

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG)

พ.ศ.2560-2565 สำหรับปี 2564

และแผนปฏิบัติงานด้าน CG ประจำปี 2564

## คำนำ

แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) เป็นการทบทวนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันนโยบายของรัฐบาล ที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโคนมไทย ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน โดยกำหนดให้มีการทำแผน และทบทวนแผนการปฏิบัติงานประจำปีทุกปี ในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ปี พ.ศ. 2560 – 2565 สำหรับปี พ.ศ. 2564 ได้นำนโยบายประเทศไทย 4.0 (THAILAND 4.0) ยุทธศาสตร์พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการขับเคลื่อนเกษตร 4.0 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี พ.ศ. 2560 – 2565 และแผนยุทธศาสตร์ฯ ของ อ.ส.ค. ในด้านต่างๆ ที่ดำเนินการในปี 2563 นำมาประกอบในการจัดทำแผน ซึ่งประเทศไทยต้องปรับตัว ด้านการเร่งรัดพัฒนา วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนา ด้านการเกษตรและทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ท่ามกลางการแข่งขันโลกที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการเกษตร ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีประกอบกับวิกฤติการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย

แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ให้ความสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2564 คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้กำหนดให้มีการทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่ คณร. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจ ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตามตรวจสอบ บริหารความเสี่ยง และประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากร ควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

คณะกรรมการ CG/CSR ของ อ.ส.ค. ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ “นมแห่งชาติ” ภายใต้แนวคิด “อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอด โคนมอาชีพพระราชทาน” เพื่อให้ยุทธศาสตร์ได้พัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติในทำงาน ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ด้าน CG และมีความเข้าใจงานของ อ.ส.ค. ในการให้คำปรึกษาแนะนำ พัฒนาการจัดทำแผนงาน การดำเนินงาน การติดตามผลและจัดทำรายงานด้าน CG ให้ปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ และมีอาชีพตามมาตรฐานสากล

# สารบัญ

หน้า

## คำนำ

## สารบัญ

### บทที่ 1 การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

1.1 ประวัติขององค์การส่งเสริมกิจการโคนม แห่งประเทศไทย.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.....	3
1.3 บทบาทและหน้าที่.....	4
1.4 ความเป็นมาด้านงานธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม (CG/CSR) ของ อ.ส.ค. ....	5
1.5 แนวคิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG/CSR.....	7

### บทที่ 2 ประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บท CG/CSR (ประจำปี 2560-2565)

#### และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564

2.1 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี พ.ศ. 2564).....	9
2.2 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (2560 - 2579).....	12
2.3 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานองค์กร อ.ส.ค.	
2.4 นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยและประกาศใช้ในปี 2563.....	13
2.5 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อ 2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership).....	14
2.6 Best Practice CG/CSR.....	14
2.7 แผนงานที่สำคัญของ อ.ส.ค. ....	14
2.8 ประกาศ อ.ส.ค.เรื่องข้อตกลง (เจตนารมณ์) อ.ส.ค. ....	15
2.9 ประกาศ อ.ส.ค.เรื่อง เจตจำนงการบริหารงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีคุณธรรม.....	15
2.10 กฎบัตรปี 2563-2564.....	15
2.11 คู่มือ CG/CSR ปี 2563.....	15
2.12 แผนงาน/ผลการดำเนินการด้าน CG/CSR ปี 2563.....	15

### บทที่ 3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้าน CG/CSR

3.1 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564	
SO: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity).....	21
3.2 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564	
ST: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat).....	22
3.3 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564	
WO: จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity).....	23
3.4 ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564	
WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat).....	24
3.5 สรุปกลยุทธ์ CG 5 ด้าน จากการวิเคราะห์ด้วย TOWs Matrix ปี 2564.....	25
แผนบท CG ปี 2560-2565 สำหรับปี 2564.....	27
ยุทธศาสตร์ทางการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance: CG).....	28
แผนปฏิบัติการด้าน CG ประจำปี 2564.....	30
เอกสารอ้างอิง.....	32
ภาคผนวก.....	34



## การจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

### 1.1 ประวัติขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ความร่วมมือในการก่อตั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมอาชีพเกษตรกรโคนม สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน  
เกษตรกรโคนม ... อาชีพพระราชทานบนรากฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

เดือนกันยายน ปีพุทธศักราช 2503 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสทวีปยุโรป ในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยงโคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้นความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทย และประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนน่าส์ ซอนเดอร์เกอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสุกรของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959) ได้สังเกตว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ. 2502 นายซอนเดอร์เกอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ. 2504 มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิต และศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งสถานที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาด กรุงเทพฯ

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการ การเลี้ยงโคนมระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดยได้จัดสรรเงินช่วยเหลือ จำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนินโครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการในปี พ.ศ. 2509 (ค.ศ. 1966) พร้อมกับสนับสนุนเงิน จำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็นการตอบสนองพระราชปณิธาน และความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนม หลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระเจ้าเฟรเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีชื่อว่า องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีสำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอแมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป รัฐบาลไทยจึงได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคม ของทุกปี เป็น “วันโคนมแห่งชาติ”

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระบิดาแห่งการโคมนมไทย

ปี พุทธศักราช 2478 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ขณะทรงพระเยาว์เสด็จฯ พร้อมด้วยพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลฯ สมเด็จพระศรีนครินทร์ราชมราชชนนีไปทอดพระเนตรโรงงาน ออร์เบอร์ ผลิตนมข้นหวาน ที่ประเทศสวิสเซอร์แลนด์

เมื่อเดือนมิถุนายน พุทธศักราช 2503 ถึงวันที่ 18 มกราคม พุทธศักราช 2504 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พร้อมด้วยสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ เสด็จประพาสประเทศต่าง ๆ ในยุโรป อย่างเป็นทางการ เริ่มจากประเทศอังกฤษ เยอรมันนี โปรตุเกส สวิสเซอร์แลนด์ เดนมาร์ก นอร์เวย์ สวีเดน อิตาลี สำนักวาติกัน เบลเยียม ฝรั่งเศส ลักเซมเบิร์ก เนเธอร์แลนด์ และสเปน การเสด็จฯ เยือนต่างประเทศอย่างเป็นทางการ ในครั้งนั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีกระแสพระราชดำริสกลแก่ประชาชนชาวไทย ว่า

“บัดนี้ ถึงกำหนดที่ข้าพเจ้าและพระราชินีจะไป ประเทศเหล่านั้น พรุ่งนี้จะออกเดินทางจากกรุงเทพฯ ไปยัง สหรัฐอเมริกา ก่อน และจะไปประเทศอื่นในยุโรปอีก 13 ประเทศ ถ้าจะนับสำนักวาติกันด้วยก็เป็น 14 ประเทศด้วยกัน การไปต่างประเทศนี้ถือเป็นราชการแผ่นดิน เป็นการทำตามหน้าที่ของข้าพเจ้าในฐานะที่เป็น พระประมุขของประเทศ ในการไปเยือนประเทศต่างๆ ข้าพเจ้าก็จะแสดงต่อประชาชนของประเทศเหล่านั้นว่า ประชาชนชาวไทยมีมิตรจิตมิตรใจ ต่อเขา และข้าพเจ้าก็จะพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้ฝ่ายเขารู้จักเมืองไทยและให้เกิดน้ำใจดีต่อชาวไทย ข้าพเจ้าขอลา ท่านไปราวหกเดือน”

วันอังคารที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2503 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราชดำเนินโดยเครื่องบินพระที่นั่งถึงท่าอากาศยาน Kastrup กรุงโคเปนเฮเกน ประเทศ เดนมาร์ก พระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 เสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยพระราชินีอินกริด และพระราชวงศ์เดนมาร์กไปทรง ต้อนรับ ทรงแนะนำผู้ที่มาเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาทรับเสด็จโดยทั่วกัน

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เสด็จพระราช- ดำเนินไปยังพระราชวัง Fredensborg ที่จัดไว้เป็นที่ประทับและตอนค่ำมีงานเลี้ยงพระกระยาหารค่ำ ณ พระราชวัง แห่งนี้ การที่พระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 ได้ทรงจัดพระราชวัง Fredensborg ถวายเป็นที่ประทับด้วยมีพระราชประสงค์ ที่จะได้มาประทับ ณ ที่แห่งเดียวกัน เพราะว่าในเดือนกันยายนของทุกปี พระองค์และพระราชินีจะทรงย้ายที่ประทับ จากกรุงโคเปนเฮเกนมาประทับที่พระราชวังแห่งนี้

ณ ประเทศเดนมาร์ก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงสนพระราชหฤทัยในกิจการ ฟาร์ม โคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก ด้วยทรงเล็งเห็นว่าอาชีพการเลี้ยงโคนมจะช่วยให้ชาวไทยได้บริโภคอาหารที่มี คุณค่า ทั้งยังช่วยให้เกษตรกรไทยได้มีอาชีพที่มั่นคง และเป็นแหล่งไม่ต้องบุงกรุกทำไร่เลื่อนลอยอีกต่อไป

หลังจากที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถเสด็จนิวัตประเทศไทยแล้ว รัฐบาลและประชาชนชาวเดนมาร์กได้ทูลเกล้าถวายโครงการเลี้ยงโคนมแต่ลันเกล้าฯ ทั้งสองพระองค์โดยส่งผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กให้มาทำการศึกษาค้นคว้าความเป็นไปได้ของการเลี้ยงโคนมของประเทศไทย ระหว่างวันที่ 12 - 24 มกราคม พุทธศักราช 2505 (ค.ศ. 1962) พระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 และพระราชินีอินกริด เสด็จพระราชดำเนินเยือนประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ถึงท่าอากาศยานดอนเมือง

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนม และศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย-เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย

## 1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. 2514 โดยมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

### 1.2.1 ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

- 1) ส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 2) ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญในการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ กับการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- 3) ช่วยเหลือแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหาร และอื่น ๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 4) พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
- 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนม และผลิตภัณฑ์นมในประเทศ
- 6) ดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการ

### 1.2.2 ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

- 1) ผลิต ซั้ว ขาย แลกเปลี่ยน และให้ชั่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ โคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด
- 2) ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ กับการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
- 3) ดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม คณะกรรมการโคนม และผลิตภัณฑ์นม ดังนั้น อ.ส.ค.จัดตั้งขึ้น เพื่อเป็นกิจการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการสานต่อเจตนารมณ์ และพัฒนาก้าวหน้าต่อไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

### 1.3 บทบาทและหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค.ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2514 ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของ อ.ส.ค.นั้น ประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ
2. ผลิตน้ำนมและเนื้อ ประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
3. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อการผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ น้ำนมและเนื้อ และผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ
5. ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่นเพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้านส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

#### ภารกิจหลักตามโครงสร้างของขององค์กร

การดำเนินงาน อ.ส.ค. ได้จัดทำเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านกิจการโคนม ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน คือ
  - ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม
  - ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
  - ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร
2. ด้านอุตสาหกรรมนม ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ
  - ฝ่ายการตลาดและการขาย
  - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง (โรงงานนมมวกเหล็ก)
  - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้ (โรงงานนมปราณบุรี)
  - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (โรงงานนมขอนแก่น)
  - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง (โรงงานนมสุโขทัย)
  - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน (โรงงานนมเชียงใหม่)
3. ด้านอำนวยการและบริหาร ประกอบด้วย 6 หน่วยงาน คือ
  - ฝ่ายอำนวยการ
  - ฝ่ายตรวจสอบภายใน

- ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ฝ่ายพัสดุและบริการ

#### 1.4 ความเป็นมาด้านงานธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม (CG/CSR) ของ อ.ส.ค.

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องตามทิศทางนโยบายของรัฐบาล และแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของทริส (TRIS) โดยจัดให้มีการกำหนดกรอบการดำเนินงานการจัดทำแผนวิสาหกิจ ที่มุ่งสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโคนมไทยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน โดยเน้นกระบวนการทำแผนและทบทวนแผนการปฏิบัติงานประจำปีทุกปี เพื่อให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติใน อ.ส.ค.เกิดเป็นผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มขึ้น และเอื้อต่อการประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการพัฒนาระบบงบประมาณและการบริหารกลยุทธ์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ออกแบบระบบงบประมาณให้สอดคล้องกับการทำแผนการตลาดอุตสาหกรรมนม แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม แผนการบริหารจัดการองค์กรแผนการเงิน รวมทั้งการทบทวนกลยุทธ์ และการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังบุคลากรทุกตำแหน่งงาน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำ อ.ส.ค.เข้าสู่ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ในอนาคต

อ.ส.ค. ได้ทำการทบทวนแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560 – 2564) สำหรับปี พ.ศ. 2564 โดยนำกรอบแนวคิดการทบทวนแผนวิสาหกิจ 1.ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) 2.แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ 2560 - 2564) 3.เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 4.Thailand 4.0 5.แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ปี พ.ศ.2560 -2564 6.นโยบายรัฐมนตรีและรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 7.ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ 2560 - 2579) 8.ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 9. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร 10. สภาพเศรษฐกิจโลก (การชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก FTA นมผง) 11. ปัญหา COVID-19 ประเทศไทยต้องปรับตัวด้านการเร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการเกษตร และทุก ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศท่ามกลางการแข่งขันโลกที่รุนแรงมากขึ้น ซึ่งในประเด็นนี้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการเกษตรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และให้สอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้มีความมั่นคง สามารถพึ่งพาตนเองได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่เกษตรกรให้เป็น Smart Farmer ที่มีความพร้อมในองค์ความรู้ด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ สามารถนำเทคโนโลยีนวัตกรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาผสมผสานกับองค์ความรู้สมัยใหม่ที่เหมาะสมในการพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรให้มีคุณภาพมาตรฐาน และปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด การคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ รวมทั้งส่งเสริมสถาบันเกษตรกรให้เป็น Smart Group และ Smart Enterprise ที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด การบริหารจัดการ และมีความเข้มแข็ง มีอำนาจในการต่อรองกับพ่อค้าคนกลาง และผู้ประกอบการได้

องค์การสหประชาชาติได้ประเมินสถานการณ์โลกในช่วงปีพ.ศ. 2544-2643 (ค.ศ.2001 - 2100) ว่าจะเป็ นศตวรรษแห่งผู้สูงอายุจากการเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุโดยสัดส่วนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 12.3 ในปี พ.ศ. 2558 เป็นร้อยละ 13.8 ในปี พ.ศ. 2563 แต่ภายหลังจากปี พ.ศ. 2563 วัยแรงงานจะมีสัดส่วนลดลงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของประเทศไทยโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเช่นเดียวกันซึ่งส่งผลให้ขาดแคลนแรงงาน จำนวนประชากรวัยแรงงานลดลง สำนักงานสถิติแห่งชาติคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ในช่วงปี พ.ศ. 2568 ซึ่งการเข้าสู่สังคมสูงวัยส่งผลต่อทั้งเศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุใน ประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นกลุ่มสำคัญที่ทำให้ความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นส่วนใหญ่เป็นกลุ่ม สินค้าเพื่อสุขภาพ ทั้งนี้การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโลกส่งผลต่อประเทศไทยในเรื่องของประชากรวัยแรงงานลดลงอย่าง ต่อเนื่องรวมถึงภาคการเกษตรด้วย ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมีการเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็วทั้งทางด้าน ต้นทุนในเชิงเศรษฐกิจ และผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตประชาชน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดการ ขาดแคลน อุทกภัย และภัยธรรมชาติที่มีความรุนแรงสร้างความเสียหายต่อการผลิตในภาคการเกษตร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงด้านอาหารโลก รวมทั้งกระทบต่อการส่งออกสินค้าเกษตร และอาหารของประเทศไทยซึ่งเป็นแหล่ง รายได้ที่สำคัญของประเทศ จากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ประเทศต่าง ๆ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทยทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยได้ตระหนักถึงปัญหาดังกล่าวจึงมีการทำ ข้อตกลงในการดำเนินมาตรการลดก๊าซเรือนกระจกในทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรม การบริการ และภาคครัวเรือน รูปแบบการผลิตและการบริโภคต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีการสนับสนุนในใช้พลังงานหมุนเวียน พลังงาน ทดแทน และพลังงานชีวภาพเพิ่มมากขึ้น สำหรับปี พ.ศ. 2562 มุ่งสู่การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมโคนมไทย ที่มีความ รับผิดชอบต่อสังคม และสร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมอย่างยั่งยืน ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ที่ผ่านมา อ.ส.ค.ได้จัดทำแผนวิสาหกิจ โดยคำนึงถึงการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งปัจจัยภายใน และ ภายนอกการวิเคราะห์อุตสาหกรรมนม การวิเคราะห์ด้านการส่งเสริมโคนมและการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเข้าสู่ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในรูปแบบมองเชิงรุกไปข้างหน้า (Forward Looking) อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งความ สอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงของสภาวการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบัน โดยเริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการจัดทำ แผนให้เป็นระบบที่เป็นขั้นเป็นตอน และส่งเสริมให้บุคลากรของ อ.ส.ค. เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา งาน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ตอบสนอง พันธกิจในเรื่องของส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็น อาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน ตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (แผนวิสาหกิจประจำปีบัญชี พ.ศ. 2560 – 2564 สำหรับปี พ.ศ. 2563 และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579, อ.ส.ค.)

อ.ส.ค. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี มีธรรมาภิบาล ต่อต้านทุจริต คอร์รัปชัน มีความโปร่งใส และ ตรวจสอบได้ ทั้งยังมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาที่ยั่งยืน โดย อ.ส.ค. มิได้มีเป้าหมายที่จะสร้างกำไร สูงสุด อ.ส.ค. มีเป้าหมายสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรโคนมและครอบครัวทำให้อาชีพพระราชทานนี้ มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน พร้อมทั้งยังพัฒนาสินค้า และบริการใหม่ๆให้กับผู้บริโภค เพื่อมุ่งหวัง ให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง และในการดำเนินธุรกิจต้องระมัดระวังไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ต้องพยายาม บริหารจัดการผลกระทบของขยะของเสีย การใช้พลังงาน น้ำ และองค์ประกอบอื่น ๆ ให้เกิดสมดุลในชุมชน

อ.ส.ค. กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการ CG/CSR เพื่อกำกับการบริหารจัดการงานด้านธรรมาภิบาล และความ รับผิดชอบต่อสังคม คณะอนุกรรมการ CG/CSR ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเป็นมาดังนี้

พ.ศ. 2558 – 2559 : คณะกรรมการ CG/CSR ให้ความสำคัญและจัดสรรงบประมาณ โครงการเพื่อสังคมที่หลากหลาย โดยตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ และเพื่อดูแลสังคมรอบ ๆ โรงงานที่ตั้งอยู่ ซึ่งงานส่วนใหญ่จะเป็น CSR After Process

พ.ศ. 2559 – 2560 : คณะกรรมการ CG/CSR เริ่มพัฒนามาตรฐาน และขบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องทันสมัยกับ Thailand 4.0 มีการอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหารเรื่องการพัฒนา CSR In Process และมีการอบรมเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ CSR สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเตรียมพร้อมสำหรับ CSR 4.0 มีโครงการพัฒนามาตรฐาน CSR ที่โรงงาน ตามมาตรฐาน ISO 26000 ของกรมโรงงาน ที่เรียกว่า CSR-DIW ซึ่งนับเป็น CSR In Process ที่สำคัญ และมีการจัดโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ ให้มีระบบมากขึ้น และให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

พ.ศ. 2560 – 2561 : คณะกรรมการ CG/CSR ยกระดับการบริหารจัดการ CG/CSR โดยริเริ่มทำยุทธศาสตร์ CG/CSR ให้เสริมกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยมีขบวนการการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ จนได้เป็นยุทธศาสตร์ Triple CG: from Community Grass to Consumer Glass by Corporate Governance โดยเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดห่วงโซ่อุปทาน value chain โดย อ.ส.ค. ให้ความสำคัญตั้งแต่หญ้าในฟาร์มที่มีคุณภาพดี ไปจนถึงคุณภาพนมทุกแก้วที่ถึงมือผู้บริโภค และตลอดทางตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ จะต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง โปร่งใส มีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม

พ.ศ. 2561 – 2563 : เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ฉบับใหม่ของ อ.ส.ค. คณะกรรมการ CG/CSR และฝ่ายบริหาร อ.ส.ค.จึงมอบหมายให้ วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำการศึกษา และร่วมพัฒนายุทธศาสตร์ CG/CSR ฉบับปี 2563 รวมทั้งแผนงานประจำปี 2563

## 1.5 แนวคิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG/CSR

แนวทางสำคัญในการดำเนินการคือ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG/CSR ให้กับคณะผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

การให้ความรู้เรื่อง CG/CSR ในครั้งนี้ จะอ้างอิงหลักการต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักการของ CSR as License to Operate: เมื่อโรงงานหรือหน่วยธุรกิจตั้งอยู่ ณ ที่ใด ต้องไม่สร้างความเดือดร้อนหรือความเสียหายต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม และต้องสร้างสิ่งที่ดี ๆ สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับชุมชน รวมถึงต้องคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนอยู่เสมอ
2. หลักการของ CSR : ความสมดุลของธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
3. หลักการของ CSR In Process และ CSR After Process ที่เริ่มต้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล ต่อต้านคอร์รัปชัน โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด และต้องเพิ่มขีดความสามารถในการรับผิดชอบต่อสังคม โดยปฏิบัติตามมาตรฐานอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่มีมาตรฐานสูงกว่ากฎหมาย มีการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคมด้วยกิจกรรมจิตอาสา และโครงการ CSR รวมทั้งมีการบริจาคต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสังคม
4. หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม 360 องศา ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และสร้างความพึงพอใจที่มีความสมดุลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

5. หลักการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นรากฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ของ อ.ส.ค. ด้วย 3 ห่วง คือ ความมีเหตุผล ความพอดี และการสร้างภูมิคุ้มกัน และ 2 เงื่อนไข คือ ความรู้ คู่ คุณธรรม ทั้งนี้การดำเนินการใด ๆ จะต้องใช้ขั้นตอน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา
6. หลักการการร่วมมือกันสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ข้อ Sustainable Development Goals ของ องค์การสหประชาชาติ ซึ่งองค์กรต้องทำความเข้าใจ และเลือกประเด็นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ อ.ส.ค. มาวางแผนพัฒนาอย่างจริงจัง
7. หลักการ CSR 4.0 ที่มีความก้าวหน้าทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางของรัฐบาล Thailand 4.0 การพัฒนาสู่ CSR 4.0 นั้น ต้องมีส่วนผสมที่เหมาะสมของ CSR 1.0 ที่เน้นเรื่องการทำบุญ การให้การบริจาค ที่มีก็จะเรียกกันว่า Philanthropy CSR 2.0 ที่เน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม นอกขบวนการทางธุรกิจ เช่น การทำโครงการเพื่อสังคมต่าง ๆ ที่เรามักจะเรียกว่า CSR After Process CSR 3.0 ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในขบวนการของธุรกิจ เริ่มจากการวางยุทธศาสตร์ความยั่งยืน และปรับปรุงขบวนการดำเนินธุรกิจ นำมาตรฐาน กฎระเบียบใหม่ ๆ ของภาคอุตสาหกรรมมาใช้ เช่น ISO 26000 CSR-DIW และการพัฒนาสู่ CSR 4.0 คือ การเชื่อมประสานงาน CSR ในฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร และองค์กรภาคีเครือข่ายภายนอก ด้วยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยี เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และขององค์การสหประชาชาติ SDGs

ด้วยหลักการของ CG/ CSR ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน เมื่อนำมาพิจารณากับร่างยุทธศาสตร์ขององค์กรฉบับใหม่ ร่างยุทธศาสตร์องค์กร อ.ส.ค. เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ มีความสามารถในการแข่งขัน และก้าวสู่การเป็นองค์กรนมแห่งชาติ ร่างยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน มีใจความดังต่อไปนี้

1. สร้างความมั่นคง ยั่งยืน และความภาคภูมิใจให้อาชีพเกษตรกรโคนม
2. พัฒนาอุตสาหกรรมนมแบบครบวงจร ตามมาตรฐานสากล เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
3. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเข้าถึงใจผู้บริโภค
4. การวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดเทคโนโลยี และนวัตกรรม สำหรับอุตสาหกรรมนมของประเทศ
5. องค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล บนรากฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บท CG/CSR (ประจำปี 2560-2565)  
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564

ฝ่ายอำนวยการได้ดำเนินการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ CG/CSR ของ อ.ส.ค. โดยนำข้อมูลที่สำคัญที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนงาน CG/CSR ขององค์กรมาประกอบการวิเคราะห์และปรับปรุงแผนแม่บท CG/CSR ดังนี้

### 2.1 แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี พ.ศ. 2564)

ในปีงบประมาณ 2563 อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปี 2560-2565 ในบางส่วน ซึ่งมีประเด็นด้าน CG/CSR ที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวน การทำแผนแม่บท CG/CSR

### วิสัยทัศน์องค์กร

“นมแห่งชาติภายในปี 2565”

นมแห่งชาติที่ต้องการรวมพลังไทยเป็นหนึ่ง สร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ตามภาพต่อไปนี้



### วิเคราะห์วิสัยทัศน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ยกระดับความสามารถเกษตรกรรมโคนมไทยให้ดำรงอาชีพอย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการสรรค์สร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมโคนมให้เป็นแบรนด์ ไทย-เดนมาร์ค เป็นที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อส่งมอบคุณค่าให้คนไทยมีสุขภาพดีด้วยผลิตภัณฑ์จากนมโคสดแท้ 100% ของเกษตรกรไทยตลอดไป”

มีตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ

1. **Sustainability:** ความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนมของเกษตรกรโคนมในประเทศ ตัวชี้วัด จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer จำนวน 1,262 ราย
2. **Performance:** พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัด ได้รับมาตรฐานการผลิตครบถ้วนตามหลักสากลอย่างน้อย 4 โรงงาน
3. **Growth:** แบรินด์ไทย-เดนมาร์ค ก้าวสู่แบรนด์อันดับที่ 1 ในใจผู้บริโภคชาวไทย Top of Mind Brand ของผู้ส่งมอบสุขภาพที่ดีแก่คนไทย ควบคู่ไปกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ตัวชี้วัด EBITDA 559 ล้านบาท ระดับ Brand Perceived ไม่น้อยกว่า 25 % (ก้าวสู่แบรนด์อันดับ 1)
4. **Learning:** มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรมควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาล ตัวชี้วัด องค์กรสมรรถนะสูงที่มีคะแนนประเมินผล (Core Business Enablers) ไม่น้อยกว่า 3.60

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมนมให้ครบวงจรและมีมูลค่าเพิ่ม
3. สร้างแหล่งความรู้ด้านกิจการโคนมและอุตสาหกรรมนม
4. มุ่งบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (Hi Performance Organization) ด้วยหลักธรรมาภิบาล

### ค่านิยม

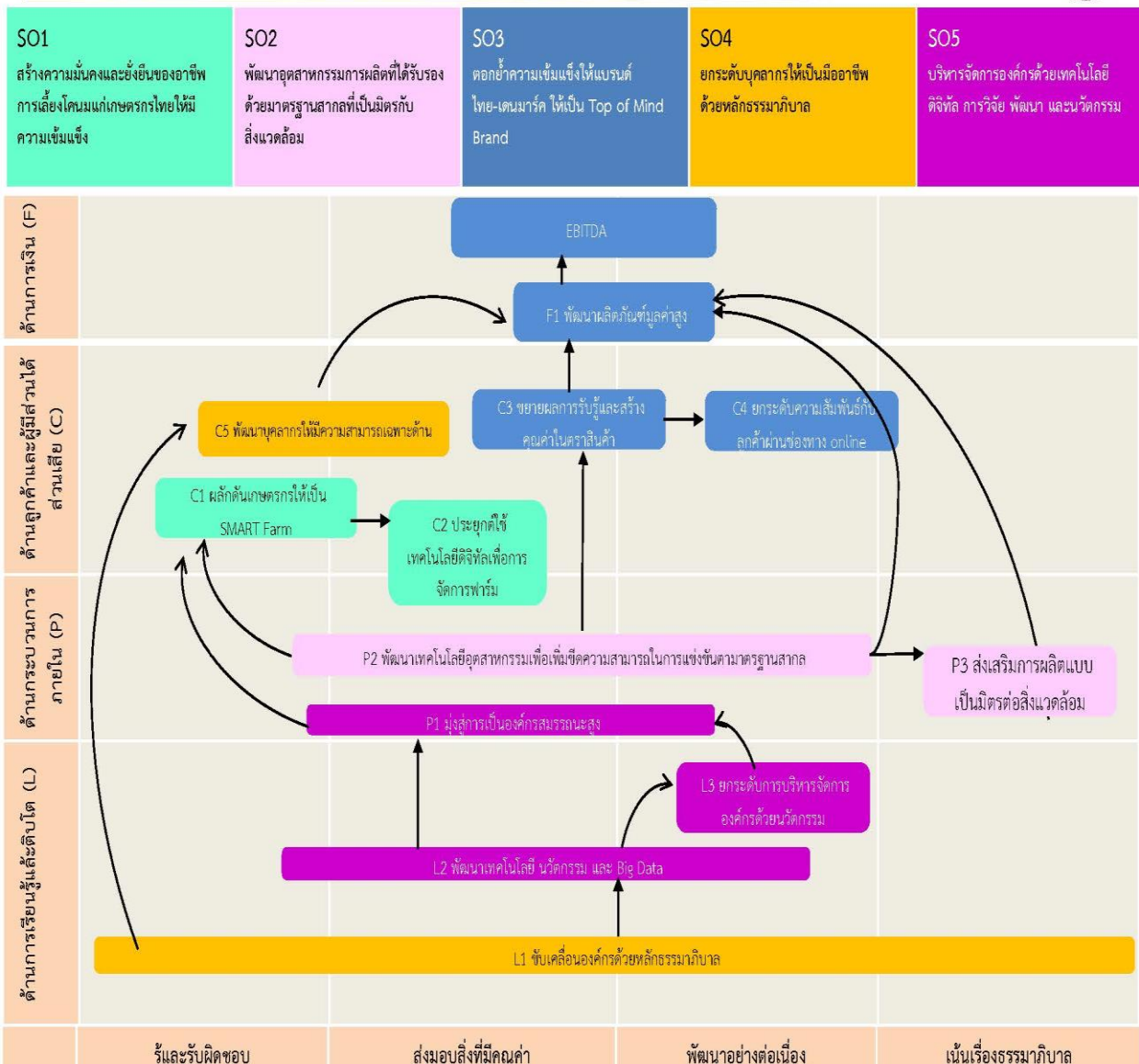
องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. รู้และรับผิดชอบ
2. ส่งมอบสิ่งที่มีคุณค่า
3. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
4. เน้นเรื่องธรรมาภิบาล

**ประเด็นยุทธศาสตร์**

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยให้มีความเข้มแข็ง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรองด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

**แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)** นมแห่งชาติ ภายในปี 2564 

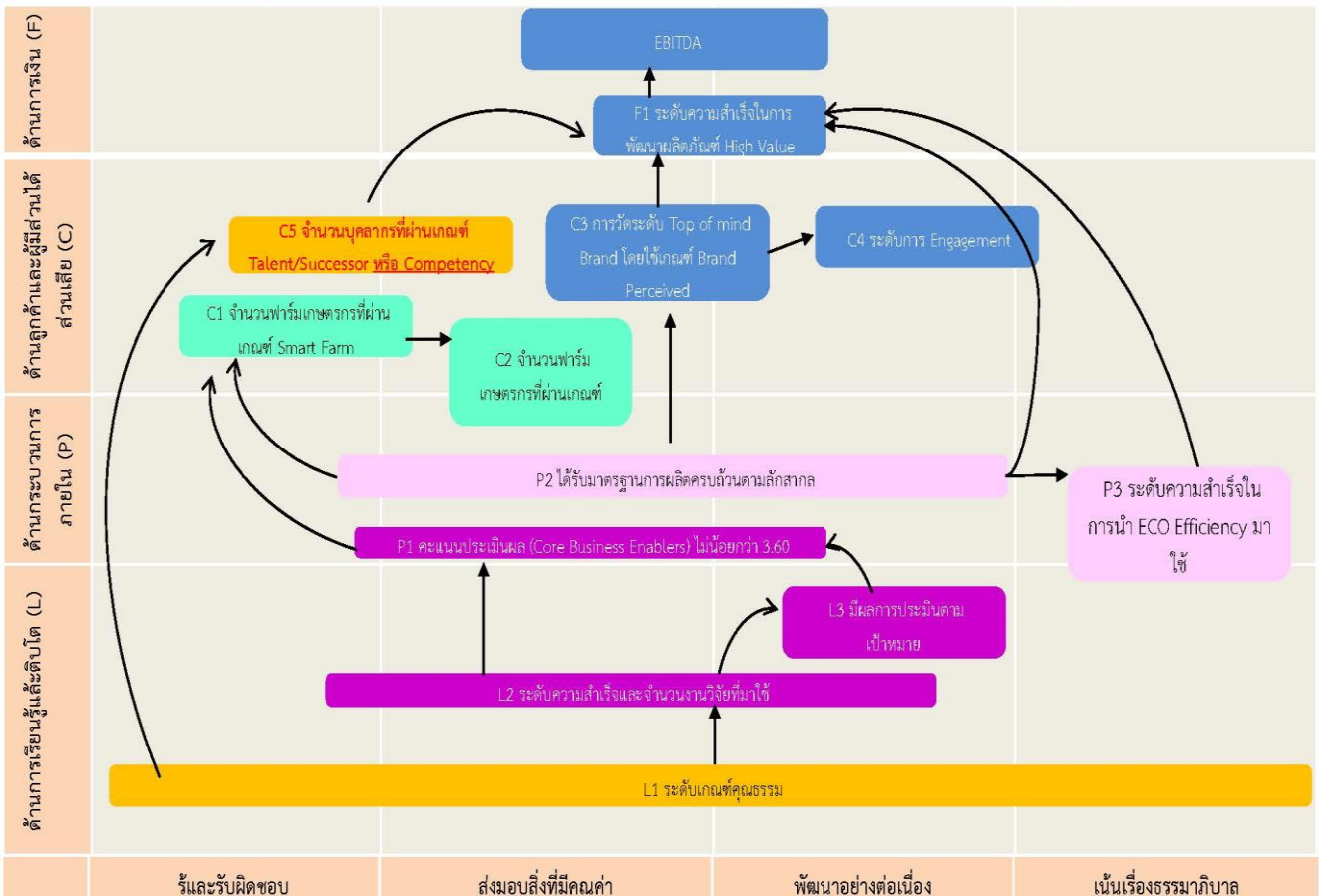


# KPI Score Card

นมแห่งชาติ ภายในปี 2564



<b>SO1</b> สร้างความมั่นคงและยั่งยืนของอาชีพ การเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทยให้มี ความเข้มแข็ง	<b>SO2</b> พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตที่ได้รับรอง ด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม	<b>SO3</b> ตอกย้ำความเข้มแข็งให้แบรนด์ ไทย-เดนมาร์ก ให้เป็น Top of Mind Brand	<b>SO4</b> ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล	<b>SO5</b> บริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
--	--	--	---	---



## 2.2 ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (2560 - 2579)

ในปีงบประมาณ 2564 อ.ส.ค. ได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ 20 ปี เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาวเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ซึ่งการทบทวนแผนแม่บท CG/CSR จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผน

2.3 ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานองค์กร อ.ส.ค. โดย TRIS (ประจำปี 2562) ที่มีผลการประเมินด้านการกำกับองค์กรได้มีการแจ้งผลการประเมินงาน อ.ส.ค. ซึ่งมีการประเมินดีขึ้นจากปีก่อน ๆ เป็นลำดับแต่อย่างไรก็ตามประเด็นด้านการบริหารจัดการองค์กรในส่วนของบทบาทคณะกรรมการ อ.ส.ค. ผลการประเมินได้รับคะแนน 3.7504 และ TRIS ได้ตั้งข้อสังเกตของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรไว้ดังนี้

1) คณะกรรมการ ควรเร่งรัดให้รัฐวิสาหกิจทบทวนกรอบหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับแนวทางที่ สคร. มีการปรับปรุงและพัฒนาในปี 2562 รวมถึงควรผนวกหลักการและแนวปฏิบัติดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำวันอย่างเป็นรูปธรรม

2) คณะกรรมการ ควรจัดให้มีการเสริมสร้างความรู้ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากลได้แก่ ISO 26000 แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ในการดำเนินงานด้าน CSR in Process เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คณะกรรมการควรเพิ่มการติดตามผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายใน ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบบริหารจัดการสารสนเทศ และดิจิทัล อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี รวมถึงให้เห็นชอบแผนการดำเนินงานก่อนเริ่มปีบัญชี และกำกับดูแลระบบงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

4) คณะกรรมการควรมุ่งเน้นพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการประเมินผลของคณะกรรมการทั้งคณะและเป็นรายบุคคลโดยคณะกรรมการควรมีการอภิปรายผลประเมินตนเองพร้อมกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนเพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาศักยภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม

## 2.4 นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย และประกาศใช้ในปี 2563

คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ตระหนักถึงความสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2563 คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้กำหนดให้มีการทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

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

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (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 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 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 ครอบคลุมระบบงานที่สำคัญครอบคลุมระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers 8 ด้าน) ประกอบด้วย ด้านกิจการโคนม ด้านบริหารงาน อ.ส.ค. ด้าน CG-CSR ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้านการบริหาร จัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการตรวจสอบ ภายใน และด้านกฎหมาย เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน และพิจารณากลับกรองงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการ ทำงาน

6. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร และพนักงานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความ ขัดแย้งทางผลประโยชน์

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

## 2.5 เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อ 2.1 ด้านการกำกับดูแล ที่ดีและการนำองค์กร Corporate Governance & Leadership)

ในอนาคตอันใกล้ อ.ส.ค. มีแนวโน้มการเข้าสู่ระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่ง อ.ส.ค. เป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมงานด้าน CG/CSR ให้มีความพร้อม ซึ่งจำเป็นต้อง ศึกษาความต้องการด้าน CG/CSR ของระบบการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการ ทบทวนแผนแม่บท CG/CSR จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการทบทวนแผน

### 2.6 Best Practice CG/CSR

ในปี 2563 อ.ส.ค. ได้จัดให้มีแผนศึกษาหน่วยงานภายนอกและได้จัดให้มีการประชุมสัญจร CG/CSR เป็นการเปิดให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลของหน่วยงานในระดับสำนักงานภูมิภาค รับข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้าน รวมถึงแนวทางการดำเนินการ CG/CSR ที่ดี มาเป็นขยายผลให้เกิดกับหน่วยงานภายในองค์กร สามารถถอดบทเรียน เป็นต้นแบบด้านการกักตัก CG/CSR

### 2.7 แผนงานที่สำคัญของ อ.ส.ค.

1. แผนการตลาดและการขาย
2. แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
3. แผน CG/CSR

- 4. แผนพัฒนาบุคลากร
- 5. แผนกลยุทธ์การตรวจสอบ
- 6. แผนแม่บท TPM
- 7. แผนวิจัยและพัฒนา
- 8. แผนแม่บทด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรของ อ.ส.ค.
- 9. แผน Digital
- 10. แผน DPO Milk Valley

**2.8 ประกาศ อ.ส.ค.เรื่องข้อตกลง (เจตนารมณ์) อ.ส.ค. การเป็นองค์กรคุณธรรมโดยยึด**  
**ในหลักธรรมทางศาสนาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงวินัย สุจริต จิตอาสา**

**2.9 ประกาศ อ.ส.ค.เรื่อง เจตจำนงการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้**  
**และมีคุณธรรม** โดยให้ความร่วมมือทุกภาคส่วนในการป้องกันปราบปรามการทุจริตในทุกระดับ โดยยึดประโยชน์  
 ส่วนรวมเป็นสำคัญ ด้วยความสุจริต ถูกต้อง ยุติธรรม และยึดมั่นในคุณความดี

**2.10 กฎบัตรปี 2563-2564 และดำเนินการตามกฎบัตร CG/CSR ที่ทบทวนและประกาศ** โดยคณะ  
 อกรรมกร CG/CSR

**2.11 คู่มือ CG/CSR ปี 2563 ดำเนินการตามคู่มือ CG/CSR**

**2.12 แผนงาน/ผลการดำเนินการด้าน CG/CSR ปี 2563 (เดือนตุลาคม 2562 - มิถุนายน 2563)**

ยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
-ยุทธศาสตร์ที่ 1 CSR กับ เกษตรกร โครงการ อ.ส.ค.รักษนม รักฟาร์ม ยกระดับเป็นฟาร์ม โคนมพีเลี้ยง	- ได้ดำเนินการโอนงบประมาณด้าน CG/CSR ให้ทุก สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคดำเนินการฟาร์มละ 70,000 บาท แล้ว เมื่อเดือนพฤษภาคม 2563 คัดเลือกฟาร์มดังนี้ 1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม คือ นายเกรียงศักดิ์ จอมหงษ์ สหกรณ์โคนมไทย-เดนมาร์ค ปากช่อง จำกัด 2. สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน คือ นายสุวรรณ ปาลี จรียาฟาร์ม สหกรณ์โคนม ลำพูน จำกัด 3. สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้ คือ ฟาร์มกระแสดศิลป์ 4. สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ นางราตรี พวงมั่ง สหกรณ์น้ำพอง 5. สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง คือ นายไพศาล บุราณคำ P.S. ฟาร์ม ศูนย์ทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย	- ฝ่ายวิจัยและพัฒนา การเลี้ยงโคนม

ยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
<p>-ยุทธศาสตร์ที่ 2 CSR กับโรงงาน</p> <p>1.โครงการ อ.ส.ค.รักนม รักฟาร์ม ยกระดับมาตรฐานโรงงานด้านสิ่งแวดล้อม (ยกระดับ CSR-DIW)</p>	<p>- ยกระดับมาตรฐานโรงงานสิ่งแวดล้อม CSR-DIW Continuous ซึ่งได้นำส่งรูปเล่มให้กรมโรงงานอุตสาหกรรมแล้ว อยู่ระหว่างการพิจารณา</p>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</p>
	<p>- ดำเนินการจัดทำหลังคาเขียวเรียบร้อยแล้ว และทำโครงการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับรอง GI Level 4 ในปี 2564</p>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้</p>
	<p>- กรมโรงงานอุตสาหกรรมได้ตอบรับและกำหนดอบรมการเผยแพร่ความรู้และความเข้าใจมาตรฐาน CSR-DIW (Focus Group Training) และการศึกษาดูงานโรงงานที่ประสบผลสำเร็จ ในการดำเนินงานตามมาตรฐาน CSR-DIW ระหว่างวันที่ 22-24 กรกฎาคม 2563</p>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง - สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง</p>
	<p>-สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบนไม่ผ่านเกณฑ์การรับสมัคร มาตรฐาน CSR-DIW ของกรมโรงงานอุตสาหกรรม ระดับ Beginning โดยสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นพี่เลี้ยง</p>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน</p>
<p>-ยุทธศาสตร์ที่ 3 CSR กับลูกค้า</p> <p>1.โครงการ อ.ส.ค.รักนม รักฟาร์ม สร้าง Change Agent เพื่อส่งเสริมการดื่มนมและรักสุขภาพ</p>	<p>- ได้ดำเนินการโปรโมทกิจกรรมวันดีมนมโลก มี.ย. 63 (World Milk Day) ประจำปี 2563 ดังนี้</p> <p>1.Micro Influencer จำนวน 15 ราย</p> <p>2.Facebook Page Influencer 2 ราย</p>	<p>- ฝ่ายการตลาดและการขาย</p>



ยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
<p>-ยุทธศาสตร์ที่ 4 CSR กับนวัตกรรม</p> <p>1.โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม Circular Economy</p>	<p>- ได้จัดทำแผนงานการสนับสนุนการประกวด Thailand Green Design Awards 2021 ร่วมกับสถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และร่างบันทึกความร่วมมือ (MOU) เรื่องการร่วมจัดงานประกวด TGDA และการคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากน้มนมระหว่าง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ อ.ส.ค.</p>	<p>- ฝ่ายการตลาดและการขาย</p>
<p>-ยุทธศาสตร์ที่ 5 CSR/CG จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p> <p>1. โครงการ อ.ส.ค.รักนม รักฟาร์ม รวมพลังคน อ.ส.ค.มุ่งสู่องค์กรคุณธรรม</p>	<p>- นำส่งกิจกรรม“ปัญหาที่อยากแก้ ความดีที่อยากทำ” จำนวน 16 โครงการฯ ในเดือน มิถุนายน 63</p> <p>- จัดบรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาองค์กรคุณธรรมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ” ในวันที่ 28 สิงหาคม 2563 เตรียมจัดตลาดนัดความดีในวัน CG/CSR Day บรรยายพิเศษ เรื่อง “การพัฒนาองค์กรคุณธรรมและปัจจัยสู่ความสำเร็จ” ในวันที่ 28 สิงหาคม 2563</p>	<p>- ฝ่ายอำนวยการ</p>
<p>ระบบบำบัดน้ำเสียของโรงงานสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง</p>	<p>- อ.ส.ค. ตั้งคณะทำงานกำกับดูแลระบบบำบัดน้ำเสีย สภก.</p> <p>- ได้ทดลองใช้เทคโนโลยีนาโนบับเบิลและใช้ระบบแสงเลเซอร์ในการตรวจสอบอนุภาคน้ำ</p> <p>- รวบรวมข้อมูลเพื่อตัดสินใจ แก้ปัญหา</p>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง</p>
<p>ร้าน Eco Thai-Denmark Milk Land สาขาที่ 9</p>	<p>- บริษัท SIG ได้เข้ามาดูพื้นที่ เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2563 แล้ว อยู่ระหว่างการจัดทำผัง เพื่อขอความเห็นชอบจาก อ.ส.ค.</p>	<p>- ฝ่ายพัสดุและบริการ</p>

ยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
<p>โครงการเพิ่มเติมของสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน จังหวัดเชียงใหม่ (นมพรีเมียม)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้ยื่นขออนุญาต อย.ระบุนมพรีเมียมใน ฉลากผลิตภัณฑ์นม และจดทะเบียนตำรับอาหาร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจวิเคราะห์เซลล์เม็ดเลือดขาว, ตรวจวิเคราะห์องค์ประกอบน้ำนมดิบ, จุลินทรีย์ และข้อมูลโภชนา GDA</li> </ul> </li> <li>- GMP (Codex) ตรวจประเมินขอการรับรอง โดยสำนักรับรองระบบมาตรฐาน สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย (วว.) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ได้จัดทำเป้าหมายจำหน่ายปี 2563-2554 โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ช่องทาง เดิม (Agent TT) และช่องทางใหม่ (Milk Soft Serve) ขนาด ความต้องการ/วัน เปรียบเทียบกัน</li> <li>- ทำแผนการดำเนินงาน Milk Soft Server ปี 2563 และ ปี 2564</li> <li>- ทำกลยุทธ์การตลาด เปรียบเทียบราคา กับ คู่แข่งขัน Thai-Denmark Premium milk ขนาด 250 มล. และขนาด 5 ลิตร รวมทั้งความต้องการของผู้บริโภคในพื้นที่</li> </ul> </li> </ul>	<p>- สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน</p>

## การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) ด้านCG/CSR

ประเมินสถานการณ์องค์กร สมรรถนะของทรัพยากรภายใน (S กับ W)  
ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้าน CG/CSR กำหนดให้มีแผนแม่บท, แผนประจำปี มีการดูแลกำกับต่อเนื่อง</li> <li>2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ด้านอุตสาหกรรมโคนม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่</li> <li>3. องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือครอบคลุม เช่น ภาคเกษตรกร สหกรณ์ ภาคการศึกษา รัฐ และเอกชน</li> <li>4. มีโรงงานแปรรูปกระจายอยู่ทุกภูมิภาค พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากล ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>5. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานระดับ A</li> <li>6. เป็นเจ้าของตราสินค้า ที่ได้รับความเชื่อมั่น ไว้วางใจจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและยาวนาน</li> <li>7. มีวิธีการทำงานด้านการบริหาร CG/CSR อย่างเป็นระบบและพนักงานได้เรียนรู้ผ่านที่ปรึกษา ที่นำมาใช้ในการบริหาร CG/CSR ขององค์กรได้</li> <li>8. มีการพัฒนา R&amp;D ในผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีช่องทางการให้บริการเช่นด้านการท่องเที่ยว และร้านค้า Milk Land</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรและผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร</li> <li>2. หน่วยงาน CG/CSR เพิ่งมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ในปี 63 ยังขาดบุคลากรและพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจงาน CG/CSR</li> <li>3. การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนรอบข้าง กับ อ.ส.ค. ยังไม่ครอบคลุมต่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ กิจกรรมพัฒนาและชุมชนสัมพันธ์</li> <li>4. โครงสร้างหน่วยงานด้าน CG/CSR เป็นหน่วยงานระดับแผนก ยังไม่พร้อมให้การสนับสนุนการพัฒนาในภาพองค์กรรวม</li> <li>5. มีระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่อาจเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจ และการดำเนินงาน CG/CSR</li> </ol>

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ระบบมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักสากลส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานด้าน CG/CSR</li> <li>2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงาน ด้าน CG/CSR</li> <li>3. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ให้ความสำคัญ อุตสาหกรรมสีเขียว คำนึงถึง การจัดการของเสีย สิ่งแวดล้อม รักซ์โลก เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>4. ผู้บริโภค ใส่ใจ สินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์ และสินค้าคุณภาพสูง (Premium grade)</li> <li>5. ภาครัฐมีนโยบายด้าน CG/CSR ที่ให้ความสำคัญ และครอบคลุมตลอด Supply Chain</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทางเลือกในตลาดนมมีการแข่งขันทางการค้าสูง ซึ่งรวมไปถึงคู่แข่งที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า อ.ส.ค. เนื่องจากใช้นมผงเป็นส่วนประกอบ โดยมีสาเหตุ ปัจจัยมาจากมาตรการ FTA</li> <li>2. ผลกระทบจากโรคระบาดและภัยธรรมชาติส่งผลกระทบต่อ อ.ส.ค. ต้องปรับตัวและปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่</li> <li>3. กลไกการควบคุมราคาตลาดของอุตสาหกรรมโคนม ทั้งราคาน้ำนมดิบและราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์</li> </ol>

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564  
SO: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดแข็ง S	โอกาส O	กลยุทธ์ SO
<p>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้าน CG/ CSR กำหนดให้มี แผนแม่บท, แผนประจำปี มีการดูแล กำกับต่อเนื่อง</p> <p>2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ด้านอุตสาหกรรมโคนม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่</p> <p>3. องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือ ครอบคลุม เช่น ภาคเกษตรกร สหกรณ์ ภาคการศึกษา รัฐ และเอกชน</p> <p>4. มีโรงงานแปรรูปกระจายอยู่ทุกภูมิภาค พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>5. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานระดับ A</p> <p>6. เป็นเจ้าของตราสินค้า ที่ได้รับความเชื่อมั่น ไว้วางใจจากผู้บริโภคมาอย่างต่อเนื่อง และยาวนาน</p> <p>7. มีวิธีการทำงานด้านการบริหาร CG/CSR อย่างเป็นระบบและพนักงานได้เรียนรู้ผ่านที่ปรึกษา ที่นำมาใช้ในการบริหาร CG/CSR ขององค์กรได้</p> <p>8. มีการพัฒนา R&amp;D ในผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีช่องทางการให้บริการเช่นด้านการท่องเที่ยว และร้านค้า Milk Land</p>	<p>1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ระบบมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักสากลส่งผลต่อการดำเนินงานด้าน CG/CSR</p> <p>2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาระบบงานด้าน CG/CSR</p> <p>3. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ให้ความสำคัญอุตสาหกรรมสีเขียว คำนึงถึง การจัดการของเสีย สิ่งแวดล้อม รัชชโลภ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</p> <p>4. ผู้บริโภคใส่ใจ สินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์ และสินค้าคุณภาพสูง (Premium grade)</p> <p>5. ภาครัฐมีนโยบายด้าน CG/CSR ที่ให้ความสำคัญ และครอบคลุมตลอด Supply Chain</p>	<p><i>CG กับเกษตรกร</i></p> <p>1. อ.ส.ค. รักรวม รักฟาร์ม เกษตรกรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา</p> <p><i>CG กับโรงงาน</i></p> <p>5. อ.ส.ค. รักรวม รักฟาร์ม เสี่ยงสะท้อนจากโรงงาน</p> <p><i>CG กับลูกค้า</i></p> <p>6. อ.ส.ค. รักรวม รักฟาร์ม Eco Milk Land 9</p>

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564  
ST: ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดแข็ง S	อุปสรรค T	กลยุทธ์ ST
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้าน CG/ CSR กำหนดให้มี แผนแม่บท, แผนประจำปี มีการดูแล กำกับต่อเนื่อง</li> <li>2. บุคลากรมีความรู้ ประสบการณ์ ด้านอุตสาหกรรมโคนม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่</li> <li>3. องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือ ครอบคลุม เช่น ภาคเกษตรกรรม สหกรณ์ ภาคการศึกษา รัฐ และเอกชน</li> <li>4. มีโรงงานแปรรูปกระจายอยู่ทุกภูมิภาค พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิต ด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>5. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานระดับ A</li> <li>6. เป็นเจ้าของตราสินค้า ที่ได้รับความเชื่อมั่น ไว้วางใจจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องและยาวนาน</li> <li>7. มีวิธีการทำงานด้านการบริหาร CG/CSR อย่างเป็นระบบและพนักงาน ได้เรียนรู้ผ่านที่ปรึกษา ที่นำมาใช้ในการบริหาร CG/CSR ขององค์กรได้</li> <li>8. มีการพัฒนา R&amp;D ในผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง และมีช่องทางการให้บริการเช่นด้านการท่องเที่ยว และร้านค้า Milk Land</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทางเลือกในตลาดนมมีการแข่งขันทางการค้าสูง ซึ่งรวมไปถึงคู่แข่งที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า อ.ส.ค. เนื่องจากใช้นมผงเป็นส่วนประกอบ โดยมีสาเหตุปัจจัยมาจากมาตรการ FTA</li> <li>2. ผลกระทบจากโรคระบาดและภัยธรรมชาติส่งผลต่อ อ.ส.ค. ต้องปรับตัวและปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่</li> <li>3. กลไกการควบคุมราคาตลาดของอุตสาหกรรมโคนมทั้งราคาน้ำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์</li> </ol>	

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564  
WO: จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดอ่อน W	โอกาส O	กลยุทธ์ WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรและผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร</li> <li>2. หน่วยงาน CG/CSR พังมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ในปี 63 ยังขาดบุคลากรและพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจงาน CG/CSR</li> <li>3. การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนรอบข้างกับ อ.ส.ค. ยังไม่ครอบคลุมต่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมพัฒนาและชุมชนสัมพันธ์</li> <li>4. โครงสร้างหน่วยงานด้าน CG/CSR เป็นหน่วยงานระดับแผนก ยังไม่พร้อมให้การสนับสนุนการพัฒนาในภาพองค์กรรวม</li> <li>5. มีระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่อาจเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจและการดำเนินงาน CG/CSR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เกณฑ์การประเมิน TRIS และการประเมินการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ระบบมาตรฐานการดำเนินงานตามหลักสากลส่งผลต่อการดำเนินงานด้าน CG/CSR</li> <li>2. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์สนับสนุนส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาระบบงานด้าน CG/CSR</li> <li>3. มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่ให้ความสำคัญอุตสาหกรรมสีเขียว คำนึงถึง การจัดการของเสีย สิ่งแวดล้อม รักซ์โลก เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>4. ผู้บริโภค ใส่ใจ สินค้าสุขภาพ สินค้าอินทรีย์ และสินค้าคุณภาพสูง (Premium grade)</li> <li>5. ภาครัฐมีนโยบายด้าน CG/CSR ที่ให้ความสำคัญ และครอบคลุมตลอด Supply Chain</li> </ol>	<p><b>CG กับการบริหารจัดการองค์กรที่ดี</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สภาธรรมภิบาล</li> <li>3. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม IT Governance (ITG)</li> <li>4. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม การบริหารจัดการองค์กรด้วย 7 หลักการตามแบบมาตรฐาน ISO 26000</li> </ol> <p><b>CG กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม การประเมินการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</li> </ol>

ตารางการวิเคราะห์กลยุทธ์ CG ด้วย TOWs Matrix ปี 2564  
WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดอ่อน W	อุปสรรค T	กลยุทธ์ WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลากรและผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร</li> <li>2. หน่วยงาน CG/CSR พึ่งมีการจัดตั้งขึ้นใหม่ในปี 63 ยังขาดบุคลากรและพนักงาน ยังขาดความรู้ความเข้าใจงาน CG/CSR</li> <li>3. การมีส่วนร่วมระหว่างชุมชนรอบข้าง กับ อ.ส.ค. ยังไม่ครอบคลุมต่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมพัฒนาและชุมชนสัมพันธ์</li> <li>4. โครงสร้างหน่วยงานด้าน CG/CSR เป็นหน่วยงานระดับแผนก ยังไม่พร้อมให้การสนับสนุนการพัฒนาในภาพองค์กรรวม</li> <li>5. มีระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐที่อาจเป็นข้อจำกัดในการทำธุรกิจ และการดำเนินงาน CG/CSR</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทางเลือกในตลาดนมมีการแข่งขันทางการค้าสูง ซึ่งรวมไปถึงคู่แข่งที่มีต้นทุนในการผลิตต่ำกว่า อ.ส.ค. เนื่องจากใช้นมผงเป็นส่วนประกอบ โดยมีสาเหตุปัจจัยมาจากมาตรการ FTA</li> <li>2. ผลกระทบจากโรคระบาดและภัยธรรมชาติส่งผลต่อ อ.ส.ค. ต้องปรับตัวและปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่</li> <li>3. กลไกการควบคุมราคาตลาดของอุตสาหกรรมโคนมทั้งราคาน้ำนมดิบและราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์</li> </ol>	



## สรุปกลยุทธ์ CG 5 ด้าน จากการวิเคราะห์ด้วย TOWs Matrix ปี 2564

<p><b>กลยุทธ์ SO :</b> <i>CG กับเกษตรกร</i></p> <p>1. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม เกษตรกรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา</p> <p><i>CG กับโรงงาน</i></p> <p>5. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม เสี่ยงสะท้อนจากโรงงาน</p> <p><i>CG กับลูกค้า</i></p> <p>6. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม Eco Milk Land 9</p>	<p><b>กลยุทธ์ ST :</b></p>
<p><b>กลยุทธ์ WO :</b> <i>CG กับการบริหารจัดการองค์กรที่ดี</i></p> <p>2. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม สภาธรรมมาภิบาล</p> <p>3. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม IT Governance (ITG)</p> <p>4. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม การบริหารจัดการองค์กร ด้วย 7 หลักการตามแบบมาตรฐาน ISO 26000</p> <p><i>CG กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน</i></p> <p>7. อ.ส.ค. รักษนม รักฟาร์ม การประเมินการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า</p>	<p><b>กลยุทธ์ WT :</b></p>

### วิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

อ.ส.ค. เป็นองค์กรคุณธรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ CSR 4.0 และผลักดันอุตสาหกรรม  
โคนมสู่มาตรฐานแห่งชาติ ภายในปี 2565 และรวมพลังไทยเป็นหนึ่งสร้างเกษตรกรรมโคนมยั่งยืน

### พันธกิจการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษาต่อยอด โคนมอาชีพพระราชทาน

### ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

CG การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการ  
ของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2515, สำนักงานคณะกรรมการ  
นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน CSR การแสดงความ  
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in  
process ) เป็นแนวปฏิบัติหลักในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ  
อ.ส.ค. เทียบเท่ากับหลักการสากลตามแนวทาง ISO 26000 ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการ  
ดำเนินงานตามภารกิจบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม ยึดมั่น  
CSR 4.0 ซึ่งมีการบูรณาการโดยใช้ยุทธศาสตร์องค์กรเป็นตัวตั้ง ลดโครงการย่อย ๆ ที่เป็นงานเพิ่มและไม่สอดคล้องกับ  
ยุทธศาสตร์ และเพิ่มโครงการใหญ่ ๆ ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดผลกระทบในมุมกว้างเพื่อตอบสนองตลอด  
ห่วงโซ่การดำเนินงาน ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ

# แผนแม่บท CG ปี 2560 - 2565 สำหรับปี 2564



## ยุทธศาสตร์ทางการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance : CG) มี 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

### 1. CG กับเกษตรกร / CG with Dairy Farmers

#### เป้าหมาย/Targets

1. **เกษตรกร:** เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพพระราชทาน มีความมั่นคง ยั่งยืนของเกษตรกรโคนมมีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งเกษตรกรและครอบครัว

2. **สหกรณ์:** เพื่อให้สหกรณ์ต่าง ๆ มีมาตรฐานที่ดี มีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีสินค้าและบริการสำหรับ Smart Farmers

3. **โคนม:** เพื่อให้โคนมมีการดูแลที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี พร้อมทั้งโคนมที่เลี้ยงในสภาพแวดล้อม ที่เป็น อินทรีย์ เพื่อผลิตนมเพื่อสุขภาพ

#### โครงการ/Projects

1. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม เกษตรกรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา

### 2. CG กับการบริหารจัดการองค์กรที่ดี / CG with Good Organization Management

#### เป้าหมาย/Targets

1. รวมพลังคน อ.ส.ค. มุ่งสู่องค์กรคุณธรรม

2. คัดเลือกคนเด่นคนดีศรี อ.ส.ค.และเขตชูเกียรติผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ดีเด่น

3. ส่งเสริมการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่น และขับเคลื่อนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

4. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมประชาชาติ

5. ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 สู่อุตสาหกรรม 4.0 ด้วยการสานพลังประชารัฐใช้ความคิด สร้างสรรค์ผนวกกับนวัตกรรมเพื่อร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาสู่ความยั่งยืน

6. วิสัยทัศน์ อ.ส.ค. ที่มุ่งสู่ “นมแห่งชาติ” ในปี 2565 ด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบไปด้วย (รู้และรับผิดชอบต่อสังคม - พัฒนาอย่างต่อเนื่อง - เน้นเรื่องธรรมาภิบาล)

7. มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (SDGs: Sustainable Development Goals)

8. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม ตามกรอบ/แนวทาง ของ 7 หลักการมาตรฐาน ISO 26000 – Social Responsibility

10. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีแบบแผนของจริยธรรมในการบริหารงานองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

#### โครงการ/Projects

2. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สภาธรรมาภิบาล

3. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม IT Governance (ITG)

4. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม การบริหารจัดการองค์กรด้วย 7 หลักการตามแบบมาตรฐาน ISO 26000

### 3. CG กับโรงงาน / CG with Factories

## เป้าหมาย/Targets

1. **โรงงาน:** เพื่อให้มีมาตรฐาน CSR-DIW รวมทั้งมาตรฐาน CSR ต่าง ๆ
2. **พนักงาน:** เพื่อให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน (Happy Workplace) มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสุขภาพดี มีการส่งเสริมด้านกีฬา และมีส่วนร่วมในกิจกรรมจิตอาสา
3. **ชุมชน:** เพื่อสนับสนุนให้ชุมชนใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาชุมชน เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาชุมชน

โครงการ/Projects

5. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม เสี่ยงสะท้อนจากโรงงาน

## 4. CG กับลูกค้า/ CG with Customers

## เป้าหมาย/Targets

1. **ลูกค้า:** พัฒนาสินค้าคุณภาพที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายพัฒนาสินค้า กลุ่ม สุขภาพ ผลิตภัณฑ์ อินทรีย์ ส่งเสริมให้บริโภคนมจากเกษตรกรโคนมไทย
2. **สังคม:** ด้วยการส่งเสริมให้คนไทยดื่มนมมากขึ้น มีการพัฒนาความรู้เรื่องการบริโภคนม อย่าง ถูกต้อง เชื่อมโยง การดื่มกับโครงการเพื่อสังคม

โครงการ/Projects

6. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม Eco Milk Land 9

## 5. CG กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน / CG with Sufficiency Economy

## Philosophy

## เป้าหมาย/Targets

1. สร้างความเป็นเลิศขององค์กรแห่งความยั่งยืน ด้วยธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. ส่งเสริมองค์กรคุณธรรม
3. นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาต่อยอดกับงาน อ.ส.ค. และเชื่อมโยงกับงานต่าง ๆ เข้ากับเป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน

โครงการ/Projects

7. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม การประเมินการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

โครงการและกิจกรรมประจำด้าน CG

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| 1) การรวมพลัง อ.ส.ค. มุ่งสู่องค์กรคุณธรรม           | 4) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร |
| 2) การขับเคลื่อน ITA                                | 5) ศึกษา/อบรม/ดูงานด้าน CG   |
| 3) รางวัลซอนเดอร์เกอร์ด -ด้านการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ |                              |

## แผนปฏิบัติการด้าน CG ประจำปี 2564

## แผนปฏิบัติงานด้าน CG ประจำปีงบประมาณ 2564

ที่	แผนงาน/กิจกรรม		เป้าหมายและผลการดำเนินงานปี 2564												ปี 2565	ผู้รับผิดชอบ	
			ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			ต.ค.
1	จัดประชุมพิจารณาและติดตามงานทุกเดือน																
	1.1 ประชุมคณะกรรมการ CG/CSR	12 ครั้ง/ปี	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		ฝาก.
	1.2 ประชุมคณะทำงานขับเคลื่อน CG/CSR	12 ครั้ง/ปี	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔		ฝาก.
2	ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ CG ปี 2560-2565 สำหรับปี 2564																
	ยุทธศาสตร์ที่ 1 CG กับเกษตรกร																
	1. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม เกษตรกรร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา																ฝาก.
	-การแต่งตั้งคณะกรรมการ/ คณะกรรมการ ทำงานร่วม		↔														ฝาก.
	- การประกวดโคนม																ฝาก.
	- การประกวดคุณภาพน้ำนมดิบ																ฝาก./สภก.
	-การรับจัดสรรน้ำนมดิบเข้าโรงงานตาม MOU		←												→		ทุก สภ.
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 CG กับการบริหารจัดการองค์กรที่ดี																
	2. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม สภกรรมาภิบาล																ฝาก. / ฝาก.
	3. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม IT Governance (ITG)		←														ฝาก.
	4. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม การบริหารจัดการองค์กรด้วย 7 หลักการ		←														ฝาก. /ทุก สภ.
	ตามแบบมาตรฐาน ISO 26000																
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 CG กับโรงงาน																
	5. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม เสี่ยงสะท้อนจากโรงงาน																ฝาก. /ทุก สภ.
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 CG กับลูกค้า																
	6. อ.ส.ค. รักษุม รักฟาร์ม Eco Milk Land 9		←												→		ฝาก.

2

ที่	แผนงาน/กิจกรรม	เป้าหมายและผลการดำเนินงานปี 2564												ปี 2565	ผู้รับผิดชอบ		
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4						
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			ต.ค.	
	ยุทธศาสตร์ที่ 5 CG กับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 7. อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม การประเมินการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า																ฝาก./ฝาก
3	นำเสนอวาระให้คณะกรรมการ อ.ส.ค.พิจารณา 3.1 เรื่องทบทวนนโยบาย CG/CSR ประจำปีงบประมาณ 2565 3.2 เรื่องทบทวนแม่บท CG/CSR สำหรับปี 2565 3.3 เรื่องทบทวนคู่มือ CG/CSR สำหรับปี 2565 3.4 เรื่องทบทวนกฎบัตร CG/CSR สำหรับปี 2565 3.5 เรื่องแผนปฏิบัติงานด้าน CG/CSR ประจำปีงบประมาณ 2565	แล้วเสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ	แล้วเสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ	แล้วเสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ	แล้วเสร็จก่อนสิ้นปีงบประมาณ												ฝาก. ฝาก. ฝาก. ฝาก. ฝาก.
																(ทบทวนแผนปฏิบัติงาน CG/CSR ปี 2564)	(การจัดทำแผนปฏิบัติงาน CG/CSR ปี 2565)
4	โครงการและกิจกรรมประจำด้าน CG 4.1 การรวมพลัง อ.ส.ค. มุ่งสู่องค์กรคุณธรรม 4.2 การขับเคลื่อน ITA 4.3 รางวัลซอนเดอร์การ์ด -ด้านการมีส่วนร่วมของสหกรณ์ 4.4 การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 4.5 ศึกษา/อบรม/ดูงานด้าน CG																ฝาก. ฝาก. ฝาก./ฝาก. ฝาก./ฝาก. ฝาก.

## เอกสารอ้างอิง

1. กองแผนงานและโครงการ ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).  
**แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ประจำปี 2560-2565 (สำหรับปี พ.ศ. 2564).**
2. กองแผนงานและโครงการ ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2560).  
**ยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ระยะ 20 ปี (2560 - 2579).**
3. บริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด (ทริส). (2562).  
**ผลการประเมินสถานภาพการบริหารงานองค์กร อ.ส.ค. ประจำปี 2562.**
4. แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายอำนวยการ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).  
**นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ 2563.**
5. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563).  
**เกณฑ์และแนวทางระบบการประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2563.**
6. ฝ่ายการตลาดและการขาย องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563)  
**แผนการตลาดและการขาย ประจำปีงบประมาณ 2563.**
7. ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563)  
**แผนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม ประจำปีงบประมาณ 2563.**
8. แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายอำนวยการ องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).  
**แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ 2563.**
9. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).  
**แผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2563.**
10. ฝ่ายตรวจสอบภายใน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).  
**แผนกลยุทธ์การตรวจสอบ ประจำปีงบประมาณ 2563.**



11. ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).

**แผนแม่บทด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ประจำปีงบประมาณ 2563**

12. ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2563).

**แผนดิจิทัล ประจำปีงบประมาณ 2563**

13. ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. (2560). **แผน DPO Milk Valley.**

14. แผนกติดตามและประเมินผล กองแผนงานและโครงการ ฝ่ายนโยบายและแผน องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (2563). **รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี 2562.**

15. องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย. จาก <http://www.dpo.go.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2563.

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก



## กฎบัตร

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG)  
และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)  
ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔

## ๑. หลักการและเหตุผล

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ดำเนินกิจการโดยใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มีความรับผิดชอบต่อสังคมในหน้าที่ มีคุณธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลข่าวสารมีส่วนร่วมอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติด้านต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ระบบการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกษตรกร พนักงาน ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันจะนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

## ๒. วัตถุประสงค์

กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) กำหนดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับทราบถึงเหตุผลการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ องค์ประกอบและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มีปณิธานอันแน่วแน่ที่จะบริหารจัดการองค์กร ภายใต้กรอบการบริหารและกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### ๓. องค์ประกอบและคุณสมบัติ

๓.๑ คณะกรรมการ อ.ส.ค. เป็นผู้แต่งตั้งประธานอนุกรรมการและอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

๓.๒ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ประกอบด้วย

- ๑) กรรมการ อ.ส.ค. หรืออนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค. จำนวนไม่เกิน ๓ คน
- ๒) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน ๓ คน
- ๓) ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.
- ๔) ผู้บริหารของ อ.ส.ค. ระดับรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือคนใดคนหนึ่งเป็น

อนุกรรมการและเลขานุการ

๓.๓ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความเป็นอิสระ สามารถอุทิศเวลาและให้ความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานในฐานะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

### ๔. วาระการดำรงตำแหน่ง

๔.๑ อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จะพ้นตำแหน่งเมื่อ

- ๑) ขาดคุณสมบัติของอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ๒) ตาย
- ๓) ลาออก
- ๔) ถูกถอดถอนโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.

๔.๒ เมื่ออนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) พ้นจากตำแหน่ง ให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

### ๕. หน้าที่ความรับผิดชอบ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

๑) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)

๒) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) อย่างเป็นรูปธรรม

๓) กำกับ...

๓) กำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) โดยให้มีการเผยแพร่ข้อมูลและกิจกรรมให้พนักงานและสาธารณชนทราบโดยทั่วกัน

๔) ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานและรายงานผลต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. ทุกไตรมาส พร้อมรายงานคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. (Audit Committee) ทราบ

๕) เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการได้ตามความเหมาะสม

๖) เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## ๖. หลักการและแนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) กำหนดหลักการและแนวทางการปฏิบัติด้านต่างๆ ให้เกิดความเท่าเทียมกัน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีระบบการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติและมาตรการต่าง ๆ ที่ทางการ หรือ อ.ส.ค. กำหนด เปิดโอกาสให้เกษตรกร ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ข้อมูลข่าวสารในการกำหนดนโยบายการบริหาร การตรวจสอบและการประเมินผลอย่างจริงจังและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ๗ ประการ ดังนี้

๑) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่

๒) สำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

๓) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน

๔) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

๕) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

๖) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ

๗) การส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชน หรือท้องถิ่น

## ๗. การประชุม

๗.๑ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) กำหนดการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง **หรือตามความเหมาะสม**

๗.๒ ในการประชุมคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ต้องมีอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จึงจะครบองค์ประชุม

๗.๓ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ที่มาประชุม เลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

๗.๔ การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๗.๕ ในการประชุมให้เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลประกอบพิจารณาได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม

## ๘. ค่าตอบแทน

ค่าเบี้ยประชุมจ่ายตามหลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

## ๙. การรายงาน

ให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

๑) นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. ทราบ ในแต่ละไตรมาส

๒) เผยแพร่รายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ตามช่องทางการประชาสัมพันธ์ของ อ.ส.ค. เพื่อให้ครอบคลุมผลการดำเนินงาน ดังนี้

- ๒.๑) ข่าวประชาสัมพันธ์ อ.ส.ค.
- ๒.๒) Website ของ อ.ส.ค.
- ๒.๓) แจกเวียนให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน
- ๒.๔) บรรจุไว้ในศูนย์ข้อมูลข่าวสารของ อ.ส.ค.
- ๒.๕) ช่องทางโฆษณาประชาสัมพันธ์ของ อ.ส.ค.
- ๒.๖) ช่องทางอื่น ๆ

๓) นำเสนอผลการดำเนินงานด้าน CG/CSR ในรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี

๑๐. หลักเกณฑ์...

๕

**๑๐. หลักเกณฑ์อื่น ๆ**

กรณีอื่นใดที่ไม่ได้กำหนดในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ใช้ดุลยพินิจในการนำแนวปฏิบัติที่กำหนดตามมาตรฐานและแนวทางในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมาประยุกต์ใช้

**๑๑. การทบทวนกฎบัตร**

คณะกรรมการ CG/CSR จะสอบทานและพิจารณาความเหมาะสมของกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป วันที่ ๑๐ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๓

ลงชื่อ



(นายวิวัฒน์ ชัยปานี)

ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)  
และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)



**ประกาศ**  
**นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)**  
**ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย**

.....

คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ตระหนักถึงความสำคัญ การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2563 คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้กำหนดให้มีการทบทวนแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามกรอบหลักการของ Organization for Economic Co- operation and Development (OECD) ปี 2515, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และแผน ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ตามกรอบวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต” (Zero Tolerance Clean Thailand) เพื่อให้ผู้บริหารและ พนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ดังนี้
  - (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
  - (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible business)
  - (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคมและพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizenship)
  - (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)
2. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 9 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หมวด 1 บทบาทของ ภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ อ.ส.ค. หมวด 4 บทบาทของ ผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ และหมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน
3. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแล กิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจของ อ.ส.ค. จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีที่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำหนดไว้
4. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

5. คณะกรรมการ ...



5. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีใน อ.ส.ค. โดยแต่งตั้งอนุกรรมการครอบคลุมระบบงานที่สำคัญครอบคลุมระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers 8 ด้าน) ประกอบด้วย ด้านกิจการโคนม ด้านบริหารงาน อ.ส.ค. ด้าน CG-CSR ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการตรวจสอบภายใน และด้านกฎหมาย เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน และพิจารณาถ่วงดุลงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการทำงาน

6. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร และพนักงานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน 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)

ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ.2563



(นายวิทวัส ชัยปานิ)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ส.ค.

ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



### แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับดูแลกิจการดีให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ดังนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (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 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 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 และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

5. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีใน อ.ส.ค. โดยแต่งตั้งอนุกรรมการครอบคลุมระบบงานที่สำคัญครอบคลุมระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers 8 ด้าน) ประกอบด้วย ด้านกิจการโคเนม ด้านบริหารงาน อ.ส.ค. ด้าน CG-CSR ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการตรวจสอบภายใน และด้านกฎหมาย เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน และพิจารณาถ่วงถ่วงงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการทำงาน

6. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร และพนักงานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

7. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการด้วยหลักแห่งความรับผิดชอบต่อ (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)

**แนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน**  
 ยึดมั่นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในกระบวนการ และกิจกรรมเสริมสร้างสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR in process & CSR after process) เทียบเท่ากับหลักการสากลตามแนวทาง ISO 26000 และปฏิบัติตามข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) จึงกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงาน อ.ส.ค. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องตามนโยบายนมแห่งชาติและคำขวัญ “รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอดโคมนมอาชีพพระราชทาน” และรายงานผลการดำเนินงาน ด้วยมาตรฐาน GRI Standard ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organizational governance)
2. การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)
4. การดูแลสิ่งแวดล้อม (The environment)
5. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Operating practices)
6. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues)
7. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรจึงจะต้องดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมอย่างยั่งยืนโดยก่อให้เกิดผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และสุขภาพ กล่าวคือ

1. พัฒนาการผลิต และงานบริการ
2. เสริมสร้างจิตสำนึก ทักษะ ความสามารถของพนักงาน อ.ส.ค. ให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงที่ชัดเจน
3. ประยุกต์ความเชี่ยวชาญขององค์กร พัฒนาคุณภาพวงจรการผลิต และการตลาดน้ำนม
4. พัฒนาระบบกำกับงาน โครงสร้างการอัตรากำลัง และนวัตกรรม ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากกิจกรรม CSR สู่ Sustainable Development (SD)

5. ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของอุตสาหกรรมน้ำนมให้ถูกนำมาใช้ในวงกว้าง Circular Economy

โดยหลักสำคัญ 7 ข้อ ได้กำหนดให้มีโครงการรองรับตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ 7 โครงการหลัก และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ตามหลักด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐาน ISO 26000

- ยุทธศาสตร์ ที่ 1 CSR กับเกษตรกร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 CSR กับโรงงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 CSR กับลูกค้า
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 CSR กับนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 CSR/CG จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 3

**โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ อ.ส.ค. :**

คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ ในรูปแบบ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ภายใต้ กรอบการบริหารงานและกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีกฎบัตรระบุบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) โดยมีรายละเอียดสรุป ได้ดังนี้

องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการ CG/CSR ซึ่งประกอบด้วย

1. กรรมการ อ.ส.ค.และอนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค.จำนวนไม่เกิน 3 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 3 คน
3. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.
4. ผู้บริหารของ อ.ส.ค.ระดับรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

เป็นผู้มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ มีความเป็นอิสระ สามารถอุทิศเวลาและให้ความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ในฐานะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

ทั้งนี้ให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จะพ้นตำแหน่งเมื่อ

- ขาดคุณสมบัติของอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ตาย
- ลาออก
- ถูกถอดถอนโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.

เมื่ออนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) พ้นจาก ตำแหน่ง ให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นอนุกรรมการ

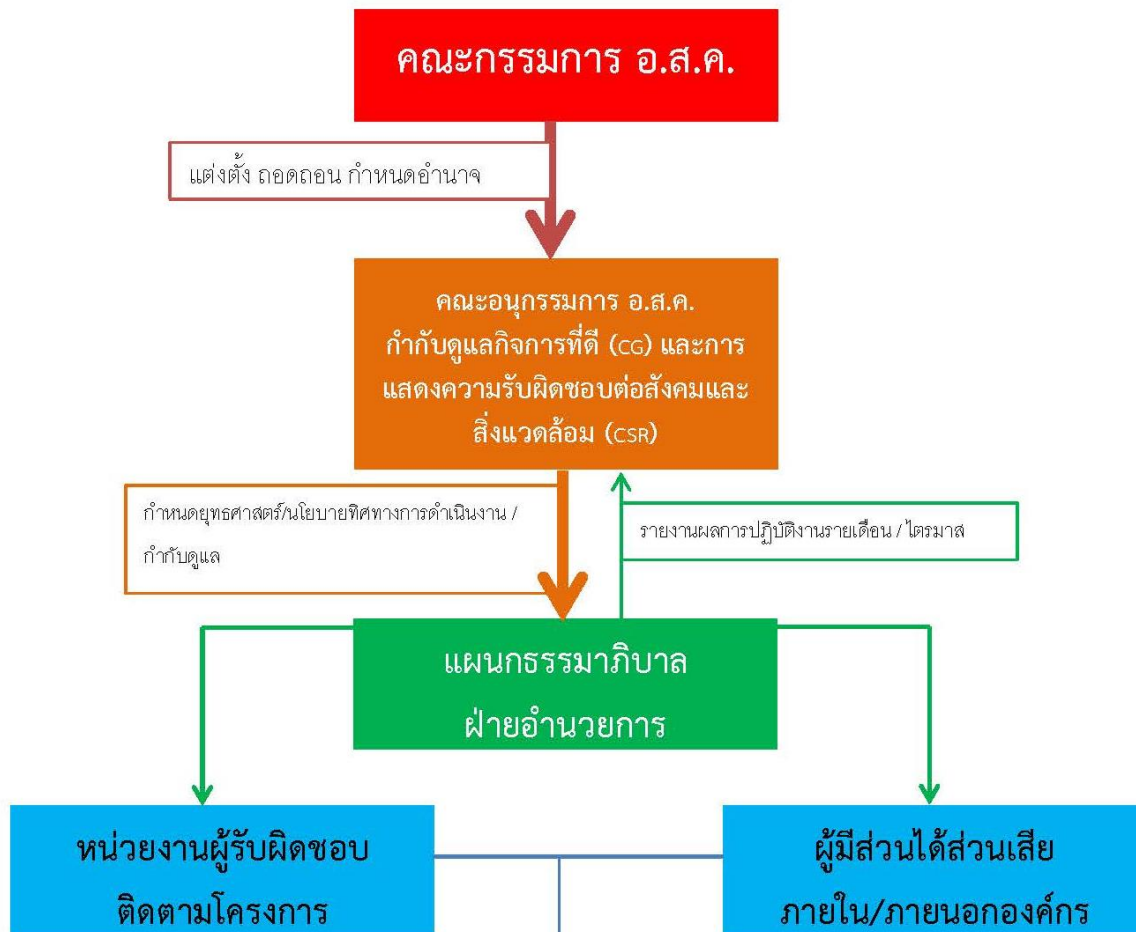
**โครงสร้างและบทบาทของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม :**

แผนกธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายอำนวยการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการ จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปีด้าน CSR และการพัฒนาให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล และอยู่ภายใต้กรอบ นโยบายและทิศทางที่คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนด นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการ สื่อสารและสนับสนุนให้บุคลากรภายในปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกับ อ.ส.ค. ในการ ปฏิบัติงานตามนโยบายด้าน CSR อย่างเคร่งครัด และจะให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามประเมินผลสำเร็จของ การดำเนินงานนำเสนอแก่คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม(CSR) ตลอดจนนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. อย่างสม่ำเสมอเป็นเดือนและรายไตรมาส

### หลักการและแนวทางปฏิบัติ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) กำหนดหลักการและแนวทางการปฏิบัติด้านต่างๆ ให้เกิดความเท่าเทียมกัน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีระบบการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่างๆ ที่ทางการหรือ อ.ส.ค.กำหนด เปิดโอกาสเกษตรกร ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ในการกำหนดนโยบายการบริหาร การตรวจสอบและการประเมินผลอย่างจริงจังและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปลุกฝังจิตสำนึกให้พนักงานทุกคน มีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมกำกับดูแลกิจการที่ดี ร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

**แผนผังโครงสร้าง**



ยุทธศาสตร์ ที่ 1 CSR กับเกษตรกร	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม พัฒนาสหกรณ์โคนมต้นแบบ -โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ยกระดับเป็นฟาร์มพี่เลี้ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 CSR กับโรงงาน	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ยกระดับมาตรฐานโรงงานด้านสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 CSR กับลูกค้า	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สร้าง Change agent เพื่อส่งเสริมการดื่มนมและรักสุขภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 CSR กับนวัตกรรม	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม Circular Economy
ยุทธศาสตร์ที่ 5 CSR/CG	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ท่องเที่ยวยั่งยืน
จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม รวมพลังคน อ.ส.ค. มุ่งสู่องค์กรคุณธรรม





## ประกาศ

### นโยบายด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน ขององค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

.....

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ยึดมั่นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในกระบวนการ และกิจกรรมเสริมสร้างสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR in process & CSR after process) เทียบเท่ากับหลักการสากลตามแนวทาง ISO 26000 และปฏิบัติตามข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) จึงกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงาน อ.ส.ค. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องตามนโยบายนมแห่งชาติและคำขวัญ “รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอดโคนมอาชีพพระราชทาน” และรายงานผลการดำเนินงานด้วยมาตรฐาน GRI Standard ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organizational governance) โดยดำเนินกิจการและพัฒนาธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ประกอบกิจการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อต้านการทุจริต คอรัปชั่น และการให้สินบนทุกรูปแบบ อ.ส.ค. ดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้และปฏิบัติตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติชุมชนและสังคม พนักงานลูกค้า คู่แข่งทางการค้า เจ้าหนี้ หน่วยงานภาครัฐ และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าอย่างเสรี หลีกเลี่ยงการผูกขาดและการดำเนินกิจการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืน

2. การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human rights) โดยตระหนักถึงความสำคัญต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนของบุคคลทุกคน โดยปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ สนับสนุน ส่งเสริมสิทธิมนุษยชน หลีกเลี่ยงการกระทำที่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน

3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices) โดยปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กรอย่างเป็นธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคมตามที่พนักงานพึงได้รับตามกฎหมายและหลักจริยธรรม โดยการปฏิบัติด้านแรงงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

4. การดูแลสิ่งแวดล้อม (The environment) โดย อ.ส.ค. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยตระหนักและให้ความสำคัญต่อการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และบริการ มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการผลิต สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างรู้คุณค่า และลดการใช้พลังงานธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัด มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การส่งเสริมการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ

5. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Operating practices) โดย อ.ส.ค. ได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ ชุมชน สังคม ภาครัฐ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า สิ่งจำเป็นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้รับการคุ้มครอง และดูแลเป็นอย่างดีตามข้อกำหนดกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

6. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และให้บริการที่รับผิดชอบต่อผู้บริโภค

7. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development) โดยการพัฒนาและส่งเสริมให้ชุมชนที่สำคัญของ อ.ส.ค. เกิดความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมโดยยึดแนวทางให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับ อ.ส.ค.

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรจึงจะต้องดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมอย่างยั่งยืนโดยก่อให้เกิดผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และสุขภาพ กล่าวคือ

#### 1. พัฒนาการผลิต และงานบริการ

การผลิต : อ.ส.ค. จะส่งเสริมและยกระดับน้ำนมคุณภาพสูง (Premium) เป็นคุณค่าที่ยั่งยืนสู่สังคมไทยให้เข้มแข็ง สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมผลิตน้ำนม ที่มีคุณภาพสูง อย่างต่อเนื่องโดยรักษาความสมดุลระหว่างทรัพยากรมนุษย์และเครื่องจักรกลที่นำความทันสมัยมาสู่กระบวนการเลี้ยง ผลิตนม หรือการตลาด เพื่อคุณภาพชีวิต สร้างสุขภาวะที่ดีแก่ประชากรไทย การผลิตน้ำนมที่เน้นการอนุรักษ์พลังงาน ต้นทุนเหมาะสม ลดของเสียจากกระบวนการผลิต กระบวนการบำบัดน้ำเสียที่พัฒนาและปรับปรุงให้มีความปลอดภัยสูงกว่ามาตรฐานที่อุตสาหกรรมกำหนด สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการผลิตน้ำนมให้มีคุณค่า และมูลค่าอย่างยั่งยืน

งานบริการ : การเปิดกว้างทางความคิด ทั้งพนักงาน ผู้ให้บริการ พร้อมมอบองค์ความรู้เรื่องระบบการบริหาร การเลี้ยงโคนม และการผลิตน้ำนม ให้มีคุณภาพ การบริหารการขนส่งยุคใหม่ เน้นความรวดเร็ว ความทั่วถึงในการขนส่ง ผ่านกิจกรรมและระบบ IT ที่พัฒนาในรูปแบบ อ.ส.ค. Application & อ.ส.ค. Call Center เพิ่มประสิทธิภาพในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ พร้อมพัฒนาดัชนีการวัดผลงานเป็นตัวเลขอย่างเป็นรูปธรรมให้ก้าวทันต่อการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบัน

2. เสริมสร้างจิตสำนึก ทักษะ ความสามารถของพนักงาน อ.ส.ค. ให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงที่ชัดเจน ลงพื้นที่ชุมชนรับฟังความคิดเห็น ให้คำปรึกษา สร้างวินัยจิตอาสาพร้อมขยายเครือข่าย ผ่านกิจกรรม และการพัฒนามาตรฐาน CSR-DIW เพื่อสร้างสรรค์ CSR New Model ด้วยแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ ส่งเสริมให้ตระหนักถึงคุณค่าตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรมโคนม ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ อันเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

3. ประยุกต์ความเชี่ยวชาญขององค์กร พัฒนาคุณภาพวงจรการผลิต และการตลาดน้ำนม การบริหารความเสี่ยงเรื่องแหล่งน้ำสำรองเพื่อมิให้เกิดภาวะขาดแคลนน้ำอันมีต้นเหตุจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก

4. พัฒนากระบวนการกำกับงาน โครงสร้างการอัตรากำลัง และนวัตกรรม ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนจากกิจกรรม CSR สู่ Sustainable Development (SD) สร้างเครือข่าย SD ในกลุ่มผู้ร่วมงานของ อ.ส.ค. ทั้งภายในองค์กร และความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก ทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม คู่สมดุใหม่

5. ส่งเสริม ...

3

5. ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของอุตสาหกรรมน้ำมันให้ถูกนำมาใช้ในวงกว้าง Circular Economy อุปกรณ์ที่ประกอบในการบริโภคนม ร้านค่านม สร้างกิจกรรม 7R ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กำจัดฝุ่นละออง pm 2.5 การบำบัดน้ำเสีย รวมถึงการนำน้ำมันที่สูญเสียจากกระบวนการผลิตกลับมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เช่น ผลิตบิ๊ย Alcohol หลังคาเขียว เพื่อรักษาความหลากหลายทางชีวภาพ ระบบนิเวศน์ ดิน น้ำ ป่า พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ พร้อมสืบสาน ถ่ายทอดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการท่องเที่ยวเชิงเกษตรสู่ความยั่งยืน

ประกาศ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ.2563



(นายวิหวัส ชัยปานี)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ส.ค.

ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



### แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

#### 1. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับดูแลกิจการดีให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ดังนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (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 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 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 และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

5. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีใน อ.ส.ค. โดยแต่งตั้งอนุกรรมการครอบคลุมระบบงานที่สำคัญครอบคลุมระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Core Business Enablers 8 ด้าน) ประกอบด้วย ด้านกิจการโคเนม ด้านบริหารงาน อ.ส.ค. ด้าน CG-CSR ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการตรวจสอบภายใน และด้านกฎหมาย เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน และพิจารณาถ่วงถ่วงงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการทำงาน

6. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหาร และพนักงานได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

7. คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการด้วยหลักแห่งความรับผิดชอบต่อ (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)

**แนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) เพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืน**  
 ยึดมั่นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งในกระบวนการ และกิจกรรมเสริมสร้างสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR in process & CSR after process) เทียบเท่ากับหลักการสากลตามแนวทาง ISO 26000 และปฏิบัติตามข้อตกลงโลกแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย Sustainable Development Goals (SDGs) จึงกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงาน อ.ส.ค. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจบนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรสอดคล้องตามนโยบายนมแห่งชาติและคำขวัญ “รักนม รักฟาร์ม สืบสาน รักษา ต่อยอดโคมนมอาชีพพระราชทาน” และรายงานผลการดำเนินงาน ด้วยมาตรฐาน GRI Standard ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Organizational governance)
2. การเคารพสิทธิมนุษยชน (Human rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)
4. การดูแลสิ่งแวดล้อม (The environment)
5. การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Operating practices)
6. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค (Consumer issues)
7. การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)

เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรจึงจะต้องดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมอย่างยั่งยืนโดยก่อให้เกิดผลต่อ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และสุขภาพ กล่าวคือ

1. พัฒนาการผลิต และงานบริการ
2. เสริมสร้างจิตสำนึก ทักษะ ความสามารถของพนักงาน อ.ส.ค. ให้เกิดความเข้าใจ เข้าถึงที่ชัดเจน
3. ประยุกต์ความเชี่ยวชาญขององค์กร พัฒนาคุณภาพวงจรการผลิต และการตลาดน้ำนม
4. พัฒนาระบบกำกับงาน โครงสร้างการอัตรากำลัง และนวัตกรรม ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากกิจกรรม CSR สู่ Sustainable Development (SD)

5. ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนของอุตสาหกรรมน้ำนมให้ถูกนำมาใช้ในวงกว้าง Circular Economy

โดยหลักสำคัญ 7 ข้อ ได้กำหนดให้มีโครงการรองรับตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ 7 โครงการหลัก และกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ ตามหลักด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เป็นมาตรฐาน ISO 26000

- ยุทธศาสตร์ ที่ 1 CSR กับเกษตรกร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 CSR กับโรงงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 CSR กับลูกค้า
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 CSR กับนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 CSR/CG จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

## 3

**โครงสร้างการกำกับดูแลและบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ อ.ส.ค. :**

คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ ในรูปแบบ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ภายใต้ กรอบการบริหารงานและกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีกฎบัตรระบุบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) โดยมีรายละเอียดสรุป ได้ดังนี้

องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

กำหนดให้มีคณะอนุกรรมการ CG/CSR ซึ่งประกอบด้วย

1. กรรมการ อ.ส.ค.และอนุกรรมการบริหารงาน อ.ส.ค.จำนวนไม่เกิน 3 คน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนไม่เกิน 3 คน
3. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.
4. ผู้บริหารของ อ.ส.ค.ระดับรองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

เป็นผู้มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ มีความเป็นอิสระ สามารถอุทิศเวลาและให้ความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน ในฐานะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)

ทั้งนี้ให้คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) จะพ้นตำแหน่งเมื่อ

- ขาดคุณสมบัติของอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ตาย
- ลาออก
- ถูกถอดถอนโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.

เมื่ออนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) พ้นจาก ตำแหน่ง ให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. แต่งตั้งบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเป็นอนุกรรมการ

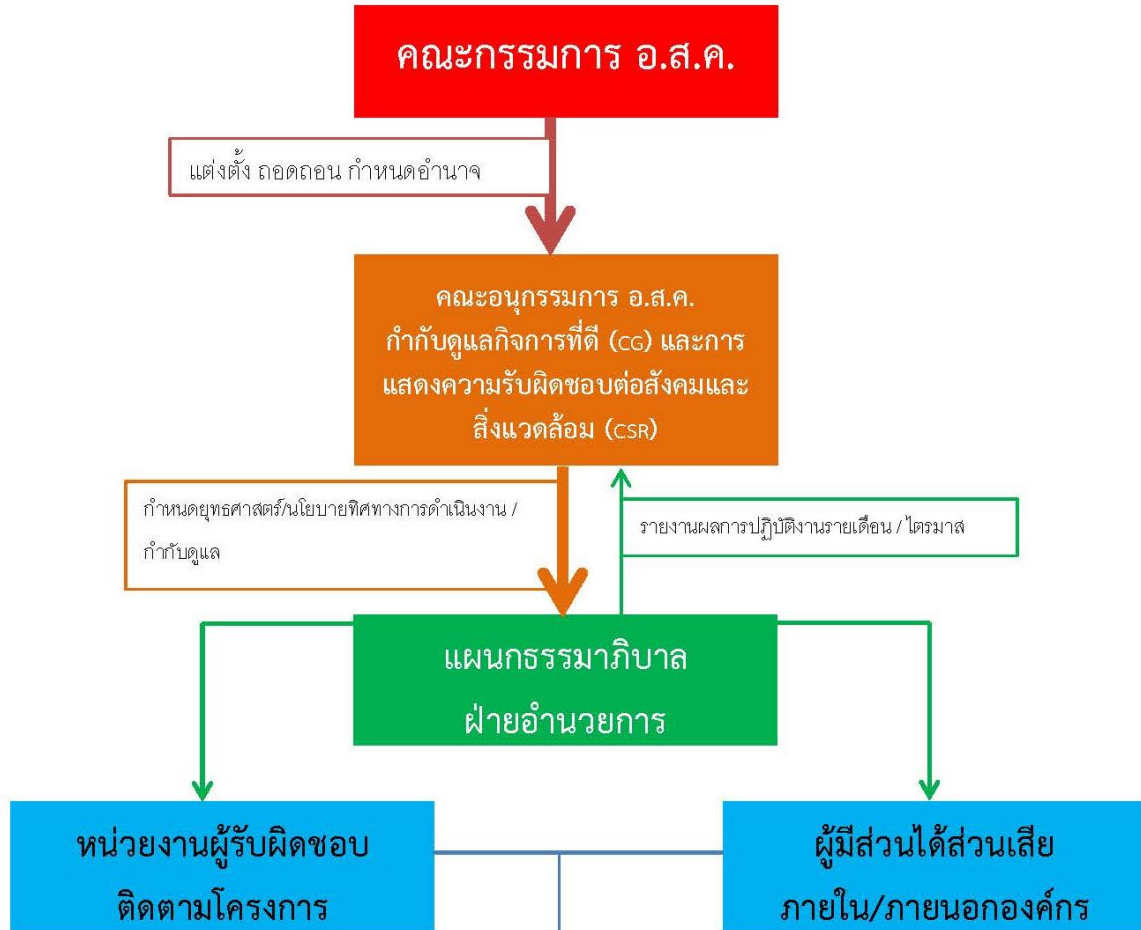
**โครงสร้างและบทบาทของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม :**

แผนกธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายอำนวยการ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการ จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาวและประจำปีด้าน CSR และการพัฒนาให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล และอยู่ภายใต้กรอบ นโยบายและทิศทางที่คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กำหนด นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการ สื่อสารและสนับสนุนให้บุคลากรภายในปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน รวมถึงส่งเสริมให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกับ อ.ส.ค. ในการ ปฏิบัติงานตามนโยบายด้าน CSR อย่างเคร่งครัด และจะให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามประเมินผลสำเร็จของ การดำเนินงานนำเสนอแก่คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม(CSR) ตลอดจนนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. อย่างสม่ำเสมอเป็นเดือนและรายไตรมาส

### หลักการและแนวทางปฏิบัติ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) กำหนดหลักการและแนวทางการปฏิบัติด้านต่างๆ ให้เกิดความเท่าเทียมกัน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีระบบการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่างๆ ที่ทางการหรือ อ.ส.ค.กำหนด เปิดโอกาสเกษตรกร ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ในการกำหนดนโยบายการบริหาร การตรวจสอบและการประเมินผลอย่างจริงจังและดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปลุกฝังจิตสำนึกให้พนักงานทุกคน มีความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างวัฒนธรรมกำกับดูแลกิจการที่ดี ร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

**แผนผังโครงสร้าง**



ยุทธศาสตร์ ที่ 1 CSR กับเกษตรกร	-โครงการ อ.ส.ค.รักนม รักฟาร์ม พัฒนาสหกรณ์โคนมต้นแบบ -โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ยกระดับเป็นฟาร์มพี่เลี้ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 CSR กับโรงงาน	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ยกระดับมาตรฐานโรงงาน ด้านสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 CSR กับลูกค้า	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม สร้าง Change agent เพื่อ ส่งเสริมการดื่มนมและรักสุขภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 CSR กับนวัตกรรม	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม Circular Economy
ยุทธศาสตร์ที่ 5 CSR/CG จากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	-โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม ท่องเที่ยวยั่งยืน -โครงการ อ.ส.ค. รักนม รักฟาร์ม รวมพลังคน อ.ส.ค.มุ่งสู่ องค์กรคุณธรรม

ภาคผนวก ข

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)

ในการประชุมครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2562 คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย ที่ 4/2562 ลงวันที่ 4 มกราคม 2562 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) ขึ้นใหม่ ประกอบด้วย

- |   |                        |
|---|------------------------|
| 1. นายวิวัฒน์ ชัยปาณี<br>กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ส.ค.      | ประธานอนุกรรมการ       |
| 2. นายอาทิตย์ เพ็ชรรัตน์<br>กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อ.ส.ค.   | อนุกรรมการ             |
| 3. นายธนพิพัฒน์ อารังสุธัญญ์                              | อนุกรรมการ             |
| 4. นายพีระพงษ์ กลิ่นล่อ                                   | อนุกรรมการ             |
| 5. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค.                                     | อนุกรรมการ             |
| 6. รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วย<br>ผู้อำนวยการ ที่ได้รับมอบหมาย | อนุกรรมการและเลขานุการ |
| 7. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ อ.ส.ค.                             | ผู้ช่วยเลขานุการ       |

**คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้**

1. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)
2. พิจารณาแผนงาน โครงการด้าน CG/CSR และแผนงาน Governance Risk and Compliance : GRC ให้มีความสอดคล้องตามบริบทองค์กร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามนโยบาย CG/CSR อย่างเป็นรูปธรรม
4. กำกับดูแลให้มีการจัดทำคู่มือการส่งเสริม CG/CSR และให้มีการเผยแพร่ข้อมูลและกิจกรรมให้พนักงานและสาธารณชนทราบโดยทั่วกัน
5. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านด้าน CG/CSR ด้าน GRC และรายงานคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อทราบ
6. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการ อ.ส.ค. มอบหมาย

ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกได้รับค่าตอบแทนตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด



## ภาคผนวก ค

**คณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)**

ตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ.2514 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน CG/CSR ประกอบด้วย

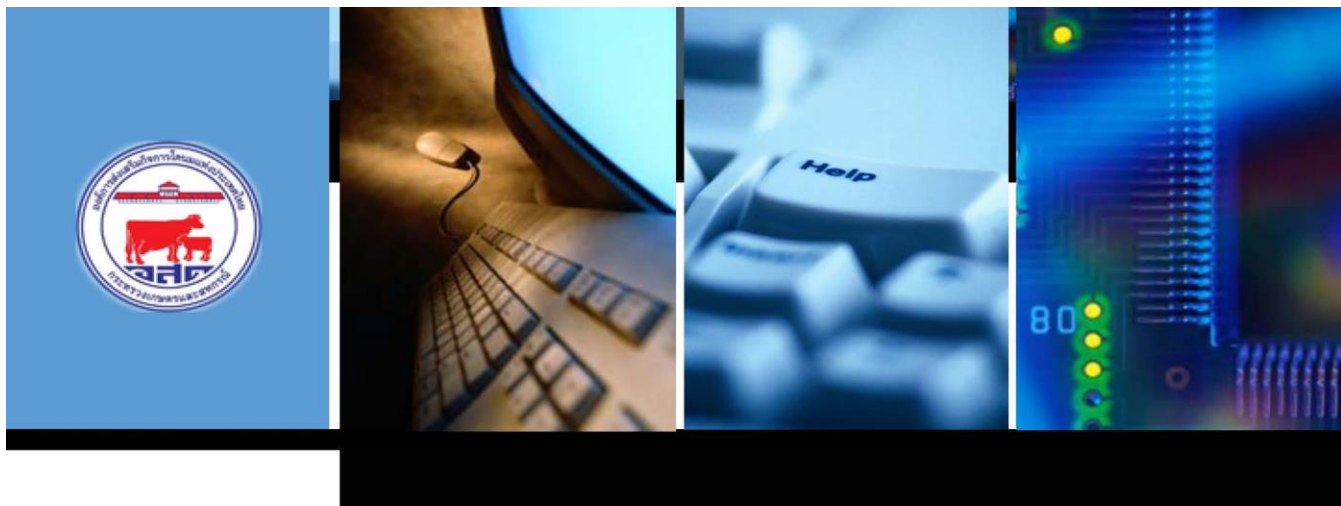
- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. / รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค.<br>(ผู้กำกับสายงาน CG/CSR) | ประธานคณะกรรมการ    |
| 2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค.<br>(ผู้กำกับสายงานอุตสาหกรรมนม)             | รองประธานคณะกรรมการ |
| 3. หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผนงาน  | คณะกรรมการ          |
| 4. หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล  | คณะกรรมการ          |
| 5. หัวหน้าฝ่ายการตลาดและการขาย   | คณะกรรมการ          |
| 6. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม                                      | คณะกรรมการ          |
| 7. หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม                                 | คณะกรรมการ          |
| 8. หัวหน้าฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร  | คณะกรรมการ          |
| 9. หัวหน้าสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง   | คณะกรรมการ          |
| 10. หัวหน้าสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคใต้   | คณะกรรมการ          |
| 11. หัวหน้าสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ                          | คณะกรรมการ          |
| 12. หัวหน้าสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนบน                                  | คณะกรรมการ          |
| 13. หัวหน้าสำนักงาน อ.ส.ค.ภาคเหนือตอนล่าง                                | คณะกรรมการ          |
| 14. หัวหน้ากองการตลาด<br>ฝ่ายการตลาดและการขาย                            | คณะกรรมการ          |
| 15. หัวหน้ากองแผนงานและโครงการ<br>ฝ่ายนโยบายและแผนงาน                    | คณะกรรมการ          |



- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| 16. หัวหน้ากองบริหารงานทั่วไป<br>ฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร             | คณะทำงาน                        |
| 17. หัวหน้ากองบริการปัจจัยการเลี้ยงโคนม<br>ฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม | คณะทำงาน                        |
| 18. หัวหน้ากองโรงงาน สำนักงาน อ.ส.ค.ภาคกลาง                          | คณะทำงาน                        |
| 19. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ  | คณะทำงานและเลขานุการ            |
| 20. หัวหน้าแผนกธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ฝ่ายอำนวยการ       | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยให้คณะทำงานขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ขับเคลื่อนงานด้าน CG/CSR ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ CG/CSR และแผนวิสาหกิจของ อ.ส.ค.
2. สรุปผลการดำเนินงาน, ปัญหา-อุปสรรค ด้าน CG/CSR ให้คณะอนุกรรมการ CG/CSR ทราบเป็นรายไตรมาส
3. อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง



แนวทางการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการด้านพัฒนาองค์กรตามระบบ  
ประเมินผลองค์กรใหม่ 8 ด้าน  
ประจำปี 2563 (Core Business Enablers)

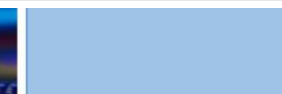
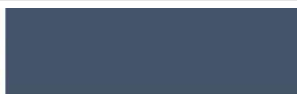
27 สิงหาคม 2562



## ประเด็นนำเสนอ

- 1 หลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2563 (8 ด้าน)
- 2 แนวทางการดำเนินงานของ อ.ส.ค. เพื่อรองรับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่
- 3 การมอบหมายผู้รับผิดชอบ/คณะทำงานในแต่ละด้าน และแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4 ร่างกรอบทิศทางการพัฒนาองค์กรปี 2563-2565 และแผนปฏิบัติการด้านพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (8 ด้าน) ประจำปี 2563

2



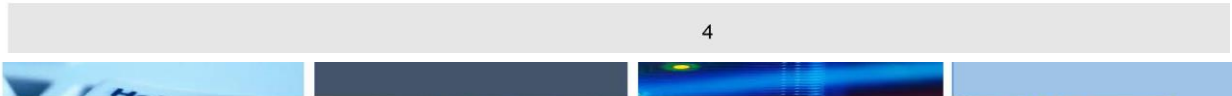
## 1. หลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2563

เดิม - ปี 2562 35%	ใหม่ - ปี 2563 40 ± 15%
1.บทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	1.การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2.การบริหารความเสี่ยง	2.การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (New)
3.การควบคุมภายใน	3.การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4.การตรวจสอบภายใน	4.การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (New)
5.การบริหารจัดการสารสนเทศ	5.การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6.การบริหารทรัพยากรบุคคล	6.การบริหารทุนมนุษย์
	7.การจัดการความรู้และนวัตกรรม (New)
	8.การตรวจสอบภายใน

3



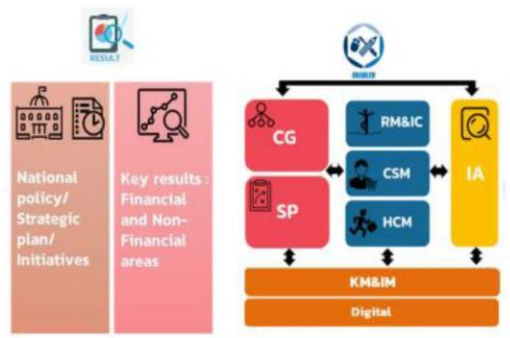
ค่าเกณฑ์วัดของการประเมิน ตามระบบประเมินผลใหม่ 8 ด้าน



1. หลักเกณฑ์และแนวทางของระบบการประเมินผลใหม่ TRIS CORP

Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (National Policy, Strategic Plan, Initiatives)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)



Enablers (40 ± 15%)

Enablers	Percentage
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	4%
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP) <b>NEW</b>	4%
3. การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	3%
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : CSM) <b>NEW</b>	2%
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: Digital)	3%
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	4%
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) <b>NEW</b>	1%
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	4%

\*\*\* ควรตรวจสอบ สคร./SubPAC/TRIS ใหม่นำหน้ากรวม 8 ด้าน ต่ำที่สุด 25% เนื่องจากยังไม่มีความพร้อมและเป็นเรื่องใหม่ โดยเฉพาะด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมทั้งในด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ใหม่นำหน้าไม่มาก 1-2% นอกจากนี้ให้พิจารณารายละเอียดของเกณฑ์ย่อยเพื่อขอให้ตัดออกจากตัวชี้วัดของ อ.ส.ค. ในส่วนที่ต้องใช้เวลาในการจัดทำ





## 2. แนวทางการดำเนินงานของ อ.ส.ค.เพื่อรองรับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่

### สำหรับปี 2562

- 1) ทบทวน/แต่งตั้ง คณะกรรมการ/อนุกรรมการ พร้อมกฎบัตรหรืออำนาจหน้าที่ ให้ครอบคลุมในทุกด้าน (8 ด้าน)
- 2) ทบทวนแต่งตั้งคณะทำงาน/หน่วยงานรับผิดชอบ พร้อมอำนาจหน้าที่ในแต่ละด้าน
- 3) ทบทวนนโยบาย/วิสัยทัศน์/เป้าหมายระยะยาว (ถ้ามี)
- 4) จัดทำแผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการปี 2563 ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ใหม่และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ อ.ส.ค.

### สำหรับปี 2563

- 1) คณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนปฏิบัติการในแต่ละด้านไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนดไว้
- 2) วางระบบการรายงานผล ติดตามประเมินผล และเสนอผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเป็นรายเดือน และเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. พิจารณาเป็นรายไตรมาส

6

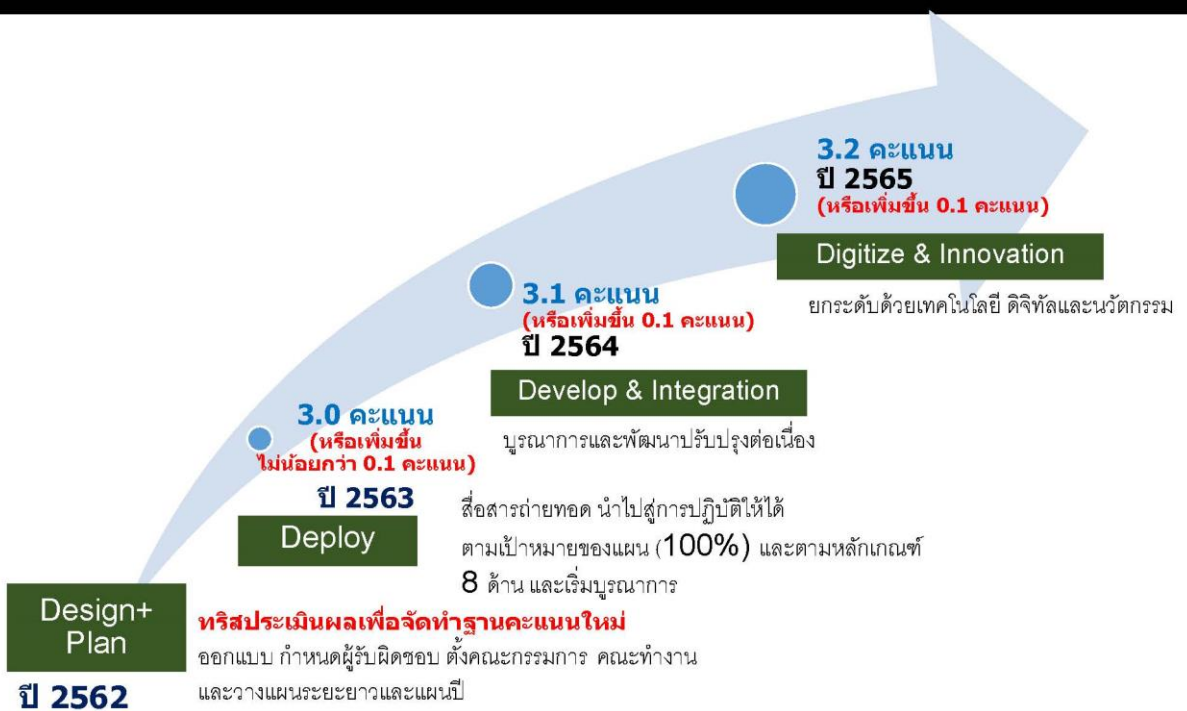
## 3. การมอบหมายผู้รับผิดชอบ/คณะทำงานในแต่ละด้าน (ภาพรวม ฝนผ.)

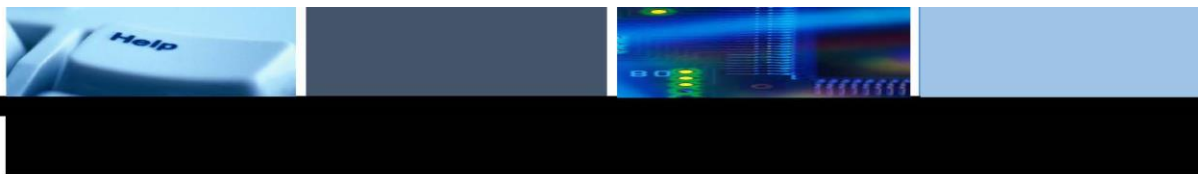
ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่	หน่วยงานรับผิดชอบหลัก
ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	- ฝ่ายอำนาจการ - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายนโยบายและแผนงาน - กองกฎหมาย
ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ฝ่ายนโยบายและแผน (ด้านการวางแผนฯ – แผนกแผนงานฯ, แผนกติดตามฯ, แผนกบริหารความเสี่ยงฯ) (ด้านการบริหารความเสี่ยงฯ – แผนกบริหารความเสี่ยงฯ, แผนกแผนงานฯ)
ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.1 การมุ่งเน้นลูกค้า (ฝกต.) 4.2 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ฝนผ.)	
ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ฝอก. ฝนผ. ฝนช. ฝกต. และ สนง.ภาคฯ ฝสส. ฝพบ. ฝทบ.
ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์	- ฝนผ. (กองเทคโนโลยีสารสนเทศ)
ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน	- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	- ฝ่ายตรวจสอบและประเมินระบบงาน

### 3. การมอบหมายผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### 4. ร่างกรอบทิศทางด้านการพัฒนาองค์กรปี 2563-2565





## แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (8 ด้าน) ประจำปี 2563

10

### ด้านที่ 1 : แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ปี 2563

#### แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2563

ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (หน่วยงานรับผิดชอบ : ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายนโยบายและแผนงาน/กองกฎหมาย)

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1.ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมฯ</li> <li>2.แผนงานการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> <li>3.ความสำคัญของงาน</li> <li>4.วัตถุประสงค์งาน</li> <li>5.ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6.ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2563</li> <li>7.ผู้รับผิดชอบหลัก :</li> <li>8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน</li> <li>9.ผลผลิตที่สำคัญ มีนโยบายการกำกับดูแลที่ดี/แผนแม่บท CG CSR</li> <li>10.ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน</li> </ol> |
|--|--|

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				ตค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	5	นโยบาย/แนวปฏิบัติ รายงานตามนโยบาย	→						รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม	10	นโยบาย/แนวปฏิบัติ ทางการตลาด	→						
3. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญครบถ้วน และเป็นระบบครอบคลุมทั้งการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน การเกิดรายการเกี่ยวโยงและการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์	10	นโยบาย/แนวปฏิบัติ ด้านการบริหารสิทธิ ของผู้ถือหุ้น	→						
4. จัดทำนโยบาย แนวปฏิบัติ แผนแม่บทระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ด้าน CSR in Process ตามยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผล การดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ ใช้ CSR-DIW	10	นโยบาย/แนวปฏิบัติ แผนระยะสั้นและ แผนระยะยาว	→						
5. การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และ Website ของ อสค. ครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง นำเชื่อถือ ทันกาล	10	การเปิดเผยข้อมูล ผ่าน Website					→		
6. ทบทวนบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ อสค. (8 ชื่อย่อย)	12	รายงานผลตามแผน การดำเนินงานของ กกก.	→						



## ด้านที่ 1 : แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ปี 2563

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ตค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
7. จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งมีระบบติดตามประเมินผล	10	มีคณะกรรมการวางแผนการดำเนินงานและกาประเมินผล		→					
8. คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับให้องค์กรจัดทำคู่มือจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	8	คู่มือจรรยาบรรณสำหรับ คกก. ผู้บริหาร พนักงาน				→			
9. คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม พร้อมโครงสร้างผู้รับผิดชอบ จัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนประจำปี ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ตลอดจนมีนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของ อ.ส.ค. การกำหนดปัจจัยยั่งยืน และนำไปเป็นส่วนหนึ่งของจัดทำยุทธศาสตร์ และจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น GRI	10	นโยบาย/แผนระยะสั้นระยะยาว และรายงานความยั่งยืน		→					
10. คณะกรรมการ อ.ส.ค. มีการติดตามผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน สม่าเสมอ และมีคุณภาพ	10	ผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน					→		
11. การประเมินผลลัพธ์กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และจัดทำร่างแบบสอบถามประจำปี (เพื่อนำเสนอ สสร.)	5	ผลการประเมิน					→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								

12

## ด้านที่ 2 : แผนปฏิบัติการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปี 2563

ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ทันทิศทางอย่างชัดเจน
2. แผนงานพัฒนากระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
3. ความสำคัญของโครงการ : เป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานตามแผนระยะยาวขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการประจำปี
4. วัตถุประสงค์โครงการ : เพื่อปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีระบบและมีประสิทธิภาพ
5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 : ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
6. ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564
7. ผู้รับผิดชอบหลัก แผนกแผนงาน ฝ่ายนโยบายและแผนงาน
8. งบประมาณ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน
9. ผลผลิตที่สำคัญ ปรับปรุงกระบวนการแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการประ
10. ผลผลิตที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ตค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT CC SC SA) 1.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน(5) 1.2 การวิเคราะห์ SWOT (10) 1.3 การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบ ความสามารถพิเศษองค์กร (5)	20	รายงานวิเคราะห์ SWOT CC SC SA		→					รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 2.1 กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (10)	10	รายงานสรุปตำแหน่งทางยุทธศาสตร์			→				
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3.1 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ (2.5) 3.2 ตรวจสอบความสอดคล้องและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (5) 3.3 การออกแบบระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (2.5)	10	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่มีการทบทวนใหม่							
4. การกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ (หมวด4 และหมวด6) 4.1 กำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (5)	10	- Strategy Map และ ตัวชี้วัด - เส้นแนววิสัยทัศน์ ที่มีการทบทวนใหม่				→			
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร(10)	20	- กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ทบทวนใหม่/SPOC - เส้นแผนปฏิบัติการประจำปี					→		

13

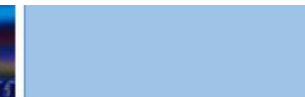




## ด้านที่ 2 : แผนปฏิบัติการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ปี 2563

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
6. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	15	รายงานผลการถ่ายทอด					→		
6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (5)		แผนยุทธศาสตร์และ							
6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (5)		แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์							
6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัด ระดับแผนงานและโครงการ (5)		ประจำปี							
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (หมวด 4)	12	- รายงานการติดตาม		→	→	→	→		
7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ(4)		ผลการดำเนินงานตามแผนฯ							
7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (4)		อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส							
7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน(ตามปกติและ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (4)		- ผลประเมินความก้าวหน้า ตามแผนยุทธศาสตร์							
8. การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและจัดทำร่าง แบบสอบถาม/แบบรายงานผล ประจำปีเพื่อส่ง สศร.	3	- ร่างแบบสอบถาม - รายงานประเมินความก้าวหน้า ตามแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปี					→		
น้ำหนักรวม	100								

14



## ด้านที่ 3 : แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2563

ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ตอนของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาลฯ
2. แผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3. ความสำคัญของโครงการ : ปี 2563 สศร. ได้ปรับปรุงระบบประเมินผลใหม่ จากระบบ SEPA เป็น Enablers 8 ด้าน
4. วัตถุประสงค์โครงการ : เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่
5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 : ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

6. ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564
7. ผู้รับผิดชอบหลัก แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
8. กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน
9. ผลผลิตที่สำคัญ มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นไปตามแผนงาน
10. ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สศร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
1. ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยให้ เชื่อมโยงกับด้านต่างๆตามหลักเกณฑ์ และทบทวนแผนแม่บทการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวมทั้งแผนปฏิบัติการการ บริหารความเสี่ยงประจำปี	20	แผนแม่บท และ แผนปี ด้านการ บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน และกระบวนการฯ		→					รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. ธรรมเนียมและวัฒนธรรมองค์กร		รายงานการประชุม และรายงานผล กิจกรรมการส่งเสริม การบริหารความเสี่ยง		→					
2.1 บทบาทคณะกรรมการในการติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน	3								
2.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่	2								
2.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง	3								
2.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร	2								
2.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร	2								

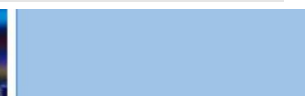
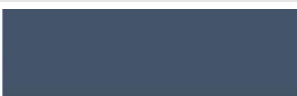
15



### ด้านที่ 3 : แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2563

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				ตค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
3 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์		รายงานผลการ เชื่อมโยงการบริหาร ความเสี่ยงกับ ยุทธศาสตร์องค์กร			→				
3.1 การบูรณาการกับการวิเคราะห์ธุรกิจ (ในส่วนของ วางแผนเชิงกลยุทธ์)	0.00								
3.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	4								
3.3 การบูรณาการกับการประเมินทางเลือกและกำหนด ยุทธศาสตร์ (ในส่วนของวางแผนเชิงกลยุทธ์)	0.00								
3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	8								
4. กระบวนการบริหารความเสี่ยง		รายงานผลการระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยง			→				
4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง	4								
4.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อ ความเสี่ยงขององค์กร	4								
4.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง	4								
4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง	2								
4.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะ ปฏิบัติ	4								
4.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk	10								

16

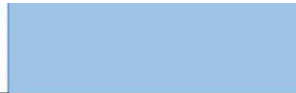


### ด้านที่ 3 : แผนปฏิบัติการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2563

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				ตค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
5. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง		ผลการทบทวนแผน และผลการบริหาร ความเสี่ยง				→			
5.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง	8								
5.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความ	4								
5.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (เชื่อมโยงกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อ-กระบวนการติดตาม ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและการปรับเปลี่ยนแผนงาน)	0.00								
6. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล		รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง		→	→	→	→		
6.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล	3								
6.2 การติดตามประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	3								
6.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุน การบริหารความเสี่ยง	7								
7. การประเมินผลลัพธ์กระบวนการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน และจัดทำร่าง แบบสอบถาม/แบบรายงานผล ประจำปีเพื่อจัดส่งให้กับ สศร.	3	ผลลัพธ์ของ กระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน และ รายงานผลส่ง สศร.					→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								

หมายเหตุ - สีฟ้า คือ ส่วนที่เกณฑ์ต้องการให้เชื่อมโยงกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์

17



## ด้านที่ 4 : 4.1 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2563

ด้านที่ 4 -4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1.ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์         | การสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | 6.ระยะเวลาของงาน ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564   |
| 2.แผนงานการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |   | 7.ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายนโยบายและแผนงาน   |
| 3.ความสำคัญของงาน                           | เป็นการดำเนินงานตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานของ สสร. | 8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน   |
| 4.วัตถุประสงค์งาน                           | เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 9.ผลลัพธ์ที่สำคัญ มีแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| 5.ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563               | ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90                    | 10.ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน   |

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2563	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1.วิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	สรุปผลการวิเคราะห์ Stakeholder		→					รายละเอียดประกอบ
2.จัดทำแผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	25	แผนแม่บท Stakeholder		→					การใช้งานประกอบ (ถ้ามี)
3. การจัดทำดัชนีความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการจัดทำแผนการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	แผนงานสร้างความสัมพันธ์ กับ Stakeholder			→				
4. การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	10	แบบสอบถาม			→				
5.กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	ขอบเขตงานการสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholder							
6. การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (การระบุทรัพยากรและการปิด GAP)	10	รายงานการปิด GAP				→			
7 การติดตาม ประเมินผล การเรียนรู้และปรับปรุง	15	รายงานความก้าวหน้าราย ไตรมาส		→	→	→	→		
8. การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดทำร่างแบบสอบถามประจำปี (เพื่อนำเสนอ สสร.)	10	แบบสอบถาม รายงานผลการประเมิน					→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								



## ด้านที่ 4 : 4.2 แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ปี 2563

ด้านที่ 4-4.2 ลูกค้าและตลาด

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1.ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  | มีความพร้อมด้านการตลาดในทุกมิติ และเริ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน | 6.ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564                       |
| 2.แผนงานการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด   |   | 7.ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายการตลาดและการขาย                                      |
| 3.ความสำคัญของโครงการ : สร้างศักยภาพในการตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่หลากหลายขึ้น | ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ               | 8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน                               |
| 4.วัตถุประสงค์โครงการ : เข้าใจลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า   |   | 9.ผลลัพธ์ที่สำคัญ : กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า, เพิ่มช่องทางให้บริการ |
| 5.ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 :  |   | 1 ช่องทาง (Social Media Monitoring), ระดับความพึงพอใจของลูกค้า               |
| - ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่า 100%   |   | 10.ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน                     |
| - ความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าสูงกว่าปี 2562                                 |   |  |
| - เพิ่ม/ปรับปรุงช่องทางให้บริการอย่างน้อย 1 ช่องทาง                        |   |  |

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. ทบทวน/จัดทำแผนแม่บทด้านลูกค้าและตลาด	20	แผนแม่บท		→					รายละเอียดประกอบ
2. ทบทวนการแบ่งกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ให้ครอบคลุมทุกกลุ่ม	10	ได้กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด		→					
3. ทบทวนช่องทางและมาตรฐานการรับฟังเสียงลูกค้า	10	ได้ช่องทางที่ทบทวนใหม่, SLA			→				
4. การประเมินความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า	10	ผลการประเมิน 70%					→		
5. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ	10	จำนวนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่			→				
6. การสนับสนุนลูกค้า เช่น QR Code no copy	10	แนวทางการสนับสนุนลูกค้าทุกกลุ่ม				→			
7. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	20	แผนสร้างความสัมพันธ์ทุกกลุ่ม				→	→		
8. การจัดการข้อร้องเรียน	5	แนวทางการจัดการข้อร้องเรียน			→				
9. การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และจัดทำร่างแบบสอบถามประจำปี (เพื่อนำเสนอ สสร.)	5	รายงานประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการ และร่างแบบสอบถามประจำปี					→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								





**ด้านที่ 5 : แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2563**

**ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล**

1. ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืน ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการบริหารจัดการ 6. ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564

2. แผนงานการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

3. ความสำคัญของโครงการ

การกำกับและบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีความพร้อมใช้งาน สามารถบูรณาการ เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ได้อย่างเหมาะสม

7. ผู้รับผิดชอบหลัก กองเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. แผนงานโครงการที่เกี่ยวข้อง ทั้ง 8 ด้าน

4. วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อกำหนดกรอบทิศทางในการกำกับดูแล การบริหารจัดการ และแนวทางการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

2. เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม มาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ทุกระดับตามภารกิจของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9. ผลผลิตที่สำคัญ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.ส.ค.

5. ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563

ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90

10. ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. ทบทวนกรอบทิศทางการกำกับดูแลการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (ระยะ 3-5 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี ประจำปี 2563	30	- แผนปฏิบัติการดิจิทัล (ประจำปี 2563) - แผนปฏิบัติการประจำปี 2563		→					รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ทุกส่วนขององค์กร	10	- สถาปัตยกรรมองค์กร (EA) กระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล			→				
3. มีการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	10	- แคนเชื่อมโยงข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน				→	→		
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร	5	- แผนการบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของหน่วยงาน							20



**ด้านที่ 5 : แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ปี 2563**

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-ธค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ	20	รายงานผลงานตามมาตรฐานความปลอดภัย				→			
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ	10	- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) และแผนกู้คืนข้อมูล และระบบสารสนเทศ (DRP) พร้อมผล การฝึกซ้อมแผน				→			
7. การบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	10	- นโยบายการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					→		
8. การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	5	- รายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม สสร.					→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								



## ด้านที่ 6 : แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2563

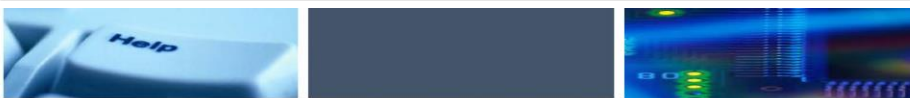
### ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์

1. ดอปรองค้วฒฒประสงค้เจิงยทุทศษตร : เป็นองค้กรแห่งความเป็นเลิศและยั้งยืนด้วยค้ความรู้ และประสภกรณที่สับทอดกันมายาวนาน
2. แผนงนกรบริหารทุนมนุษย์
3. ความสาค้ของงน : เป็นกรบริหารทรัพยากรบุคคลให้บรรลุทุทศษตรองค้กร
4. วัตถุประสงค์งน : เพื่อค้ทบทศษทงกรบริหารทุนมนุษย์ และซ้บเคล็องแผนบริหารจ้กรกรทุนมนุษย์ไปสู่กรปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
5. วัตถุประสงค์และเป้าหมายปี 2563 : ความสำเร็จตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

6. ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564
7. ผู้รับผิดชอบหลัก: ทบ. ผู้สนับสนุน: ทุกหน่วยงาน
8. งบประมาณ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน
9. ผลผลิตที่สำคัญ: บุคลากรในภาพรวมของกลุ่มเป้าหมายมีขีดความสามารถเป็นไปตามค้าคาดหวัง ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
10. ผลผลิตที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-จค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. การกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และแผนแม่บทการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (การจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล)	30			→					รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. การบริหารอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร - โครงการทบทวนโครงสร้างอัตราค่าจ้างและการจัดทำกรอบอัตราค่าจ้างที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและการจ้างองค์กร - โครงการสรรหาบุคลากร	6			→					
3. การปรับปรุงผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ - งานทบทวนระบบค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3				→				
4. งานทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	15				→				
5. การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร - โครงการพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางกิจกรรมและการพัฒนา	15				→				

22



## ด้านที่ 6 : แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2563

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-จค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
6. การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการคนเก่ง รวมถึงการจัดการเส้นทางสายอาชีพ - โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ/ โครงการพัฒนาสำหรับผู้บริหารระดับต้น/ กลาง/ สูง - โครงการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ	10				→				
7. โครงการเสริมสร้างคุณภาพพนักงานต่อองค์กร	3					→			
8. การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร รวมถึงจรรยาบรรณและจริยธรรมบุคลากร	3					→			
9. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มาใช้ในองค์กร	2						→		
10. การบริหารความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน - โครงการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3					→			
11. บทบาทเชิงรุกของหน่วยงานทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาผู้บริหารสายงานในองค์กรให้ทันต่อยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล	5						→		
12. การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ และจัดทำร่างแบบสอบถามประจำปี (เพื่อนำเสนอ สสร.)	5						→		
น้ำหนักรวม	100								

23



## ด้านที่ 7 : 7.1 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ปี 2563

ด้านที่ 7-7.1 การจัดการความรู้ (KM)

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คอบนอวงวัดประสงค้เชิงยุทธศาสตร์ : การสร้างองค์ความรู้ และพัฒนาเป็นคลังความรู้ด้านอุตสาหกรรมโมเดลไทย</li> <li>2. แผนการจัดการความรู้</li> <li>3. ความสำคัญของงาน : เป็นการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค. ทั้งห้องค้ดเพื่อสร้างระบบการทำงาน</li> <li>4. วัตถุประสงค์ของงาน : เพื่อยกระดับและบูรณาการการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานบุคลากรทั่วทั้งองค์กร</li> <li>5. หัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 : ความสำเน้ใจตามแผนไม่บ่อยกว่าร้อยละ 90</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6.ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม: 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564</li> <li>7.ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</li> <li>8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน</li> <li>9.ผลผลิต: ร้อยละความสำเน้ใจตามแผนจัดการความรู้บุคลากร</li> <li>10.ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สสร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน</li> </ol> |
|--|--|

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-จค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. การทบทวน/กำหนดวิสัยทัศน์ และแผนแม่บทระยะยาวด้านการจัดการความรู้	15	แผนแม่บท KM		→					
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล	20	แผนปฏิบัติการ KM		→					
3. การสื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากร	10	รายงานผลการสื่อสารส่งเสริม KM			→				
4. การกำหนดและทบทวนกระบวนการจัดการความรู้โดยนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน	15	รายงานผลการทบทวนกระบวนการ			→				
5. การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้มีส่วนได้เสีย	10	รายงานผลการถ่ายทอด KM			→				
6. การออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญพร้อมตัวชี้วัดและการส่งเสริมให้ใช้การจัดการความรู้กับปรับปรุงกระบวนการทำงาน	20	รายงานผลการออกแบบกระบวนการ			→				
7. ประเมินผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการจัดการความรู้ และจัดทำรายงานผลตามตัวชี้วัด จัดส่ง สสร.	10	รายงานผลลัพธ์ของกระบวนการ KM และร่างแบบสอบถาม				→			
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								



## ด้านที่ 7 : 7.2 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมปี 2563

ด้านที่ 7-7.2 การจัดการนวัตกรรม

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คอบนอวงวัดประสงค้เชิงยุทธศาสตร์ : การสร้างนวัตกรรม เพื่อการบริการที่มีคุณค่าเหนือความคาดหมาย</li> <li>2. แผนการจัดการนวัตกรรม</li> <li>3. ความสำคัญของโครงการ : เป็นการสนับสนุนเกณฑ์การประเมินด้านนวัตกรรม</li> <li>4. วัตถุประสงค์โครงการ : เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากร เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องนวัตกรรม และมีการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ</li> <li>5. หัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 : ความสำเน้ใจตามแผนไม่บ่อยกว่า ร้อยละ 90</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6.ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 ปีที่สิ้นสุด 2564</li> <li>7.ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</li> <li>8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน</li> </ol> <p>ผลผลิตที่สำคัญ : แผนแม่บทด้านนวัตกรรม<br/>ผลลัพธ์ที่สำคัญ : องค์กรมีการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ</p> |
|--|--|

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				คค-จค	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย		
1. การกำหนดหรือทบทวนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ/คณะทำงานด้านนวัตกรรม	15	คณะกรรมการ/คณะทำงานด้านนวัตกรรม		→					รายละเอียดประกอบ การใช้งบประมาณ (ถ้ามี)
2. การกำหนดหรือทบทวนนโยบายด้านนวัตกรรม	25	นโยบายด้านนวัตกรรม แผนแม่บทระยะยาว และ		→					
3. รวบรวมความต้องการลูกค้าเพื่อนำสู่การจัดการนวัตกรรม	10	รายงานสรุปความต้องการลูกค้า		→					
4. กำหนดแนวทางการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม	10	แนวทางการต่อยอดองค์ความรู้เป็นนวัตกรรม			→				
5. จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม	10	แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม			→				
6. ศึกษากระบวนการนวัตกรรมองค์กร	10	ผลการศึกษากระบวนการนวัตกรรม			→				
7. กำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมด้านนวัตกรรม	10	แนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมด้านนวัตกรรม			→				
8. ประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านนวัตกรรม และจัดทำแบบประเมินหรือรายงานผลงาน และจัดส่งให้ สสร.	10	แนวทางการกำหนดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม				→			
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								





**ด้านที่ 8 : แผนปฏิบัติการด้านการตรวจสอบภายใน ปี 2563**

ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน

- 1.ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศและยั่งยืนด้วยธรรมาภิบาล
- 2.แผนงานการตรวจสอบภายใน
- 3.ความสำคัญของโครงการ ยกระดับงานตรวจสอบภายใน
- 4.วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่
- 5.ตัวชี้วัดและเป้าหมายปี 2563 แผนการปฏิบัติได้รับการอนุมัติทุกกระบวนการ
- 6.ระยะเวลาของโครงการ ปีที่เริ่ม 2563 สิ้นสุด 2564
- 7.ผู้รับผิดชอบหลัก ฝ่ายตรวจสอบภายใน
- 8.กระบวนการ 8 ด้าน ที่เกี่ยวข้อง : ทั้ง 8 ด้าน
- 9.ผลผลิตที่สำคัญ แผนการปฏิบัติงานตรวจสอบสอดคล้องกับ
- 10.ผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลประเมินของ สคร. ไม่น้อยกว่า 3 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				ตค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
1. การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ	8	จำนวน 8 ครั้ง		←→	←→	←→	←→		2,809,727.00
2. การทบทวนกฎบัตร/คู่มือการตรวจสอบภายใน อ.ส.ค./Flow chart	15	จำนวน 3 ฉบับ					←→		
3. การประเมินความเสี่ยง/เปรียบเทียบความเสี่ยงของฝ่ายบริหารกับฝ่ายตรวจสอบฯ	10	เกณฑ์มาตรฐานความเสี่ยงและการประเมิน Universe				←→			
4. จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีจัดไป/ทบทวนแผนกลยุทธ์การตรวจสอบภายใน	10	จำนวน 2 ฉบับ					←→		
5. การวางแผนการตรวจสอบในรายละเอียด (Audit Program)	10	จำนวน 14 แผน		←→	←→	←→	←→		
6. การตรวจสอบ/การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงานรายไตรมาส	15	จำนวน 14 แผน		←→	←→	←→	←→		9,655,886.00
7. นำเสนอหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน/ผู้บริหาร อ.ส.ค. ให้ความเห็นชอบ/อนุมัติ	8	รายงานที่ได้รับการอนุมัติ จากหัวหน้าฝ่าย/ผู้บริหาร		←→	←→	←→	←→		
									26



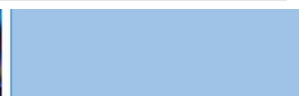
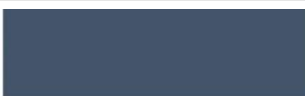
**ด้านที่ 8 : แผนปฏิบัติการด้านการตรวจสอบภายใน ปี 2563**

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลผลิต	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563				ปีงบประมาณ 2564	งบประมาณ (บาท)
				ตค-ธค	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย		
8. นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ	8	รายงานได้รับการอนุมัติ จากคณะกรรมการตรวจสอบ		←→	←→	←→	←→		
9. นำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค.	8	ได้รับการอนุมัติ จากคณะกรรมการ อ.ส.ค.		←→	←→	←→	←→		
10. ประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดของกระบวนการ และ ประเมินผลหน่วยตรวจสอบภายในและประเมินหน่วยรับตรวจ	8	จำนวน 6 ครั้ง					←→		
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								<b>12,465,613.00</b>



เกณฑ์ใหม่ Enablers 8 ด้าน	SEPA
1. เพิ่มเรื่อง Stakeholders Innovation Risk+Internal control และ Internal Audit	เกณฑ์ SEPA มี 7 หมวด
2. รายละเอียดที่ต้องทำมากกว่าเกณฑ์เดิมมาก เนื่องจากต้องทำทุกข้อ	ทำในระดับข้อกำหนดโดยรวมได้ทำให้ไม่ต้องทำมาก
3. นำมาตรฐานสากลที่ค่อนข้างเจาะจงมาประยุกต์ใช้ในเกณฑ์ ทำให้ต้องใช้เวลาในการศึกษาและมีความยากกว่าในการดำเนินการ	หลักเกณฑ์มีแต่คำถามไม่ได้บอกว่าจะให้ทำอะไร
4. เกณฑ์มีความชัดเจนและระบุเลยว่าให้ดำเนินการอย่างไร	หลักเกณฑ์มีแต่คำถามและศัพท์ที่ใช้ อาจจะเข้าใจได้ยากกว่า
5. นำมาตรฐานสากลที่ค่อนข้างเจาะจงมาใช้	หลักเกณฑ์มีแต่คำถามไม่ได้บอกว่าจะให้ใช้ How to อะไร
6. แม้ว่าไม่ต้องทำ OPR SAR แผน OFIs โดยใช้ตอบแบบสอบถามและเอกสารหลักฐาน และการสัมภาษณ์ แต่เอกสารหลักฐานที่ต้องจัดทำจะมีเยอะมาก	ต้องทำ OPR SAR แผน OFIs
7. หมวด 7 ของ SEPA จะถูกถามในท้ายเกณฑ์ แต่ละด้าน	หมวดผลลัพธ์จะแยกชัดเจน

29



เกณฑ์ใหม่ Enablers 8 ด้าน	SEPA
8. หมวด 6 ของ SEPA บางส่วนจะอยู่ในด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และในด้าน KM ซึ่งทำให้การมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการไม่เข้มข้นเท่า SEPA	เน้นการปรับปรุงกระบวนการ
9. การบูรณาการจะระบุค่อนข้างชัดกว่า SEPA แต่จะสอดแทรกไปในเกณฑ์ในหลายด้านที่เข้มข้นมากขึ้น ซึ่งจะทำหายกว่า และเป็นเกณฑ์ระดับ 4 รวมทั้งอาจมีผลต่อการถูกหักคะแนนทั้ง 2 หมวดที่เกี่ยวข้อง กรณีดำเนินการไม่ครบถ้วนหรือไม่สอดคล้อง เช่น ด้าน CG บอร์ดต้องกำหนดให้แผนงานต้องแล้วเสร็จก่อนเริ่มปีบัญชี และต้องมีการติดตามเป็นรายไตรมาส , ด้าน Risk และ IT บูรณาการในหลายด้าน	การบูรณาการจะอยู่ที่ท้ายหมวดของหลักเกณฑ์ SEPA แต่ละหมวด
10. ไม่ได้พูดถึงเรื่องการประเมินตนเอง การทำ SAR และแผน OFIs	เน้นให้มีการประเมินตนเองและนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
11. การประเมินเป็นขั้นบันได 1-5 คะแนน	การประเมินคุณภาพรวม ADLI แล้วจึงพิจารณาให้คะแนน

30



## ค่าเกณฑ์วัดของการประเมิน ตามระบบประเมินผลใหม่ 8 ด้าน



31

## หลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ ปี 2563 (Enablers 8 ด้าน)

ที่มา : ร่างคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563 สคร.

## ด้านที่ 1 : การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 10 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. บทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การจัดให้มีนโยบายและการปฏิบัติงานเชิง กลยุทธ์ด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 3)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สศร. (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	15	6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ความสามารถของ กกก. (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 1) 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 3) 6.4 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.7 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)

33

## ด้านที่ 1 : การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		6.8 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2)
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3) 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของกรบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4) 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 4.5) 9.2 การจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4.5) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 3)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

34

## ด้านที่ 2 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	20	1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 5) 1.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (น้ำหนักร้อยละ 10) 1.3 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	10	2.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 การวิเคราะห์ Scenario Planning (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	10	3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ / เป้าประสงค์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 3.2 การตรวจสอบความสอดคล้องและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.3 การออกแบบระบบงาน (Work Systems) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objectives (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
4. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)	10	4.1 การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน (Strategy Map) (น้ำหนักร้อยละ 5)

35

## ด้านที่ 2 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)	20	5.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 กระบวนการจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 10)
6. กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)	15	6.1 กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.2 กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 6.3 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ (น้ำหนักร้อยละ 5)
7. กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)	15	7.1 กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.3 กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน (ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

36



### ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 5 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	15	1.1 บทบาทคณะกรรมการในการกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน (Exercises Board Risk Oversight and the development and performance of Internal control) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.2 โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ (Establishes Operating structures) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 1.3 บรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Defines Desired Culture) (น้ำหนักร้อยละ 4%) 1.4 ความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร (Demonstrates Commitment to Core Values) (น้ำหนักร้อยละ 2%) 1.5 แรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	15	2.1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) (น้ำหนักร้อยละ 0%) 2.2 การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Defines Risk Appetite) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 2.3 การประเมินทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์ (Evaluates Alternative Strategies) (น้ำหนักร้อยละ 0%) - ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 10%) (Formulates Business Objectives) - ในส่วนการกำหนด Business Objectives ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย - การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	35	3.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifies Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.2 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ตอบสนองต่อความเสี่ยงองค์กร (Selects and Develops Control Activities) (น้ำหนักร้อยละ 5%)

37

### ด้านที่ 3 : การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
		3.3 การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (น้ำหนักร้อยละ 3%) 3.5 การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Implements Risk Responses) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 3.6 การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ Risk Correlation Map และการจัดทำ Portfolio View of Risk (Develops Portfolio View) (น้ำหนักร้อยละ 12%)
4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	15	4.1 การทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยง (Reviews Risk and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 10%) 4.2 การกำหนดแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 4.3 การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Assesses Substantial Change) (น้ำหนักร้อยละ 0%) ประเมินในหัวข้อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หัวข้อย่อย-กระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ และปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review)
5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล	20	5.1 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.2 การติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Internal Control, Culture, and Performance) (น้ำหนักร้อยละ 5%) 5.3 ข้อมูลและเทคโนโลยีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง (Leverages Information and Technology) (น้ำหนักร้อยละ 10%)
รวม	100	

38

## ด้านที่ 4 : การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ หลักเกณฑ์ประเมินด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าของรัฐบาลกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
<b>Module 1: การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>	<b>50</b>	
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 การระบุประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35	3.1 การวางแผน (Planning) (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสร้างความพร้อม (Preparing) (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.3 การติดตามและรายงานผล (น้ำหนักร้อยละ 10)
<b>Module 2: การบริหารจัดการลูกค้า</b>	<b>50</b>	
1. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	10	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 10)
2. การจำแนกลูกค้า	5	2.1 การจำแนกลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5)
3. การรับฟังลูกค้า	10	3.1 การรับฟังลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความภักดี (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. การพัฒนาและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	10	4.1 การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	15	5.1 การสนับสนุนลูกค้า (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.2 การสร้างความผูกพันและความภักดี (น้ำหนักร้อยละ 5) 5.3 การจัดการข้อร้องเรียน (น้ำหนักร้อยละ 5)
<b>รวม</b>	<b>100</b>	

## ด้านที่ 5 : การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 7 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลของรัฐบาลกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	25	1.1 กำหนดกรอบทิศทางกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) (น้ำหนักร้อยละ 12.5) 1.2 แผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3- 5 ปี (Digital Roadmap) (น้ำหนักร้อยละ 10.5) 1.3 แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) (น้ำหนักร้อยละ 2)
2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation)	25	2.1 การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) (น้ำหนักร้อยละ 9) 2.2 การบริหารโครงการและการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ (Project Management) (น้ำหนักร้อยละ 8) 2.3 การจัดการด้านคุณภาพ (Quality Management) (น้ำหนักร้อยละ 8)
3. การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration)	10	3.1 การออกแบบความเชื่อมโยงและการทำงานร่วมกัน (Enterprise Collaboration and Interoperability Design) (น้ำหนักร้อยละ 7) 3.2 การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกัน (Data and System Integration) (น้ำหนักร้อยละ 3)

## ด้านที่ 5 : การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
4. การกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)	10	4.1 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลข้อมูลและการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	10	5.1 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.2 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Risk Management) ขององค์กร (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.3 การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร (ISMS Audit) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.4 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยในการติดต่อสื่อสารและเครือข่ายขององค์กร (Communications and Network Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25) 5.5 การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลสารสนเทศ (IT Asset, Data and Information Security Management) (น้ำหนักร้อยละ 1.25)
6. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและความพร้อมใช้ของระบบ (Business Continuity and Availability Management)	10	6.1 การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management ) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.2 การบริหารจัดการคอนฟิกูเรชัน (Configuration Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การบริหารจัดการเหตุการณ์ผิดปกติ การร้องขอการบริการ และปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Incident, Service Requests and Problem Management) (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.4 การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management ) (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
7. การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management)	10	7.1 การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Resource Optimization Management Implementation) (น้ำหนักร้อยละ 5) 7.2 การบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management) (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

41

## ด้านที่ 6 : การบริหารทุนมนุษย์

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการบริหารทุนมนุษย์ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	30	1.1 คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์ (น้ำหนักร้อยละ 30)
2. การบริหารทุนมนุษย์	25	2.1 อัตรากำลัง (น้ำหนักร้อยละ 7.5) 2.2 ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.3 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (น้ำหนักร้อยละ 15)
3. การพัฒนาทุนมนุษย์	25	3.1 การเรียนรู้และการพัฒนา (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.2 การสืบทอดตำแหน่ง/การบริหารจัดการคนเก่ง/การจัดการสายอาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	20	4.1 ความผูกพันองค์กร/ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร/การจัดการการเปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณและจริยธรรม (น้ำหนักร้อยละ 5) 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (น้ำหนักร้อยละ 2) 4.3 ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 4.4 บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (น้ำหนักร้อยละ 10)
รวม	100	

42



## ด้านที่ 7 : การจัดการความรู้และนวัตกรรม

### 7.1 : การจัดการความรู้ (40%)

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

43

## ด้านที่ 7 : การจัดการความรู้และนวัตกรรม

### 7.2 : การจัดการนวัตกรรม (60%)

- หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	10	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ร้อยละ 3)
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	5	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2.5)
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	5	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	5	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 5)
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	5	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

44



## ด้านที่ 7 : การจัดการความรู้และนวัตกรรม 7.2 : การจัดการนวัตกรรม (60%)

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
6. กระบวนการนวัตกรรม	10	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (น้ำหนักร้อยละ 2)
7. การจัดการทรัพยากรด้านนวัตกรรม	5	7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (น้ำหนักร้อยละ 5)
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 15)
รวม	60	

45



## ด้านที่ 8 : การตรวจสอบภายใน

โดยสามารถแสดงหลักเกณฑ์ประเมินย่อย ของ 4 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการตรวจสอบภายใน ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. คณะกรรมการตรวจสอบ	15	1.1 องค์ประกอบและคุณสมบัติ (น้ำหนักร้อยละ 2) 1.2 การปฏิบัติหน้าที่ (น้ำหนักร้อยละ 12) 1.3 การประชุมและองค์ประชุม (น้ำหนักร้อยละ 1)
2. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านคุณสมบัติ)	15	2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.2 ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม (น้ำหนักร้อยละ 3) 2.3 ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังในทางวิชาชีพ (น้ำหนักร้อยละ 5) 2.4 การประเมินและปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายใน (น้ำหนักร้อยละ 4)
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (ด้านการปฏิบัติงานและผลงาน)	65	<u>การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 3.1 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 5) 3.2 การวางแผนการตรวจสอบ (น้ำหนักร้อยละ 20) 3.3 การวางแผนการปฏิบัติงานตรวจสอบในรายละเอียด (น้ำหนักร้อยละ 15) 3.4 การสรุปผลการตรวจสอบและการจัดทำรายงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)  <u>ผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน</u> 3.5 การให้ความเชื่อมั่น (น้ำหนักร้อยละ 10) 3.6 การให้คำปรึกษา (น้ำหนักร้อยละ 5)
4. หน่วยรับตรวจความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ	5	4.1 ความรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ (น้ำหนักร้อยละ 5)
รวม	100	

46













