



บันทึกข้อความ

ส่วนรัฐวิสาหกิจ สำนักงานธนาณเคราะห์ 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
ผู้จัดการสถานธนาณเคราะห์เขต ผู้จัดการสถานธนาณเคราะห์ทุกแห่ง และผู้จัดการส่วน

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

ในการนี้ สำนักงานธนาณเคราะห์ ได้จัดทำคู่มือนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และ คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนักงานธนาณเคราะห์ 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)

ผู้อำนวยการสำนักงานธนาณเคราะห์

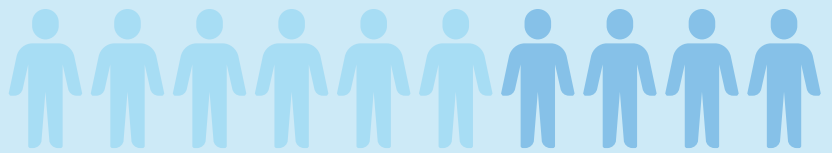


หมายเหตุ : ๑.คู่มือGRC : มีมติเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ครั้งที่ ๑/๒๕๖๖ เมื่อวันที่ ๒๘ ก.พ.๖๖

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



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรม ความเสี่ยงและควบคุมภายใน สรค. 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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอนโดย ครอบคลุม ถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ 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. เกิดแบบแผนและมาตรฐานที่ชัดเจนในการผลักดันให้ผู้บุคลากรประพฤติตนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร
2. เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน
3. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร

บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป

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

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม สรค.

 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.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 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.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 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/เวทีเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะสิ่งที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์
- 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

คำนิยามร่วม องค์กร ISMART	 พฤติกรรมบ่งชี้ในปีงบประมาณ 2565	คำนิยามและวัฒนธรรมด้าน ความเสี่ยงและควบคุม ภายใน (Risk)
A : Accountability มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	ระดับที่ 1 มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	R : Response ตอบสนองความเสี่ยง อย่างทันกาล i : impact บริหารความเสี่ยงเพื่อ ลดโอกาสเกิดและ ผลกระทบต่อองค์กร S : safe มีการควบคุมภายในให้ องค์กรปลอดภัย 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
แผนงานการสื่อสารสร้างการรับรู้และเข้าใจ 1. ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร -จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ	พนักงานสำนักงานสำนักงาน รณานุเคราะห์ และสถานรณานุเคราะห์ รับทราบค่านิยมและวัฒนธรรม ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
2. สร้างเวทีสื่อสารภายใน - ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดให้ต้องผ่านการรับรองที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กร อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	ในการจัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการเพิ่มเนื้อหาการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในสำนักงานรณานุเคราะห์	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน
3.กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	สธค. มีการนำค่านิยมร่วมขององค์กร"ISMART" ที่เกี่ยวข้องด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 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