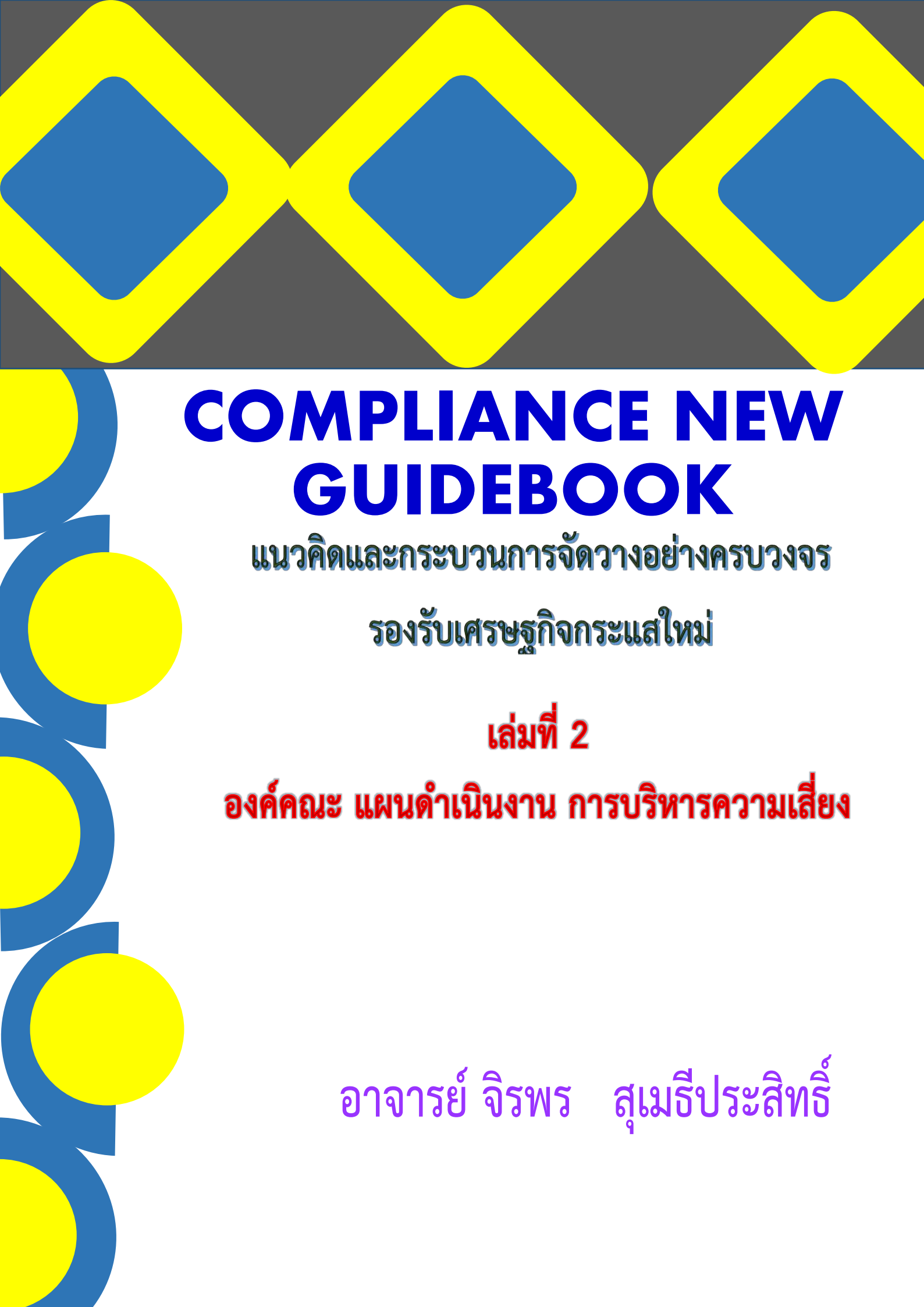




COMPLIANCE NEW GUIDEBOOK

แนวคิดและกระบวนการจัดวางอย่างครบวงจร

รองรับเศรษฐกิจกระแสใหม่

เล่มที่ 2

องค์คณะ แผนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

COMPLIANCE NEW GUIDEBOOK

แนวคิดและกระบวนการจัดวางอย่างครบวงจร

รองรับเศรษฐกิจกระแสใหม่

เล่มที่ 2

องค์คณะ แผนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

COMPLIANCE NEW GUIDEBOOK

แนวคิดและกระบวนการจัดวางอย่างครบวงจรรองรับเศรษฐกิจกระแสใหม่

เล่มที่ 2

องค์คณะ แผนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง

เขียนโดย อาจารย์ จิรพร สุ่มณีประสิทธิ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2567

ISBN (e-Book) 978-616-612-143-8

ลิขสิทธิ์ของ อาจารย์ จิรพร สุ่มณีประสิทธิ์

สงวนสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ 2537 ห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา ภาพประกอบ
ก่อนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ราคาขาย 349 บาท

คำนำ

ด้วยประสบการณ์ของผู้เขียนที่บรรยายในหลักสูตรด้านการกำกับ การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์หรือ COMPLIANCE ทั้งกับผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานภาครัฐ และในหลักสูตรที่เป็น PUBLIC TRAINING พบว่า ปัญหาและอุปสรรค หนึ่ง ของเจ้าหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ คือการ ขาดแนวทางในภาคปฏิบัติ อย่างน้อยใน 2 ประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรกคือองค์การกำกับ โครงสร้างและองค์คณะ บทบาทหน้าที่และกลไกการกำกับที่เกี่ยวข้องกับงานกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ควรเป็นอย่างไร และประเด็นที่ 2 คือแนวทางบริหารและกรอบการดำเนินงาน ตั้งแต่กล ยุทธ์ และแผนดำเนินงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การบริหารความเสี่ยงงานกำกับการ ปฏิบัติตามกฎหมาย บทบาทในฐานะผู้ให้บริการด้านความเชื่อมั่น ที่เป็นกลุ่ม OTHER ASSURANCE PROVIDER ขณะที่หน่วยงานตรวจสอบภายในคือผู้ให้บริการหลัก ไปจนถึงงาน กำกับการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก จึงเห็นว่าควรมีการขยายเนื้อหาของ ตำรา e-BOOK ชุดของ COMPLIANCE NEW BUDEBOOK ต่อจากเล่มที่ 1 การปรับใช้ตาม มาตรฐานสากล 4 ฉบับ ที่ได้ออกรางจำหน่ายไปก่อนหน้านี้แล้ว

เห็นว่าข้อดีของการออกตำราในรูปแบบ e-BOOK เป็นประโยชน์สำหรับงาน กำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่อาจจะมีเรื่องใหม่หรือความก้าวหน้าเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา ทำให้ ผู้เขียนสามารถปรับปรุงเนื้อหาและเวอร์ชันของตำราเล่มนี้ได้อย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ COMPLIANCE NEW BUDEBOOK ต่อจากเล่มที่ 2 องค์คณะ แผน ดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง จึงคลอดออกมาโดยรวดเร็วหลังจากออกเล่มแรกไปได้ไม่นาน หวังว่าจะช่วยให้เจ้าหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สามารถนำไปใช้งานได้อย่างทันท่วงที

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

ผู้เขียน

สารบัญ

หน้า

บทนำ	1
องค์กรกำกับและโครงสร้างองค์กรที่ดีสำหรับระบบกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
1. หลักการและเหตุผล	1
1.1 Compliance Organizing	1
1.2 ความสำคัญของโครงสร้างงานกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	2
1.3 การนำมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้	3
1.4 ประโยชน์ขององค์กรกำกับ และโครงสร้างองค์กรที่ดี	4
2. นิยาม ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 นิยามที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 คุณลักษณะองค์ประกอบที่ดีของการกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	7
3. บทบาทองค์คณะตามโครงสร้างและคณะกรรมการกำกับ	10
3.1 ประเด็นสำคัญต่อการออกแบบและจัดวางโครงสร้าง	11
3.2 ประเภท/รูปแบบ และที่มาคณะกรรมการกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	14
3.2.1 กรณีเป็นคณะกรรมการกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	14
3.2.2 กรณีเป็นคณะทำงานกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	14
3.2.3 กรณีคณะอนุทำงานกำกับการณ์การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เฉพาะด้าน	15
3.3 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมการตื่นตัวขององค์กร และกำหนดนโยบายในระดับขององค์กรที่ชัดเจน	15
3.4 บทบาทการผลักดัน ติดตาม ประเมินสถานการณ์ภาพรวม ผ่าน ผลดำเนินงานฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร	18
3.5 บทบาทสอบสวนเหตุการณ์ฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับการณ์การปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์ ปรับปรุง และทบทวนแนวทางการแก้ไข	19
4. บทบาทฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร	21
4.1 ความรับผิดชอบต่อภาพรวมผลดำเนินงานทั้งหมดและทั้งองค์กร	21

4.2 การมอบหมาย สั่งการตามอำนาจ (Command & Control)	25
หน่วยงานภายใต้ The Three Lines of Defense	
4.3 การใช้กลไกควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงรายกรณี	26
ของกฎหมาย กฎระเบียบ	
5. บทบาทผู้บริหารระดับสายงานและหัวหน้างาน	27
5.1 บทบาทในฐานะองค์กรกำกับ (Steering Committee) รายกฎหมาย	27
หรือกฎระเบียบ รายด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
5.2 บทบาทในฐานะ 2 nd Lines ระดับสายงานในการกำกับตนเอง	29
5.3 บทบาทในฐานะ Role Model	29
6. บทบาทหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	30
6.1 งานอำนวยความสะดวก	30
6.2 งานบริหารโครงการ	30
6.3 งานพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา แนะนำ	31
6.4 งานพัฒนาบุคลากร บริหารองค์ความรู้ การเรียนรู้	32
6.5 งานตัวแทนองค์กรต่อหน่วยงานภายนอก	32
6.6 งานเชื่อมโยงกับ 3 rd Line หรืองานตรวจสอบภายใน	33
7. ปัจจัยพื้นฐานพิจารณาองค์คณะ องค์กรกำกับและโครงสร้างที่เหมาะสม	34
7.1 ปัจจัยที่พิจารณาด้วยมุมมองอย่างกว้าง	34
7.2 ปัจจัยที่พิจารณาด้วยมุมมองอย่างแคบ	36
8. ความท้าทายการจัดวางโครงสร้างกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	40
8.1 ความท้าทายที่ยังคงเหลืออยู่	40
8.2 กระบวนการหลักที่ต้องจัดวางในลำดับต้นๆ	41
บทที่ 1	43
คุณสมบัติและแผนดำเนินงานคณะกรรมการและหน่วยงานเกี่ยวข้อง	
1. หลักการและเหตุผล	44
1.1 ความสำคัญของแผนดำเนินงาน	44

1.2 แผนดำเนินงานตามวงจรการบริหารกลยุทธ์	45
1.3 แผนดำเนินงานตามกรอบ GRC ของ OCEG	48
1.4 องค์ประกอบระดับกิจกรรมที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ	50
2. ตัวอย่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือองค์คณะตามโครงสร้าง	68
3. เนื้อหาสาระนโยบายการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	70
3.1 ตัวอย่างขององค์ประกอบนโยบาย	70
3.2 ตัวอย่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายการจัดการงานกำกับ การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	73
4. องค์ประกอบกฎบัตรองค์คณะด้านกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	73
4.1 หลักการและเหตุผล	73
4.2 รูปแบบและแบบแผนของกฎบัตร	78
4.3 รายละเอียดขององค์ประกอบ	79
5. แผนดำเนินงานสำหรับองค์กรด้านกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	81
6. ทักษะที่จำเป็นของกรรมการหรืออนุกรรมการในองค์กรกำกับ	84
6.1 ทักษะโดยทั่วไป	84
6.2 ทักษะที่สนับสนุนการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยเฉพาะ	84
บทที่ 2	89
การสร้างกลไกกำกับดูแลและวัฒนธรรมกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
1. หลักการและเหตุผล	89
2. รูปแบบวัฒนธรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	91
2.1 วัฒนธรรมกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะเจ้าของภาระงาน	93
2.2 วัฒนธรรมกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะผู้บริหารสายงานและ หัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	96
2.3 วัฒนธรรมกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะผู้รู้เห็น แจ้งข้อมูล เบาะแสสำคัญและช่วยสอดส่องและตรวจจับปัญหาการละเมิดหรือฝ่า ฝืนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	98

2.4	วัฒนธรรมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ส่งต่อการกำกับความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไปยังบุคคลที่ 3 เพื่อจัดการห่วงโซ่อุปทาน	98
2.5	วัฒนธรรมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะตัวแทนกิจการต่อ หน่วยงานกำกับดูแลที่มีอำนาจออกคำสั่งทางปกครอง หรือตรวจ ประเมินกิจการจากภายนอก	100
3.	หน่วยงานภายในกับวัฒนธรรมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	101
3.1	วัฒนธรรมในภาพรวมองค์กรด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	101
3.2	วัฒนธรรมที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางเทคนิค	103
3.3	วัฒนธรรมบริหารจัดการบางเรื่อง กฎเกณฑ์ใหม่ เรื่องที่ไม่คุ้นเคย	108
3.4	วัฒนธรรมบริหารจัดการงานให้คำปรึกษาแนะนำ ระบบพีเลียงที่อยู่ นอกสายงานการบริหารจัดการ	109
3.5	วัฒนธรรมบริหารจัดการเพื่อกำกับตนเองภายในสายงาน	110
4.	เกณฑ์ประเมินระดับระดับความเพียงพอของวัฒนธรรมกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	111
4.1	Maturity Model	111
4.2	การบริหารนโยบายการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	114
บทที่ 3		
	โครงสร้างและองค์กรหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Function Structure)	119
1.	หลักการและเหตุผล	120
2.	บทบาทและหน้าที่ของงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
2.1	หลักการสำคัญในการกำหนดขอบเขตของบทบาทหน้าที่	124
2.2	คุณภาพของการดำเนินงานภายในกับภายนอก	126
3.	ปัจจัยกำหนดความง่ายและซับซ้อนของบทบาทหน่วยงานด้านกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	135
3.1	ปัจจัยที่มีผลโดยตรง	135
3.2	ปัจจัยตามกรอบศูนย์ต้นทุน (Cost Center)	135

3.3 การพัฒนาจากศูนย์ต้นทุนเป็นศูนย์ทำกำไร	141
4. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก	146
5. การสร้างและจัดวางขั้นตอนการทำงานหน่วยงานรับผิดชอบด้านกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	148
5.1 ขั้นตอนการทำงานด้านกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	149
5.2 เป้าประสงค์ขั้นตอนการทำงานด้านกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	151
5.3 ส่วนประกอบขั้นตอนการทำงาน	151
5.4 ตัวชี้วัดหลักเพื่อประเมินความสำเร็จของขั้นตอนการทำงาน	152
บทที่ 4	156
โครงสร้างบุคลากรหรือทีมงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
1. ขอบเขตและองค์ประกอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	156
2. หลักการที่ใช้กำหนดความรับผิดชอบ	158
3. ทางเลือกรูปแบบการทำงานตามวิธีบริหารอำนาจ	159
3.1 ทางเลือกที่ 1 โครงสร้างแบบรวมศูนย์/รวบอำนาจตัดสินใจที่ส่วนกลาง	160
3.2 ทางเลือกที่ 2 โครงสร้างแบบกระจายอำนาจการตัดสินใจ	161
3.3 ทางเลือกที่ 3 การจัดองค์กรแบบ Matrix	162
3.4 ทางเลือกที่ 4 โครงสร้างกำกับปฏิบัติตามลักษณะโครงสร้างนอกระบบ	164
4. ปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อเลือกโครงสร้างที่เหมาะสม	164
5. หลักการมอบหมายและกระจายอำนาจกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	165
5.1 ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น	165
5.2 อุปสรรคและความท้าทายที่ต้องพิจารณา	166
5.3 หลักการมอบหมาย/กระจายอำนาจกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	166
6. สมรรถนะหลักและทักษะจำเป็นสำหรับบุคลากรและเจ้าหน้าที่กำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	169
บทที่ 5	173
ประเมินต้นทุน-คุณค่างานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Cost)	
1. หลักการและเหตุผล	173

2. กรอบแนวคิดต้นทุนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ OECD	174
ส่วนที่ 1 ภาระการบริหารจัดการและกำกับการดำเนินงานทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น (Administrative Burden)	175
ส่วนที่ 2 ต้นทุนกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายที่เพิ่มขึ้นเป็นการเฉพาะ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือออกใหม่ของกฎเกณฑ์ (Substantive Compliance Cost)	176
ส่วนที่ 3 ต้นทุนกำกับการปฏิบัติงานเมื่อมีการบังคับใช้กฎหมาย (Administration and enforcement costs)	177
ส่วนที่ 4 ต้นทุนค่าใช้จ่ายอื่นที่อยู่นอกเหนือจากนิยามที่กล่าวมาข้างต้น	177
3. คุณค่างานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	179
3.1 การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการบริหารจัดการต้นทุน	180
3.2 การนำเสนอต้นทุนและโครงสร้างต้นทุนที่สำคัญ	181
4. หลักเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	182
4.1 หลักเกณฑ์เบื้องต้นในการแยกต้นทุนและคุณค่า	183
4.2 วิธีการที่ใช้ในการปันส่วนต้นทุน	184
บทที่ 6	187
การบริหารโครงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
1. เหตุผลและความจำเป็น	188
2. แนวคิดพื้นฐาน	189
2.1 เป้าหมายการปิดช่องว่างการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	189
2.2 ลักษณะพิเศษของการบริหารโครงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	191
2.3 โครงสร้างการบริหารโครงการ	193
2.4 ลักษณะของโครงสร้างที่ดีเพื่อบริหารโครงการ	194
3. บทบาทผู้รับผิดชอบโครงการ	196
3.1 สมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น	196
3.2 สมรรถนะด้านหลักการพื้นฐานและกรอบแนวคิดของกฎเกณฑ์และข้อกำหนดการบริหารโครงการ	196

3.3	สมรรถนะด้านข้อกำหนดที่เป็นช่องว่างความเสี่ยง	198
3.4	สมรรถนะด้านหลักการและกรอบแนวคิดสอบทาน ติดตาม และ ประเมินผล ความคืบหน้า แก้ไขปัญหาอุปสรรค	199
3.5	สมรรถนะด้านการปิดโครงการ สรุปบทเรียนที่เรียนรู้	200
4.	ขั้นตอนและกระบวนการบริหารโครงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	201
4.1	ROADMAP PLANNING	201
4.2	WORK BREAKDOWN STRUCTURE	201
4.3	SCRUM BOARD ติดตามการดำเนินโครงการ	202
5	ผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารโครงการ	205
บทที่ 7		207
	กระบวนการตามกรอบแนวทางปฏิบัติ OCEG RED Book - GRC Capability Model	
1.	คุณสมบัติสำคัญการให้บริการงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	208
2.	ปัจจัยความสำเร็จงานบริการด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	210
3.	กระบวนการที่ใช้ในงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	211
3.1	องค์ประกอบหลัก 4 เจเนอรัลหลัก	212
3.2	เจเนอรัลวิฤติที่ต้องให้ความสำคัญ (Critical Disciplines)	214
3.3	บทบาท ภาระงาน GRC Capability Model 3.5 (GRC Roles/Jobs)	215
3.4	เนื้อหาองค์ประกอบ 4 ส่วนของ GRC Capability Model 3.5	217
4.	ผลลัพธ์ที่ประสงค์ตาม GRC Capability Model	225
บทที่ 8		228
	แบบแผนและเอกสารจำเป็นอิงตามมาตรฐาน ISO 37301	
1.	หลักการและเหตุผล	228
2.	องค์ประกอบงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ควรจัดการข้อมูล	229
3.	ขั้นตอนและกระบวนการจัดการเอกสารตามมาตรฐานที่ดี	231
3.1	การบริหารภาระเอกสารหลักฐานที่เป็นกระดาษ	231
3.2	การบริหารจัดการตามเจเนอรัล ISO 37301	233

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหาร กรอบการดำเนินงาน และแผนงานสำคัญ

บทที่ 9	241
กลยุทธ์และแผนดำเนินงานกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	
1. กลยุทธ์การดำเนินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นเลิศ (Compliance Smart & Excellence)	241
1.1 เหตุผลและความจำเป็น	241
1.2 กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์กับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	242
1.3 กลยุทธ์ย่อยด้านการดำเนินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	243
1.4 ลักษณะพิเศษของแผนงานกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	261
2. ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์กับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	263
2.1 ขั้นตอนมาตรฐานสำหรับพัฒนากลยุทธ์กับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	263
2.2 ประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจเพิ่มเติม	271
3. แบบจำลองการบริหารกลยุทธ์การดำเนินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	273
3.1 เหตุผลและความจำเป็น	273
3.2 คุณลักษณะพึงประสงค์ของแบบจำลองที่ดี	274
3.3 แนวคิดการบริหารตัวแปรอิสระ	276
4. การพัฒนางานกับเชิงกลยุทธ์แบบเฉพาะเจาะจง	278
4.1 การจัดกลุ่มกฎหมายที่ต้องบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน	278
4.2 การกำหนดสถานะกฎเกณฑ์ที่บังคับใช้แล้วเพื่อบริหารกลยุทธ์	280
4.3 การเปิดรับฟังความคิดเห็นและรวบรวมข้อมูลสู่การบริหารกลยุทธ์	281
4.4 การตรวจสอบ สอบทาน วิเคราะห์และประเมินเนื้อหาการออกแบ กับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	282
5. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการดำเนินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประจำปี	283

5.1	วงจรการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ประจำปี	283
5.2	การจัดลำดับความสำคัญเพื่อวางแผนกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	283
5.3	การพัฒนาขั้นตอนดำเนินงานรายแผนงานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เชิงกลยุทธ์	287
6.	การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแผนงานกำกับการเชิงกลยุทธ์	294
7.	แผนดำเนินงานประจำของหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	296
7.1	แผนดำเนินงานประจำปี (Annual Work Plan)	296
7.2	รูปแบบและประเภทแผนปฏิบัติงานย่อยภายใต้แผนดำเนินงานประจำปี	296
7.3	ประกอบสำคัญของแผนดำเนินงาน	298
7.4	ตัวชี้วัดความสำเร็จและประสิทธิภาพแผนงานดำเนินงานประจำ	301
8.	กลยุทธ์บริหารความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	303
8.1	Compliance Gap Analysis เพื่อทำแผนปิดช่องว่าง	304
8.2	Compliance Due Diligence การสำรวจเพื่อกระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	325
9.	โครงการปิดช่องว่างความเสี่ยง	336
9.1	สาเหตุช่องว่างความเสี่ยงสำหรับบริหารงานโครงการ	336
9.2	แนวทางการลดช่องว่างจากสาเหตุ 3 ลักษณะ	338
9.3	ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ	341
9.4	กิจกรรมหลักในโครงการปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	343
บทที่ 10		346
บริหารความเสี่ยงงานกำกับการปฏิบัติและบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร		
1.	หลักการและเหตุผล	346
2.	ความสำคัญของธีมประเด็นเสี่ยง (RISK THEME)	347
3.	การใช้ประโยชน์จากธีมประเด็นเสี่ยงสำคัญ (RISK THEME)	349
3.1	ป้องกันการขาดธีมประเด็นเสี่ยง (RISK THEME) หรือต่างคนต่างทำ	349
3.2	การนำธีมประเด็นเสี่ยง (RISK THEME) สู่การใช้ประโยชน์ในองค์กร	350

3.3 การแสวงหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนา การรับมือและตอบโต้ความเสี่ยง	356
4. การบริหารความเสี่ยงงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	357
4.1 ก่อนการทำแผนบริหารความเสี่ยง	357
4.2 แผนกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์บนฐานความเสี่ยง	358
บทที่ 11	369
เพิ่มมูลค่าบริการให้ความเชื่อมั่นกลุ่ม OTHER ASSURANCE PROVIDERS	
1. เหตุผลและความจำเป็น	370
2. กระบวนการเชิงบูรณาการเพื่อให้ความเชื่อมั่นต่อการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ร่วมกัน	370
3. รายงานที่รับรองและให้ความเชื่อมั่นด้านความเพียงพอและประสิทธิผล	372
4. แหล่งที่มาการให้ความมั่นใจตามกรอบ THE FOUR LINES OF DEFENSE	373
5. เครื่องมือที่สนับสนุนการให้บริการการด้านความเชื่อมั่น	377
6. Combined Assurance 2 nd Line และ 3 rd Line เพื่องานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	397
6.1 เหตุผลและความจำเป็น	397
6.2 เกณฑ์ที่ใช้เป็นเงื่อนไขและบรรทัดฐานการให้ความเชื่อมั่น (Assurance CRITERIA)	398
6.3 ประเด็นที่ต้องให้ความระมัดระวัง	399
บทที่ 12	403
กำกับการปฏิบัติกับบุคคลภายนอก (Third Party Compliance Management)	
1. เหตุผลและความจำเป็น	403
2. รูปแบบและลักษณะการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับบุคคลภายนอก	404
3. แนวปฏิบัติการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก	406
4. กลยุทธ์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับบุคคลภายนอก	408
4.1 ข้อพิจารณาส่วนของกลยุทธ์	408

	หน้า
4.2 ข้อพิจารณาส่วนของนโยบาย	409
5. ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการจากการใช้บริการผู้ให้บริการภายนอก	410
6. การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอกเพื่อกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ดี	411
6.1 หน้าที่หน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ภายนอก	411
6.2 แบบฟอร์มบันทึกกรณีเกิดข้อบ่งชี้หรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	412
บรรณานุกรม	a
ประวัติผู้เขียน	i

บทนำ

องค์กรกำกับและโครงสร้างองค์กรที่ดี สำหรับจัดวางและสนับสนุน

“การออกแบบและจัดวางองค์กรเป็นกระดุมเม็ดแรกที่ทำให้
มั่นใจว่าการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)
เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรอย่างถาวร

นอกจากนั้น องค์กรกำกับและโครงสร้างองค์กรที่ดียังหมายถึง
การมีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในกลไกการกำกับดูแล
ความเสี่ยงด้านนี้และปลูกฝังวัฒนธรรมตื่นตัวต่อการกำกับการ
ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อย่างต่อเนื่องจริงจัง”

1. หลักการและเหตุผล

1.1 Compliance Organizing

การมีโครงสร้าง การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจน และการมอบหมายบทบาท
หน้าที่ของงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะที่เป็นกำแพงด่านที่ 2 หรือ 2nd Lines ในการ
สนับสนุน ช่วยเหลือ และเติมเต็มกิจกรรมในการตอบโต้และรับมือต่อความเสี่ยงแก่ 1st Lines ในฐานะ
ผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าของภาระเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น (Must have) ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กร
ที่ดำเนินงานในด้านใดก็ตาม ซึ่งผู้บริหารองค์กรเองก็ตระหนักรู้ในเรื่องนี้ดีกว่ากลไกและระบบงานกำกับการ
ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สร้างกระบวนการกำกับดำเนินงานใหม่ที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานในฐานะ

คณะกรรมการและผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรหรือนิติบุคคล ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน ได้ดำเนินงานอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อกำหนด มาตรฐาน หรือแม้แต่แนวปฏิบัติที่ดีในด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ และทุกคนที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรมีความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดมา และนับวันจะมีแนวโน้มที่เข้มงวดกวดขันและเพิ่มเติมเงื่อนไขของการกำกับกับการดำเนินงานขององค์กรในเรื่องต่างๆ กว้างขวางมากขึ้น

1.2 ความสำคัญของโครงสร้างงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ความสำคัญของโครงสร้างภายในองค์กรหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขอบเขตความรับผิดชอบองค์กรด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อาจพิจารณาได้ 2 มุมมอง

- 1) ในมุมมองของการบริหารจัดการ (Strategic management point of view) เป็นความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการที่มีต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และความรับผิดชอบต่อฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารต่อการบรรลุผลสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลดำเนินงานองค์กรด้วยการจัดวางหน่วยงานในระดับที่เป็นกำแพงด้านที่ 2 หรือ 2nd Lines ที่เข้มแข็ง
- 2) ในมุมมองของการบริหารความเสี่ยง (Risk-based point of view) เกิดขึ้นจากการจัดความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นหนึ่งในประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรจากความไม่ชัดเจนหรือไม่แน่นอน การปรับเปลี่ยนจากเดิม และการเกิดใหม่ของข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในการกำกับการปฏิบัติที่จะมีผลกระทบทางลบต่อองค์กรในอนาคต

โครงสร้างภายในองค์กรและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จึงมีบทบาทสำคัญในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

- (1) ช่วยในการพิจารณา สอบทาน และให้ความเห็นต่อข้อเสนอของหน่วยงานที่เป็นกำแพงด้านที่ 1 กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ หรืออนุมัติ หรือเห็นชอบ ในส่วนที่เป็นข้อเสนอทางธุรกิจหรือในเชิงพาณิชย์และข้อเสนอในทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
- (2) ช่วยประเมินภาพรวมของทั้งองค์กร เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการประกอบการพิจารณาตัดสินใจเชิงนโยบายและกลยุทธ์
- (3) ช่วยสนับสนุนในกรณีที่หน่วยงานที่เป็นกำแพงด้านที่ 1 มีความจำเป็นต้องแบกรับกิจกรรมเสี่ยงในด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นประเด็นที่ไม่คุ้นเคย หรือเป็นข้อกำหนดและเงื่อนไขเกิดใหม่

- (4) เป็นผู้ดำเนินการกระบวนการจัดวางกรอบการดำเนินงานด้านกำกับ การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์กำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระหว่างปฏิบัติงานของเจ้าของภาระงาน การออกประกาศนโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติตาม มาตรฐาน ตลอดจนติดตามและประเมินผลการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้การขับเคลื่อนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในภาพรวมประสบ ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
- (5) เป็นผู้ดำเนินการนำเสนอเพื่อให้มีการอนุมัติและกำหนดเป้าหมายการกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตัวชี้วัดความเสี่ยงด้านกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อสื่อสารให้เกิดการตื่นตัวและดำเนินการกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเพียงพอและมีประสิทธิผล รวมทั้งนำไปบูรณาการเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- (6) เข้าไปให้ความเห็นระหว่างดำเนินงาน กรณีที่พบว่ากระบวนการดำเนินงานทาง ธุรกิจ ทั้งในเชิงพาณิชย์ หรือเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมมีความเสี่ยงที่จะ ดำเนินการไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขและข้อกำหนดด้านการกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์
- (7) รายงานผลประเมินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการที่เกิดขึ้น จริงเปรียบเทียบกับนโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติที่กำหนด ไว้ เพื่อให้มั่นใจว่ามีกลไกควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงเหมาะสม
- (8) เป็นผู้ดำเนินการ เพื่อรวบรวมข้อมูล จัดเก็บข้อมูล บันทึกและประมวลผลข้อมูล เพื่อรายงานสถานะความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามเงื่อนไขเชิง คุณภาพ
- (9) เป็นผู้ดำเนินการพิจารณาทบทวน แผนแก้ไข ฟื้นฟู เยียวยา กรณีที่เกิดการ ละเมิด/ฝ่าฝืนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จนเกิดความเสียหายต่อ บุคคลภายนอกหรือบุคคลที่ 3
- (10) เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดกิจกรรมสนับสนุน ส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ และพัฒนา ให้เกิดวัฒนธรรมการตื่นตัวต่อความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ เข้มแข็ง

1.3 การนำมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีมาประยุกต์ใช้

การทำให้เกิดการขับเคลื่อนหรือพลวัตขึ้นจริงภายในแต่ละองค์กรที่ยึดโยงตาม มาตรฐานการกำกับการปฏิบัติที่ดีตามที่ปรากฏรายละเอียดในหนังสือ COMPLIANCE NEW

GUIDEBOOK แนวคิดและกระบวนการจัดวางอย่างครบวงจร เล่มที่ 1 การปรับใช้ตามมาตรฐานสากล 4 ฉบับนั้น (COSO 2013 Internal Control , COSO ERM 2017 , OCEG's GRC และ ISO 37301) ระบุไว้แล้วว่าจำเป็นต้องออกแบบและจัดวางโครงสร้างพื้นฐาน (Basic Structure) เป็นกลไก เครื่องมือ และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงไม่สามารถดำเนินการได้โดยง่ายเช่นการจัดวาง โครงสร้างโดยทั่วไปภายในองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่เป็นบริบทตนเอง มีความ ซับซ้อนของการดำเนินงานที่จำเป็นต้องกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีรูปแบบและขนาดความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ในด้านนี้แตกต่างกัน อีกทั้งวัฒนธรรมการบริหารจัดการและกำกับดูแลองค์กร หน่วยงาน ด้านธุรกิจ ผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการกระจายตัวการดำเนินงานในเชิงภูมิศาสตร์ก็ไม่เหมือนกัน

ดังนั้น การประยุกต์ใช้มาตรฐานสู่การปฏิบัติที่ดีเพื่อความยั่งยืนในระยะยาวของ องค์กรในด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จึงไม่แตกต่างกับลายนิ้วมือแต่ละคนที่จะมีความเป็น เอกลักษณ์ของตนเอง ทำให้ต้องจัดทำคำอธิบายแนวทางปฏิบัติที่เป็นทางเลือกและมีรายละเอียดที่ เพียงพอเกี่ยวกับองค์คณะ องค์กรกำกับ และโครงสร้างองค์กรที่ดีสำหรับระบบกำกับการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์โดยละเอียดในเล่มที่ 2 นี้ เพื่อให้ได้ระบบบริหารจัดการด้านกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สิ่งแรกที่องค์กรต้องคำนึงถึงในการวางกลไกภายในเพื่อให้เกิดระบบกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ คือการออกแบบภายในองค์กรในส่วนขององค์คณะหรือองค์กรที่กำกับดูแลใน ภาพรวม (Governing Body) และโครงสร้างองค์กรในระดับหน่วยงานรับผิดชอบ (Responsible Function) ที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า งานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จะดำเนินการบนความ รับผิดชอบของผู้ได้รับมอบหมาย จนอยู่ภายใต้กรอบการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่เข้มงวด และสม่ำเสมอ จนเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุความสำเร็จของผลดำเนินงาน

1.4 ประโยชน์ขององค์กรกำกับและโครงสร้างองค์กรที่ดี

- 1) องค์ประกอบส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบ กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้เกิดขึ้นได้จริงภายในองค์กร และองค์ประกอบ ส่วนนี้ยังถือว่าบุคลากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่สำคัญภายในองค์กร (internal compliance stakeholders) ด้วย
- 2) องค์ประกอบส่วนนี้ยังทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาเชิงนโยบาย กรณีที่มีตัวเลือก ตัดสินใจด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือมีแนวทางที่เป็นไปได้มากกว่า หนึ่งแนวทางซึ่งย้อนแย้งกัน
- 3) การขับเคลื่อนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ซึ่งถือเป็นระบบบริหารจัดการ ระบบหนึ่งขององค์กรต้องมาจากการสนับสนุนจากระดับบนลงล่าง กลุ่มที่มี

บทบาทสำคัญคือคณะกรรมการที่เป็นส่วนของการกำกับดูแลในภาพรวม และผู้บริหารระดับสูงที่เป็นฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารขององค์กร ในลักษณะของการมอบหมายสั่งการ (Command & Control) เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการขับเคลื่อนด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ เนื่องจากมาจากการชี้แนะในระดับบน ซึ่งหมายถึงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ย่อมสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับองค์กร

2. นิยาม ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง

2.1 นิยามที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้องค์กรเกิดความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความหมาย บทบาท และขอบเขตแต่ละคำที่จะใช้อธิบายถึงกลไกสำหรับขับเคลื่อนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์จึงจำเป็นต้องรับรู้ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการกำกับ ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร และส่วนอื่นของโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้ชัดเจนตั้งแต่แรก ได้แก่

“การกำกับตามหลักธรรมาภิบาล” (Governance) หมายความว่า การกำกับการปฏิบัติงานที่ยึดโยงตามหลักธรรมาภิบาลตามมาตรฐานสากล หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับประเภทกิจการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่อ้างอิงจากหลักธรรมาภิบาลของ OECD ที่กำหนดไว้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (Public Governance) หน่วยงานกำกับดูแล (Regulator Governance) กิจการข้ามชาติ หรือบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วมสาธารณะ หลักความเท่าเทียม หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม เป็นต้น โดยการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลักธรรมาภิบาลที่เพียงพอและครบถ้วนในการดำเนินการด้วย

“ระบบบริหารด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์” (Compliance Management System) หมายความว่า ระบบบริหารที่เป็นกระบวนการกำกับการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานให้สอดคล้องและครบถ้วนตามกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดจากภายนอก สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการทำให้ระบบบริหารด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีความยืดหยุ่น ทำให้การดำเนินงานองค์กรเป็นไปอย่างมีระเบียบวินัย มีประสิทธิภาพ ไม่เกิดผลเสียและความเสียหาย โดยองค์ประกอบระบบบริหารด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ควรเป็นระบบที่บูรณาการในส่วนของ

- 1) เอกสารหรือการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- 2) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3) กระบวนการที่ใช้บริหารจัดการในด้านนี้ตามความจำเป็น
- 4) เครื่องมือ เทคโนโลยี ระบบงาน สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการบริหารจัดการ
- 5) มาตรการควบคุมภายในที่จำเป็น
- 6) มีกลไก เครื่องมือ มาตรการการติดตาม วัด ประเมินผลดำเนินงานจริงเทียบกับที่ออกแบบจัดวางไว้
- 7) ผลประเมินนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 8) มีขอบเขตให้หน่วยงานและฟังก์ชันต่างๆ ร่วมกันทำหน้าที่อย่างครอบคลุม ครอบคลุม และครบวงจร

“องค์คณะกำกับตามโครงสร้าง” หมายความว่า รูปแบบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการองค์กรที่อยู่ในรูปแบบขององค์คณะที่อาจจะมีมากกว่าหนึ่งองค์คณะ โดยองค์คณะเหล่านี้กำหนดไว้อย่างถาวรและตายตัวภายในโครงสร้างองค์กร แม้ว่าเวลาจะเปลี่ยนแปลงไป องค์คณะกำกับตามโครงสร้างเหล่านี้ยังคงอยู่ อาจเปลี่ยนแปลงส่วนของตัวบุคคลที่นำมาเป็นองค์ประกอบตามองค์คณะนั้นๆ หรืออาจจะทบทวนบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์คณะ เช่น คณะกรรมการอำนวยการ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับกิจการที่ดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้าง

“คณะกรรมการกำกับ” (Governing Body) หมายความว่า กลุ่มบุคคลที่รวมตัวกันเป็นองค์คณะ ทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบ อนุมัติ และทำการกำกับดูแลในภาพรวม โดยส่วนใหญ่จะกำกับผ่านความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงองค์กร ในองค์กรส่วนใหญ่ คณะกรรมการกำกับหมายถึงคณะกรรมการอำนวยการ หุ่นส่วน

“ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร” (Executive Management) หมายความว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจบริหารจัดการในฐานะตัวแทนขององค์กร ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ บริคณห์สนธิ ข้อบังคับ ใบอนุญาตประกอบการ หรือพระราชบัญญัติที่ใช้จัดตั้งองค์กร โดยอำนาจหน้าที่ส่วนนี้ของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารมาจากผู้ถือหุ้นจึงเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยเฉพาะการอนุมัติหรือเห็นชอบ หรือมอบอำนาจกระทำการให้แก่บุคลากรภายในองค์กร

“โครงสร้างองค์กรด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย” หมายความว่า การจัดวางหน่วยงาน พร้อมกรอบอัตรากำลัง หน้าที่ความรับผิดชอบ คำอธิบายลักษณะงาน ที่แบ่งแยก

หน้าที่ บทบาทดำเนินการ การแต่งตั้งบุคลากรในตำแหน่งงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสายการรายงานที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจนด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งการกำหนดโครงสร้างองค์กรด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อาจจะมาจากการพิจารณา ร่วมกันของคณะกรรมการตามโครงสร้าง หรือคณะกรรมการกำกับกับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารขององค์กร

2.2 คุณลักษณะองค์ประกอบที่ดีของการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

- 1) มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนตามนิยามดังกล่าวข้างต้นและมีอำนาจหน้าที่ตามที่จำเป็น
- 2) มีคณะกรรมการกำกับหรือคณะกรรมการอำนวยการขององค์กรทำหน้าที่พิจารณาและให้ความรับผิดชอบในระดับสูงสุด รวมทั้งมีบทบาทให้การสนับสนุน และผลักดันเพื่อให้มั่นใจว่ามีกลุ่มบุคคลที่กำกับดูแลฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร ซึ่งถือเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรให้ดำเนินการที่เหมาะสมและนำไปสู่ การขับเคลื่อนการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับการ ดำเนินการธุรกรรมในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมขององค์กร
- 3) มีฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารที่มีแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนและส่งต่อจากนโยบาย และกรอบแนวทางเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งส่วนของแผนงาน หรือโครงการเชิงนโยบาย และส่วนการดำเนินงานลักษณะงานประจำ ตลอดจน การดำเนินงานบนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) มีความสอดคล้องกับมาตรฐานสากลของระบบบริหารองค์กรและการจัดการ ความเสี่ยงด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการ ดำเนินงานจะเป็นไป และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จด้านประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

โดยสรุป ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดวางองค์คณะหรือองค์กรกำกับและโครงสร้าง องค์กรที่ดีสำหรับระบบกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประกอบด้วย

ระดับที่ 1 ระดับคณะกรรมการอำนวยการขององค์กร ทำหน้าที่กำกับภาพในองค์ รวม รวมทั้งกำกับให้ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารขับเคลื่อนสู่ภาคปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การทำหน้าที่ระดับนี้อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการอำนวยการของ องค์กรเองโดยตรง หรือมีการจัดตั้งองค์คณะหรือองค์กรกำกับภายใต้ คณะกรรมการอำนวยการเพื่อดำเนินการแทน

ระดับที่ 2 ระดับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่รับผิดชอบ นโยบาย ความเห็น ข้อสังเกตจากคณะกรรมการอำนวยการองค์กร สู่การขับเคลื่อนให้เกิด กิจกรรมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระหว่างดำเนินงานในฐานะ ผู้บริหารสูงสุดหรือทีมผู้บริหารองค์กร

การทำหน้าที่ระดับนี้อาจดำเนินงานโดยผู้บริหารระดับสูงสุดเอง หรือโดย ทีมผู้บริหาร หรือจัดตั้งคณะทำงานภายใต้การมอบหมายสั่งการของ ผู้บริหารสูงสุดเพื่อดำเนินการคัดกรอง ให้ความเห็น ก่อนนำเสนอ มอบหมายสั่งการจากผู้บริหารสูงสุด หรือรับมอบอำนาจกระทำการบาง เรื่องแทนผู้บริหารสูงสุด

ระดับที่ 3 ระดับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ในภาพรวม

ทำหน้าที่แทนองค์กรหรือนิติบุคคลซึ่งครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ อำนวยการและผู้บริหารระดับสูงที่เป็นฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร ดำเนิน กิจกรรมที่ทำให้มั่นใจว่าทั่วทั้งองค์กรมีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อย่างเพียงพอและครอบคลุมครบถ้วนส่วนที่นอกเหนือจากการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสายงานและหัวหน้างาน ตลอดจน ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทั้งภายในองค์กร และที่ปฏิบัติงานอยู่ในกิจการของ ห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 4 ระดับผู้บริหารสายงาน หัวหน้างาน

ทำหน้าที่กำกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้านบริหารจัดการเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเจ้าของภาระงานปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระหว่าง ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอครบถ้วนอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องใน ระหว่างดำเนินงานส่วนที่ดำเนินการเองได้ และนำเสนอหารือ ขอ ความเห็น คำแนะนำ แนวทางดำเนินการร่วมกับหน่วยงานรับผิดชอบด้าน กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน กำกับดูแลภายนอกที่เข้ามาตรวจประเมินการดำเนินงานภายใต้สายงานที่ รับผิดชอบโดยตรง

ระดับที่ 5 ระดับผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเจ้าของภาระงาน

ทำหน้าที่กำกับตนเองด้านกฎเกณฑ์และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับภาระ งาน นำเสนอผู้บริหารสายงานและหัวหน้างานกรณีที่ไม่สามารถกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ด้วยตนเอง ทำการแทรกกิจกรรมการกำกับการ

ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไว้ระหว่างดำเนินงานตามปกติ ตามภาระงานประจำ
ที่รับผิดชอบ

“การกำกับในระดับกลุ่มธุรกิจ” (Related Group Compliance)

หมายความว่า การกำกับที่มีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายการดำเนินการร่วมกันของกิจการภายในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน บริษัทในเครือขายหรือมีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้มีความสอดคล้องกันในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

“การกำกับในระดับองค์กร” (Enterprise-based Compliance)

หมายความว่า การกำกับที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สอดคล้องกับสถานะผลดำเนินงานที่เป็นภาพองค์รวมทั้งองค์กร

“การกำกับในระดับสายงาน” (Compliance under Line of Command)

หมายความว่า การกำกับระดับที่ผู้รับผิดชอบแต่ละสายงานใช้กำหนดนโยบายและมอบหมายสั่งการเพื่อให้หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้สายงานดำเนินงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานของสายงานในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กร

“การกำกับในระหว่างปฏิบัติงานตามกระบวนการ” (Compliance-in-Process) หมายความว่า การกำกับที่ผู้รับผิดชอบภาระงาน กิจกรรม ตามขั้นตอนต่างๆ ของแต่ละกระบวนการ ทำการสร้างกลไก เครื่องมือ มาตรการ กิจกรรมควบคุมการปฏิบัติงาน จนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสายงานและส่วนหนึ่งขององค์กร

“การกำกับการปฏิบัติงานด้านการเงิน” (Financial Compliance)

หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องที่อาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจในเชิงลึกถึงกฎเกณฑ์ที่ออกมารองรับด้านการเงิน เช่น กฎเกณฑ์ด้านภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร กฎเกณฑ์ตามมาตรฐานการบัญชี และการรายงานทางการเงิน กฎเกณฑ์ด้านการโอนเงิน การชำระเงิน เป็นต้น

“การกำกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการหลัก” (Operational Compliance) หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องและอาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจเชิงลึกต่อกฎเกณฑ์ เงื่อนไข ข้อตกลง ที่กำกับกระบวนการดำเนินงานตามปกติประจำวันขององค์กร ซึ่งต้องดำเนินการให้สอดคล้องและครบถ้วนอยู่ตลอดเวลาที่ดำเนินงาน เช่น เงื่อนไขที่ได้มาพร้อมการอนุญาตหรือใบอนุญาต/อนุมัติให้ดำเนินการ เงื่อนไขทางการค้าที่เป็นข้อตกลงระหว่างองค์กรกับผู้เกี่ยวข้องภายนอก สัญญา บันทึกข้อตกลง หรือข้อตกลงในรูปแบบอื่นใดที่เป็นพันธผูกพัน ให้องค์กรต้องปฏิบัติตาม

“การกำกับกรปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบภาคบังคับ”

(Regulatory Compliance) หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจเชิงลึกถึงกฎเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นกฎหมาย ทั้งกฎหมายที่เป็นหลักระดับที่เป็นพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา จนถึงกฎหมายลำดับรองที่เกี่ยวข้อง มติหรือข้อสั่งการที่มาจากหน่วยงานผู้กำหนดนโยบายหรือภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับจากภายนอกเป็นสำคัญ ซึ่งต้องปฏิบัติให้ครบถ้วน และครอบคลุม เพื่อมิให้เกิดบทลงโทษหรือความเสียหายต่อองค์กร

“การกำกับกรปฏิบัติงานด้านแรงงานและบุคลากร” (Workforce

Compliance) หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจเชิงลึกถึงกฎเกณฑ์ที่ใช้กำกับ ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นผู้ใช้แรงงาน ลูกจ้าง ผู้รับจ้างงาน ที่มีลักษณะเป็นกฎหมายหรือกฎระเบียบ ทั้งภายนอกและภายใน เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ มาตรฐานเรื่องการเคารพสิทธิมนุษยชน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมการทำงาน เป็นต้น

“การกำกับกรปฏิบัติงานด้านไอที ดิจิทัล และไซเบอร์” (IT, Digital &

Cyber Compliance) หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจเชิงลึกถึงกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไอที การปฏิบัติงานรูปแบบดิจิทัล การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมไซเบอร์ การดำเนินงานด้วยวิธีการอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีกฎหมายหรือกฎระเบียบภายนอกที่เข้ามากำกับ และต้องมีการปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ครอบคลุมและสม่ำเสมอ

“การกำกับกรปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

(ESG Compliance) หมายความว่า การกำกับที่เกี่ยวข้องต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเข้าใจเชิงลึกถึงกฎเกณฑ์ที่ออกมาจากการดำเนินงานองค์กรที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับสากล ระดับชาติ หรือในระดับอุตสาหกรรม

3. บทบาทองค์กรคณะกำกับตามโครงสร้างและคณะกรรมการกำกับ

องค์กรกำกับตามโครงสร้างและ/หรือคณะกรรมการกำกับเป็นผู้รับผิดชอบสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในฐานะชั้นนำองค์กรและสื่อสารความคาดหวังที่ชัดเจนไปยังฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมภายในองค์กร รวมถึงองค์กรและกิจการในห่วงโซ่อุปทาน ซัพพลายเออร์ ผู้ให้บริการ ที่เป็นบุคคลที่ 3 อีกทั้งองค์กรกำกับตามโครงสร้างและคณะกรรมการกำกับยังต้องการการรับรองและการให้

ความเชื่อมั่นว่าองค์กรกำหนดขั้นตอนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพียงพอ มีความชัดเจน และดำเนินการอย่างแพร่หลายและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กรด้วย

แม้ว่าทุกองค์กรจะมีฝ่ายจัดการที่เป็นผู้บริหารระดับสูงทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ประเด็นการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อาจไม่ใช่สิ่งที่ฝ่ายบริหารและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในลำดับแรกเมื่อเทียบกับเป้าหมายเชิงพาณิชย์ หรือเป้าหมายทางธุรกิจ ที่เป็นตัวชี้วัดโดยตรงของผู้บริหารระดับสูง องค์กรจะกำกับการตามโครงสร้างและคณะกรรมการกำกับ จึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดการสร้างระบบบริหารด้านการกำกับการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นกุญแจสำคัญในการสื่อสารถึงความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในระดับขององค์กร

3.1 ประเด็นสำคัญต่อการออกแบบและจัดวางโครงสร้าง

ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรพิจารณาออกแบบและจัดวางโครงสร้างของกลไกการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้ได้กลไกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- 1) ควรมีความสอดคล้อง ครอบคลุม และครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ที่มีความครอบคลุมอย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้
 - (1) กำหนดให้งานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีลักษณะที่แยกเป็นอิสระ ในฐานะที่เป็นกลุ่มงาน 2nd Line
 - (2) ต้องไม่ใช่ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงหรือเจ้าของภาระงาน ที่นับเป็นกลุ่มงาน 1st Line
 - (3) ต้องไม่ใช่หน่วยงานตรวจสอบภายในที่ถือเป็นกลุ่มงาน 3rd Line
 - (4) ทำให้มั่นใจว่างานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีความเป็นกลาง ความโปร่งใส และนำไปสู่วิธีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร
- 2) ควรมีความสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจขององค์กร วัฒนธรรมในภาพรวมขององค์กรส่วนของการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีธรรมาภิบาล บทบาทในฐานะผู้นำองค์กรของผู้บริหาร รวมทั้งวัฒนธรรมการตื่นตัวต่อความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมความเสี่ยง ที่จำเป็นต้องทำให้มั่นใจว่า

- (1) ค้นหา ระบุ ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และนำไปรวมกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
 - (2) เป็นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นความจำเป็นต้องดำเนินการให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - (3) เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกครบถ้วนทุกภาคส่วน
 - (4) ถือเป็นการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการควบคุมขององค์กร เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงในด้านนี้
- 3) ควรมีบทบาทคณะกรรมการระดับองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อสร้าง Tone From The Top ตั้งแต่
- (1) กำหนดทิศทาง เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและมุ่งมั่น
 - (2) การสื่อสารน้ำเสียงจากผู้บริหารระดับสูงลงไปที่ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร ที่เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร
 - (3) การวางรากฐานของความโปร่งใส การเปิดกว้าง ความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง การดำเนินงานให้อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ อย่างต่อเนื่อง
 - (4) การให้ความเห็นชอบแผนดำเนินงาน โครงการเกี่ยวข้องกับการกำกับการ ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และลดช่องว่างความเสี่ยงในส่วนนี้
 - (5) การออกแบบ กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ประเด็นความเสี่ยงสำคัญด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ต้องเฝ้าระวัง ติดตาม และปิดช่องว่างความเสี่ยงให้เพียงพอและทันเวลา ก่อนบังคับใช้
 - (6) การจัดให้มีระบบรายงานที่เพียงพอ เหมาะสม เพื่อติดตาม วัด และ ประเมินผลดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้
- 4) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ดำเนินงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สามารถ เข้าถึงฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร องค์กรคณะกำกับตามโครงสร้าง และคณะกรรมการ กำกับเพื่อหารือในประเด็นที่เป็นเชิงนโยบายส่วนที่เกินกว่าแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้หรือที่อนุมัติไว้เป็นหลักการ
- 5) ควรทำให้มั่นใจว่าได้จัดวางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเพื่อให้เกิดกลไกที่บริหารจัดการ การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ และศักยภาพการบริหาร

จัดการอย่างเพียงพอ และมีระดับความเป็นอิสระที่จำเป็นเพื่อทำหน้าที่สอบทาน และกำกับ ให้เจ้าของภาระงานมีแนวทางปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

- 6) ควรทำให้มั่นใจว่าโครงสร้างของการบริหารงานกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แยกออกจากโครงสร้างของงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้งานกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มีความผูกพันและดำเนินงานร่วม หรือตัดสินใจร่วมกันกับเจ้าของภาระงาน ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงาน ในขณะที่งานตรวจสอบภายในทำหน้าที่สอบทานหลังจากผลดำเนินงานเสร็จสิ้น หรือไม่เกี่ยวข้องผูกพัน หรือไม่ร่วมดำเนินงาน หรือไม่ร่วมตัดสินใจกับเจ้าของภาระงานทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงาน
- 7) ควรทำให้มั่นใจว่าได้วางข้อกำหนดให้กลไกเพื่อบริหารจัดการการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นำมาใช้บังคับกับบุคคลทุกคนและทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ทั้งต่อยอดขยายผลออกไปยัง องค์กรและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องในฐานะของภาคีเครือข่าย คู่ค้าคู่สัญญา หรือคู่ความร่วมมือตามความจำเป็น
- 8) การรวบรวมผลดำเนินงานด้านกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีความครอบคลุมและสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของทั้งองค์กร จนมั่นใจว่ามีความเข้าใจในสถานะด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่จำเป็นทั้งหมดของทั้งองค์กร
- 9) นำผลที่ได้จากการรวบรวมผลดำเนินงานเพื่อประเมินสถานะการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มีความชัดเจน โดยเฉพาะกฎเกณฑ์ภาคบังคับ รวมทั้งกฎเกณฑ์ที่เป็นภาคสมัครใจ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรมีความตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเพียงพอและเหมาะสม และกลไกบริหารจัดการด้านการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ช่วยให้องค์กรมีแนวทางการจัดการหรือตอบโต้และรับมือต่อความเสี่ยงด้านการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ครอบคลุมทุกประเด็นที่เสี่ยงสูง

ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่สะท้อนถึงความแข็งแกร่งขององค์กรในด้านการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เนื่องจาก

- 1) เมืองค์ประกอบของคณะกรรมการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาจากบุคคลที่เป็นกรรมการอำนวยการขององค์กรผสมผสานกับบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเชิญให้

เป็นกรรมการหรือคณะกรรมการในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

- 2) นำหลักการ เจือนไข แนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการมาใช้ในคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยเฉพาะส่วนของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านธรรมาภิบาล แนวคิดด้านบริหารความเสี่ยง และปกป้องผลประโยชน์และคุณค่าขององค์กร

3.2 ประเภท/รูปแบบที่มาคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

3.2.1 กรณีเป็นคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ คือกลุ่มบุคคลหรือทีมงานที่มาจากคณะกรรมการอำนวยการ ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในภาพรวมขององค์กร เพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพียงพอ ครบถ้วน สม่าเสมอ ทั้งกฎเกณฑ์ที่มีผลใช้บังคับอยู่แล้วทุกรูปแบบ และกฎเกณฑ์ที่กำลังจะมีผลใช้บังคับในอนาคต ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมล่วงหน้าก่อนบังคับใช้ โดยได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากคณะกรรมการอำนวยการ จึงมีสายการรายงานนำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ

3.2.2 กรณีเป็นคณะทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

โดยทั่วไป หากองค์กรคณะกำกับตามโครงสร้างมีได้มาจากตัวแทนของคณะกรรมการอำนวยการโดยตรง มักใช้ชื่อว่าคณะทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และแต่งตั้งขึ้น 2 แนวทาง คือ

- 1) แต่งตั้งโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เพื่อทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารขับเคลื่อนกลไก เครื่องมือ นโยบาย และกำหนดวิธีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ภายในองค์กร โดยได้รับมอบอำนาจและความรับผิดชอบจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร สายการรายงานผลจะนำเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งกรณีนี้บุคลากรที่เข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มักเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลยุทธ์
- 2) แต่งตั้งโดยคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จึงเป็นคณะทำงานภายใต้คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ปฏิบัติหน้าที่ตามการมอบหมายของคณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งอาจจะมีมากกว่าหนึ่งชุดคณะทำงานก็ได้ตามความจำเป็น เพื่อให้มีความครอบคลุมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ครบถ้วนทั้ง

5 หรือ 6 กลุ่มของการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ประกอบด้วย Financial Compliance, Operational Compliance, Regulatory Compliance, Workforce Compliance, IT Compliance และ International Relation Compliance เช่น ESG Compliance

3.2.3 กรณีคณะอนุทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เฉพาะด้าน

บางองค์กรแต่งตั้งคณะอนุทำงานเพื่อแยกกลุ่มการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามความถนัดที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากสมรรถนะบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นคณะทำงานอาจจะไม่เพียงพอและครอบคลุมทุกกลุ่มกฎเกณฑ์ ในกรณีนี้ การแต่งตั้งคณะอนุทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ภายใต้คณะกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ หรือภายใต้คณะทำงานเฉพาะกิจจึงมีความเหมาะสม

แนวทางจัดตั้งคณะอนุทำงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เฉพาะด้านให้มีจำนวนหลายชุดตามความจำเป็น อาจพิจารณาแบ่งตามหลักการต่อไปนี้

- (1) แบ่งตามพื้นที่
- (2) แบ่งตามสายงานหรือสายธุรกิจ
- (3) แบ่งตามประเภทการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 5 หรือ 6 กลุ่ม ที่ประกอบด้วย Financial Compliance, Operational Compliance, Regulatory Compliance, Workforce Compliance, IT Compliance และ International Relation Compliance หรือ ESG Compliance
- (4) แบ่งตามกฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดแต่ละฉบับหรือกลุ่มกฎเกณฑ์ที่บังคับใช้ใน

ระดับขององค์กรและต้องกำกับการปฏิบัติอยู่ตลอดเวลาหรือเป็นกลุ่มของกฎเกณฑ์ที่บังคับใช้เฉพาะด้าน
ในกรณีนี้อาจรวมถึงกฎเกณฑ์ กฎหมาย หรือกฎระเบียบที่มีกฎหมายลำดับรองที่ต้องปฏิบัติตามที่มีเป็นจำนวนมาก หรือมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง หรือเพิ่มเติมกฎหมายลำดับรองอยู่เป็นระยะ หรือเป็นเรื่องที่ต้องมีการหารือขอความเห็นในเชิงนโยบายเป็นบางครั้ง

3.3 บทบาทเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมต้นตัวขององค์กร และกำหนดนโยบายระดับองค์กรที่ชัดเจน

การกำกับที่ยึดโยงกับหลักธรรมาภิบาลและปลูกฝังวัฒนธรรมการต้นตัวต่อความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานองค์กร โดยยึดมั่นอยู่

บนหลักการของความถูกต้อง (Integrity) ซึ่งส่วนหนึ่งคือการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพถึงเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการซึ่งต้องจัดวางทางหลักเกณฑ์/เงื่อนไขที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน กำหนดกระบวนการดำเนินการ กลไกและวิธีการดำเนินการก่อนที่จะอนุมัติ/ให้ความเห็นชอบใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกรรมเชิงพาณิชย์หรือธุรกรรมเชิงสังคมที่ทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจใดๆ ในการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีธรรมาภิบาล ยึดมั่นอยู่บนหลักการของความถูกต้อง มิได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น

ประเด็นเรื่องนี้มีหน้าที่สำคัญที่ต้องใช้การกำกับระดับคณะกรรมการ หรือการแต่งตั้งเป็นองค์คณะกำกับตามโครงสร้าง เช่น คณะอนุกรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เนื่องจาก

- 1) ในมุมมองฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์เป็นสำคัญ การออกแบบโมเดลทางธุรกิจในเชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์จึงมักคำนึงถึงผลตอบแทนความคุ้มค่าของการลงทุนทางการเงินเป็นสำคัญ โดยเชื่อว่าการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรได้รับผลตอบแทน เพิ่มพูนรายได้หรือรายรับ และสร้างผลกำไรโดยอยู่บนสมมติฐานว่าโมเดลธุรกิจดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ในทางกฎหมาย
- 2) ผู้บริหารระดับสูงหรือหน่วยงานที่เป็นต้นเรื่องอาจจะมองข้ามหรือละเลยที่จะตรวจสอบหรือสอบทานตั้งแต่เริ่มวางกลยุทธ์หรือแผนงานเชิงธุรกิจหรือเชิงพาณิชย์ว่าต้องสอดคล้องกับกฎหมายและกฎระเบียบภายนอกหรือไม่ อย่างไร และไม่มีกลไกระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นระบบทำให้ไม่มีการตื่นตัวต่อการควบคุมหรือการรับมือและตอบโต้กับความเสี่ยงในด้านนี้
- 3) องค์กรไม่ได้วางนโยบายที่เชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาลส่วนที่มีความสำคัญด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนว่าการดำเนินงานใดๆ ขององค์กร ควรยึดมั่นอยู่บนความถูกต้องเท่านั้น แม้แต่ลักษณะการดำเนินงานที่อาจจะเห็นได้ชัด หรือขาดความชัดเจนว่าถูกต้องแน่นอน ก็เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ควรดำเนินการ

ด้วยเหตุนี้ บทบาทคณะกรรมการหรือองค์คณะที่แต่งตั้งขึ้นโดยเฉพาะตามโครงสร้างจึงมีความสำคัญที่จะทำให้มั่นใจว่า

- 1) การดำเนินการใดๆ เชิงพาณิชย์ของผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาอย่างรอบคอบ และสามารถมั่นใจได้ว่าเป็นการดำเนินงานที่ยึดมั่นอยู่บนความถูกต้อง ไม่มี

ประเด็นใดที่มีการปิดบัง ซ่อนเร้น หรือละเลยด้านการกำกับ การปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์

- 2) กรณีที่ยังมีประเด็นไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมดที่ยังไม่สามารถให้ความมั่นใจไม่ได้ มีสีเทา ไม่ชัดเจน และต้องมีการปรับปรุงแผนดำเนินงานเชิงธุรกิจดังกล่าวจนมีความสอดคล้อง ครบถ้วน และเพียงพอตามกฎหมายภายนอกที่มีการกำกับ แม้ว่าการปรับปรุงแผนดำเนินงานเชิงธุรกิจอาจจะทำให้อัตรผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรลดลงจากเดิมก็ตาม
- 3) แผนดำเนินงานเชิงธุรกิจแต่ละประเด็น แต่ละโมเดลธุรกิจ จะต้องวิเคราะห์และ ประเมินความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และจัดทำแผนที่ ความเสี่ยงส่วนนี้ รวมทั้งแนวทางรับมือต่อความเสี่ยงสำคัญที่อาจจะปฏิบัติได้ไม่ ครบถ้วนตามเงื่อนไขและข้อกำหนดกฎหมายที่มีโอกาสเกิดผลกระทบให้เกิด ความเสียหายต่อองค์กรในภายหลัง และถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหลัก ดำเนินแผนงานนั้นๆ ด้วย
- 4) คณะกรรมการหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยเฉพาะตามโครงสร้าง จะมีบทบาท
 - (1) ให้ข้อสังเกต ความเห็น หรือลงมติที่ประชุมของคณะกรรมการในประเด็นที่ เห็นว่าการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงที่ อาจจะไม่สอดคล้องระหว่างแนวทางการดำเนินงานเชิงพาณิชย์กับ กฎเกณฑ์เชิงกฎหมายและกฎระเบียบที่เป็นเรื่องสำคัญ
 - (2) มอบหมายสั่งการให้ฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องกลับไปดำเนินการ ให้ครบถ้วน สร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานเชิงพาณิชย์นั้นสอดคล้อง กับกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและครบถ้วนก่อนดำเนินการ
 - (3) มีมติที่จะไม่อนุมัติหรือไม่เห็นชอบต่อแผนดำเนินงานเชิงพาณิชย์ใดๆ ที่ขาด การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่าง เพียงพอและเหมาะสม
 - (4) กำหนดเป็นนโยบาย หลักเกณฑ์ เงื่อนไข ที่จะพิจารณาข้อเสนอของฝ่าย จัดการและผู้บริหาร และระบุให้มีเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ นำเสนอขออนุมัติหรือขอความเห็นชอบจะต้องมีการวิเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นส่วนประกอบหนึ่งด้วย
- 5) การดำเนินการของคณะกรรมการลักษณะดังกล่าวจะทำให้เกิดการตระหนักรู้ ความเข้าใจชัดเจนว่าการตรวจสอบ/การสอบทานถึงความสอดคล้องและ เหมาะสมของการดำเนินงานเชิงพาณิชย์กับข้อกำหนดและเงื่อนไขของกฎหมาย

เป็นไปอย่างเพียงพอและครบถ้วน รวมทั้งการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบด้านความเสียหายต่อองค์กรก่อนจะมีการดำเนินการเชิงพาณิชย์ดังกล่าว และก่อนที่จะนำเสนอขอความเห็นชอบหรือขออนุมัติจากคณะกรรมการ อีกทั้งยังกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนว่าฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้เพียงพอและครบถ้วน ทุกครั้งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญ และนำแผนการปิดช่องว่างความเสี่ยงด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไปขับเคลื่อนจริงระหว่างดำเนินงานด้วย

3.4 บทบาทการผลักดัน ติดตาม วัดผล ประเมินสถานการณ์ภาพรวมผ่านผลดำเนินงานฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร

ประเด็นสำคัญซึ่งต้องพิจารณาในส่วนนี้เกิดขึ้นหลังจากที่มีการลงมติอนุมัติจากผลการประชุมของคณะกรรมการหรือองค์คณะที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างแล้ว โดยเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดแผนดำเนินงานสำหรับคณะกรรมการหรือองค์คณะที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างภายหลังจากคณะกรรมการหรือองค์คณะที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างได้มีการประกาศใช้นโยบาย จัดวางโครงสร้างภายในองค์กร กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานรับผิดชอบด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ วางหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ระบุให้ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารและโดยผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบขับเคลื่อนและบริหารจัดการให้งานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นการจัดวางโครงสร้างพื้นฐานให้ครบถ้วนก่อนที่จะเริ่มมีกลไกการบริหารงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ คณะกรรมการหรือองค์คณะที่จะตั้งขึ้นตามโครงสร้างดังกล่าว
 - (1) แผนดำเนินงานส่วนที่เป็นกิจกรรมผลักดันและสนับสนุนรายไตรมาสหรือทุก 6 เดือน
 - (2) แผนดำเนินงานส่วนที่ทำให้เกิดกระบวนการติดตาม วัดผล และประเมินผลดำเนินงานที่เกิดจริงที่เป็นภาพรวมรายไตรมาส หรือรายแผนธุรกิจ หรือรายแผนงานโครงการ
 - (3) แผนดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวข้องกับวาระพิจารณาที่เป็นการวิเคราะห์พิจารณาในวาระการประชุมคณะกรรมการหรือองค์คณะที่จัดตั้งขึ้นตาม

โครงสร้าง เพื่อให้ข้อสังเกต/ความคิดเห็นไปปรับปรุงและพัฒนาประเด็นที่ยังเป็นจุดอ่อนหรือควรปรับปรุงพัฒนาเพื่อยกระดับความเข้มแข็งของการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

- 2) บทบาทร่วมผลักดันและสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานจริงตามนโยบายหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่จัดวางไว้
- 3) บทบาทติดตามและประเมินผลสถานะที่เป็นจริงและการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในภาพรวมเมื่อเปรียบเทียบกับนโยบาย หลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ได้จัดวางไว้ เพื่อให้มั่นใจว่าผลดำเนินงานเชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคมขององค์กรมีความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอและเหมาะสม จนทำให้สามารถป้องกัน หลีกเลี่ยง สอดส่องและติดตามเพื่อมิให้เกิดการละเมิดหรือฝ่าฝืนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ใดๆ ที่ส่งผลกระทบรุนแรงและมีนัยสำคัญต่อองค์กรเกินยอมรับได้ รวมทั้งรับทราบเหตุผล ความจำเป็น ข้อจำกัดภายในองค์กรที่ทำให้ผลดำเนินงานภาพรวมต่ำกว่านโยบายหรือไม่สามารถทำได้ครบถ้วนตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่จัดวางไว้ พร้อมทั้งพิจารณาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

3.5 บทบาทสอบสวนเหตุการณ์ฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ปรับปรุง และทบทวนแนวทางการแก้ไข

แม้ว่าโดยหลักการแล้ว เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ใช้กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์คือต้องทำให้ครบถ้วน สอดคล้อง เพียงพอเท่านั้น แต่เมื่อเกิดกรณีที่มีการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไม่ว่าด้วยเหตุผลใดก็ตาม คณะกรรมการหรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างควรมีบทบาทพิจารณาผลการสอบสวนเหตุการณ์ดังกล่าวในมุมมองที่เป็นอิสระ ทั้งนี้เนื่องจาก

- 1) เมื่อเกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ผู้บริหารระดับสูงสุดที่เป็นผู้รับผิดชอบในภาพรวมทั้งหมดในทุกกรณี ทำให้การพิจารณาควรอยู่ในระดับคณะกรรมการที่เหนือกว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
- 2) เพื่อนำผลการพิจารณาถึงสาเหตุ ความเป็นมาของการฝ่าฝืนหรือการละเมิดกลับมาทบทวนเชิงนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง
- 3) เพื่อพิจารณาถึงประมาณการผลกระทบที่เกิดขึ้นจากผลการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเป็นความรับผิดชอบ

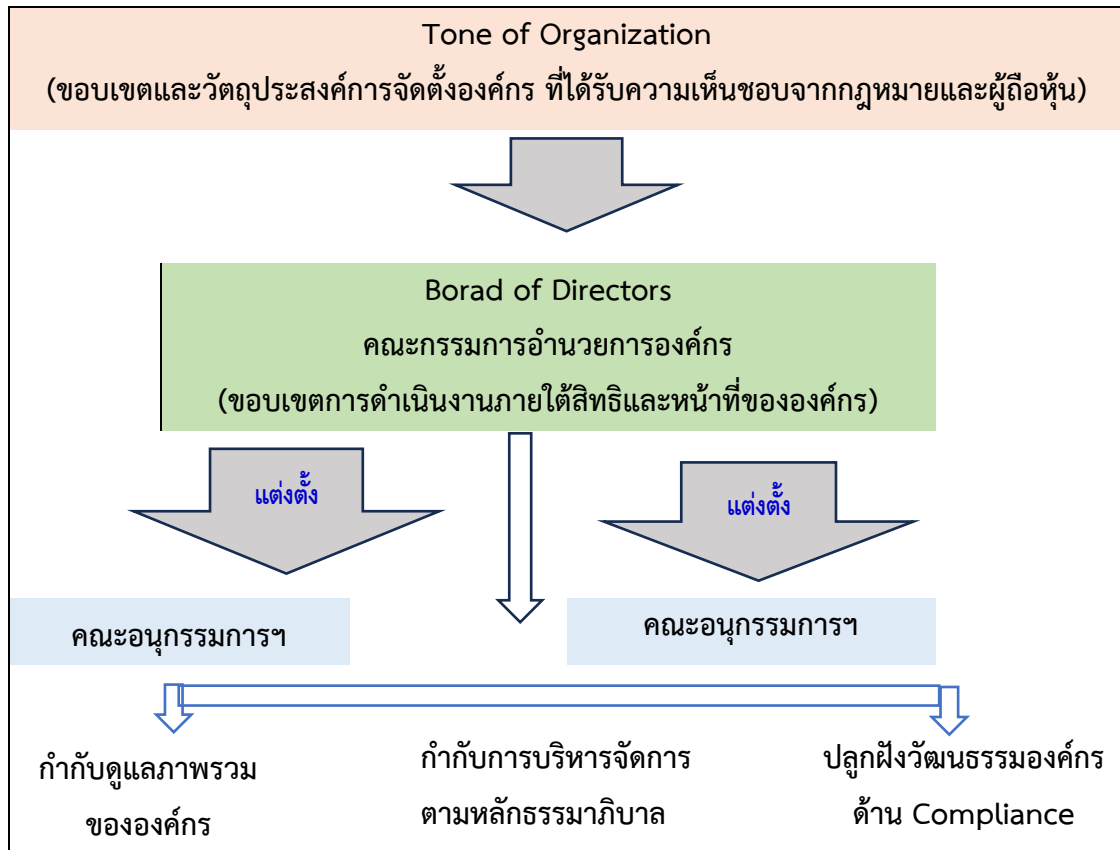
ระดับคณะกรรมการ และประเด็นที่คณะกรรมการควรเตรียมความพร้อมหรือเตรียมตัวในฐานะที่เป็นตัวแทนที่กระทำการในนามนิติบุคคลหรือองค์กร

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องส่วนของการสอบสวนเหตุการณ์กรณีเกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดกรอบแนวทางดำเนินการ หลักเกณฑ์และเงื่อนไขดำเนินการกรณีที่เกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กรณีที่มีความร้ายแรงและสำคัญ และกรณีที่อยู่ในวิสัยที่ฝ่ายจัดการจะนำไปดำเนินการได้ และรายงานผลต่อคณะกรรมการ
- 2) กำหนดบุคคล กลุ่มบุคคล วิธีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสอบสวนเหตุการณ์กรณีเกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แต่ละกรณี
- 3) มอบหมายให้มีการจัดทำคู่มือ แนวทางดำเนินการสำหรับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือคณะกรรมการเพื่อสอบสวนเหตุการณ์ กรณีเกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือบรรทัดฐานสากล ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้อง และส่วนของพยาน ให้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีระบบ มีขั้นตอนดำเนินการครบถ้วน มีหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการพิจารณาที่ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- 4) มอบหมายให้มีแบบการรายงานความคืบหน้า รายงานผลการสอบสวนเหตุการณ์กรณีเกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิดการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม และสิ่งที่ต้องมีการติดตามการประชุมเพื่อให้ฝ่ายจัดการและผู้บริหารระดับสูงสุดนำไปพิจารณาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง และทำกิจกรรมเพิ่มเติมตามความจำเป็น ทั้งกรณีที่
 - (1) เป็นไปเพื่อการบริหารจัดการภายในองค์กรเท่านั้น
 - (2) เป็นไปตามหลักเกณฑ์เงื่อนไขที่ต้องรายงานยังหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องภายนอก
 - (3) กรณีที่ต้องชี้แจงและเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสมต่อสาธารณชน
 - (4) เป็นไปเพื่อให้มีเอกสารหลักฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การบริหารจัดการข้อมูลที่เพียงพอต่อการนำไปประกอบการใช้สิทธิ์ดำเนินคดีทางกฎหมายตามความจำเป็น

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการ/องค์กรที่แต่งตั้งให้อยู่ในโครงสร้างหรือองค์กรกำกับมีบทบาทกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในลักษณะความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ ได้แก่

- (1) การกำกับภาพในองค์กรรวม (Oversight) ที่เป็นการกระทำของฝ่ายจัดการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อผลดำเนินงานทั้งหมดของระดับองค์กร
- (2) การกำกับผ่านการยึดโยงกับหลักธรรมาภิบาล และปลูกฝังวัฒนธรรมให้เกิดการตื่นตัวต่อการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ดี



4. บทบาทฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหาร

4.1 ความรับผิดชอบต่อภาพรวมผลดำเนินงานทั้งหมดและทั้งองค์กร

ภายใต้ระบบบริหารด้านกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ นอกจากองค์ประกอบแรกของการกำกับดูแลที่มาจากองค์คณะกำกับตามโครงสร้างและคณะกรรมการกำกับในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นและผู้รักษามูลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกแล้ว องค์ประกอบที่ 2 ที่สำคัญคือฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารที่นำโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อผลดำเนินงานใดๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานประจำวันขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกระทำหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง หรือจะเกิดขึ้นจากบุคลากรผู้ใดก็ตามที่เป็นการกระทำภายใต้การมอบหมายสั่งการ การมอบอำนาจ และการรับรู้ตามที่ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้เห็นชอบ อนุมัติ และต้องร่วมรับผิดชอบด้วยทุกกรณี

นอกจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรแล้ว โครงสร้างองค์ประกอบส่วนที่ 2 นี้อาจรวมถึงผู้บริหารลำดับรอง 3 ลำดับแรกขององค์กรหรือองค์คณะที่ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งขึ้นที่รับผิดชอบร่วมกันและรับเอานโยบายจากระดับคณะกรรมการ องค์คณะกำกับตามโครงสร้าง และคณะกรรมการกำกับ ลงมาทำการขับเคลื่อน บริหารจัดการ ตัดสินใจ และส่งต่อสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านแผนดำเนินงาน การอนุมัติด้วยตนเอง และการมอบหมายสั่งการ เพื่อให้บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาและการบริหารจัดการที่เป็นการดำเนินงานประจำวัน มีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในระหว่างดำเนินงานประจำวันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และรายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ภายใต้ระบบบริหารด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตลอดจนนำเสนอเพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาต่อคณะกรรมการ รวมทั้งเปิดเผยต่อหน่วยงานกำกับดูแลภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในตลาด หรือสาธารณชนตามความเหมาะสมและตามข้อกำหนด

การขับเคลื่อนด้วยการชี้แจง ตัดสินใจ อนุมัติ เห็นชอบ

ฝ่ายจัดการหรือคณะผู้บริหารที่นำโดยผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ที่กระทำการแทนนิติบุคคลหรือองค์กรจึงมีความรับผิดชอบทางกฎหมายต่อการกระทำใดๆ ของนิติบุคคล และทำหน้าที่แสดงเจตนาแทนตัวแทนของนิติบุคคลหรือองค์กร จึงเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนนิติบุคคลนั่นเอง ซึ่ง

- ส่วนหนึ่งเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นจากการชี้แจง ตัดสินใจ อนุมัติ และเห็นชอบด้วยตนเอง
- อีกส่วนหนึ่งเป็นการมอบหมายสั่งการ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร ที่เป็นผู้รับมอบอำนาจดำเนินการแทนที่ถือว่าต้องรับทราบด้วย

(1) ในมุมมองกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การกระทำของผู้แทนนิติบุคคลหรือผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคลหรือองค์กร ซึ่งหมายถึงตัวแทนนิติบุคคล มีความหมายรวมถึงลูกจ้างนิติบุคคลด้วย โดยถือเป็นการกระทำของนิติบุคคลเพียงหนึ่งเดียว ถ้าการกระทำนั้นดำเนินการไปภายใต้ขอบเขตและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือนิติบุคคล องค์กรหรือนิติบุคคลนั้นก็จะต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกทั้งทางแพ่งและทางอาญาด้วย

ดังนั้น การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของผู้บริหารระดับสูงจึงมีความสำคัญยิ่งกรณีที่ผู้กระทำความผิดซึ่งต้องรับโทษตามกฎหมายนั้นเป็นนิติบุคคล ให้กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือบุคคลใดซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานของนิติบุคคลนั้นต้องรับโทษตามกฎหมายที่กำหนดไว้ร่วมกับนิติบุคคลหรือองค์กรนั้น ๆ ด้วย เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้มีส่วนในการกระทำความผิดขององค์กรหรือนิติบุคคลนั้น

(อ้างอิงตาม ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ส่วนที่ 1 บทเบ็ดเสร็จทั่วไป มาตรา 65 ถึง 77 เช่น ปรากฏข้อความในมาตรา 76 ถ้าการกระทำตามหน้าที่ของผู้แทนของนิติบุคคลหรือผู้มี

อำนาจทำการแทนนิติบุคคลเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น นิติบุคคลนั้นต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายนั้น แต่ไม่สูญเสียสิทธิที่จะไล่เบี้ยเอาแก่ผู้ก่อความเสียหาย

ถ้าความเสียหายแก่บุคคลอื่นเกิดจากการกระทำที่ไม่อยู่ในขอบวัตถุประสงค์หรืออำนาจหน้าที่ของนิติบุคคล บรรดาบุคคลดังกล่าวตามวรรคหนึ่งที่ได้เห็นชอบให้กระทำการนั้นหรือได้เป็นผู้กระทำการดังกล่าวต้องร่วมกันรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้ที่ได้รับความเสียหายนั้น)

เจตนาขององค์กรหรือนิติบุคคลที่แสดงออกผ่านผู้แทนของนิติบุคคลที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เมื่อผู้บริหารระดับสูงแสดงเจตนาซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่การเป็นผู้แทนองค์กรในการดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรย่อมทำให้เจตนานั้นมีผลผูกพันต่อองค์กรด้วย และต้องถือว่าเป็นเจตนาขององค์กรนั่นเอง

ดังนั้น เจตนาที่ได้กระทำการด้วยตนเองหรือมอบหมายสั่งการอาจมีเจตนาอันเป็นองค์ประกอบความผิดทางอาญาและกระทำความผิดซึ่งผู้กระทำความผิดต้องมีเจตนารวมทั้งรับโทษแห่งความผิดนั้นด้วย โดยพิจารณาตามลักษณะความผิด พฤติการณ์และการกระทำ และอำนาจหน้าที่ของผู้ที่มอบหมายสั่งการประกอบกับวัตถุประสงค์ของนิติบุคคลเป็นรายกรณีไป

นอกจากนั้น ได้มีการออกพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความผิดในทางอาญาของผู้แทนนิติบุคคล พ.ศ. 2560 เป็นผลให้บุคคลซึ่งอยู่ในฐานะกรรมการ ผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือบุคคลใดซึ่งต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานของนิติบุคคล ภายใต้กฎหมายจำนวน 76 ฉบับ ซึ่งกรณีที่เกิดการกระทำความผิดของนิติบุคคลเกิดจากการสั่งการหรือการกระทำของกรรมการ หรือผู้จัดการ หรือบุคคลใดซึ่งรับผิดชอบการดำเนินงานของนิติบุคคลนั้น หรือกรณีที่บุคคลดังกล่าวมีหน้าที่ต้องสั่งการหรือกระทำการและละเว้นไม่สั่งการหรือไม่กระทำการจนเป็นเหตุให้นิติบุคคลนั้นกระทำความผิด บุคคลผู้นั้นต้องระวางโทษด้วย

(2) มุมมองการบริหารสิทธิและหน้าที่ขององค์กร/นิติบุคคล

พิจารณาตามเงื่อนไขและสาระสำคัญของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ที่ได้ระบุถึงสิทธิและหน้าที่นิติบุคคลที่ฝ่ายจัดการ/คณะผู้บริหารโดยผู้บริหารสูงสุดต้องมีความเข้าใจและดำเนินการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง มีประเด็นที่สำคัญได้แก่

- การดำเนินการที่เป็นไปตามสิทธิและหน้าที่ภายใต้ขอบเขตของวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบใดๆ ของการจัดตั้งจะกระทำการใดนอกขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่ได้
- การดำเนินการที่เป็นไปตามสิทธิและหน้าที่เสมือนกับเป็นบุคคลธรรมดา เว้นแต่ว่าสิทธิและหน้าที่ซึ่งโดยสภาพจะพึงมีหรือเป็นไปได้เฉพาะแก่บุคคลธรรมดา ซึ่งนิติบุคคลไม่สามารถกระทำได้

ดังนั้น การจัดการองค์กรหรือนิติบุคคลที่เป็นสิ่งไม่มีชีวิตภายใต้การกระทำของตัวแทนจึงเป็นการแสดงเจตนาและถือเป็นความประสงค์ของนิติบุคคลที่แสดงออกผ่านผู้แทนของนิติบุคคลนั้นด้วย ด้วยมุมมองของสิทธิและหน้าที่ของนิติบุคคลจึงเห็นว่าผู้แทนนิติบุคคลคือผู้มีอำนาจหน้าที่จัดการแทนนิติบุคคลหรือองค์กรซึ่งอาจจะเป็นคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ ซึ่งเมื่อผู้แทนได้จัดการอย่างใดให้แก่องค์กรภายในขอบวัตถุประสงค์และตามบทบัญญัติของกฎหมายแล้ว การกระทำนั้นย่อมผูกพันองค์กรด้วยอำนาจของผู้แทน การทำความตกลงต่างๆ ในการบริหารจัดการและอำนวยการดำเนินงานขององค์กร หากทำให้เกิดความเสียหายอย่างใดอย่างหนึ่งแก่บุคคลอื่นจนองค์กรต้องเสียค่าสินไหมทดแทนเพื่อความเสียหายนั้น องค์กรย่อมมีสิทธิไล่เบี้ยเอาจากผู้ที่เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้ ถ้าความเสียหายนั้นเกิดจากการกระทำที่มีได้อยู่ภายในขอบเขตวัตถุประสงค์ขององค์กรหรืออำนาจหน้าที่ขององค์กร บุคคลที่ได้ดำเนินการหรือให้ความเห็นชอบการดำเนินการที่มีผู้อื่นเป็นผู้ลงมือกระทำการแทนต้องร่วมรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนนั้นด้วย

เพื่อให้มั่นใจว่าในฐานะฝ่ายจัดการ/คณะผู้บริหารโดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบได้กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างรอบคอบและระมัดระวังในฐานะตัวแทนนิติบุคคลหรือองค์กร การจัดทำเอกสารหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรส่วนนี้จึงมีความสำคัญ โดยต้องเชื่อมโยงกับกฎเกณฑ์ที่กำกับการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนของนิติบุคคลอย่างครบถ้วนและเพียงพอซึ่งโดยปกติทั่วไปมักประกอบด้วย

- (1) ข้อบังคับของบริษัทหรือองค์กรที่สอดคล้องกับเงื่อนไขและข้อกำหนดของกฎหมายภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งหมด
- (2) กฎระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่ออกมารองรับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- (3) กฎบัตร จรรยาบรรณทางธุรกิจ จริยธรรมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- (4) นโยบายของบริษัทหรือองค์กรที่วางกรอบการดำเนินงาน และสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้รับทราบ
- (5) สัญญาหรือข้อตกลงที่จัดทำขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง รวมทั้งเอกสารที่มีการรับรองตนเอง
- (6) การจัดทำตารางการอนุมัติ และการมอบอำนาจการอนุมัติ (Table of Authority) ที่จัดทำพร้อมเงื่อนไขของการดำเนินการและสอดคล้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- (7) การเห็นชอบคู่มือการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เงื่อนไขของการปฏิบัติงาน (Service Level Agreement : SLA)

- (8) การจัดทำเป็นข้อตกลงหรือบันทึกความเข้าใจเพิ่มเติมในรูปแบบของปฏิญญาการรับรู้รับทราบประเด็นที่ต้องกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

4.2 การมอบหมาย สั่งการตามอำนาจ (Command & Control) ภายใต้

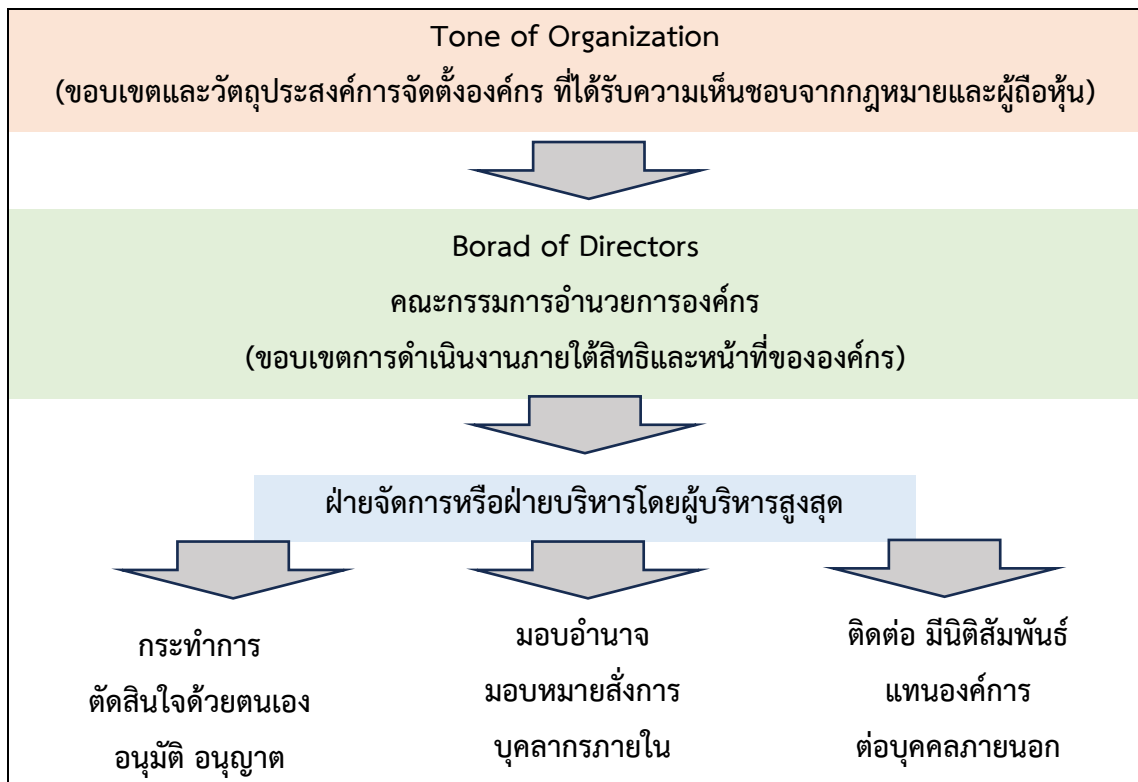
The Three Lines of Defense

ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรที่ทำหน้าที่มอบหมายสั่งการ หรือมอบอำนาจกระทำการจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนและยกระดับองค์กรสู่การกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายที่ดีในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลไกบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งทำหน้าที่ตัดสินใจเชิงนโยบายที่ไม่อาจกระทำได้ในระดับหัวหน้าสายงานและระดับปฏิบัติการ

ประเด็นสำคัญที่ฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารควรพิจารณาในการขับเคลื่อนและส่งต่อการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายสู่ผู้ปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- 1)หารือร่วมกับองค์คณะกำกับตามโครงสร้างหรือคณะกรรมการกำกับเพื่อวางนโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย แผนพื้แนวทางเพื่อพัฒนาและยกระดับการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกัน
- 2) นำเสนอองค์คณะกำกับตามโครงสร้างหรือคณะกรรมการกำกับเพื่อขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และแผนงานหรือโครงการเพื่อปิดช่องว่างความเสี่ยงสำหรับกฎหมายรายฉบับ
- 3) วางแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายที่สอดคล้องกับนโยบาย กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยภายใต้แผนปฏิบัติการ กำหนดกรอบเวลาดำเนินการ จัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงบประมาณที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
- 4) กำกับดูแลและทำให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบและรับมอบหมายการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายได้ยึดมั่นและมีพันธมิตรผูกพันที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร องค์คณะกำกับตามโครงสร้าง หรือคณะกรรมการกำกับ ตลอดจนความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแลภายนอกที่บังคับใช้กฎหมายต่างๆ
- 5) ให้การสนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวกระหว่างที่ผู้รับผิดชอบกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายดำเนินการระหว่างปี
- 6) รับทราบปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ให้คำปรึกษาแนะนำ ร่วมแก้ไขปัญหา และตัดสินใจเชิงนโยบาย

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารระดับสูงกระทำการใดๆ แทนองค์กรหรือนิติบุคคลภายใต้สิทธิและหน้าที่ขององค์กรหรือนิติบุคคลนั้นๆ ซึ่งทำให้การกระทำใดๆ นั้นมีผลผูกพันโดยสมบูรณ์ตามกฎหมายจึงมีความจำเป็นต้องกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัดก่อนที่จะตัดสินใจเชิงนโยบาย หรือการอนุมัติเห็นชอบ อนุญาต หรือแม้แต่มอบหมายกระทำการให้แก่บุคคลใดๆ ภายในองค์กร ตลอดจนการมีนิติสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งนอกจากดำเนินการและพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเองแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังต้องกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายผ่านการขับเคลื่อนการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกองค์กรอย่างเพียงพอและครบถ้วนด้วย



4.3 การใช้กลไกควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงรายกรณีของกฎหมาย กฎระเบียบ

นอกเหนือจากการสั่งการและมอบหมายโดยใช้อำนาจผู้บริหารโดยตรง ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรยังสามารถใช้กลไกการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยการเห็นชอบในหลักการล่วงหน้าต่อกิจกรรมหรือแผนควบคุมภายใน และแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- 1) เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับสายงาน หัวหน้างาน และเจ้าของภาระงานเป็นการเฉพาะรายเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือรายสถานการณ์

- 2) กรณีที่พบว่ากลไกกำกับการปฏิบัติงานที่มีอยู่ตามคู่มือปฏิบัติงานหรือผังทางเดินของงานตามปกติไม่เพียงพอ เนื่องจากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงบางประเด็นเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวสามารถดำเนินการไปได้ก่อนตามกิจกรรมหรือแผนการควบคุมภายในและแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้อนุมัติในหลักการไว้เพื่อเป็นการตอบโต้และรับมือเมื่อต้องเผชิญเหตุต่อความเสี่ยง และทำให้ระดับความเสียหายจากการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ลดลงได้โดยทันทีจากผู้ปฏิบัติงานหน้างาน
- 3) หลังดำเนินการแล้วให้จัดทำรายงานนำเสนอผลดำเนินงาน สรุปบทเรียนที่เกิดขึ้น รวมทั้งเสนอแนะประเด็นที่ต้องแก้ไขเพิ่มเติมกิจกรรมหรือแผนควบคุมภายใน หรือแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในอนาคต รวมทั้งเป็นการขอให้ผู้มีอำนาจกระทำการ หรือผู้บริหารระดับสูงให้สัตยาบันย้อนหลังต่อผลดำเนินการที่ยื่นออกเนื่องจากการมอบอำนาจตามปกติที่กระทำไปก่อนแล้ว

การดำเนินการของฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารส่วนนี้เป็นการให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการเพิ่มเติมส่วนที่นอกเหนือจากภาระงานตามปกติที่ได้รับการมอบหมายสั่งการไว้ โดยใช้ประเด็นความเสี่ยงและความจำเป็นต้องตอบโต้และรับมือต่อความเสี่ยงที่เผชิญหน้าอยู่เป็นที่ตั้ง ซึ่งจะทำให้การจัดการต่อความเสี่ยงด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สามารถดำเนินการได้อย่างทันท่วงที และสามารถลดผลกระทบหรือระดับความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

5. บทบาทผู้บริหารระดับสายงานและหัวหน้างาน

ผู้บริหารระดับสายงานอาจเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงที่กระทำการในฐานะตัวแทนขององค์กรหรือนิติบุคคลจากการได้รับมอบอำนาจกระทำการ

5.1 บทบาทในฐานะองค์กรกำกับ (Steering Committee) รายนโยบาย กฎระเบียบ รายนโยบายการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ความรับผิดชอบลักษณะองค์กร คณะทำงาน หรือคณะอนุกรรมการ หรือคณะกรรมการภายใต้การมอบหมายสั่งการของผู้บริหารสูงสุดด้วยการออกเป็นคำสั่งแต่งตั้งโดยเฉพาะการมอบหมายเป็นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบโดยเฉพาะที่แตกต่างจากการกำกับดูแลภายในสายงานตามปกติ เช่น คณะกรรมการกำกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล คณะกรรมการกำกับการบริหารค่าคู่สัญญา คณะกรรมการกำกับจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เป็นต้น โดยผลการพิจารณาในฐานะองค์กรดังกล่าว เป็นการกลั่นกรองจะนำเสนอต่อผู้ที่ออกคำสั่งแต่งตั้งนั้น

ผู้บริหารระดับสายงานมีความรับผิดชอบจากการมอบอำนาจกระทำการจากฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารให้กำกับดูแลผลดำเนินงานทั้งหมดในระดับสายงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งรวมทั้งการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ประเด็นที่ผู้บริหารระดับสายงานและหัวหน้างานต้องพิจารณาในการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

- 1) มอบหมายสั่งการ กำหนดกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมกระบวนการงานหลักทั้งหมดของสายงานที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของภาระงานตามสายงานส่วนที่บุคลากรภายในสายงานต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระหว่างดำเนินงานประจำวัน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำวันจะมีความรู้ ความเข้าใจ การกำกับดูแลตนเองด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างเพียงพอและครบถ้วน
- 2) ทบทวนและสอบถาม ถอดบทเรียนประเด็นที่บุคลากรภายในสายงานยังปฏิบัติไม่ครบถ้วนหรือฝ่าฝืนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อนำสู่การแก้ไขมิให้เกิดซ้ำขึ้นอีก
- 3) ศึกษา ติดตาม เข้าร่วม กรณีที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทั้งในส่วนที่เปลี่ยนแปลง แก้ไข และส่วนที่เกิดใหม่ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับสายงาน เกิดการบริหารจัดการเชิงรุกและป้องปรามมิให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์
- 4) พิจารณานำผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงระดับสายงานเข้าไปหารือกับหน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ส่วนกลางหรือผู้บริหารระดับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารเพื่อร่วมดำเนินการจัดทำแผนตอบโต้และรับมือต่อความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้อยู่ในระดับเพียงพอและมีประสิทธิภาพ
- 5) กำหนดตัวชี้วัดสำคัญที่ต้องเฝ้าระวัง กำกับติดตามที่เป็นประเด็นความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ภายในสายงาน และมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบตัวชี้วัดและใช้ติดตามและประเมินผลดำเนินงานจริง
- 6) นำประเด็นที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมหรือหารือร่วมกับฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริหารส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาสื่อสาร แลกเปลี่ยน ให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด ส่งต่อ และขับเคลื่อน จนรับรู้รับทราบ และตื่นตัวต่อประเด็นความเสี่ยงด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ทันต่อเหตุการณ์และสถานการณ์
- 7) ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริง กรณีเกิดการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์สำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจสาเหตุเชิงลึก และ