



นโยบาย Governance, Risk And Compliance (GRC)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ด.)





นโยบายและแนวปฏิบัติการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี
การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
(Corporate Governance, Risk and Compliance: GRC)
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

จัดทำโดย..แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ครั้งที่ 5/2566 วันที่ 18 กรกฎาคม 2566

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติครั้งที่ 1

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	ทบทวนโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน ครั้งที่ 5/2563	มติคณะกรรมการ อ.ส.ค. ครั้งที่ 11/63
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
วันที่ 13 พ.ค. 2563	วันที่ 21 ก.ค. 2563	วันที่ 29 ก.ค. 2563

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติครั้งที่ 2

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	ทบทวนโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ 6/2564	มติคณะกรรมการ อ.ส.ค. ครั้งที่ 13/64
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
วันที่ มิ.ย. 2564	วันที่ 6 ส.ค. 2564	วันที่ 31 ส.ค. 2564

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติครั้งที่ 3

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	ทบทวนโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์	คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ 5/2565	มติคณะกรรมการ อ.ส.ค. ครั้งที่ 9/2565
แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
วันที่ 22 มิ.ย. 2565	วันที่ 21 ก.ค. 2565	วันที่ 26 ก.ค. 2565

ลำดับการทบทวนแก้ไข

ฉบับที่	วันที่ออก	รายละเอียด
1. นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. (Integrated Governance, Risk Management and Compliance Policy)	29 กันยายน 2563	1.1 เห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน : มติที่ประชุมครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2563 1.2 เห็นชอบโดยคณะกรรมการอ.ส.ค. : มติที่ประชุมครั้งที่ 12/2563 1.3 วันที่นโยบายมีผลบังคับใช้ : 29 กันยายน 2563
2. นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. (Integrated Governance, Risk management and Compliance Policy)	6 สิงหาคม 2564	2.1 เห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน : มติที่ประชุมครั้งที่ 6/2564 2.2 เห็นชอบโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค. : มติที่ประชุมครั้งที่ 13/2564

ฉบับที่	วันที่ออก	รายละเอียด
3. นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. (Integrated Governance, Risk management and Compliance Policy)	21 กรกฎาคม 2565	3.1 เห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน : มติที่ประชุมครั้งที่ 5/2565 3.2 เห็นชอบโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค. : มติที่ประชุมครั้งที่ 9/2565
4. นโยบายการบูรณาการ GRC อ.ส.ค. (Integrated Governance, Risk management and Compliance Policy)	18 กรกฎาคม 2566	4.1 เห็นชอบโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน : มติที่ประชุมครั้งที่ 6/2566 4.2 เห็นชอบโดยคณะกรรมการ อ.ส.ค. : มติที่ประชุมครั้งที่ 11/2566

คำนำ

การจัดทำนโยบาย GRC (Governance, Risk and Compliance) ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ที่มุ่งมั่นในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.ส.ค. รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพด้านการบริหารจัดการที่บูรณาการ (Integrated) ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Compliance : C) ที่มุ่งเน้นระบบการบริหารจัดการที่องค์กรมีการดำเนินการปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อน และสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการที่สูงขึ้น ส่งผลต่อความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารจัดการที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่างๆ มีการเชื่อมโยงและสอดคล้องในทิศทางเดียวกันในทุกมิติ

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดหลักด้านนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี โดยที่ทุกคนในองค์กรเชื่อและเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และยิ่งจะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

แผนกบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กองบริหารจัดการและพัฒนาองค์กร
ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์
18 กรกฎาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	1
1.1 ประวัติความเป็นมา	1
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร	1
1.3 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Corporate Core Competency)	2
1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	2
1.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3
2. ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC	4
2.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense Model	4
2.2 ระบบงานหลักที่สนับสนุนและขับเคลื่อน GRC (GRC Support)	5
3. หลักการดำเนินงาน GRC	9
3.1 ความหมายของ GRC	9
3.2 การดำเนินการตามหลัก GRC Capability Model Element View	9
4. นโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Corporate Governance, Risk and Compliance: GRC)	10
4.1 หลักการและแนวคิด	10
4.2 วัตถุประสงค์	10
4.3 ขอบเขต	10
4.4 เป้าหมาย	11
4.5 นิยาม	11
4.6 โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ	13
4.7 การบูรณาการ GRC	16
5. หลักการและแนวปฏิบัตินโยบาย Corporate Governance, Risk and Compliance (GRC)	16
5.1 หลักการและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)	16
5.2 หลักการและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	18
5.3 หลักการและแนวปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	19
6. การดำเนินงาน (Operate) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย GRC	20
7. การบูรณาการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติของ อ.ส.ค.	21

สารบัญ

	หน้า
8. การวัดและประเมินผล	22
9. การรายงานผลการดำเนินงาน	22
10. การสื่อสาร	22
11. การทบทวนนโยบาย GRC	23

ภาคผนวก

ภาคผนวกที่ 1 ภาพการบูรณาการ GRC	23
ภาคผนวกที่ 2 ภาพการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC	25
ภาคผนวกที่ 3 แผนภูมิแสดงสายการรายงาน	26
ภาคผนวกที่ 4 ภาพหลัก GRC Model	27
ภาคผนวกที่ 5 ภาพกระบวนการบูรณาการนโยบาย GRC (Government Risk Compliance) สู่การปฏิบัติ	28
ภาคผนวกที่ 6 การบูรณาการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติ	29
ภาคผนวกที่ 7 ตัวอย่างกระบวนการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติ	30
ภาคผนวกที่ 8 ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	31
ภาคผนวกที่ 9 RA RT อ.ส.ค. ประจำปี 2567	32
ภาคผนวกที่ 10 ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC	33
เชิงอรรถ (Endnotes)	34

1 บทนำ

1.1 ประวัติความเป็นมา

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ก่อตั้งตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2514 และแก้ไขเพิ่มเติม มีพันธกิจหลัก ได้แก่ ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม และพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค. โดยมีโรงงานผลิตภัณฑ์นมครบคลุมพื้นที่ 5 สำนักงานภาค สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง จ.สระบุรี สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้ จ.ประจวบคีรีขันธ์ สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จ.ขอนแก่น สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน จ.เชียงใหม่ และสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง จ.สุโขทัย

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

(Dairy Industrial Development for a Better Life)

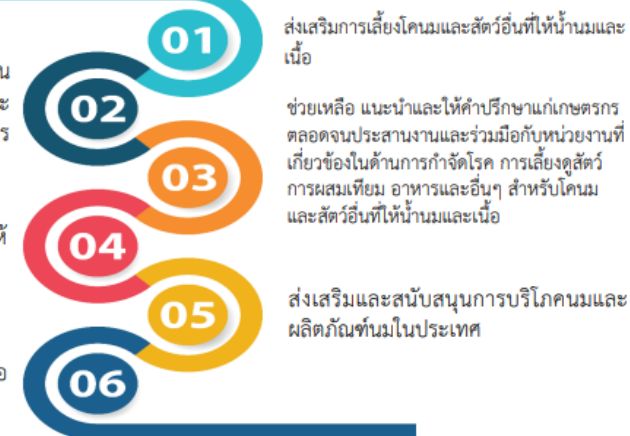
พันธกิจ (Mission)

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

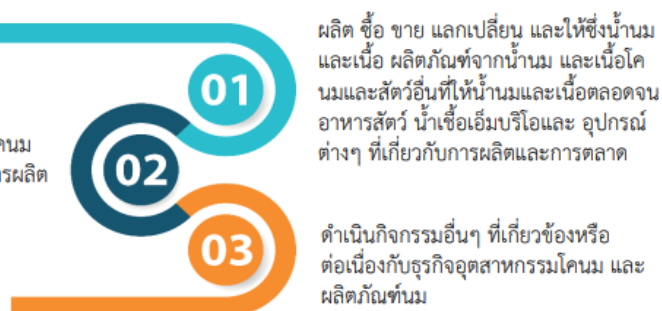
พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิตผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ



วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ได้แก่

S – Smart Farming เกษตรโคนมอัจฉริยะ

M – Mastery Innovation นวัตกรรมการเรียนรู้

A – Altruism มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ

R – Respect family value & Seniority คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

T – Thailand Well-being & Business Intelligence คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ

G – Governance ธรรมาภิบาล

1.3 ความสามารถพิเศษองค์กร (Corporate Core Competency)

CC1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ

CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ค เป็นแบรนด์ อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจและเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ

CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ต่อเนื่อง ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

1.4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

SO3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO4 ยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

1.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.ส.ค. ได้จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งได้ทั้งหมด ออกเป็น 7 กลุ่มหลัก ดังนี้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	นิยาม
1. ลูกค้า	<p>ผู้ที่ซื้อสินค้าหรือบริการจากกิจการ เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างมาก มีผลต่อการเติบโตของกิจการ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวแทนจำหน่าย (MT), (TT) 2. ลูกค้าผู้บริโภคทั่วไป 3. ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมการขาย 4. ผู้บริการด้านการท่องเที่ยว
2. หน่วยงานกำกับดูแล	<p>หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ กระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.), สำนักงานประมาณ (สงป.), คณะกรรมการโคนมและผลิตภัณฑ์นม</p>
3. คณะกรรมการ อ.ส.ค.	<p>คณะกรรมการ อ.ส.ค. มีหน้าที่ในการ การกำกับ การควบคุม และการบริหารของ อ.ส.ค.</p>
4. บุคลากร	<p>บุคลากรหมายถึงบุคลากรที่ทำงานเป็นพนักงาน ลูกจ้างประจำ ของ อ.ส.ค. (Permanent Contract) โดย อ.ส.ค. เป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานตามคำบรรยายลักษณะงาน (JobDescription) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) 2. ผู้บริหารระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงาน, นักวิชาการ 8, หัวหน้ากอง, นักวิชาการ 7) 3. ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้าแผนก, นักวิชาการ 6) 4. ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 1-5)
5. ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/ผู้รับจ้างงาน	<p>หมายถึงหน่วยงาน หรือนิติบุคคล หรือบุคคล ที่ได้รับค่าตอบแทนจากการจัดเตรียมสินค้า บริการสัญญาเช่า และจัดหาบุคลากร จาก อ.ส.ค. หรือหน่วยงานองค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่ตกลงทำงานร่วมกับ อ.ส.ค.เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์ (ผู้ส่งมอบน้ำมันดิบ) 2. บริษัทเอกชน (ผู้ส่งมอบวัสดุที่ใช้ในการผลิต กล่องนม วัสดุปรุงรส) 3. คู่ค้า 4. คู่ความร่วมมือ 5. ผู้รับจ้างงาน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	นิยาม
6. เจ้าหนี้	เจ้าหนี้ หมายถึงผู้ขายเชื่อหรือให้กู้ยืมทรัพย์สินหน่วยงานค้างชำระ ไม่ว่าจะเป็ นค่าสินค้าหรือค่าบริการที่ซื้อมาเพื่อขายหรือเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือ ให้บริการตามปกติ และตัวเงินจ่ายที่กิจการออกให้เพื่อชำระค่าสินค้าหรือ บริการดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1. เจ้าหนี้ทางการเงิน 2. เจ้าหนี้การค้า
7. ชุมชนสังคม/สื่อมวลชน	ชุมชนสังคมกำหนดให้เป็นชุมชนในพื้นที่รอบโรงงาน อ.ส.ค รัศมี 5 กม. (ทั้ง 5 แห่ง) หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกชุมชนสำคัญ คือ เป็นชุมชนที่มีพื้นที่ ติดกับพื้นที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีโอกาสที่จะได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน ของ อ.ส.ค. มากที่สุด สื่อมวลชน หมายถึง บุคคลผู้ประกอบวิชาชีพ สื่อมวลชน หรือบุคคลหรือคณะบุคคลไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลหรือไม่ก็ตาม ที่ประกอบกิจการสื่อมวลชนซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อกลางในการนำข่าวสาร สาร และเนื้อหาสาระทุกประเภท ไปสู่มวลชนเพื่อสาธารณะ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปสื่อ สิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสียง วิทยุ โทรทัศน์ สื่อดิจิทัล หรือในรูปอื่นใด ที่สามารถสื่อ ความหมายให้ประชาชน ทราบได้เป็นการทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1. ชุมชนรอบสำนักงานและโรงงาน รัศมี 5 กม. 2. สื่อมวลชน

2. ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC

2.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense Model

เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กร และมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึง
มาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

Three Lines of Defense Model

ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
1 st Line	หน่วยงานผู้ปฏิบัติงานทุก หน่วยงานภายในองค์กร หรือเป็น หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่ เข้าใจภารกิจ และธุรกิจองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> กำกับดูแลและรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตนเองให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่ เหมาะสม

ระดับ	หมายถึง	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
	และมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับงานของตัวเอง	<ul style="list-style-type: none"> ● รายงานปัญหาที่พบในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
2 nd Line	หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงานหรือเจ้าของระบบงานความเสี่ยงและควบคุมภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานของระบบงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ First Line โดยดำเนินการ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ออกแบบ/ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ กฎเกณฑ์ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง - สื่อสาร เผยแพร่ สร้างความเข้าใจกับหน่วยงานต่างๆ - ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น การวิเคราะห์ รวบรวม ประมวลผล และการสื่อสารข้อมูล เป็นต้น
3 rd Line	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line โดยดำเนินการ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำในการแก้ไขจุดอ่อนที่ตรวจพบ - ตรวจสอบการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.2 ระบบงานหลักที่สนับสนุนและขับเคลื่อน GRC (GRC Support)

ระบบงาน	การดำเนินงาน	เครื่องมือสนับสนุน/ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance : G)	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบาย/คู่มือ แนวทางปฏิบัติกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) - การจัดการข้อร้องเรียน 	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบาย GRC - คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี - คู่มือการจัดการข้อร้องเรียน - แผนแม่บท/แผนปฏิบัติการ CG - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝอภ. ฝนย. (2nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1st Line)

ระบบงาน	การดำเนินงาน	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	- กำหนดนโยบาย/คู่มือ แนวทางปฏิบัติการบริหาร ความเสี่ยง และการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	- นโยบาย GRC - คู่มือการบริหารความเสี่ยง - คู่มือการปฏิบัติการบูรณา การ GRC - เกณฑ์ประเมินผลการ ดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน - ระบบบันทึกและติดตามผล การดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน - คู่มือการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ - คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)	- กบพ.(ผบส) ฝนย. (2 nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1 st Line)
3. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง (Compliance)	- กำหนดนโยบาย/คู่มือ/ แนวทางการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง - ทบทวน / ปรึบ ปรุ่ ง ระบบงานและกระบวนการ ทำงานทุกหน่วยงานของ อ.ส.ค.	- นโยบาย GRC - กรอบการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง - แนวทางการประเมินการ ควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) - การติดตามงานด้วยระบบ Internal Control Dashboard - การรายงาน ผลการ ดำเนินงานด้าน Compliance	- คนม.กกรม. (2 nd Line) - กบพ.(ผบส) ฝนย. (2 nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1 st Line)

ระบบงาน	การดำเนินงาน	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
4. การวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ ทบทวน และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการทบทวน แผนยุทธศาสตร์แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปี - ติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> - กวพ.กบพ. ฝนย. (2nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1st Line)
5. การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ และกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภาระงาน - พัฒนาสมรรถนะบุคลากร - เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล - วิเคราะห์/ทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างให้รองรับการดำเนินธุรกิจ - แผนพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝทบ. (2nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1st Line)
6. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	<ul style="list-style-type: none"> - วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร - ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของ รัฐวิสาหกิจ (สคร.) - ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อช่วยป้องกัน หรือลดความเสี่ยง และปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ - วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบ และให้คำปรึกษาในประเด็นที่สำคัญ นำเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - กฎบัตรฝ่ายตรวจสอบภายใน - เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน - แผนปฏิบัติการตรวจสอบภายในประจำปี - รายงานผลการตรวจสอบ การวิเคราะห์ และการให้คำปรึกษา 	<ul style="list-style-type: none"> - ฝตส. (2nd Line)

ระบบงาน	การดำเนินงาน	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	- จัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร - แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปี - สถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance) - แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารตามหลัก IT Governance - สถาปัตยกรรมข้อมูล (Data Architecture) - กระบวนการกำกับดูแลและบริหารจัดการข้อมูล (Data Governance) - การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) - ระบบจัดการการแจ้งปัญหาและบริหารงานบริการสื่อสาร - Creative Thinking & Mindset - Product/Service/Platform/Application/Software <p>ที่สนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ฝทต. (2nd Line) - ทุกหน่วยงาน (1st Line)

3. หลักการดำเนินงาน GRC

3.1 ความหมายของ GRC

GRC หมายถึง การจัดให้มีบุคลากร (People) ที่มีความรู้และคุณสมบัติที่เหมาะสมปฏิบัติงานตามขั้นตอน กระบวนการ (Process) อย่างถูกต้อง โปร่งใส มีการวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูล (Information) ที่ถูกต้อง และมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อบูรณาการให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน และถูกต้อง

3.2 การดำเนินการตามหลัก GRC Capability Model Element View

อ.ส.ค. กำหนดแนวทางการดำเนินงาน GRC ตามหลักการ GRC Capability Model Element View version 3.0 ของ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ดังนี้



- 1) Learn หมายถึง การเรียนรู้และเข้าใจบริบทองค์กรในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) Align หมายถึง การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์องค์กร และระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) Perform หมายถึง การขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ และมีระบบควบคุมภายในที่ดี
- 4) Review หมายถึง มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. นโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Corporate Governance, Risk and Compliance: GRC)

4.1 หลักการและแนวคิด

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk and Compliance: GRC) โดยได้จัดทำนโยบาย GRC ขึ้น เพื่อให้ อ.ส.ค. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับกรรมการ ระดับจัดการและระดับฝ่ายงาน โดยมีการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำกับกับการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจของ อ.ส.ค.

4.2 วัตถุประสงค์

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

- 1) มีความเข้าใจและสามารถจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และ Risk Appetite Statement เพื่อให้สอดคล้องกับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 3) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดโดยคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และการปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- 4) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบงานภายในองค์กร สังคม และจริยธรรม
- 5) จัดให้มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม
- 6) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

4.3 ขอบเขต

นโยบาย GRC อ.ส.ค. มีขอบเขตการบูรณาการ 3 นโยบายหลัก ประกอบด้วย

- 1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)
- 2) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 3) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง (Compliance)


4.4 เป้าหมาย

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบูรณาการ GRC โดยนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักขององค์กร
- 2) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายหลักร่วมกัน และจัดทำแผนแม่บทการบูรณาการ GRC ให้มีความสอดคล้องกัน รวมทั้งสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- 3) กำหนดให้มีกระบวนการในการติดตาม ประเมินผล และสอบทานการปฏิบัติตามแนวทางการบูรณาการ GRC อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

4.5 นิยาม

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

คำนิยาม	ความหมาย
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)	<p>คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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)</p> <p>รวมถึงการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกฝ่าย⁴ และดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อ.ส.ค.ยึดหลักการตามกรอบมาตรฐานสากล ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. หลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) 2. ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ทั้ง 9 หมวด <p>หมวด 1 บทบาทของภาครัฐ หมวด 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 3 คณะกรรมการ อ.ส.ค. หมวด 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม</p>

คำนิยาม	ความหมาย										
<p>คณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี(Corporate Governance : CG) และการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR)</p>	<p>หมวด 6 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ หมวด 9 การติดตามผลการดำเนินงาน</p>										
<p>คณะอนุกรรมการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน</p>	<p>คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. มีความตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการหรือป้องกันต่อความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน การเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมาย รวมถึงเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจของ อ.ส.ค. หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้โดย อ.ส.ค. เน้นกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM⁶ ดังนี้</p>  <table border="1" data-bbox="614 1417 1369 1637"> <thead> <tr> <th data-bbox="614 1417 762 1462">Governance & Culture</th> <th data-bbox="762 1417 922 1462">Strategy & Objective-Setting</th> <th data-bbox="922 1417 1066 1462">Performance</th> <th data-bbox="1066 1417 1225 1462">Review & Revision</th> <th data-bbox="1225 1417 1369 1462">Information, Communication, & Reporting</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="614 1462 762 1637"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals </td> <td data-bbox="762 1462 922 1637"> <ol style="list-style-type: none"> 6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives </td> <td data-bbox="922 1462 1066 1637"> <ol style="list-style-type: none"> 10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View </td> <td data-bbox="1066 1462 1225 1637"> <ol style="list-style-type: none"> 15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management </td> <td data-bbox="1225 1462 1369 1637"> <ol style="list-style-type: none"> 18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance </td> </tr> </tbody> </table>	Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance
Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting							
<ol style="list-style-type: none"> 1. Exercises Board Risk Oversight 2. Establishes Operating Structures 3. Defines Desired Culture 4. Demonstrates Commitment to Core Values 5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analyzes Business Context 7. Defines Risk Appetite 8. Evaluates Alternative Strategies 9. Formulates Business Objectives 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identifies Risk 11. Assesses Severity of Risk 12. Prioritizes Risks 13. Implements Risk Responses 14. Develops Portfolio View 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Assesses Substantial Change 16. Reviews Risk and Performance 17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Leverages Information and Technology 19. Communicates Risk Information 20. Reports on Risk, Culture, and Performance 							

คำนิยาม	ความหมาย
คณะกรรมการด้านกฎหมาย	คณะกรรมการด้านกฎหมาย อ.ส.ค. ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ดำเนินการออกแนวนโยบายหลักการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมีตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของ อ.ส.ค. ทั้งภายในและภายนอก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงของ อ.ส.ค. หรือการถูกเข้าแทรกแซงจากกลุ่มผลประโยชน์

4.6 โครงสร้าง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ของ อ.ส.ค. ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับกรรมการ ระดับบริหาร (ระดับบริหาร แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น) ระดับฝ่าย และระดับปฏิบัติการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับกรรมการ

คณะกรรมการ

1.1 คณะกรรมการ ควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการองค์กร และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

1.2 จัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3 จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรและภาครัฐโดยรวม

1.4 ควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการและภาครัฐ อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐ

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

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

1.7 กำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่เกิดกรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

1.8 จัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

1.9 จัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.10 กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด และประเมินผลงานโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กรและผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

1.11 จัดให้มีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาพิจารณาเพื่อจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ

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

1.13 อื่นๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. ซึ่งสอดคล้องกับประกาศของ อ.ส.ค. ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาล

คณะกรรมการของ อ.ส.ค. มีหน้าที่ในการกำกับดูแล อ.ส.ค. ให้ดำเนินงานตาม (1) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งของ อ.ส.ค. (2) แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ (3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญของ อ.ส.ค. ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ อ.ส.ค. ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว และกำกับดูแลให้ อ.ส.ค. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง

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

2. ระดับบริหาร

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับบริหารภายในองค์กรเป็นไปตามข้อบังคับว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนงาน พ.ศ.2562 แบ่งระดับผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ

2.1 ระดับสูง (ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการ)

2.2 ระดับกลาง (หัวหน้าฝ่าย/สำนักงานภาค/กอง)

2.3 ระดับต้น (หัวหน้าแผนก)

3. ระดับฝ่าย

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

3.2 ฝ่ายตรวจสอบภายใน ทบทวนกฎบัตร/กรอบ/นโยบายการด้านการตรวจสอบภายใน/การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.ค. เพื่อกลั่นกรองและนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ รวมทั้งกำกับดูแลการปฏิบัติงานและการประกอบธุรกิจของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแล อ.ส.ค. หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง และข้อกำหนดภายใน อ.ส.ค.

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

3.4 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทบทวนระเบียบว่าด้วยจริยธรรมของ อ.ส.ค. นำเสนอ คณะอนุกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ รวมทั้ง ทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ส.ค. นำเสนอคณะกรรมการ กฎหมายของ อ.ส.ค. เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4. ระดับแผนก/กำกับการปฏิบัติงาน

4.1 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.ค. นำเสนอ คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

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

4.3 ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนปฏิบัติการด้านบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อกลั่นกรอง และนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4.4 ทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการบริหารทุนมนุษย์ของ อ.ส.ค. นำเสนอ คณะอนุกรรมการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อกลั่นกรองและนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ

4.7 การบูรณาการ GRC

1) กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนให้กับองค์กร

2) กำกับดูแลให้ทุกหน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความสามารถหลัก ทรัพยากรและกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อให้ไม่มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น พร้อมทั้งสื่อสารแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องทั่วทั้งองค์กร

3) จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในทั่วถึงทุกหน่วยงานทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงในการปฏิบัติงานทุกระดับและขั้นตอน เพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

4) พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

5) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยยึดหลัก GRC ของ The Office of Compliance & Ethics Group (OCEG)

6) ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินงานด้าน GRC พร้อมประเมินสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. หลักการและแนวปฏิบัตินโยบาย

Corporate Governance, Risk and Compliance (GRC)

5.1 หลักการและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

คณะกรรมการองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) ตระหนักถึงความสำคัญ การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในปี 2563 คณะกรรมการ อ.ส.ค. ได้ทบทวนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ 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)

5.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดไว้

5.1.2 แนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) คณะกรรมการ อ.ส.ค. กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผลลัพธ์ (Governance Outcome) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

2) คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 10 หมวด มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หมวด 1 การสนองบทบาทของภาครัฐ หมวด 2 บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม หมวด 3 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น หมวด 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 5 การเปิดเผยข้อมูล หมวด 6 คณะกรรมการ หมวด 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมวด 8 จรรยาบรรณ หมวด 9 ความยั่งยืนและนวัตกรรม และหมวด 10 การติดตามผลการดำเนินงาน

3) คณะกรรมการ อ.ส.ค. ผู้บริหาร และพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีจริยธรรม และจรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีที่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีกำหนดไว้

4) คณะกรรมการ อ.ส.ค. ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

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

6) คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีระบบที่สนับสนุนการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารและพนักงานได้ตระหนัก และให้ความสำคัญกับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

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

8) คณะกรรมการ อ.ส.ค. และผู้บริหารต้องปฏิบัติตนโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงสร้างบรรยากาศในองค์กร สร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันและวัฒนธรรมองค์กร นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้และกำกับดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย ควบคู่กับหลักธรรมาภิบาล

9) คณะกรรมการ อ.ส.ค. จัดให้มีนโยบาย GRC (Governance, Risk and Compliance) และมีการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพด้านการบริหารจัดการที่บูรณาการ (Integrated) ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ (Compliance : C) ที่มุ่งเน้นระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีการดำเนินการปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อน และสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้มีการปฏิบัติที่เชื่อมโยง และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันในทุกมิติ

5.2 หลักการและแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

อ.ส.ค. ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยกำหนดแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดไว้ จึงมุ่งมั่นดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ครอบคลุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กฎหมายและให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลองค์กรที่ดีที่เป็นไปตามหลักการและแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 9 หมวด 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 ซึ่ง อ.ส.ค. ได้มุ่งเน้นการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในหมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ สคร. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

5.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำหนดไว้

5.2.2 แนวปฏิบัติ

1) ให้ อ.ส.ค. มีระบบการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 20 ปี แผนปฏิรูป 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

2) ให้ อ.ส.ค. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ทั่วถึงทุกหน่วยงานที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร โดยเชื่อมโยงกับทิศทาง วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ของ อ.ส.ค. เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3) ให้ อ.ส.ค. มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามแนวทางปฏิบัติที่ดี อาทิ COSO 2017 และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) และบูรณาการการปฏิบัติงานการกำกับดูแลที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความสอดคล้องกัน

4) สร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ในแต่ละกระบวนการและขั้นตอน เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในด้านการบริหารความเสี่ยง

5) ให้ อ.ส.ค. มีระบบในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถทบทวนปรับเปลี่ยนแผนงานได้ทันต่อเหตุการณ์ และรายงานผลให้กับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

5.3 หลักการและแนวปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

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

5.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้

5.3.2 แนวปฏิบัติ

1) ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.ส.ค. ซึ่งหมายความรวมถึงพันธสัญญาที่สำคัญ จรรยาบรรณนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค. ด้วย

2) ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มีหน้าที่ที่จะต้องพึงตระหนักและทำความเข้าใจในงานของตนว่าเกี่ยวข้องหรือต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.ส.ค. รวมถึงเข้าใจผลกระทบและความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ดังกล่าว

3) ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องเคารพและปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.ส.ค. รวมถึงกฎเกณฑ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยตระหนักอย่างจริงจังว่าการดำเนินธุรกิจที่ผิดกฎหมายเป็นสิ่งที่ไม่สามารถยอมรับได้

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

5) อ.ส.ค. ได้มีคณะอนุกรรมการกฎหมายของ อ.ส.ค. เพื่อกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

6) พนักงานที่ให้ข้อมูลหรือรายงานเกี่ยวกับการกระทำที่เป็นหรืออาจเป็นการกระทำ ผิดกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ อ.ส.ค. จะได้รับสิทธิการคุ้มครองและได้รับความเป็นธรรม

7) อ.ส.ค. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาความลับของข้อมูลที่อยู่ในความครอบครองของ อ.ส.ค. โดยยึดหลักกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ และจะไม่นำข้อมูลดังกล่าวไปเปิดเผยหรือใช้เพื่อแสวงหาประโยชน์ อันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้บริหารและพนักงาน บุคคลอื่น นอกเหนือไปจากที่ได้รับอนุญาตหรือนอกเหนือไปจากที่ได้เข้าไปมีความสัมพันธ์อันถูกต้องตามกฎหมายต่อกัน

6. การดำเนินงาน (Operate) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบาย GRC

6.1 การสั่งการ (Execute) อ.ส.ค. กำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

- จัดทำและปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติได้จริง และมีการทบทวนทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทองค์กร
- มีกระบวนการที่แสดงแนวทางวิธีการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องในแนวทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ โดยแสดงผ่านขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน (SIPOC) รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงาน
- มีโครงสร้างการดำเนินงานในเรื่องนั้น ที่แสดงให้เห็นว่ามีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด และมีสายรายงานผลกับใครบ้าง

6.2 จัดทำแผนงาน (Planning) ด้าน GRC โดยมุ่งเน้นการดำเนินการในแต่ละด้าน ดังนี้

- การพัฒนาบุคลากร (People) ให้มีความรู้ เข้าใจ และตระหนักรู้ถึงความสำคัญในการดำเนินงานตามนโยบาย GRC สามารถปฏิบัติตามแนวทางอย่างเป็น
- สร้างกระบวนการ (Process) ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

- ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มารองรับ อาทิเช่น แผนงานด้าน CG ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนงาน/แนวปฏิบัติดังกล่าวได้อย่างครบถ้วน

- มีการปรับปรุงแผนงานตามนโยบายนำเสนอคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณา/ทราบอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

6.3 การวัดและติดตาม (Monitor)

- กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน อย่างน้อยรายไตรมาส
- ประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ
- ตรวจสอบการรับรู้และการปฏิบัติตามนโยบาย GRC อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

6.4 การตอบสนอง (Respond) การปฏิบัติตามแนวทางนโยบาย GRC ของ อ.ส.ค.

- กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment: CSA) เป็นประจำทุกปี
- กำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

กรณีที่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC อ.ส.ค. กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงในลักษณะเดิมเกิดขึ้น

7. การบูรณาการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติของ อ.ส.ค.

การบูรณาการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติ อ.ส.ค. มี 8 ขั้นตอน ดังนี้

7.1 กำหนดนโยบาย GRC จากการวิเคราะห์บริบทองค์กร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร

7.2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบาย โดยบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.3 การนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี คู่มือบูรณาการการปฏิบัติตามนโยบาย GRC ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

7.4 การปรับปรุงและพัฒนา และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ต่างๆ และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการบูรณาการฐานข้อมูล กระบวนการดำเนินงาน รวมทั้ง Risk Universe มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และนำมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร

7.5 ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาคนเข้ากับกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร

7.6 สร้างการเรียนรู้ และความตระหนักถึงความสำคัญของ GRC เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7.7 ติดตาม ประเมินผล สํารวจการรับรู้ทั้งภายในองค์กร และกลุ่ม Stakeholder เพื่อนำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

7.8 ทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง (Change) รวมทั้งสอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร

8. การวัดและประเมินผล

8.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน ทั้งในส่วนของผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) งบประมาณ และความครอบคลุมของวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนการควบคุม (Inherent) และหลังการควบคุม (Residual) รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

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

8.3 การจัดลำดับความสำคัญเพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการอย่างเป็นระบบตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่ อ.ส.ค. จะกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

9. การรายงานผลการดำเนินงาน

กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมเพื่อให้ที่ประชุมรับทราบอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยรายไตรมาส

- คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- คณะกรรมการ อ.ส.ค.

10. การสื่อสาร

การสื่อสารการบูรณาการ GRC เป็นการสื่อสารแบบครบวงจร กล่าวคือ มีช่องทางการสื่อสารที่พัฒนา มารองรับอย่างทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบูรณาการ GRC ถูกนำไปพัฒนาอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงานหลักของ องค์กรและเป็นการส่งเสริมปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร การถ่ายทอดนโยบายแผนงาน จากคณะกรรมการ อ.ส.ค. ไปยังผู้บริหารตลอดจนสู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน จากการรายงานผลของการปฏิบัติที่ เกี่ยวข้องกับการบูรณาการ GRC อาทิ การจัดทำการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง การระบุ ถึงความเสี่ยงที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานจากระดับผู้ปฏิบัติผ่านมายังผู้วิเคราะห์ข้อมูลไปจนถึง ผู้ดำเนินการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารแต่ละลำดับ และท้ายสุดจนถึง คณะกรรมการ ที่มีบทบาทกำกับ ติดตาม สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-ways communication) คือ ทั้งจากระดับบนลง ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน โดยใช้ช่องทางการสื่อสารทั้งแบบ Online และ Offline ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

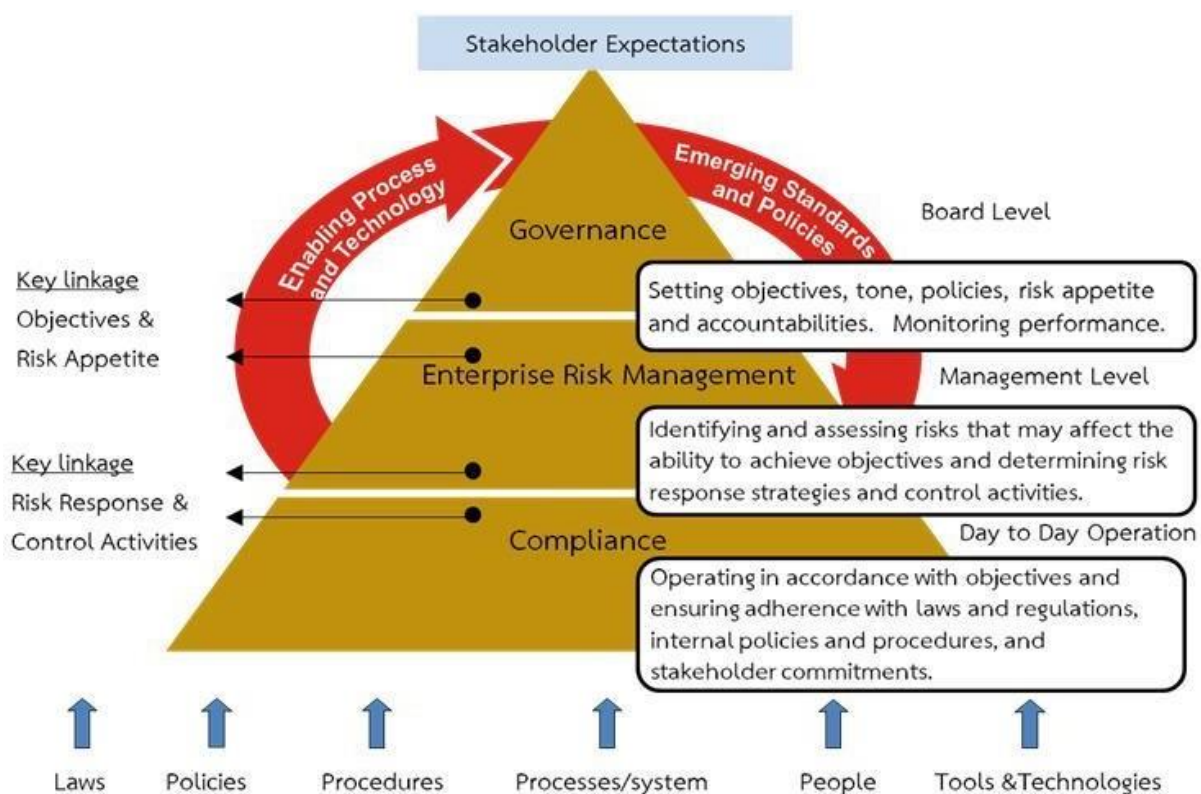
11. การทบทวนนโยบาย GRC

11.1 กรณีพบว่าองค์กรมีสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไป และนโยบาย GRC อาจจะไม่เหมาะสม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำกับดูแล GRC ต้องพิจารณาทบทวนนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายบูรณาการ GRC

11.2 คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน จะพิจารณาทบทวนนโยบายบูรณาการ GRC ทุกปี เสนอต่อคณะกรรมการ อ.ส.ค. เพื่ออนุมัติ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ภาคผนวกที่ 1 ภาพการบูรณาการ GRC

อ.ส.ค. เน้นการบูรณาการในทุกระดับขององค์กร⁸ ทั้งระดับกรรมการ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ดังนี้



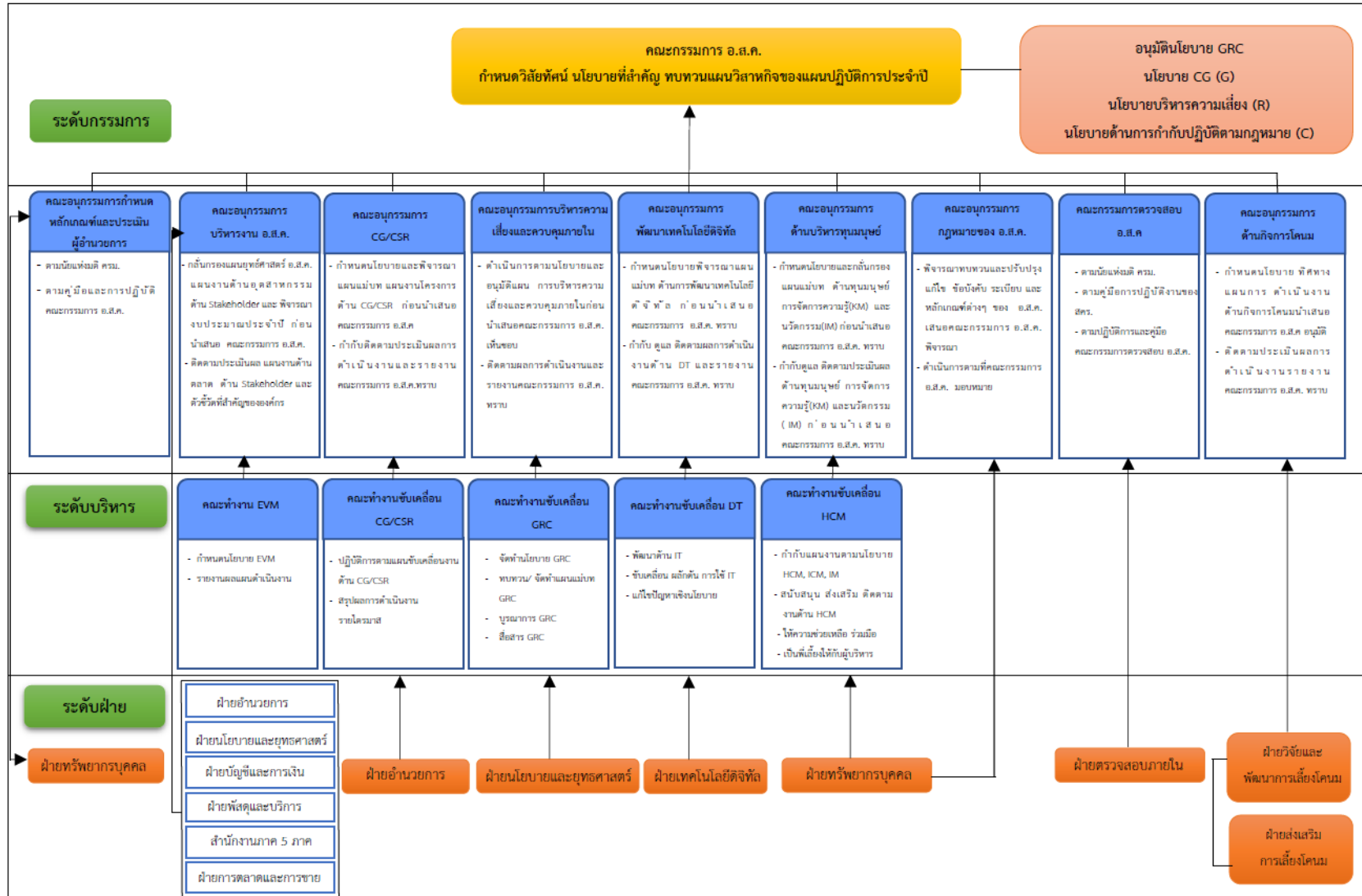
การบูรณาการ GRC หมายถึง การทำให้คณะกรรมการ อ.ส.ค. สามารถกำกับดูแลองค์กร และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร เพื่อดำเนินงานให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

- จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ
- มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็นและตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร
- สามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงานทำให้มีประสิทธิภาพและการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

ภาคผนวกที่ 2 ภาพการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบูรณาการตามหลัก GRC

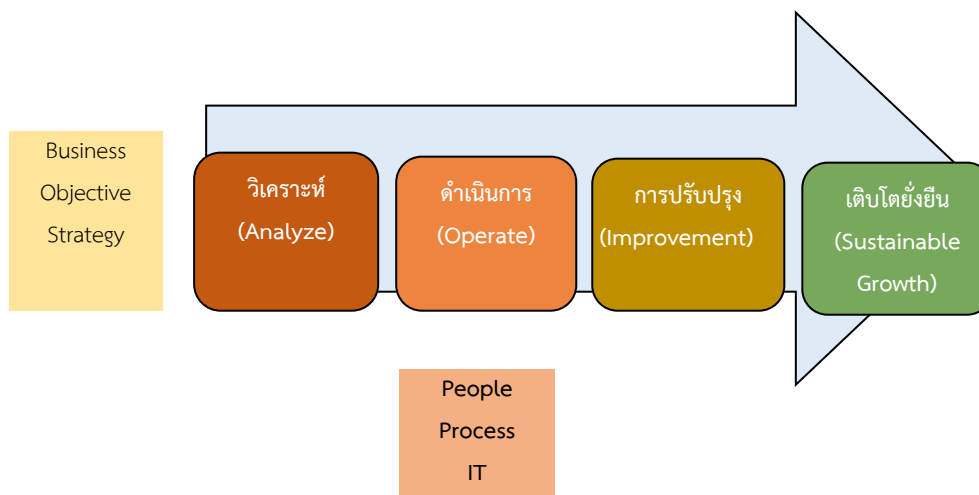


แผนภูมิแสดงสายการรายงาน



ภาคผนวกที่ 4 ภาพหลัก GRC Model

การนำหลัก GRC Model ไปสู่การปฏิบัติ (ตามเกณฑ์ประเมินของ TRIS) มีรายละเอียด ดังนี้



1. การวิเคราะห์ (Analyze) ประกอบด้วย

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

1.2 จัดทำแผนงานด้าน GRC เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) รวมทั้งนำระบบ IT มารองรับ เช่น แผนอบรมด้าน CG & CSR รวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดให้ทุกฝ่าย/สำนักงานภาค นำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และพิจารณานำระบบ IT มาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างรวดเร็ว

1.3 การประเมิน (Assessment) กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงแผนงาน GRC ตามแผนธุรกิจตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

2. การดำเนินงาน (Operate) ประกอบด้วย

2.1 การสั่งการ (Directing) อ.ส.ค. กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำและปรับปรุงนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการตามนโยบายและแผนงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และนโยบายด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) อย่างเป็นแบบแผนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการใช้แผนปฏิบัติการดิจิทัลมาสนับสนุนแผนธุรกิจขององค์กร

2.2 การวัดและประเมินผล (Measurement) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการวัดประเมินผลการดำเนินงาน และรายงาน รวมทั้งประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

2.3 การตอบสนอง (Response) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นประจำทุกปี และกำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้า เป็นประจำทุกไตรมาส นอกจากนี้ หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC อ.ส.ค. กำหนดให้มีการ รายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะเดิมขึ้นอีก

3. การปรับปรุง (Improvement) ประกอบด้วย

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

3.2 การเปลี่ยนแปลง (Change) กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายต่างๆ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีการสำรวจ Risk Culture Survey และการสำรวจความ พึงพอใจของลูกค้า และพนักงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาปรับปรุงทั้งช่องทางและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดี

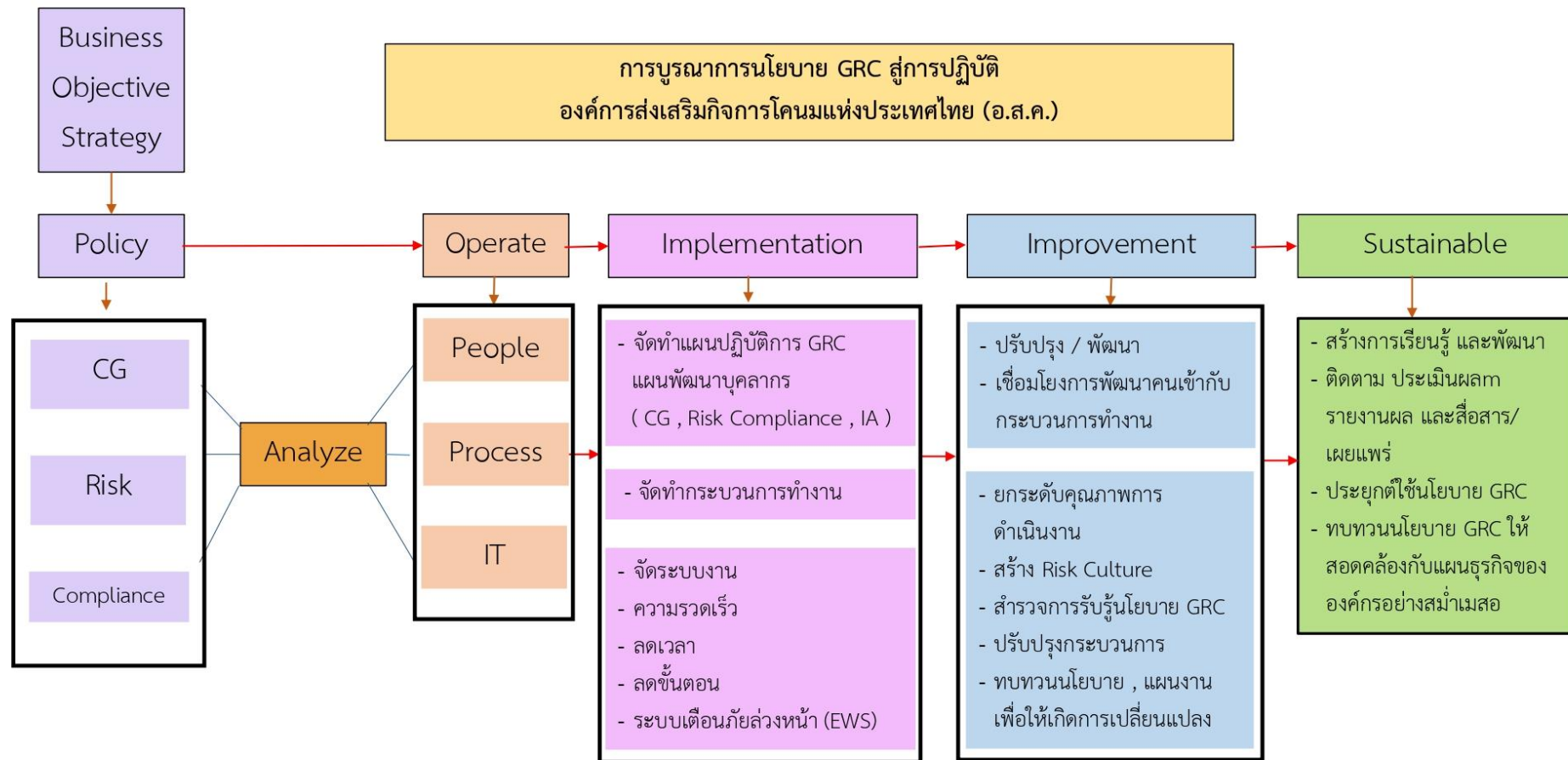
4. การเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ประกอบด้วย

4.1 การทบทวน (Review) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าตามแผนงาน GRC โดยนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกำหนดให้มี การอบรมหัวข้อ GRC ในหลักสูตรด้านการบริหารความเสี่ยงและการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อให้ อ.ส.ค. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามแผนธุรกิจ (Performance) และสอดคล้องตาม กฎเกณฑ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก อ.ส.ค.

4.2 การรายงาน (Report) อ.ส.ค. กำหนดให้มีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานประจำปีให้ คณะกรรมการ อ.ส.ค. รับทราบ รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่าง ทั่วถึง

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

ภาคผนวกที่ 5 ภาพกระบวนการบูรณาการนโยบาย GRC (Government Risk Compliance) สู่การปฏิบัติ



การบูรณาการนโยบาย GRC สู่การปฏิบัติ
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

1. กำหนดนโยบาย GRC จากการวิเคราะห์บริบทองค์กร เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
2. การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามนโยบาย โดยบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. การนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี
4. การปรับปรุงและพัฒนา และเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการบูรณาการ โดยการนำข้อมูลทั้งหมด รวมทั้ง Risk Unvers มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยง และวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน และนำมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กร
5. ปรับปรุงและพัฒนา เพื่อเชื่อมโยงการพัฒนาคนเข้ากับกระบวนการทำงาน ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการดำเนินงานขององค์กร
6. สร้างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
7. ติดตาม ประเมินผล สสำรวจการรับรู้ทั้งภายในองค์กร และกลุ่ม Stakeholder เพื่อนำมาปรับปรุง
8. ทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) และสอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร

ตัวอย่าง

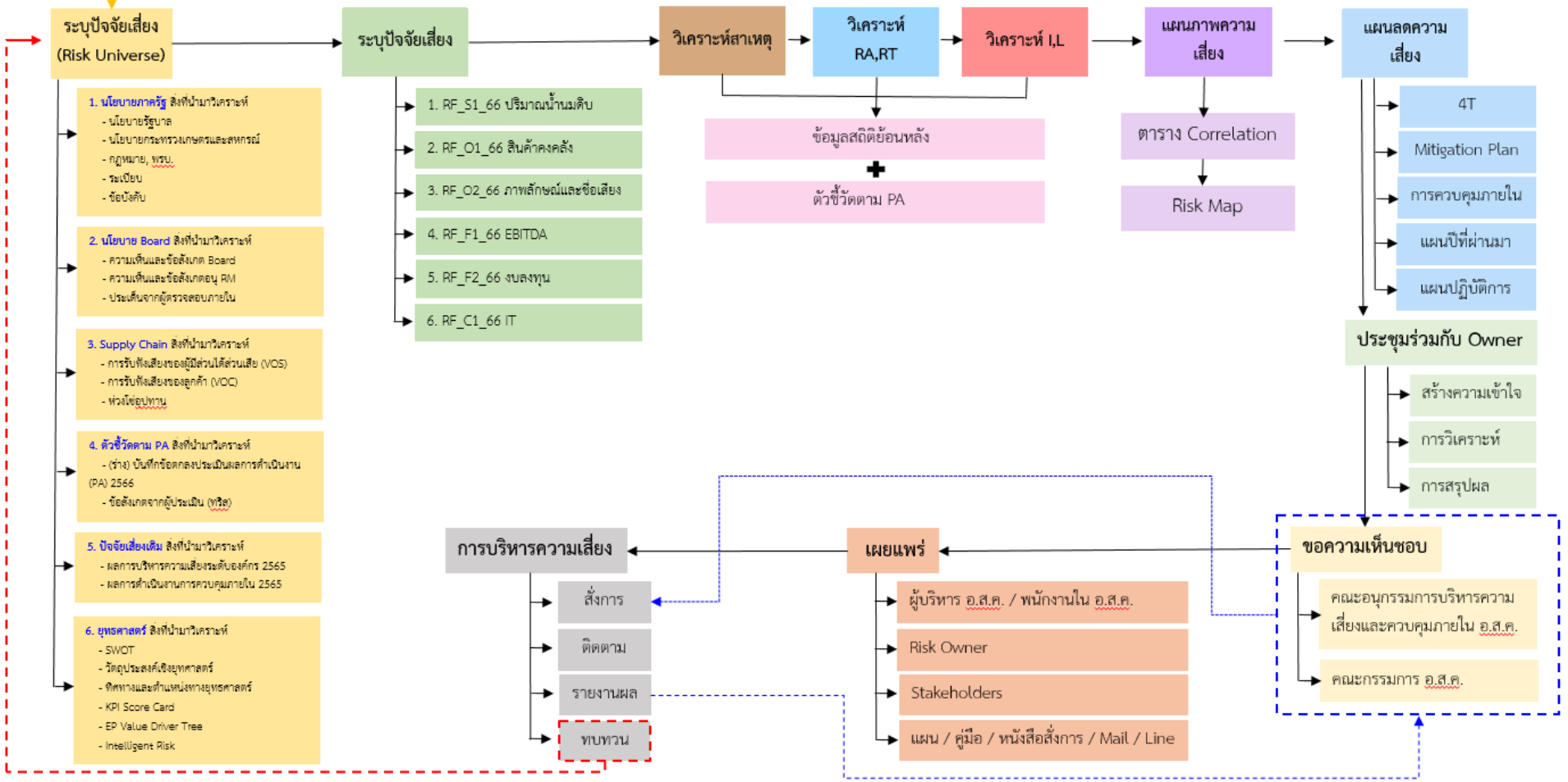
กระบวนการนโยบาย GRC (Government Risk Compliance)สู่การปฏิบัติ



ภาคผนวกที่ 8 ภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.ส.ค.

SP : วิเคราะห์ยุทธศาสตร์
SCM : วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาคผนวกที่ 7 RA RT อ.ส.ค. ประจำปี 2567

RA RT ระดับองค์กร ประจำปี 2567					
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	เป้าหมายองค์กร (KRI)	RA	RT	Risk Owner
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)	1. RF_S1_67 ปริมาณน้ำนมดิบไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด	ปริมาณน้ำนมดิบรับซื้อมากกว่าเป้าหมายตาม MOU ไม่เกิน 3.5%	530 ตัน/วัน	510 ตัน/วัน	- ฝส. - สนง. ภาค 5 ภาค
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)	2. RF_O1_67 การบริหารสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ	การบริหารสินค้าคงคลังไม่มีผลิตภัณฑ์เน่าเสีย 3%	16,500 ตัน	20,000 ตัน	- ฝคต. - สนง. ภาค 5 ภาค
	3. RF_O2_67 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	ตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้บริโภค 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 100%	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนได้ 95%	ฝคต.
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)	4. RF_F1_67 กำไร (EBITDA) การกึ่งเชิงพาณิชย์ไม่ได้ตามเป้าหมาย	ผลดำเนินงาน EBITDA ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	EBITDA 527 ล้านบาท	EBITDA 458 ล้านบาท	- ฝช. - สนง. ภาค 5 ภาค
	5. RF_F2_67 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่ได้ตามเป้าหมาย	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 95	ร้อยละการเบิกจ่ายงบประมาณ = 90	- ฝนย. - ฝทบ.
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)	6. RF_C1_67 การไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ไม่มีเหตุการณ์ที่ อ.ส.ค. ไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา ไม่เกิน ≤1 ชั่วโมง	ระบบสนับสนุนและระบบงานสำคัญหยุดชะงักเป็นเวลา 1 - 4 ชั่วโมง	ฝคต.
	7. RF_C2_67 การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	สอบข้อเท็จจริงแล้วไม่ปรากฏความผิด	มีการสอบสวนทางวินัย	ฝทบ.

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) DAIRY FRAMING PROMOTION ORGANIZATION OF THAILAND (DPO)

ภาคผนวกที่ 8 ปัจจัยสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC

The Three Lines of Defense Model



เชิงอรรถ (Endnotes)

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

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

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

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

⁴ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เป็นไปตามที่ระบุในบริบทขององค์กร

⁵ คู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Manual) และกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร และการควบคุม ภายใน หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง

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

⁷ นโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Policy) ปี 2563 หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง

⁸ ตามแนวทางของ Price Waterhouse Coopers: PWC

⁹ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง หรือที่จะแก้ไขเพิ่มเติมในภายหลัง