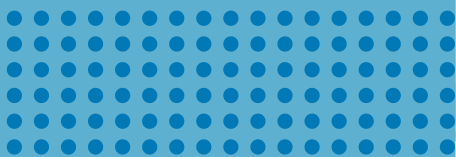


คู่มือค่านิยม และวัฒนธรรม การบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน สรค. ปีงบประมาณ 2569



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



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรม ความเสี่ยงและควบคุมภายใน สรค. ปีงบประมาณ 2569

LIST OF CONTENTS

- 01** | **บทที่ 1 บทนำ**
ความหมายค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยง
- 05** | **บทที่ 2**
ข้อมูลทั่วพื้นฐานของสำนักงาน
ธนาบุญเคราะห์
- 12** | **บทที่ 3**
การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 17** | **บทที่ 4**
แผนงานกิจกรรมเพื่อรณรงค์และสร้างเสริม
ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและ
ควบคุมภายใน

บทที่ 1 บทนำ

ความหมายค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยง

วัฒนธรรม คือ ค่านิยมสำคัญที่องค์กรยอมรับเป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยมร่วมความเชื่อและความคาดหวังร่วมกันที่กำหนดวิถีทางให้สมาชิก ในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน จากนิยามของค่านิยมและวัฒนธรรมจะเห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวเนื่องกัน โดยมีค่านิยมเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญซึ่งเป็นรากฐานพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กร มีคุณค่า ยอมรับและยึดถือปฏิบัติ ตามอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นแบบแผนเฉพาะขององค์กร ซึ่งการสร้างค่านิยมที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ องค์กรจะเป็นแรงผลักดันอันเข้มแข็งที่ทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์อย่างยั่งยืน

ค่านิยม คือ การยอมรับนับถือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามคุณค่าที่คนหรือกลุ่มคนมีอยู่ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์อุดมคติรวมทั้งการกระทำด้านเศรษฐกิจสังคมจริยธรรมและสุนทรียภาพ ทั้งนี้โดยการประเมินค่าจากทัศนะต่าง ๆ โดยถี่ถ้วนและรอบคอบแล้ว



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



1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่ นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2. ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของการกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรรไม่เพียงพอ

3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้



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



1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกับผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ



2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ



3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เจื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารถึงทิศทาง เป้าหมายและความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยง พร้อมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างได้อย่างดี
2. เพื่อปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับตระหนัก ถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในการ บริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ของตนเอง (ownership of risk)
3. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายในเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรการฝึก อบรมผู้บริหาร พนักงาน และเป็นส่วนหนึ่ง ในการประเมินผลพนักงานทุกระดับ
4. เพื่อให้พนักงานทุกระดับรับรู้ เข้าใจเกิด การสื่อสารความรู้เรื่องการบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ประโยชน์ของการเสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน

ประโยชน์ต่อบุคลากร

1. บุคลากรเห็นทิศทาง เข้าใจแนวทางการทำงานขององค์กรที่ชัดเจน และปฏิบัติตาม พหุติกรรมร่วมที่องค์กรกำหนด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้ง่ายขึ้น และสามารถใช้ชีวิตได้อย่างราบรื่น และมีความสุข เนื่องจาก มีแบบแผนพฤติกรรมทั้งที่พึงประสงค์ (DO) และไม่พึงประสงค์ (DON'T) ที่ชัดเจน ทำให้ตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดีมีคุณค่าหรือ ไม่มีคุณค่า ควรทำหรือไม่ควรทำ

ประโยชน์ต่อองค์กร

1. เกิดแบบแผนและมาตรฐานที่ชัดเจนในการ ผลักดันให้ผู้บุคลากรประพฤติตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร
2. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สอดคล้อง ประสานกัน
3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ และ ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร



บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปพื้นฐานของสำนักงาน รณานุเคราะห์

สำนักงานรณานุเคราะห์ หรือ สรค. เป็นรัฐวิสาหกิจด้านสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 มีภารกิจในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินจากเหตุฉุกเฉินด้วยการรับจำนำทรัพย์สินจากประชาชนโดยทั่วไป มีการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านคุณภาพและบริการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ปัจจุบัน สรค. มีสาขาให้บริการรับจำนำ **จำนวน 47 แห่ง** ครอบคลุมพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลและจังหวัดสำคัญของประเทศ



วิสัยทัศน์

เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ปรัชญา “บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบต่อ เชื่อถือได้”

ค่านิยมองค์กร



Innovation

นวัตกรรม
นวัตกรรมก้าวไกล



Service Mind

จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มี
ความเต็มใจในการให้บริการ
ลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน



Morality

ศีลธรรม
ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม



Accountability

ความรับผิดชอบ
มีความรับผิดชอบ โปร่งใส
ตรวจสอบได้



Respectability

ความน่าเชื่อถือ
มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพ
การรับจำนำ



Teamwork

การสร้างทีมงาน
ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อ
เป้าหมายขององค์กร

เป้าประสงค์

- 1** การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน
- 2** เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร
- 3** เพื่อนำการจัดการตามหลัก ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร

พันธกิจ



สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า



ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ



ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำ ด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน



การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง



นโยบายการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2569



คณะกรรมการอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ ฯ ร่วมกันกำหนดนโยบายความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สรค. จึงกำหนดนโยบายฯ ไว้ดังนี้

นโยบายความเสี่ยง

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการ และการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่า มีระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
3. ส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้ มีความตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
4. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มและการ จัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

นโยบายควบคุมภายใน

1. ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
2. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์กร
3. ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ



นโยบาย Business Continuity Management : BCM ของ สรค.

1. กำหนดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของสำนักงานธนาคารฯ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐานสากล รวมถึงจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานปฏิบัติตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มีการซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนและทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. ให้มีการจัดการความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่กระทบต่อการให้บริการลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สรค. เพชฌัญญูอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

3. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และภาพรวมโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีวัฒนธรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงของสรค.

4. ให้มีระบบรายงานความเสี่ยงที่กระทบต่อการทำธุรกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ให้มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่ต้องกอบกู้ตามกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องและรักษาคุณค่าขององค์กรตามพันธกิจ และตามนโยบายขององค์กร

6. ให้มีการทดสอบวิกฤติที่ระบุถึงความดีและสาระสำคัญของการทดสอบ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งกรณีที่ทำเป็นประจำและตามสถานการณ์ที่นำไปสู่การทดสอบแบบเฉพาะกิจ

7. ให้รายงานข้อมูลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสถานะความเสี่ยงตามประเภท โดยให้คำนึงถึงกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ สรค. ซึ่งต้องจัดให้มีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่พร้อมให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา



นโยบายบูรณาการ GRC

1. สรค. จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการ สรค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. คณะกรรมการอำนวยการสรค. และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)
4. คณะกรรมการการอำนวยการสรค. ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
5. สรค. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
6. สรค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ
7. สรค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ
8. สรค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน
9. สรค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. สรค. มีการนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เป็นแปลง อย่างสม่ำเสมอ



กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี (2569 - 2573)

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX การประเมินโอกาส ความท้าทาย ยุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สรค. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสรค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2569 - 2573 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning) ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2569 - 2573)

สรค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา สรค. ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สรค. สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้



กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2569-2573)

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
			69	70	71	72	73
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของ สรค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ	1. มีการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	2. มีคู่มือแนวทางปฏิบัติ	คู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	3. มีการพัฒนา ระบบ RM& IC	ความสำเร็จของแผนพัฒนาระบบ	100%	100%	100%	100%	100%
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ มีข้อมูลประกอบการ ประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของ หน่วยงานกำกับดูแล	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM & IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดการ RM & IC อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และรายงานได้	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน
	2. มีการพัฒนาการวิเคราะห์ราคากองคำ	มีรายงานการคาดการณ์ราคากองคำ (รายงาน)	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของการ GRC ที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงฯ และ ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)	1. การให้ความรู้ RM & IC แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับการอบรม/เรียนรู้	>12	>12	>12	>12	>12
	2. มีการสร้างความตระหนักและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความตระหนัก ความเข้าใจ RM&IC	75%	80%	85%	90%	95%
	3 สนับสนุนการดำเนินงานของ สรค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของแผนRM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

บทที่ 3

การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์

สำนักงานธนาคารพาณิชย์ได้ดำเนินการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมพนักงานให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมและสร้างความผูกพันกับองค์กร ซึ่งการปรับความคิดหรือปรับพฤติกรรมพนักงานในองค์กรนั้นจะต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน และมีแนวทางในการเสริมสร้างแนวคิดและมีวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจน

การกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามค่านิยมองค์กร (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ Enablers ที่รับผิดชอบดังนี้

- 1. มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน** เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)
- 2. มีพฤติกรรมให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน** เช่น ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือผู้บังคับบัญชา
- 3) มีพฤติกรรมตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง** เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น





4. มีพฤติกรรม รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการหารือ หรือมีการพูดคุยเรื่องความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรื่องระดับความเสี่ยงได้ หรือสามารถประเมินความเสี่ยงและแจ้งข้อมูลที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบได้ เป็นต้น

5. มีพฤติกรรม ที่สามารถนำการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงาน หรือสายงาน หรือองค์กรยอมรับได้ เช่น สามารถจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับการปฏิบัติงานของตนเองได้ โดยที่องค์กรไม่ได้รับผลกระทบ หรือสามารถจัดให้มีมาตรการ หรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล

การกำหนดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ตามค่านิยมองค์กร (Core Value) ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ Enablers ที่รับผิดชอบดังนี้



1. ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยไม่ตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)

2. ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ข้อมูล ไม่สื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูล หรือไม่นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือไม่เข้าร่วมกับหน่วยงานของตนเอง ให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3. ไม่มีความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ ไม่รับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และไม่ศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือไม่รับรู้แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



4. ไม่รู้จักหน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยไม่มีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น ไม่มีการหารือ หรือไม่มีการพูดคุยเรื่องความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง กับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรื่องระดับความเสี่ยงได้ หรือไม่สามารถประเมินความเสี่ยงและแจ้งข้อมูลที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบได้ -

5. ไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยไม่บริหารจัดการให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ ให้สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น ไม่จัดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยง เพิกเฉยต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงจนทำให้เกิดความเสียหาย หรือไม่มีแนวทางจัดการ หรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้ถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สำนักงานธรรมาภิบาลกำหนด โดยมีแนวทางในการเสริมสร้างเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดค่านิยมจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (DEFINE) เมื่อพิจารณาพันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ 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 และยุทธศาสตร์สามารถกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมได้ตามยุทธศาสตร์ ด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

R : Response

การตอบสนองต่อ
ความเสี่ยง

i : impact

บริหารความเสี่ยง
เพื่อลดโอกาสเกิด
และผลกระทบต่อ
องค์กร

S : safe

มีการควบคุม
ภายในให้
องค์กรปลอดภัย
ต่อความเสี่ยง

K : keep

เก็บรักษาฐานข้อมูล
ในอดีตเพื่อจัดทำ
แผนป้องกัน
ความเสี่ยง



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

ขั้นตอนที่ 4 เสริมแรงพฤติกรรมตามค่านิยม (DRIVE) ในการปลูกฝังพฤติกรรมตามค่านิยมจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อยกย่องพนักงานที่มีพฤติกรรมดีเด่นและมีแนวทางการชื่นชมในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมตัวอย่างในองค์กร



ขั้นตอนที่ 5 สร้างหลักประกันให้เกิดความต่อเนื่อง (DEEPEN) การสร้างความต่อเนื่องหรือการสืบสานวัฒนธรรมองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมขึ้นมาโดยมีวิธีการ ดังนี้



5.1 การเรียนรู้ (LEARNING) คือ การปรับเปลี่ยนทัศนคติแบบคิดและพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนไปไปในทางดีขึ้น โดยอาศัยการจัดการองค์ความรู้ สำหรับการรวบรวมจัดเก็บความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้พนักงานที่ต้องการใช้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลาและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 ความต่อเนื่องของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CONTINUITY OF LEADERSHIP) การทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยการทำงานอย่างหนักของผู้นำในการสื่อสารและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายและค่านิยมออกมาเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่วัดได้ และส่งต่อความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่พนักงานในองค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

5.3 ความต่อเนื่องของทีมงานเป็นเลิศ (CONTINUITY OF TEAM MEMBER) การทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้นั้นต้องอาศัยการผูกพัน การมีส่วนร่วม การปรับตัวที่เหมาะสมและการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอของพนักงานในองค์กร นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรบุคคล ยังสามารถคัดเลือกรูปแบบพฤติกรรมตัวอย่างที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานใหม่เพื่อให้ได้พนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับองค์กรอีกด้วยการจะเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ

ต้องกำหนดพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรมุ่งหวัง ให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนตามทิศทางขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคตให้ชัดเจนและเสริมสร้างให้พนักงานประพฤติตามพฤติกรรมที่องค์กรกำหนด จึงจะทำให้วัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานธนานุเคราะห์ จึงจำเป็นต้องกำหนด พฤติกรรมบ่งชี้ตามวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานได้ประพฤติปฏิบัติ

บทที่ 4

แผนงานกิจกรรมเพื่อรณรงค์และสร้างเสริม ค่านิยมและ วัฒนธรรมด้านความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. ส่งเสริมผ่านกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ขององค์กร ในงานสัมมนาและการอบรมต่างๆ โดยนำค่านิยมที่กำหนด มาใช้รณรงค์ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ การเสริมสร้างความประพฤติกที่ดีด้านศีลธรรม ปลูกฝังความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือ ในกระบวนการรับจำนำ ฝึกฝนการร่วมกันกันทำงานเป็นทีม

2. เครื่องมือและช่องทางการรณรงค์

สื่อรณรงค์ : โปสเตอร์, แผ่นพับ ,ไฟล์เอกสาร

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

แผนการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ด้าน RM&IC ประจำปี 2569

แผนงาน กิจกรรม /โครงการ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย โครงการ/ กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
1. ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร • จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ ในรูปแบบต่างๆ	พนักงานสำนักงานสำนักงาน รณานุเคราะห์ และสถานรณานุเคราะห์ รับทราบค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
2. สร้างเวทีสื่อสารภายใน • ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการ บริหารความเสี่ยง เพื่อที่จะให้คำปรึกษา แก่ ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กร อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ มีการเพิ่มเนื้อหาการสื่อสารค่านิยมและ วัฒนธรรมองค์กร ในสำนักงานรณานุเคราะห์	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล และส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
3. กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องด้าน บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นตัวชี้ วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	สรค. มีการนำค่านิยมร่วมของ องค์กร"SMART" ที่เกี่ยวข้องด้านบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัด รายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล และส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน

