



นโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)



จัดทำโดย...กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์



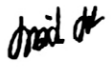
นโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

จัดทำโดย...กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติโดย

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	ทบทวนโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ 5/2563	มติคณะกรรมการ อ.ส.ค. ครั้งที่ 10/63
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		 (นายศักดิ์ชัย ศรีบุญเชื้อ) ประธานกรรมการ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
วันที่ 13 พ.ค.63	วันที่ 21 ก.ค.2563	วันที่ 29 ก.ค.63

ลำดับการทบทวนแก้ไข

ฉบับที่	วันที่ออก	รายละเอียด
1. นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. (Integrated Governance, Risk management and Compliance Policy)	29 กันยายน 2563	1.1 เห็นชอบโดยคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน : มติที่ประชุมครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2563 1.2 เห็นชอบโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค. : มติที่ประชุมครั้งที่ 12/2563 1.3 วันที่นโยบายมีผลบังคับใช้ : 29 กันยายน 2563

คำนำ

การจัดทำนโยบาย GRC (Governance, Risk and Compliance) ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่มุ่งมั่นในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.ส.ค. รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพด้านการบริหารจัดการที่บูรณาการ (Integrated) ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) และการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Compliance: C) ที่มุ่งเน้นระบบการบริหารจัดการที่องค์กรมีการดำเนินการปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการที่สูงขึ้น ส่งผลต่อความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์และการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความครบถ้วน มีการเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในทุกมิติ

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดหลักด้านนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ อีกทั้ง ยังช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
21 กรกฎาคม 2563

สารบัญ

หน้า

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

คำนำ

1. หลักการและแนวคิด	1
2. วัตถุประสงค์	1
3. เป้าหมาย	1
4. ขอบเขต	1
5. หลักการบูรณาการ	2
6. นโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)	2
7. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ	5
8. การดำเนินงาน	7
9. การวัดและประเมินผล	7
10. การรายงานผลการดำเนินงาน	8
11. การสื่อสาร	8
12. การทบทวนนโยบาย GRC	8
13. คำนิยาม	8
ภาคผนวกที่ 1 ภาพการบูรณาการ GRC	10
ภาคผนวกที่ 2 ภาพแสดงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC	12
ภาคผนวกที่ 3 หลัก GRC Model	16
เชิงอรรถ (Endnotes)	18

นโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)

1. หลักการและแนวคิด

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk and Compliance: GRC) โดยได้จัดทำนโยบาย GRC ขึ้น เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับกรรมการ ระดับจัดการ และระดับฝ่ายงาน โดยมีการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของ อ.ส.ค.

2. วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดให้ GRC¹ (Governance, Risk and Compliance) ตามหลักของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG)² ที่เน้นการบูรณาการโดยเริ่มต้นจาก ยุทธศาสตร์ (Strategy) เชื่อมโยงกับบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นปัจจัยสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ อาทิ

- 1.1 มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและการปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- 1.4 ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบงานภายในองค์กร สังคม และจริยธรรม
- 1.5 จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม
- 1.6 ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิภาพ

3. ขอบเขต

นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. มีขอบเขตที่ต่อยอดมาจาก 3 นโยบายหลัก ประกอบด้วย

- 3.1 นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
- 3.2 นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3.3 นโยบายการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)

4. เป้าหมาย

3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ GRC โดยนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร

3.2 กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายหลักร่วมกัน และจัดทำแผนแม่บทการบูรณาการ GRC ให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

3.3 กำหนดให้มีการประเมินผล ประเมินผล และสอบทานการปฏิบัติตามแนวทางการบูรณาการ GRC อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

5. หลักการบูรณาการ GRC

หลักการบูรณาการ GRC หมายถึง “การทำให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. สามารถกำกับดูแลองค์กรและให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวทางปฏิบัติที่ดีได้อย่างมั่นใจ ซึ่งสะท้อนได้จากการที่ผู้บริหารนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบครบถ้วนและตรงประเด็น และสามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ผลตอบแทนและต้นทุนการจัดการที่สมเหตุผล และให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้องเหมาะสม ทันเวลาต่อการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานที่ดีได้อย่างยั่งยืน”

6. นโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)

6.1 นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

6.1.1 นโยบายหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ตระหนักถึงความสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2563 คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้ทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ อ.ส.ค. ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และแผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ตามกรอบวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต” (Zero Tolerance Clean Thailand)

6.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดไว้

6.1.3 แนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ดังนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible business)
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคมและพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizenship)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

2. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 9 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หมวด 1 บทบาทของภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ อ.ส.ค. หมวด 4 บทบาทของ ผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ และหมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

3. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจของ อ.ส.ค. จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีที่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีกำหนดไว้

4. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และ แผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

5. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีใน อ.ส.ค. โดยแต่งตั้งอนุกรรมการ ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญ ครอบคลุมระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers 8 ด้าน) ประกอบด้วย ด้านกิจการโคนม ด้านบริหารงาน อ.ส.ค. ด้าน CG-CSR ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหาร ทุนมนุษย์ ด้านการตรวจสอบภายในและด้านกฎหมาย เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงานและพิจารณาถ่วงถ่วงงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการทำงาน

6. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร และพนักงานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้ง ปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

7. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการด้วยหลักแห่งความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests) การเคารพหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law) การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางสากล (Respect for International Norms of Behavior) และการเคารพสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)

6.2 นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

6.2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

อ.ส.ค. ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรจึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย และให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

6.2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำหนดไว้

6.2.3 แนวปฏิบัติ

1. ให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนปฏิรูป 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนยุทธศาสตร์ รัฐวิสาหกิจ กลุ่มเกษตรและทรัพยากร ตลอดจนนโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

2. ให้ อ.ส.ค. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่สอดคล้องกับทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญขององค์กร ตลอดจนสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร

3. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างรวดเร็วและสามารถหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

4. ให้ อ.ส.ค. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด (Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน)

5. ให้ อ.ส.ค. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามมาตรฐานแนวทางปฏิบัติที่ดี เช่น COSO 2017

6. ให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

6.3 นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (Compliance)

6.3.1 นโยบายหลักการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ได้ประกาศใช้นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีความตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อ อ.ส.ค. และยึดมั่นเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมภายใต้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคมและบุคคลทั่วไป และเพื่อป้องกันผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย

6.3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

6.3.3 แนวปฏิบัติ

1. ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. ซึ่งหมายความรวมถึงพันธสัญญาที่สำคัญ จรรยาบรรณ นโยบายและ แนวทางการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค. ด้วย

2. ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่ที่จะต้องพึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตน ว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

3. ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. รวมถึงกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยตระหนักอย่างจริงจังว่าการดำเนินธุรกิจที่ผิดกฎหมายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้

4. ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องสร้างความตระหนักรู้ โดยมีการสื่อสาร ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.ส.ค. อย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรม

5. อ.ส.ค. ได้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อดูแลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับ การดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

6. พนักงานที่ให้ข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นหรืออาจเป็นการกระทำฝ่าฝืนกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. จะได้รับสิทธิการคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรม

7. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ของ อ.ส.ค. ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับบริหาร (ระดับบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับกรรมการ

คณะกรรมการ⁹

1.1 คณะกรรมการ ควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการ องค์กร และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

1.2 จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรและภาครัฐโดยรวม

1.4 ควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ

1.5 ดูแลให้มีโครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่างๆ ของคณะกรรมการ และระบบงานขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งกำกับงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงาน (โครงสร้างอัตรากำลัง) ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในช่วงระยะเวลานั้นๆ

1.6 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ และกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามแผน และมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทบทวนและให้ความเห็นชอบกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานที่สำคัญ โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ทางการเงิน และแผนงานต่างๆ ของ อ.ส.ค.

1.7 กำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

1.8 จัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

1.9 จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การ

บริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.10 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด และประเมินผลงานโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กรและผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

1.11 จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ

1.12 คณะกรรมการ อ.ส.ค.ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างใดๆ ของ อ.ส.ค.

1.13 อื่น ๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ซึ่งสอดคล้องกับประกาศของ อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาล

คณะกรรมการของ อ.ส.ค. มีหน้าที่ในการกำกับดูแล อ.ส.ค. ให้ดำเนินงานตาม (1) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งของ อ.ส.ค. (2) แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ (3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของ อ.ส.ค. ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว และกำกับดูแลให้ อ.ส.ค. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับกรรมการชุดต่างๆ ภายใน อ.ส.ค.ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำหนด

2. ระดับบริหาร

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับบริหารภายในองค์กรเป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงาน และการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ.2562 แบ่งระดับผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ

2.1 ระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)

2.2 ระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงานภาค/กอง)

2.3 ระดับต้น (หัวหน้าแผนก)

3. ระดับฝ่าย

3.1 ฝ่ายอำนวยการ ร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารงานของ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการ CG-CSR และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

3.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานและการประกอบธุรกิจของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแล อ.ส.ค. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดภายใน อ.ส.ค.

3.3 ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทบทวนระเบียบว่าด้วยจริยธรรมของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านบริหาร บริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง

ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค.นำเสนอคณะกรรมการกฎหมายของ อ.ส.ค. เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอ คณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4. ระดับแผนก/กำกับการปฏิบัติงาน

4.1 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะทำงาน/ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ

4.2 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการตรวจสอบภายใน ร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอ คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ

4.3 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4.4 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะอนุกรรมการบริหาร ทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

8. การดำเนินงาน

การดำเนินงาน (Operate) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย GRC ประกอบด้วย

3.1 การสั่งการ (Execute) อ.ส.ค. กำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำและปรับปรุงนโยบายที่ เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทบทวนกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3.2 จัดทำแผนงาน (Planning) ด้าน GRC ที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพ (People) กระบวนการ (Process) รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มารองรับ อาทิเช่น แผนงานด้าน CG & CSR ด้านการบริหารความเสี่ยง และ ด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยนำเสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณา/ทราบ อย่างสม่ำเสมอ

3.2 การวัดและติดตาม (Monitor) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน รวมทั้ง ประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

3.3 การตอบสนอง (Respond) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นประจำทุกปี และกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส

กรณีที่หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC อ.ส.ค. กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อม กำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงในลักษณะเดิมเกิดขึ้น

9. การวัดและประเมินผล

9.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน ทั้งในส่วน of ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) งบประมาณ และความครอบคลุมของวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนการควบคุม (Inherent) และหลังการ ควบคุม (Residual) รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

9.2 การประเมินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุความต้องการ (Requirement) ที่ต้องปฏิบัติ (Mandatory) และเลือกปฏิบัติได้ตามความสมัครใจ (Voluntary) ทั้งก่อนและหลังกิจกรรมการควบคุม

9.3 การจัดลำดับความสำคัญเพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่ อ.ส.ค. จะกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

10. การรายงานผลการดำเนินงาน

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ อ.ส.ค.ทราบ รายไตรมาส รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

11. การสื่อสาร

การสื่อสารการบูรณาการ GRC เป็นการสื่อสารแบบครบวงจร กล่าวคือ มีช่องทางการสื่อสารที่พัฒนามารองรับอย่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบูรณาการ GRC ถูกนำไปพัฒนาอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร และเป็นการส่งเสริมปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร การถ่ายทอดนโยบายแผนงาน จากคณะกรรมการ อ.ส.ค.ไปยังผู้บริหารตลอดจนสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน จากการรายงานผลของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ GRC อาทิ การจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง การระบุถึงความเสี่ยงที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานจากระดับผู้ปฏิบัติผ่านมายังผู้วิเคราะห์ข้อมูลไปจนถึงผู้ดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารแต่ละลำดับ และท้ายสุดจนถึงคณะกรรมการ ที่มีบทบาทกำกับ ติดตาม สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-ways communication) คือ ทั้งจากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบ Online และ Offline ทั่วทั้งองค์กร

12. การทบทวนนโยบาย GRC

กำหนดให้แผนกบริหารบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันทบทวนนโยบาย GRC อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยให้นำเสนอคณะทำงาน เพื่อกลั่นกรอง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

13. คำนิยาม

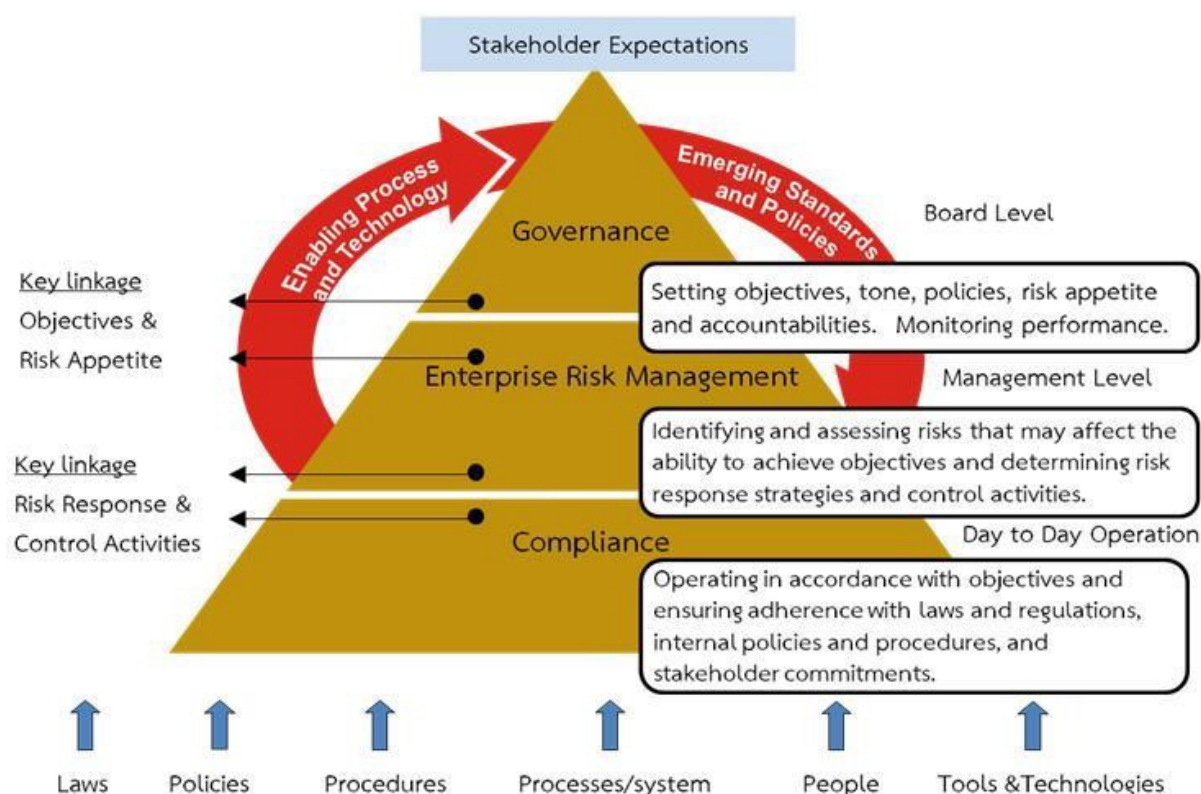
อ.ส.ค. ได้มีการกำหนดนิยามของ Governance (G), Risk (R) และ Compliance (C) ไว้ดังนี้

คำ	ความหมาย
การกำกับดูแลกิจการ (Governance) ³	คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหารระดับสูง และฝ่าย/สำนักงานภาคทุกภาคของ อ.ส.ค. ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย คู่มือ และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. เพื่อให้ อ.ส.ค. บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction) ในการส่งเสริมอุตสาหกรรมโคนมและสนับสนุนการดำเนินงานตลอด Value Chain เพื่อการพัฒนาอาชีพการเลี้ยงโคนมให้เติบโตอย่างยั่งยืน หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกฝ่าย ⁴ และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อ.ส.ค.ยึดหลักการตามกรอบมาตรฐานสากล ได้แก่ 1.หลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

การกำกับดูแลกิจการ (Governance) (ต่อ)	2. ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)^๕ ทั้ง 9 หมวด หมวด 1 บทบาทของภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ อ.ส.ค. หมวด 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ หมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน
ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการ
ความเสี่ยง (Risk)⁵	เหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจของ อ.ส.ค. หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ โดย อ.ส.ค. เน้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM⁶ ดังนี้  Governance & Culture 1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals Strategy & Objective-Setting 6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives Performance 10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View Review & Revision 15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management Information, Communication, & Reporting 18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance
การปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance)⁷	การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของ อ.ส.ค. ทั้งภายในและภายนอก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน และชื่อเสียงของ อ.ส.ค. หรือการถูกเข้าแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์

ภาคผนวกที่ 1 การบูรณาการ GRC

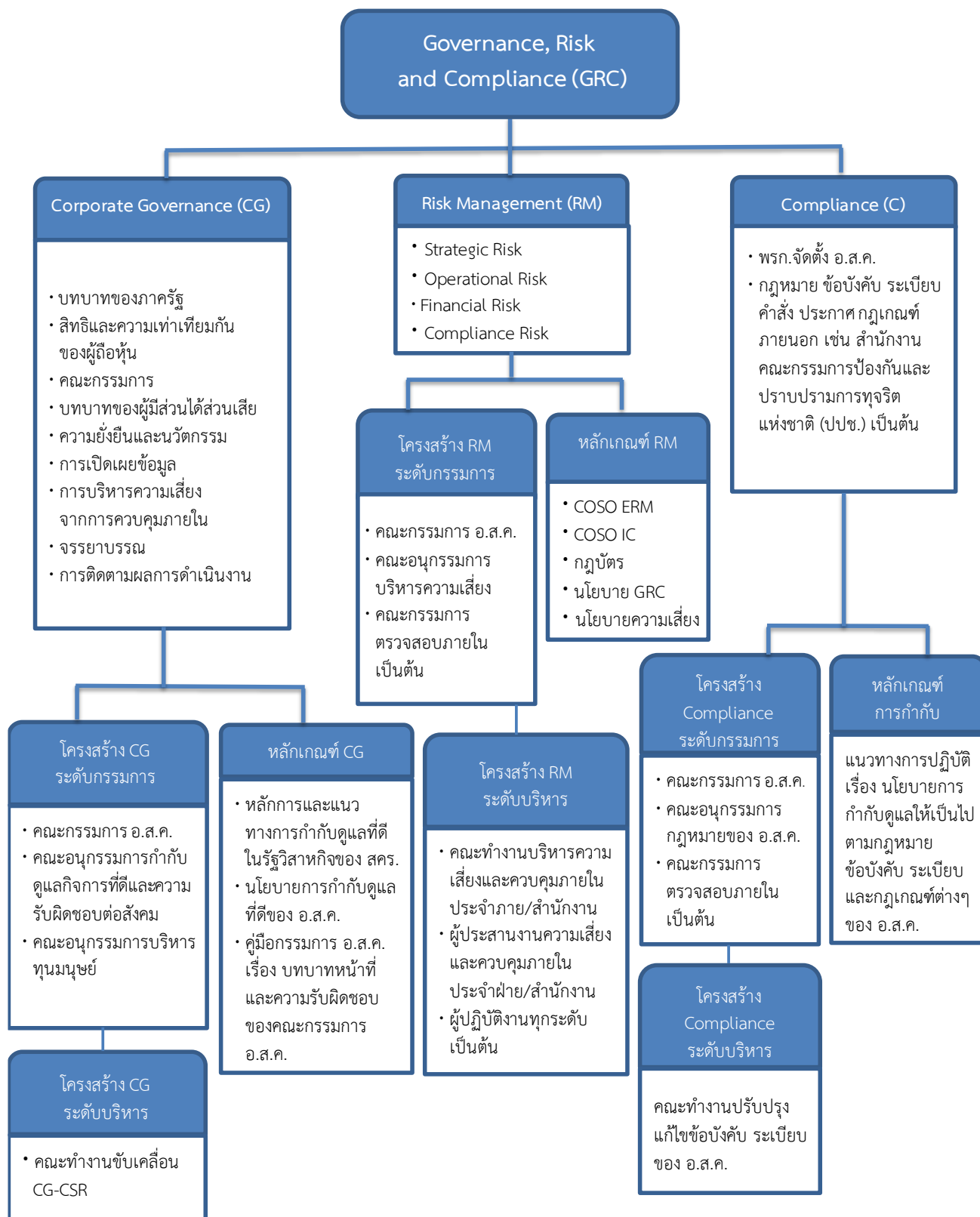
อ.ส.ค. เน้นการบูรณาการในทุกระดับขององค์กร⁸ ทั้งระดับกรรมการ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้



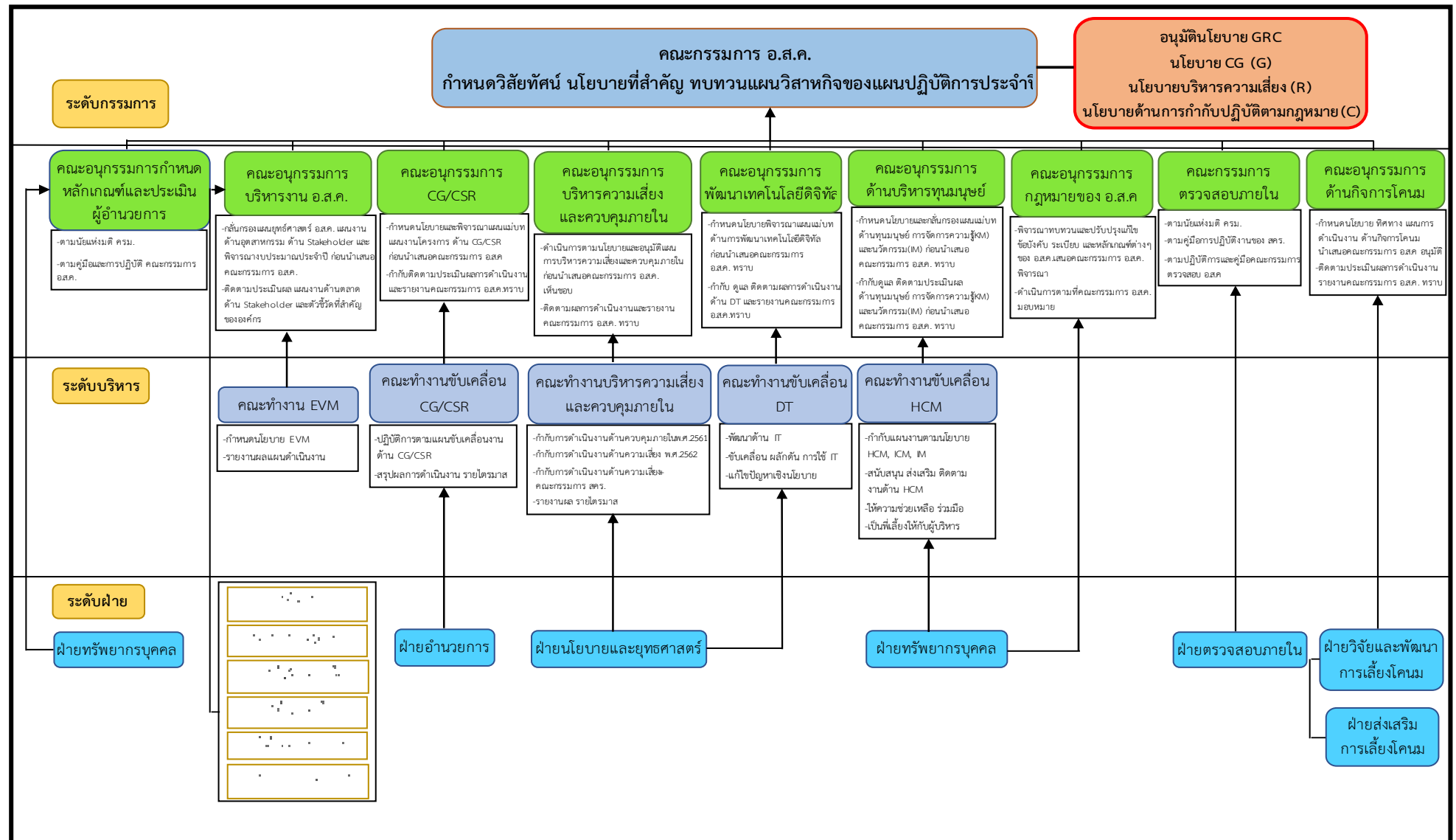
การบูรณาการ GRC หมายถึง การทำให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. สามารถกำกับดูแลองค์กร และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

- จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ
- มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็นและตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร
- สามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสมภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

ภาคผนวกที่ 2 กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC



แผนภูมิแสดงสายการรายงาน



อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ของ อ.ส.ค. ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับกรรมการระดับบริหาร (ระดับบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น) และระดับปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับกรรมการ

คณะกรรมการ⁹

1.1 คณะกรรมการ ควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการองค์กร และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

1.2 จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรและภาครัฐโดยรวม

1.4 ควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ

1.5 ดูแลให้มีโครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่างๆ ของคณะกรรมการ และระบบงานขององค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม รวมทั้งกำกับงานด้านบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงาน (โครงสร้างอัตรากำลัง) ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรในช่วงระยะเวลานั้นๆ

1.6 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ และกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามแผน และมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทบทวนและให้ความเห็นชอบกับนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานที่สำคัญ โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ทางการเงิน และแผนงานต่างๆ ของ อ.ส.ค.

1.7 กำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

1.8 จัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

1.9 จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.10 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด และประเมินผลงานโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กรและผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

1.11 จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ

1.12 คณะกรรมการ อ.ส.ค.ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างใดๆ ของ อ.ส.ค.

1.13 อื่น ๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ซึ่งสอดคล้องกับประกาศของ อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาล

คณะกรรมการของ อ.ส.ค. มีหน้าที่ในการกำกับดูแล อ.ส.ค. ให้ดำเนินงานตาม (1) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งของ อ.ส.ค. (2) แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ (3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของ อ.ส.ค. ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว และกำกับดูแลให้ อ.ส.ค. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับกรรมการชุดต่างๆ ภายใน อ.ส.ค.ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำหนด

2. ระดับบริหาร

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับบริหารภายในองค์กรเป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ.2562 แบ่งระดับผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ

2.1 ระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)

2.2 ระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงานภาค/กอง)

2.3 ระดับต้น (หัวหน้าแผนก)

3. ระดับฝ่าย

3.1 ฝ่ายอำนวยการ ร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการบริหารงานของ อ.ส.ค. คณะอนุกรรมการ CG-CSR และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

3.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานและการประกอบธุรกิจของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแล อ.ส.ค. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดภายใน อ.ส.ค.

3.3 ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการบริหารความเสี่ยง นำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทบทวนระเบียบว่าด้วยจริยธรรมของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะอนุกรรมการด้านบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค.นำเสนอคณะอนุกรรมการกฎหมายของ อ.ส.ค. เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอ คณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4. ระดับแผนก/กำกับการปฏิบัติงาน

4.1 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะทำงาน/ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ

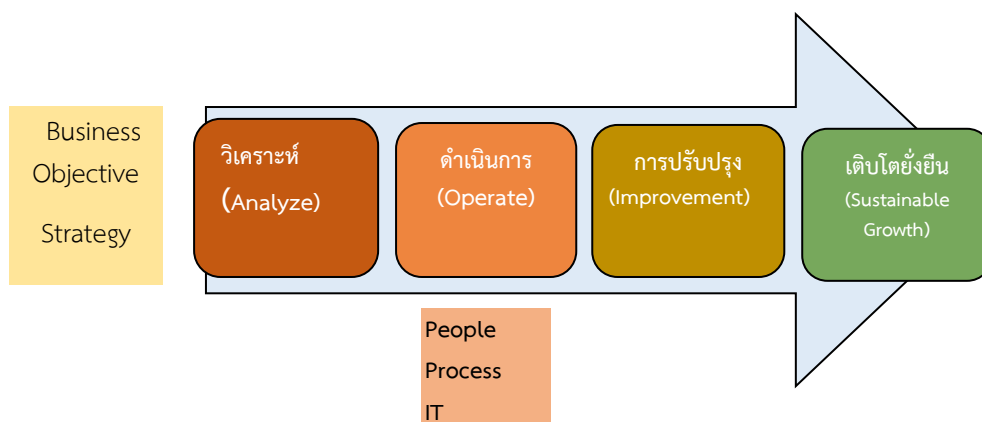
4.2 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการตรวจสอบภายใน ร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค.เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ

4.3 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.เพื่ออนุมัติ

4.4 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะกรรมการบริหารบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

ภาคผนวกที่ 3 หลัก GRC Model

การนำหลัก GRC Model ไปสู่การปฏิบัติ (ตามเกณฑ์ประเมินของ TRIS) มีรายละเอียด ดังนี้



1. การวิเคราะห์ (Analyze) ประกอบด้วย

1.1 การวิเคราะห์บริบทองค์กร เชื่อมโยงกับหลักการ GRC เพื่อวางแผน (Planning) โดยกำหนดแผนงาน GRC ไว้ในแผนธุรกิจขององค์กร รวมทั้งมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) Risk Appetite & Risk Tolerance ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ โดยนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พิจารณากลับกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.2 จัดทำแผนงานด้าน GRC เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) รวมทั้งนำระบบ IT มารองรับ เช่น แผนอบรมด้าน CG & CSR รวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดให้ทุกฝ่าย/สำนักงาน ภาค นำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และพิจารณาระบบ IT มาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

1.3 การประเมิน (Assessment) กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงแผนงาน GRC ตามแผนธุรกิจ ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

2. การดำเนินงาน (Operate) ประกอบด้วย

2.1 การสั่งการ (Directing) อ.ส.ค. กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการตามนโยบายและแผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน และนโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) อย่างเป็นแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการใช้แผนปฏิบัติการดิจิทัลมาสนับสนุนแผนธุรกิจขององค์กร

2.2 การวัดและประเมินผล (Measurement) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการวัดประเมินผลการดำเนินงานและรายงาน รวมทั้งประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

2.3 การตอบสนอง (Response) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นประจำทุกปี และกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส

นอกจากนี้ หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC อ.ส.ค. กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะเดิมขึ้นอีก

3. การปรับปรุง (Improvement) ประกอบด้วย

3.1 การปรับปรุงและพัฒนา (Improvement & Development) อ.ส.ค. เน้นการทำความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการเพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน และเชื่อมโยงการพัฒนาคนเข้ากับการปรับปรุงกระบวนการ

3.2 การเปลี่ยนแปลง (Change) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายต่างๆ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการสำรวจ Risk Culture Survey และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาปรับปรุงทั้งช่องทางและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

4. การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ประกอบด้วย

4.1 การทบทวน (Review) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าตามแผนงาน GRC โดยนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกำหนดให้มีการอบรมหัวข้อ GRC ในหลักสูตรด้านการบริหารความเสี่ยงและการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ อ.ส.ค. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนธุรกิจ (Performance) และสอดคล้องตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค.

4.2 การรายงาน (Report) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานประจำปีให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. รับทราบ รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4.3 การประยุกต์ใช้ (Adaptation) โดยการกำหนดโครงสร้าง GRC ไว้ในนโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC) และให้มีการทบทวนนโยบายฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องตามแผนธุรกิจและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เชิงอรรถ (Endnotes)

¹ GRC is a system of people, processes, and technology that enables an organization to :

- Understand and prioritize stakeholder expectations.
- Set business objectives that are congruent with values and risks
- Achieve objectives while optimizing risks profile, and protecting value.
- Operate within legal, contractual, internal, social, and ethical boundaries.
- Provide relevant, reliable, and timely information to appropriate stakeholders.
- Enable the measurement of the performance and effectiveness of the system.

² OCEG (Open Compliance & Ethics Group) คือ องค์กรที่ไม่แสวงหากำไร จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเกื้อหนุนให้องค์กรต่างๆ มีการบริหารจัดการที่ดี สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และมีผลการดำเนินงานที่ดี โดยมีการบูรณาการที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (www.oceg.org)

³ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ปี 2563 (Corporate Governance (CG) Policy) หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง

⁴ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เป็นไปตามที่ระบุในบริบทขององค์กร

⁵ คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Manual) และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการควบคุมภายใน หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง

⁶ COSO ERM ย่อมาจาก The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นองค์กรที่ก่อตั้งขึ้นจากคณะกรรมการของสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบัน ในสหรัฐอเมริกาทั้งนี้ COSO เป็นองค์กรที่ทั่วโลกให้การยอมรับในการกำหนดแนวคิดของการควบคุมภายในหรือที่เรียกว่า COSO Internal Control และหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรหรือที่เรียกว่า COSO-ERM (Enterprise Risk Management) (www.coso.org)

⁷ นโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Policy) ปี 2563 หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง

⁸ ตามแนวทางของ Price Waterhouse Coopers: PWC

⁹ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง