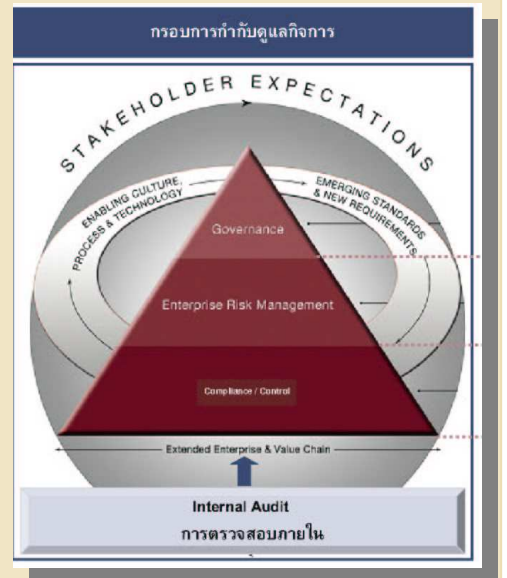




“GRC กลยุทธ์ใหม่ในการบริหารเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร”

โดย : กลุ่มงานธรรมาภิบาล กฟผ.
สำนักผู้ว่าการ

GRC (Governance, Risk Management, and Compliance) เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารองค์กรแบบบูรณาการอย่างมีคุณค่า (Business Integrity) และการมีคุณธรรมในการบริหาร เช่น การกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบคำสั่ง และการปฏิบัติ การให้ทุนให้โทษ จะต้องมีความชัดเจนสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรในทุกมุมมองของการบริหารตามหลัก Balanced Scorecards และมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน การปฏิบัติการที่มีศักยภาพอย่างยั่งยืนตามหลักการ GRC คือ



๑. การบูรณาการด้าน G + R + C (GRC) ที่เป็นรูปธรรม คณะกรรมการและผู้บริหารต้องจัดให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงให้มีการจัดการที่ดี (Good Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM) ทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเชิงรุก คือการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับการสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร โดยความเป็นจริงหลักการนี้ก็มีปฏิบัติกันแล้วในหลายองค์กร แต่ส่วนใหญ่มักจะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะมีการบริหารจัดการแยกเป็นส่วน ๆ เป็นเรื่อง ๆ ที่มีลักษณะเป็น Silo มิใช่เป็นแบบ Integrated หรือการบูรณาการ

๒. การเชื่อมโยง GRC เข้ากับการดำเนินการและมีการวัดผลที่ไม่กำกวม และตรงประเด็น การบูรณาการด้าน Governance + Risk Management + Compliance ที่มีคุณภาพ จะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีคุณค่า และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการปฏิบัติการ เพราะจะช่วยลดช่องว่างของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการแยกกันทำงานในแบบต่างคนต่างทำ หรือเป็น Silo ตามลักษณะของงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในกิจกรรมนั้น ๆ จนได้ผลลัพธ์ที่สามารถวัดประสิทธิภาพของคุณค่าเพิ่มได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓. GRC ต้องการความเข้าใจจำกัดความของคำว่า วัสดุทัศน์ และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ หรือ Compliance ใหม่ คำว่า วัสดุทัศน์ขององค์กร ต้องมุ่งไปที่ความยั่งยืนที่แท้จริงที่องค์กรรวมทั้งผู้บริหารต่างก็เข้าใจตรงกันแล้วว่า ต้องมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ดังนั้น คำว่า “Compliance” ตามนัยของ GRC ก็คือการปกป้องรักษาชื่อเสียง ความไว้วางใจได้ และการสร้างคุณค่าเพิ่มจากการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) ที่เป็นตัวขับเคลื่อน หรือเป็นกลไกในการสร้างผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

และที่เกี่ยวกับการสร้าง “Value” ในมุมมองของการบริหารสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) ด้วย เพราะในที่สุด การสร้างความน่าเชื่อถือจากความเชื่อ (Belief) นี้จะไปสร้างความน่าเชื่อถือ (Trust) ซึ่งเป็น “Value” ที่มีคุณค่ายิ่ง เพื่อ การเติบโตอย่างยั่งยืนตามหลักการของ Corporate Governance

องค์กรที่สนใจต่อการบูรณาการ GRC ควรมีการวัดผลอย่างต่อเนื่อง โดยอาจกำหนดตัววัดความสำเร็จ หรือ KPI (Key Performance Indicator) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

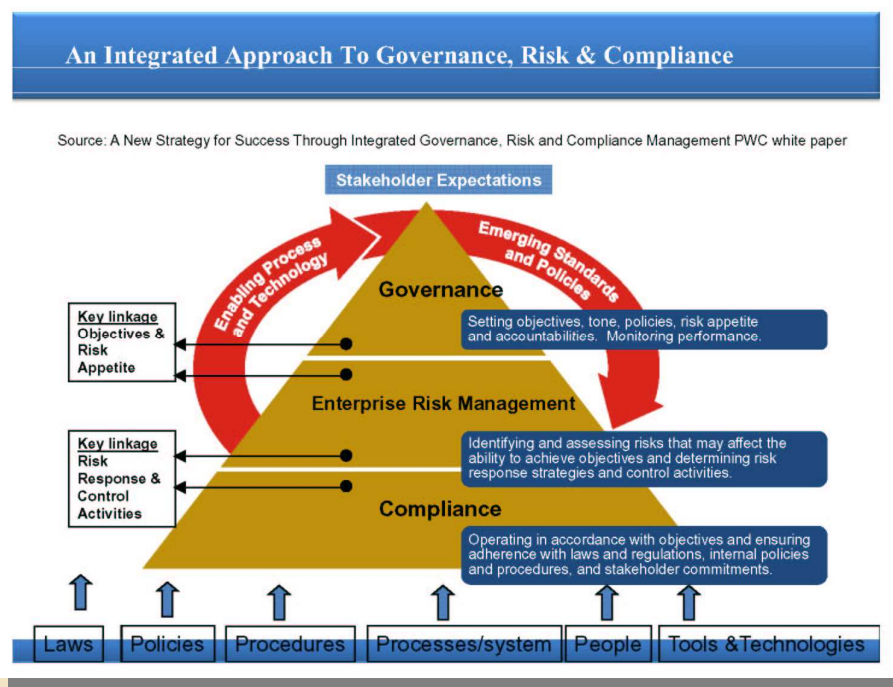
๑. ค่าใช้จ่ายที่องค์กรประหยัดได้จากการลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อนที่ต่างก็มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบเรื่องเดียวกัน

๒. จำนวน ครั้ง ของเหตุการณ์ที่ลดลงจากการที่องค์กรเกิดความผิดพลาดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมทั้งกฎระเบียบภายในองค์กรเอง และกฎระเบียบของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก

๓. จำนวนเงินความเสียหายที่เกิดขึ้น จากการที่องค์กรไม่สามารถบริหารความเสี่ยงของการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ ในการกำหนดตัววัดนี้ อาจเปรียบเทียบกับ Risk Appetite บางองค์กรยอมรับให้เกิดความเสียหายได้บ้าง ในจำนวนเงินระดับหนึ่ง ในขณะที่องค์กรบางแห่งไม่ยอมรับให้มีความเสียหายเกิดขึ้นเลย

๔. ระยะเวลาที่คณะกรรมการใช้ในการกำกับดูแลองค์กรให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

โดยสรุป ความเสียหายจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้นั้น เป็นเรื่องที่แก้ไขได้ยากมาก องค์กรจึงควรต้องบริหารความเสี่ยงเรื่องนี้ให้ดี และจัดการป้องกันก่อนที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น โดยมีคณะกรรมการเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งการบูรณาการ GRC อย่างเป็นระบบนี้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพการเติบโตขององค์กรให้ยั่งยืนได้อย่างดียิ่ง



ที่มา : <http://www.classifiedthai.com> และ

หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ คอลัมน์ : ธุรกิจก้าวไกล ใส่ใจธรรมาภิบาล
บูรณาการ GRC ช่วยองค์กรได้อย่างไร