

การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย

พรชัย ชุนจินดา

ภาควิชาการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

E-mail: pchinda@tu.ac.th

ติดต่อผู้เขียนบทความที่ **พรชัย ชุนจินดา** ภาควิชาการเงิน คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

E-mail: pchinda@tu.ac.th

วันที่รับบทความ: 2 กรกฎาคม 2565 วันที่แก้ไขบทความ: 11 สิงหาคม 2565 วันที่ตอบรับบทความ: 7 กันยายน 2565

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายภารกิจที่สำคัญสามด้าน ที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อความมั่นคงขององค์กร คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อเสนอแนวความคิดในการบูรณาการภารกิจทั้งสามด้าน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และเกิดการเชื่อมโยงรวมทั้งสอดคล้องประสานกัน ทำให้สามารถยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งนำเสนอภัยคุกคามของบริษัทยุคใหม่ในตลาดหลักทรัพย์ที่มีความก้าวหน้าในการนำหลักการบูรณาการ ภารกิจขององค์กรธุรกิจดังกล่าวไปประยุกต์ **วิธีวิจัย** ใช้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ประสพการณ์จากภาคธุรกิจ นำมาวิเคราะห์เรียบเรียงเพื่อให้ได้หลักและวิธีการที่อาจใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปประยุกต์ในภาคธุรกิจ **ผลการวิจัย** นำเสนอตัวแบบกระบวนการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์สำหรับขององค์กรธุรกิจ 7 ขั้นตอน สำหรับองค์กรธุรกิจไปประยุกต์ให้ประสบความสำเร็จ **นัยทางทฤษฎี/นโยบาย** เป็นตัวแบบการบูรณาการภารกิจที่สำคัญขององค์กรธุรกิจที่ทำให้องค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดีต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง และองค์กรมีกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ: การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์



Integration of governance, risk, and compliance (GRC) for Thai business sustainability

Pornchai Chunhachinda

Department of Finance, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University,
2 Prachan Road, Pra Nakhon, Bangkok 10200
E-mail: pchinda@tu.ac.th

Correspondence concerning this article should be addressed to **Pornchai Chunhachinda**,
Department of Finance, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University,
2 Prachan Road, Pra Nakhon, Bangkok 10200
E-mail: pchinda@tu.ac.th

Received date: July 2, 2022 Revised date: August 11, 2022 Accepted date: September 7, 2022

Abstract

PURPOSES: To explain three important functions that an organization must have to ensure its security which are Governance (G), Risk Management (R), and Compliance to Rules and Regulations (C), and to explain the framework to integrate the three functions in order to reduce redundancy, enhance interconnectivity, and finally raise efficiency of the organization. In addition, this paper also exemplifies the implementation of the Integrated GRC in a listed company in the MAI stock exchange with a certain degree of progress. **METHODS:** Review of literature and relevant articles as well as reliable experience from business sector for an analysis and compilation of the GRE model that could be used by business sector. **RESULTS:** A proposal of an integrated GRE with seven important steps for a successful implementation that organizations can practically adopt. **THEORY/ POLICY IMPLICATIONS:** The proposed model of integrate GRC could be applied for any business organization that could lead to a flexible and better response to the continual changes of the business environment. The organization will gain an important mechanism that can drive it to a sustainable growth.

Keywords: Integration, good corporate governance, risk management, compliance, sustainability

บทนำ

ปัจจุบันภาคธุรกิจไทยกำลังเผชิญกับพายุที่รุนแรง และถาโถมเข้ามาจากหลากหลายทิศทาง จนอาจเรียกได้ว่าเป็นพายุแห่งศตวรรษ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความพลิกผันทางเทคโนโลยี (Technology disruption) ที่ทำให้ธุรกิจบางประเภทต้องหมดสิ้นโอกาสในการทำธุรกิจ เรื่องของโรคระบาดโควิด-19 ที่ส่งผลเสียหายต่อเศรษฐกิจไทยต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบัน เรื่องของผลกระทบจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนที่ยังคงยืดเยื้อต่อเนื่อง และยังมีเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างรุนแรง (Climate change) ที่อาจส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง โดยเฉพาะกับประเทศไทย ที่มีประชากรส่วนใหญ่ดำรงชีพอยู่ในภาคเกษตรกรรม ตลอดจนเรื่องในประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัย (Aged society) ก่อนเวลาอันควร โดยที่ยังไม่สามารถหลุดพ้นจากกับดักของการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง (Middle income trap)

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงปัจจัยบางส่วนที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อสภาพแวดล้อมของการประกอบธุรกิจ ซึ่งนับได้ว่ามีทั้งความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่มีการเรียกกันว่า “VUCA World” (HR Note Asia, 2022) โดยสถานการณ์เช่นนี้อาจจะดำรงอยู่ต่อไปจนกลายเป็นความปกติใหม่ (New normal) ดังนั้น องค์กรธุรกิจที่จะอยู่รอดภายใต้ความรุนแรงของพายุแห่งศตวรรษครั้งนี้จะต้องสามารถตอบสนองได้ดีกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยองค์กรธุรกิจจะมีคุณลักษณะที่ดีดังกล่าวดังนี้ เบื้องต้นจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานที่สำคัญสามด้าน คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) โดยฝ่ายบริหาร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับ

ดูแลกิจการที่ดี หรือคณะ กรรมการตรวจสอบ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ การปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งสามด้านนี้รวมเรียกแบบย่อ ๆ ว่า GRC

เพื่อให้การปฏิบัติการกิจ GRC ไม่เกิดความซ้ำซ้อน และมีการสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดแนวคิดของการบูรณาการ GRC ขึ้น โดยผู้ที่เสนอแนวคิดนี้ครั้งแรกในปี 2002 คือ The Open Compliance and Ethics Group (OCEG) (2016) จากนั้นภาคธุรกิจในประเทศต่าง ๆ ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้ พร้อมทั้งได้มีการปรับปรุงครั้งใหญ่ในปี 2016 อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยเพิ่งมีการนำเสนอแนวคิดการบูรณาการ GRC เมื่อปี 2564 โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย (The Institute of Directors Association, 2564) ซึ่งได้ออกแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดหลักของ OCEG โดยมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. อธิบายภารกิจที่สำคัญสามด้านขององค์กรธุรกิจ อันประกอบด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ซึ่งองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องทำเพื่อความมั่นคงภายในขององค์กร

2. อธิบายหลักการของการบูรณาการ GRC และเสนอขั้นตอนในการบูรณาการให้ประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ยกตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ที่ได้นำหลักการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ได้ก้าวหน้าในระดับหนึ่ง เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถบูรณาการ GRC จนประสบผลสำเร็จแล้ว จะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับตัวได้ดี (Respond to changes) ภายใต้สภาพแวดล้อม

ทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Sustainability) ต่อไป

ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์

ในส่วนนี้จะได้อธิบายความหมายของภารกิจที่สำคัญทั้งสามด้าน คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ทั้งนี้ ภารกิจที่หนึ่ง คือ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) มีการกำหนดขึ้นเพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัท เมื่อปี พ.ศ. 2560 (เรียกแบบย่อว่า CG Code 2560) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560) เพื่อให้คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียน นำไปปรับใช้กับกิจการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล โดยแนวปฏิบัตินี้ประกอบด้วย 8 หน้าที่หลัก คือ 1) คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบ ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน 2) คณะกรรมการบริษัทต้องรับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน 3) การเสริมสร้างคณะกรรมการบริษัทให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และการบริหารบุคลากรในองค์กร 5) การส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจของบริษัทอย่างมีความรับผิดชอบต่อ 6) การดูแลให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอ และมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 7) การรักษาความน่าเชื่อถือทางการเงิน

ของบริษัท และการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอต่อสาธารณะ และ 8) การสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นของบริษัทอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ภารกิจที่สอง คือ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร (R) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-wide Risk Management: ERM) โดยความเสี่ยงหมายถึงผลกระทบของความไม่แน่นอนที่มีต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการดำเนินธุรกิจประจำวัน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร ซึ่งถือเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) แต่หน้าที่การกำกับดูแลจะอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ ความเสี่ยงหลักขององค์กรจะประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) 3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational risk) และ 4) ความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance risk) โดยการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันจะยึดตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017) ที่มีการระบุถึงการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control environment) โดยมุ่งเน้นให้องค์กรยึดหลักความซื่อตรงและจริยธรรม และผลักดันให้ทุกตำแหน่งงานในองค์กรต้องรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) ขององค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างครอบคลุม

3. กิจกรรมการควบคุม (Control activities) โดยจะต้องควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication) โดยองค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ในประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring activities) โดยมีการสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในให้ทันเวลาและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม ใน COSO 2017 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเพิ่มเติมมุมมองในเรื่องความสำคัญของการเชื่อมโยงความเสี่ยงกับกลยุทธ์ (Strategy) และผลการดำเนินงาน (Performance) ขององค์กร กล่าวคือ มีการให้ความสำคัญกับความเสี่ยง ที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องจากกลยุทธ์ธุรกิจที่วางไว้ไม่สอดคล้องหรือเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายนั้น

ภารกิจที่สาม คือ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) หมายถึง การที่บริษัทต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกภาคส่วน ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านชื่อเสียงและทรัพยากร ต้องมีมาตรฐานทางจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) รวมถึงหน่วยงานที่เป็นผู้ให้การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เช่น มาตรฐาน ISO (International Organization for Standardization) ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีความคาดหวังที่จะให้คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลบริษัท ให้ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการบริษัทสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยแบ่ง

เบาภารกิจ คือ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ อาจมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบช่วยกำกับดูแลในเบื้องต้น

กรอบแนวความคิดการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Integrated GRC)

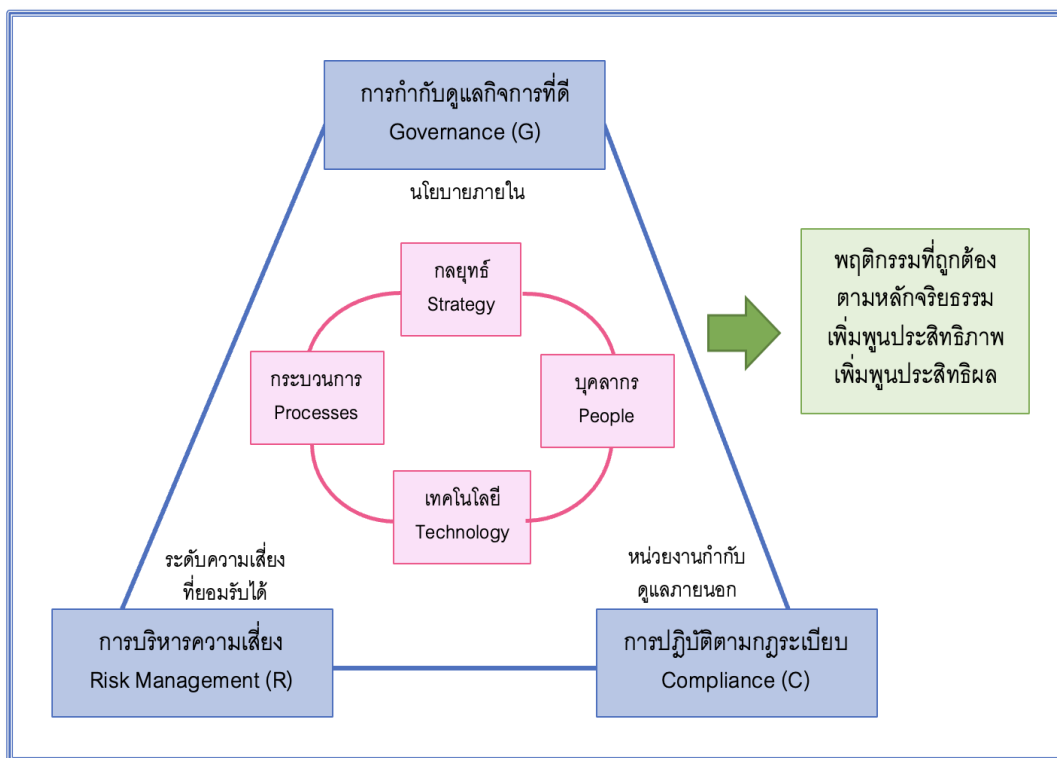
OCEG เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคลหลากหลายอาชีพ ในรูปขององค์กรที่ไม่ได้แสวงหากำไร ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 โดยมีแรงจูงใจจากการที่ได้เห็นการล้มละลายของกิจการขนาดใหญ่หลายแห่งในขณะนั้น ที่มีสาเหตุมาจากการทุจริตของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเอง ต่อมา OCEG จึงได้เสนอแนวทางการบูรณาการ GRC ขึ้นเป็นครั้งแรก โดยได้อธิบายความหมายของการบูรณาการ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดย OCEG เชื่อมั่นว่าการที่จะต่อสู้กับการทุจริตภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องส่งเสริมกลไกภายในขององค์กร ให้สามารถทำงานได้อย่างเข้มแข็ง ลดการซ้ำซ้อนและสอดคล้องกัน นั่นคือ การบูรณาการ GRC ที่เน้นความเชื่อมโยง (Interconnection) และการสื่อสารที่ดี (Communication) ระหว่างกลไกทั้งสาม (GRC) ตลอดทั่วทั้งองค์กร

ต่อมา Vicente and da Silva (2011) ซึ่งสนับสนุนแนวความคิดของ OCEG ได้ขยายแนวความคิดการบูรณาการ GRC โดยต่อยอดเป็นกรอบแนวความคิดเพื่อการประเมินองค์กรในเชิงคุณภาพ โดยแนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ยังได้มีการพัฒนาเรื่อยมาจนมีการปรับปรุงครั้งใหญ่ในปี ค.ศ. 2016 ต่อมา Siahaan et al. (2022) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องการบูรณาการ GRC ย้อนไปตั้งแต่ปี ค.ศ. 2017 - 2021 แต่ไม่พบว่ามีงานวิจัยเชิงประจักษ์ในด้านนี้ ซึ่งอาจเป็นเพราะการบูรณาการ GRC เป็นเรื่องภายในองค์กร ที่ไม่ได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่จากการทบทวนวรรณกรรมเท่าที่พบ Siahaan et al.

(2022) สรุปว่า การบูรณาการ GRC ภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถช่วยป้องกันการเกิดคอร์รัปชันในองค์กรได้ ซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ OCEG ที่เป็นผู้เสนอแนวความคิดการบูรณาการ GRC ขึ้นเป็นครั้งแรก

Racz et al. (2014) ได้พัฒนาและเสนอกรอบแนวความคิดของการบูรณาการ GRC ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ตามที่แสดงในภาพที่ 1 โดยจะเห็นการเชื่อมโยงกันเป็นรูปสามเหลี่ยม ซึ่งแต่ละมุมของสามเหลี่ยมหมายถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) โดยด้านในของกรอบสามเหลี่ยมยังประกอบด้วยแกนหลัก 4 แกนที่เชื่อมโยงกันเป็นวง คือ การมีกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร ที่สามารถเชื่อมโยง

กับกระบวนการ (Processes) บุคลากร (People) และเทคโนโลยี (Technology) ขององค์กรได้อย่างกลมกลืนและสอดคล้องกัน โดยทั้งสี่แกนหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบูรณาการ GRC แบบทั่วทั้งองค์กร (Holistic) ประสบความสำเร็จ ประกอบกับการปฏิบัติตามนโยบายภายในขององค์กร ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และมีการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ซึ่งในที่สุด จะส่งผลให้องค์กรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม จนสามารถเพิ่มพูนทั้งระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainability) ขององค์กรได้



ภาพที่ 1 กรอบแนวความคิดการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

ที่มา: Racz et al. (2014)

สำหรับรูปแบบของการบูรณาการ GRC ที่แต่ละองค์กรจะนำไปใช้นั้น อาจไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกันทั้งหมด แต่ขึ้นอยู่กับศักยภาพและทรัพยากรภายในของแต่ละแห่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2565a) นำแนวคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ไปใช้ในปี 2565 แต่ปรับใช้เฉพาะกับระบบการจัดซื้อจัดจ้าง โดยที่ยังไม่ได้นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

OCEG ได้จัดแบ่งองค์กรตามระดับความก้าวหน้าในเรื่องการบูรณาการ GRC ได้เป็น 5 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1: ซิโล (Siloed) ระยะนี้องค์กรยังเน้นกิจกรรมหลักที่จำเป็นสำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแม้จะมีการทำภารกิจหลักได้ครบถ้วน แต่ยังคงแยกเป็นส่วน ๆ (Fragmented) และขาดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ระยะที่ 2 : ปรับตัว (Transition) ระยะนี้องค์กรอยู่ในช่วงของการปรับตัว โดยกิจกรรมต่าง ๆ จะเน้นเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีความเสถียรและสามารถขยายขอบเขตให้ครอบคลุมได้มากขึ้น เพื่อเตรียมการที่จะก้าวขึ้นสู่ระยะต่อไป

ระยะที่ 3 : จัดการได้ (Managed) ระยะนี้ขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรมีความเสถียรจนเกิดประสิทธิผล เกิดความร่วมมือ และสามารถดำเนินการซ้ำ ๆ ได้จนเกิดความยั่งยืน แต่ยังขาดความเชื่อมโยงกับธุรกิจและการสร้างคุณค่าในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ระยะที่ 4 : แปลงสภาพ (Transform) ระยะนี้องค์กรจะมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการประกอบธุรกิจขององค์กรได้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะก้าวขึ้นสู่ระยะที่สามารถใช้ประโยชน์จากการบูรณาการ GRC ได้อย่างเต็มที่

ระยะที่ 5 : ความได้เปรียบ (Advantaged) ระยะนี้องค์กรมีการพัฒนาถึงขั้นสูงสุด โดยการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ได้รับ

การบูรณาการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจปกติ โดยองค์กรจะมีความได้เปรียบและได้รับประโยชน์จากการบูรณาการ GRC อย่างเป็นรูปธรรม

การบูรณาการ GRC ในประเทศไทย

สำหรับในประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association, 2022) ได้ออกแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับการบูรณาการ GRC ปี 2564 เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมและระดับทรัพยากรของแต่ละบริษัทนี้ ทั้งนี้ ที่ผ่านมานโยบายแนวคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ยังไม่ได้รับการกล่าวถึงอย่างจริงจังในประเทศไทย โดยบริษัทหลายบริษัทอาจจะยังมีการดำเนินงานภารกิจที่สำคัญทั้งสามด้านเป็นแบบซิโล (Siloed) โดยแยกกันทำแต่ละแผนก ขาดความเชื่อมโยงและการสื่อสารกันอย่างเป็นรูปธรรม และอาจเกิดความซ้ำซ้อน ดังนั้น การที่จะบูรณาการ GRC ให้สัมฤทธิ์ผล IOD จึงเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพึงใช้แนวปฏิบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ การเรียนรู้ (Learn: L) ความสอดคล้อง (Align: A) การดำเนินการ (Perform: P) และการติดตามผล (Monitor: M)

1. การเรียนรู้ (L) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธุรกิจที่ตนเองกำกับดูแล รู้จักว่าอะไรคือความเสี่ยงหลักของบริษัท รู้จักคู่แข่งทางธุรกิจ เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร และรู้ถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อบริษัท

2. ความสอดคล้อง (A) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ทั้งหมด มากำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยให้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะทำให้บริษัท ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นด้วย

3.การดำเนินการ (P) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องขับเคลื่อนให้บริษัทบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผ่านกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพของฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม และมีการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้องครบถ้วน

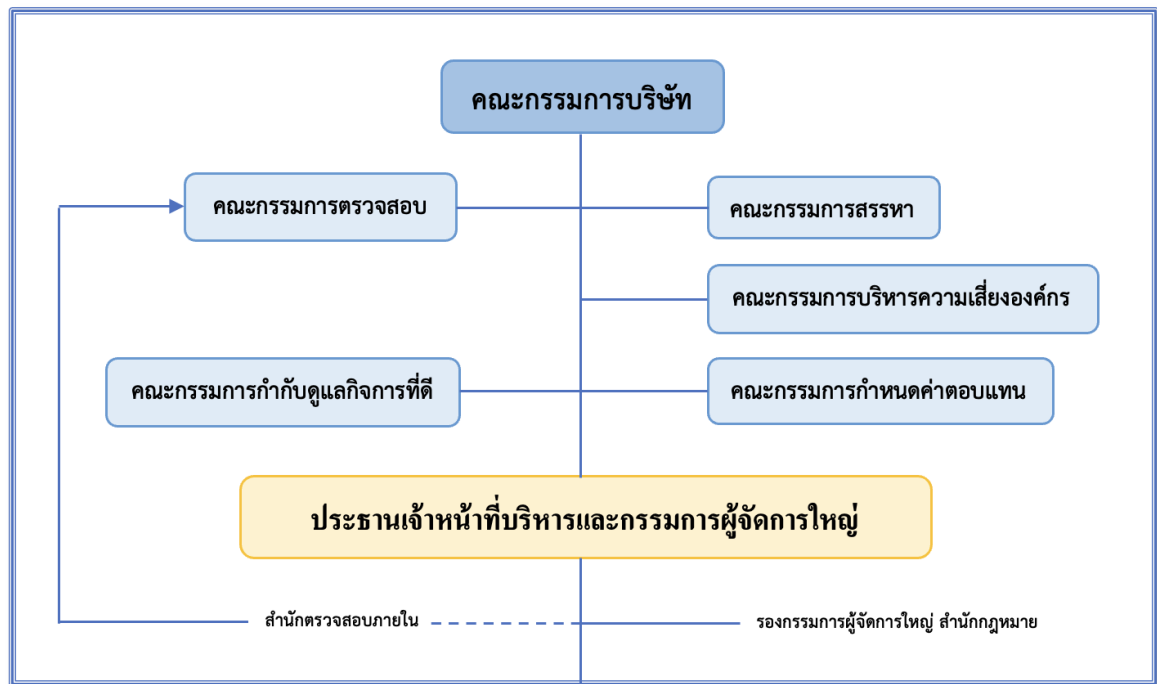
4.การติดตามผล (M) คือ การที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอและเพียงพอ เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ในทัศนะของผู้เขียน จุดเริ่มต้นสำคัญที่จะทำให้การบูรณาการ GRC ประสบผลสำเร็จ คือการที่บริษัทมีองค์ประกอบของคณะกรรมการ (Board Composition) ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลากหลายด้านอย่างครบถ้วน เนื่องจากคณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการทำงานบูรณาการ GRC ให้สำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ จะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้กรรมการบริษัท ทำความเข้าใจถึงประโยชน์และความสำคัญของการบูรณาการ GRC จากนั้นคณะกรรมการบริษัทจะใช้ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการกำหนดทิศทาง ผลักดัน และติดตามผลจากฝ่ายบริหาร จนการบูรณาการ GRC ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

ดังนั้นจึงได้กล่าวได้ว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ มีการดำเนินการเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ครบทั้งสามมิติ เพียงแต่อาจดำเนินการในรูปแบบหรือระดับความเข้มข้นที่แตกต่างกัน ตามศักยภาพและทรัพยากรที่แต่ละบริษัทมี โดยบริษัทขนาดใหญ่ที่

มีจำนวนกรรมการบริษัทมาก เช่น 13-15 คน ก็อาจจะจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยหลายชุดเพื่อแบ่งกันดูแลภารกิจทั้งสามด้านอย่างครบถ้วน เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance Committee) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance Committee) และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination and Remuneration Committee) โดยแต่งตั้งให้กรรมการบริษัทเป็นคณะกรรมการชุดย่อยตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ชุดละประมาณ 3-4 คน

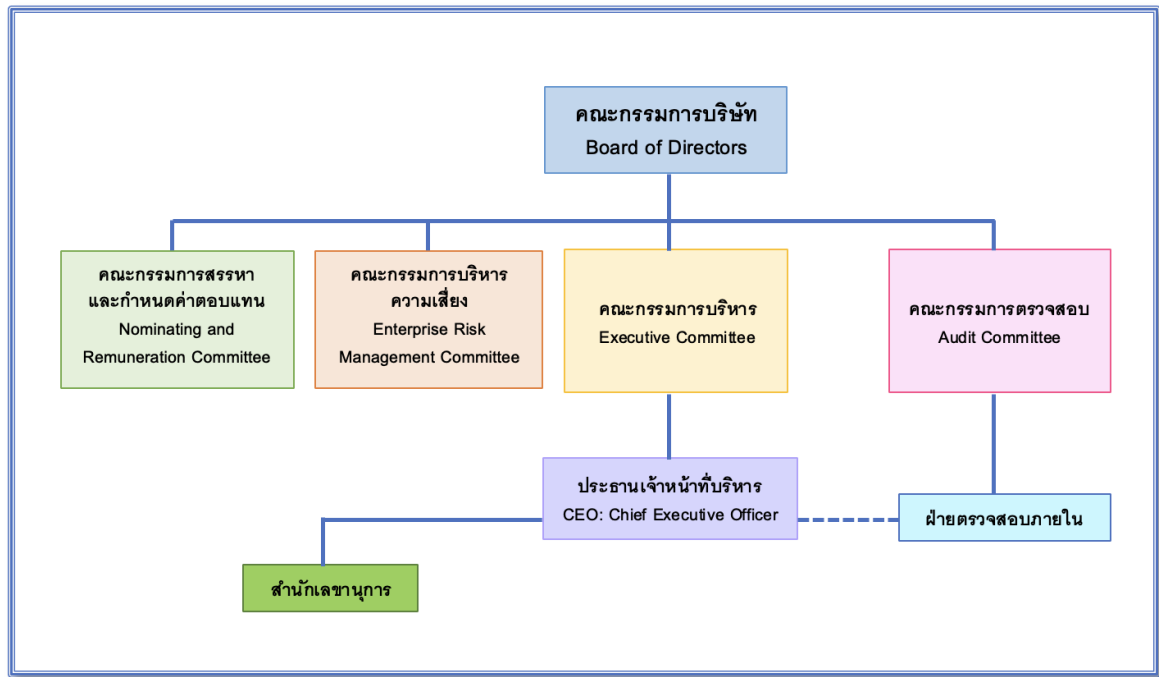
ภาพที่ 2 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (แบบย่อ) ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTT) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ซึ่งจัดเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนกรรมการบริษัทถึง 15 คน โดยนอกจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว ยังมีคณะกรรมการชุดย่อยอีก 5 ชุด คือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2565a) คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าภารกิจทั้งสามด้านของบริษัท คือ GRC ได้อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพียงแต่ยังไม่ได้นำเรื่องการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ทั่วทั้งองค์กร โดยล่าสุดในปี พ.ศ. 2565 บมจ. PTT ได้ประกาศใช้การบูรณาการ GRC เฉพาะกับด้านการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทก่อน (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2565b)



ภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
ที่มา: บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (2565b)

ในกรณีบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจจะมีจำนวนกรรมการบริษัทเพียง 7-8 คน จึงมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถตั้งคณะกรรมการชุดย่อยได้มากชุดเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ แต่ภารกิจเรื่อง GRC ก็ยังมีอยู่อย่างครบถ้วน โดยที่งานบางเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะดำเนินการโดยคณะกรรมการบริษัทเอง ขณะที่งานบางส่วนอาจฝากไว้กับคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่ต้องรับหน้าที่ทำงานหลายด้านมากขึ้น เช่น ช่วยกำกับดูแลเรื่องการปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย (Compliance) รวมถึงเรื่องการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ของบริษัทไปด้วย

ภาพที่ 3 แสดงแผนผังโครงสร้างองค์กร (แบบย่อ) ของบริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTC) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก ที่มีจำนวนกรรมการบริษัทเพียง 8 คน โดยนอกจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว จะมีคณะกรรมการชุดย่อยอีกเพียง 3 ชุด (ไม่รวมคณะกรรมการบริหารที่เป็นผู้บริหารทั้งหมด) คือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง แต่ บมจ. PTC ก็สามารถปฏิบัติการกิจด้าน GRC ได้ครบถ้วนเช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่



ภาพที่ 3 แผนผังโครงสร้างองค์กรของ บริษัท 프리เมอร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ที่มา: บริษัท 프리เมอร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (2565)

โดยทั่วไปบริษัทจดทะเบียนไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มักจะแต่งตั้งกรรมการคนใดคนหนึ่งให้เป็นคณะกรรมการชุดย่อยมากกว่าหนึ่งชุด เนื่องด้วยจำนวนของกรรมการบริษัทที่มีจำกัด กล่าวคือ กรรมการคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการตรวจสอบและกรรมการบริหารความเสี่ยง อีกคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการตรวจสอบและกรรมการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ และอีกคนหนึ่งอาจเป็นทั้งกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกรรมการกำกับการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ การที่กรรมการบริษัทคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการชุดย่อยมากกว่าหนึ่งชุดจะทำให้กรรมการคนนั้นมีโอกาสเกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำงานของคณะกรรมการแต่ละชุดย่อยที่ร่วมเป็นกรรมการอยู่ จึงสามารถให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และทำให้การทำงานของ

แต่ละฝ่ายใน GRC มีการสอดประสานกันได้ดียิ่งขึ้น

คณะกรรมการบริษัทยังมีย่อานาจอณุมัติกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการชุดย่อยซึ่งในกฎบัตรนั้น จะมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยไว้ โดยคณะกรรมการบริษัทยังต้องอนุมัติการทบทวนกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ขั้นตอนที่กำลังถึงนี้ ทำให้คณะกรรมการบริษัทมีโอกาสทบทวนว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อยที่กำหนดไว้ในกฎบัตรนั้น มีความเหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และสอดประสานกันแบบบูรณาการ นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทยังต้องมีการติดตามผล (Monitor) ความก้าวหน้าของ งานบูรณาการ GRC อย่างสม่ำเสมอ โดยการกำหนดเป็นวาระ

ประจำไว้ในการประชุมของคณะกรรมการบริษัท ให้คณะกรรมการชุดย่อยรายงานผลงานและความก้าวหน้าอย่างน้อย ไตรมาสละครั้ง และให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC ให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททราบเป็นระยะ ๆ ตามทิศทางหรือเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้ บทบาทของคณะกรรมการบริษัทจึงมีส่วนช่วยอย่างมากในการสลายไซโล เพื่อให้งาน GRC มีการสอดประสานกันได้อย่างดี

ดังนั้น หัวใจของการทำให้การบูรณาการ GRC ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมาจากการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างโดยผู้นำองค์กร โดยคณะกรรมการบริษัทต้องมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญ แล้วจึงขับเคลื่อนผ่านกลไกต่าง ๆ ที่บริษัทมี จนทำให้การบูรณาการ GRC เข้าไปแทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภารกิจด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารต้องทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของตนเองมีจุดอ่อนหรือจุดแข็งอย่างไร มีศักยภาพมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ยังมีโอกาสทางธุรกิจ ที่ควรจะขยายให้ครอบคลุมมากขึ้นได้อีกหรือไม่ การจัดสมดุลระหว่างการเจริญเติบโต ผลตอบแทน และความเสี่ยงควรเป็นอย่างไร กลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้มีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลหรือไม่ จนในท้ายที่สุดอาจนำไปสู่การต้องทบทวน (Revisit) และปรับเปลี่ยนเป้าหมาย (Objective) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองกับโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ได้ดียิ่งขึ้น การบูรณาการ GRC จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดเพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC

การใช้ตัวชี้วัด (Key Performance Index: KPI) เพื่อขับเคลื่อนการบูรณาการ GRC ให้ประสบผลสำเร็จ โดยตัวอย่างการใช้ Balanced Score Card (BSC) เป็นตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ใน BSC ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเงิน (Finance) 2) ลูกค้า (Customer) 3) กระบวนการภายใน (Internal process) และ 4) การเรียนรู้ (Learning/Growth) โดยบริษัทต่าง ๆ สามารถนำแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด BSC นี้ ไปปรับ ใช้กับการวัดผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าบริษัทมีการใช้ BSC ในการประเมินผลงานของฝ่ายบริหารอยู่แล้ว โดยโครงสร้างการให้น้ำหนักในองค์ประกอบต่าง ๆ ของ BSC มีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนน้ำหนักใหม่ได้ในแต่ละปี เพื่อให้ตอบสนองต่อ ทิศทางการพัฒนาหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการจะให้บรรลุ เมื่อเป้าหมายใดมีการบรรลุแล้ว ก็สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายใหม่บรรลุเข้าไปในองค์ประกอบย่อยของ BSC ได้ หรือจะใช้การปรับน้ำหนักการประเมิน ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงในมิตินั้น ๆ ในปีถัด ๆ ไป เพื่อให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ ในปัจจุบันยังมีอีกหลายองค์กรนิยมใช้เครื่องมือ OKRs (Objective Key Results) ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายและผลรับของเป้าหมายนั้น ๆ เป็นตัววัดผลสัมฤทธิ์ของงานของฝ่ายบริหารแทน BSC ซึ่งก็สามารถนำเรื่องการบูรณาการ GRC บรรลุไว้เป็นเป้าหมายส่วนหนึ่งของการวัดผลงานของฝ่ายบริหารได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็น BSC หรือ OKRs สามารถนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ได้ทั้งสิ้น การกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (KPI) ที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าของฝ่ายบริหาร จะทำให้การประเมินเกิดความยุติธรรม และจะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กร

ตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนที่นำเรื่องการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้

ตัวอย่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) คือ บริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บมจ. PTC) ที่ได้เริ่มนำแนวทางการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ แม้ว่า บมจ. PTC จะเป็นบริษัทที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก โดยมีจำนวนกรรมการบริษัทเพียง 8 คน ซึ่งนอกจากคณะกรรมการบริษัทแล้ว จะมีคณะกรรมการชุดย่อยอีกเพียง 3 ชุด คือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งไม่ได้มีมากชุดเท่ากับบริษัทขนาดใหญ่ เช่น บมจ. ปตท. ที่ได้เคยยกตัวอย่างไปก่อนหน้านี้แล้ว แต่ บมจ. PTC ก็สามารถทดลองเริ่มใช้ การบูรณาการ GRC ได้

ทั้งนี้ บมจ. PTC ทำธุรกิจรับจ่ายน้ำมันเข้าออกจากคลังให้แก่บริษัทค้าปลีกน้ำมันขนาดใหญ่ของประเทศ คือ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) (บมจ. โออาร์) โดยมีคลังน้ำมันที่ทันสมัยที่สุดสองแห่งครอบคลุมการให้บริการในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย บมจ. PTC จะได้รับค่าบริการสูบน้ำมัน จากรถบรรทุกน้ำมันของ บมจ. โออาร์ เพื่อเก็บเข้าคลัง และสูบออกจากคลังใส่รถบรรทุกน้ำมันของลูกค้า (สถานีบริการน้ำมัน) ซึ่งเป็นผู้ซื้อน้ำมันโดยตรงจาก บมจ. โออาร์ อีกทีหนึ่ง ดังนั้น ธุรกิจของ บมจ. PTC จึงมีความเสี่ยงสูงมากในทุกขั้นตอนของการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทยังมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO ในหลาย ๆ ด้าน เช่น มาตรฐานด้านความปลอดภัยและชีวอนามัย มาตรฐานด้านผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และด้วยเหตุที่ธุรกิจของ บมจ. PTC เป็นข้อต่อสำคัญในห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ของธุรกิจน้ำมันปิโตรเลียม การดำเนินการในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) จึงมีมาตรฐานที่ไม่ได้น้อยไปกว่าบริษัทปิโตรเลียมขนาดใหญ่ โดยทั้งหมดจะ

อยู่ภายใต้การกำกับดูแล (Governance: G) ของคณะกรรมการบริษัทอย่างเข้มงวด ผ่านการประกาศใช้นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงาน ก.ล.ต. โดยจะมีการทบทวนนโยบายที่ประกาศใช้ เช่น นโยบายบริหารความเสี่ยง ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง (บริษัท พรีเมียร์ แทงค์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 2565)

บมจ. PTC อบรมให้พนักงานของบริษัททุกแผนก (First line of defense) ซึมซับเรื่องความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบสภาพของรถบรรทุกน้ำมันภายนอกที่เข้ามารับน้ำมันตั้งแต่ประตูทางเข้า การปฏิบัติงานระหว่างที่รถบรรทุกอยู่ในบริเวณคลังน้ำมัน จนถึงการตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยก่อนที่รถบรรทุกน้ำมันจะออกจากคลัง

นอกจากนี้ ในส่วนของการทำงานภายในคลังน้ำมันของบริษัทเอง พนักงานจะต้องตรวจสอบสภาพความเรียบร้อยของคลังน้ำมันตลอดเวลาในช่วงเวลาทำงาน ถ้ามีการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนในคู่มือเกิดขึ้น ต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบทันที และจะรวบรวมไปรายงานในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานของ บมจ. PTC ได้มีการปฏิบัติทั้งเรื่องของการบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (C) อย่างเคร่งครัด ประกอบกับคณะกรรมการบริษัทมีความเข้าใจในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี (G) บมจ. PTC จึงได้เริ่มนำกระบวนการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ตามลักษณะของธุรกิจ

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการบูรณาการ GRC จะประสบผลสำเร็จ คณะกรรมการบริษัทสามารถติดตามความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC ด้วยการบรรจุเป็นวาระประจำในการ

ประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีหน้าที่รายงานความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และยังสามารถติดตามความคืบหน้าได้อีกทางหนึ่ง โดยการมอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบภายใน (Third line of defense) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความอิสระ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการตรวจสอบ เข้าตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Second line of defense) รวมถึงการตรวจสอบความคืบหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัททราบได้อีกด้วย

นอกจากนี้ บมจ. PTC ยังใช้กลไกของการบริหารความเสี่ยง ในการทบทวนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัท จนนำไปสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทในช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสความต้องการลดสถานะโลกร้อน และการกดดันภาคธุรกิจให้ลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล เช่น ถ่านหิน ก๊าซธรรมชาติและน้ำมันปิโตรเลียม โดยให้หันไปใช้พลังงานสะอาดรวมถึงการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้าแทน กระแสดังกล่าวมีความตื่นตัวมากขึ้นภายหลังการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 26 (Conference of the Parties: COP26) ที่เสร็จสิ้นลงในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2021 โดยที่ประชุมมีการแสดงเจตจำนงร่วมกันที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Net zero carbon emission) ภายใน ค.ศ. 2050 ในส่วนของประเทศไทยก็มีการกำหนดเป้าหมายการปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ภายใน ค.ศ. 2065 เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจแบบยั่งยืนที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ ทั้งนี้ แรงกดดันให้ลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล จะทำให้ธุรกิจของ บมจ. PTC ไม่สามารถขยายตัว หรืออาจถึงขั้นหดตัว เนื่องจากปริมาณการใช้้ำมันปิโตรเลียมที่จะลดลงอย่างมากในอนาคต

บมจ. PTC ได้ใช้กลไกการบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งของบริษัท ทำการทบทวนเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัทในช่วงต้นปี พ.ศ. 2565 จนนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นห่วงโซ่คุณค่าที่มั่นคงแข็งแกร่งในระบบพลังงานของประเทศ บนหลักการบริหารแบบยั่งยืนและใส่ใจ เพื่อเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นหนึ่งในใจลูกค้า”

พันธกิจ

“เชื่อมโยงการส่งมอบพลังงานสู่ภูมิภาคด้วยบริการที่ตอบโจทย์ของลูกค้าอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพสูง”

โดยมีการเพิ่มเป้าหมายในการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานหมุนเวียน (Renewable Energy) ที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น โรงไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์ โรงไฟฟ้าชีวมวล และโรงไฟฟ้าจากขยะ ขณะที่บริษัทยังคงดำเนินธุรกิจค้ำจุนน้ำมันแบบเดิมต่อไป ภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่า ธุรกิจจะไม่มีการขายตัว แม้ว่า บมจ. PTC จะเป็นบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็ก แต่ได้พยายามใช้ประโยชน์จากกระบวนการบูรณาการ GRC ซึ่งแม้จะยังเป็นช่วงของการปรับตัว (Transition) เพื่อให้บริษัทมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป (Response to changes) โดยบริษัทคาดหวังที่จะอยู่รอดและสามารถเจริญเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

บทวิเคราะห์/วิจารณ์การบูรณาการ GRC

แนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ภายในองค์กร มีการนำไปปรับใช้ในต่างประเทศมาเป็นเวลาเกือบสองทศวรรษแล้ว และยังคงมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจากผู้นำไปประยุกต์ใช้ แต่ในประเทศไทยยังเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่สำหรับภาคธุรกิจ โดยสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพิ่งมีการนำเสนอ

แนวปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวไปเมื่อปลายปี พ.ศ. 2564 จึงอาจยังมี จำนวนบริษัทไม่มาก ที่ได้เริ่มนำแนวความคิดเรื่องการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ เนื่องจากเรื่องการบูรณาการ GRC เป็นเพียงข้อเสนอแนะแต่ไม่ใช่ภาคบังคับจากหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ดังนั้น การรวบรวมหลักฐานในเชิงประจักษ์ เพื่อยืนยันถึงประโยชน์และความสำเร็จของการบูรณาการ GRC ยังจำเป็นต้องรอเวลา เพื่อให้มีตัวอย่างการใช้งาน (Use cases) ที่มากพอในประเทศไทย เพื่อที่จะได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงลึกต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การบูรณาการ GRC ให้ประสบผลสำเร็จภายใต้บริบทของไทย ต้องประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทที่มีองค์ประกอบ (Board Composition) ที่เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจซึ่งควรประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างครบถ้วน
2. คณะกรรมการบริษัทกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างเหมาะสมไว้ในกฎบัตร (Charter) อย่างสอดคล้องประสานกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานในด้านต่าง ๆ
3. คณะกรรมการบริษัทต้องกำหนดนโยบายเรื่องการบูรณาการ GRC อย่างชัดเจนและจริงจังและประกาศนโยบายดังกล่าวให้รับทราบทั่วทั้งองค์กร รวมถึงให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างเพียงพอ
4. สนับสนุนให้กระบวนการทำงานด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีความเข้มแข็งและมีการซึมซับเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรประจำวัน
5. กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC ที่ชัดเจน

และเหมาะสมไว้วงหน้า เพื่อใช้วัดผู้บริหารขององค์กรอย่างยุติธรรม

6. การติดตามผล (Monitor) ความคืบหน้าของการบูรณาการ GRC อย่างสม่ำเสมอด้วยการบรรจุไว้เป็นวาระประจำในการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าตามรูปแบบรายงานที่ได้กำหนดไว้

7. ตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการบูรณาการ GRC โดยฝ่ายตรวจสอบภายในซึ่งมีความเป็นอิสระ แล้วรายงานผลให้คณะกรรมการบริษัททราบ

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ อธิบายภารกิจสำคัญสามด้านที่องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมี เพื่อความมั่นคงภายในขององค์กร คือ หนึ่ง การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance: G) ที่เป็นหน้าที่โดยตรงของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น สอง การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) ที่เป็นหน้าที่โดยตรงของฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk owner) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท และ สาม การปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ (Compliance: C) ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือคณะกรรมการตรวจสอบที่ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท บทความนี้ ยังได้อธิบายแนวความคิดของการบูรณาการภารกิจสำคัญทั้งสามด้านเข้าด้วยกัน ที่เรียกว่าการบูรณาการ GRC ซึ่งองค์กรธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้ได้ตามศักยภาพและกำลังทรัพยากรที่มี เพื่อให้ภารกิจทั้งสามด้านเกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ และยังได้ยกตัวอย่างของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI) ที่ได้นำหลักการบูรณาการ GRC ไปประยุกต์ใช้ โดยมีความก้าวหน้าในระดับหนึ่ง แม้จะยังอยู่ในขั้นของการทดลอง

ดำเนินการ หรือขั้นของการปรับตัว (Transitional Period)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการนำการบูรณาการ GRC ไปปรับใช้ให้ประสบความสำเร็จภายใต้บริบทของไทย บทความนี้ จึงได้ข้อสรุปที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน ที่ภาคธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ทั้งในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ตามศักยภาพ และกำลังทรัพยากรที่มี

โดยคาดหวังว่า เมื่อองค์กรธุรกิจสามารถบูรณาการ GRC จนประสบผลสำเร็จแล้ว จะเป็นองค์กรที่มีคุณลักษณะที่ดี คือ มีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การบูรณาการ GRC ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นกลไกที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรธุรกิจสามารถเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

References

- HR Note Asia. (2022). *VUCA In the modern working world: 4 techniques for modern leader to handle the uncertainty*.
<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/vuca-for-leader-in-future-work-03032021>
- Office of the Securities and Exchange Commission (SEC). (2560). *Corporate governance code for listed company 2017*.
https://www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf
- Premier Tank Corporation (PCL). (2565). *Risk management policy of PTC Public Company Limited*.
<https://www.set.or.th/th/market/product/stock/quote/ptc/company-information>.
- PTT Public Company Limited. (2565a). *Guidelines for the implementation of compliance policy of PTT Public Company Limited*.
<https://www.pttplc.com/th/Media/Publications/Report.aspx>.
- PTT Public Company Limited. (2565b). *Measures to the integration of governance, risk and compliance (Integrated GRC) for procurement of PTT*.
[https://procurement.pttplc.com/webfiles/web/PDF/LawsAndRegulations/Integration_measuresGovernance_Risk_and_Compliance_\(GRC\)_Procurement_of_PTT.pdf](https://procurement.pttplc.com/webfiles/web/PDF/LawsAndRegulations/Integration_measuresGovernance_Risk_and_Compliance_(GRC)_Procurement_of_PTT.pdf)
- Racz, N., Weippl, E. & Seufert, A. (2014). *A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC)*.
https://www.researchgate.net/publication/221521336_A_Frame_of_Reference_for_Research_of_Integrated_Governance_Risk_and_Compliance_GRC



- Siahaan, M., Suharman, H., Fitrijanti, T. & Umar, H. (2022). Will the integrated GRC implementation be effective against corruption? *Journal of Financial Crime*.
https://www.researchgate.net/publication/358830950_Will_the_integrated_GRC_implementation_be_effective_against_corruption
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management-integrating with strategy and performance*.
<https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1>
- Thai Institute of Directors Association. (25 6 4). *Guideline on board's role in governance, risk, and compliance (GRC)*.
<http://www.thai-iod.com/imgUpload/IOD>
- The Open Compliance and Ethics Group (OCEG). (2016). *A maturity model for integrated GRC*.
<https://www.scribd.com/document/427664432/A-Maturity-Model-Integrated-GRC>
- Vicente, P. & da Silva, M. M. (2011). *A conceptual model for integrated governance, risk and compliance*.
https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-21640-4_16.pdf.