

GRC ...

ไม่ใช่แค่ “มี”

แล้ว

“ต่างคนต่างทำ”



Key Takeaway

1

ปัจจุบัน องค์กรทั้งหลายต่างกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจต่างๆ มากมาย ซึ่งเปรียบเสมือน “พายุลูกใหญ่” (Perfect Storm) ที่คาดไม่ถึงอย่างถาวร จึงนำมาซึ่งคำถามสำคัญว่า องค์กรควรมีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจอย่างไร ให้สามารถข้ามผ่านพายุเหล่านั้นไปได้

2

GRC (Governance, Risk, and Compliance) เป็นเสมือนแกนหลักในการดำเนินธุรกิจเพื่อข้ามผ่าน “พายุ” ดังกล่าว โดยเมื่อมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ คณะกรรมการควรดูให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวสอดคล้องกับ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (G) เป็นไปตาม “กฎเกณฑ์” (C) ที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญ... คือการตั้งคำถามว่า แผนกลยุทธ์นั้นมาพร้อมกับ “ความเสี่ยง” (R) อะไรบ้าง

3

หลายองค์กร (โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่) มักมีส่วนงานที่รับผิดชอบทั้งในด้านการกำกับดูแล (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (C) ครบอยู่แล้ว แต่อาจเป็นไปได้ว่ายังคงดำเนินการแบบ “ต่างคนต่างทำ”

4

คณะกรรมการควรตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องนำส่วนงานทั้ง 3 นี้มาบูรณาการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน เพราะองค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ก็คือ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์กร

Key Takeaway



1

หนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของ GRC ก็คือ Risk เนื่องจากปัจจุบัน ธุรกิจกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคาดคะเนได้ยาก (VUCA World) ทำให้องค์กรต้องหันมาทบทวนตนเองอยู่เสมอว่า “จะอยู่ต่อไปได้อย่างไรในอนาคต” ดังนั้นการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้เข้าใจถึง “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ขององค์กร จึงเป็นเรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรมองข้าม เพราะองค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้น มิใช่องค์กรที่มีแค่ “ความแข็งแกร่ง” อย่างเดียว หากแต่ต้องมี “ความยืดหยุ่น” (Resiliency) ด้วย

ธุรกิจจะอยู่ได้นาน...
ไม่ใช่แค่ “ทนทาน”
แต่ต้อง
“ยืดหยุ่น”

2

GRC เป็นกลไกที่ช่วยสนับสนุนให้คณะกรรมการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรกำลังพิจารณา “โอกาสทางธุรกิจ” ใหม่ๆ... GRC จะถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่ตามมาอย่างรอบด้าน ทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากการคว้าโอกาสนั้นไว้ และความเสี่ยงที่เกิดจากการทิ้งโอกาสนั้นไป

3

องค์กรสามารถจับคู่ความเสี่ยงตามแนวคิด GRC และ ESG ไปพร้อมๆ กันได้ เนื่องจากทั้ง 2 แนวคิดเชื่อมโยงสอดคล้องกัน กล่าวคือ ESG เป็นเสมือนเป้าหมายที่องค์กรมุ่งหวังจะทำให้สำเร็จในอนาคต ในขณะที่ GRC เป็นเสมือนเครื่องมือ / กรอบในการบริหารองค์กรเพื่อใหบรรลุเป้าหมายต่างๆ เหล่านั้น



Key Takeaway

“ตั้งต้น” และ “ติดตาม” ...หน้าที่กรรมการต้องทำให้เห็น

1 คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน GRC ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดย
ประพจน์เป็นแบบอย่าง และจุดประกายให้บุคลากรมีมุมมองแบบ**องค์รวม** ...มิใช่แยกส่วน

2 “องค์ประกอบของคณะกรรมการ” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลยิ่งต่อประสิทธิภาพของระบบ GRC
โดยควรประกอบด้วยสมาชิกกรรมการที่มีคุณสมบัติ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่ครบถ้วน
ตามความจำเป็น

3 ในการ**ติดตามผลสัมฤทธิ์**ด้าน GRC ...กรรมการไม่จำเป็นต้องสร้างเครื่องมือขึ้นมาใหม่ กล่าวคือ
สามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่แล้วก็ได้ (เช่น OKR หรือ Balanced Scorecards) เพียงแต่
ดูแลให้มีการกำหนดตัวชี้วัดด้าน GRC เพิ่มเติมเข้าไปเท่านั้น

4 คณะกรรมการที่มี GRC คือคณะกรรมการที่เห็นความเชื่อมโยง และสามารถบูรณาการประเด็นเชิง
“กลยุทธ์” กับประเด็น “ความเสี่ยง” ให้ประสานสอดคล้องกันได้ โดยมองว่าเป็นสิ่งที่ต้องกำกับดูแลไป
พร้อมๆ กัน จนกลายเป็น Norm ในบอร์ดรูม และถ่ายทอดไปทั่วทั้งองค์กรจนกลายเป็น **Corporate
DNA** ในที่สุด