แนวปฏิบัติ GRC

ประจำปี 2569



Governance
Risk
Compliance






องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

คำนำ

การจัดทำแนวปฏิบัติ GRC: Governance, Risk Management and Compliance เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ศึกษาข้อมูลที่มุ่งมั่นในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ อ.อ.ป. รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์หลักการและแนวคิดของ Open Compliance and Ethics Group: OCEG ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) และการปฏิบัติตามเกณฑ์ (Compliance: C) ที่มุ่งเน้นระบบการบริหารจัดการที่องค์กรมีการดำเนินการปฏิบัติอยู่ก่อนแล้ว เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนและสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการที่สูงขึ้น ส่งผลต่อความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารจัดการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์และการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความครบถ้วน มีการเชื่อมโยงและสอดคล้องกันในทุกมิติ

ซึ่งการนำแนวคิด หลักการบูรณาการ GRC สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ รวมถึงการช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มีนาคม 2569

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	**1**
1.1 กลุ่มธุรกิจ/ ลักษณะการประกอบกิจการ	2
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	3
1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5
บทที่ 2 บทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ	**6**
2.1 ความหมาย GRC	7
2.2 แหล่งที่มา GRC และ Principled Performance	8
2.3 GRC Capability Madel	13
2.4 เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ	14
บทที่ 3 ปัจจัยสนับสนุน GRC	**15**
3.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense	16
3.2 การบูรณาการตามหลักเกณฑ์ GRC	19
3.3 ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC	20
3.4 การดำเนินงาน GRC	23
3.5 การบูรณาการ GRC	24
บทที่ 4 การดำเนินการ GRC ของ อ.อ.ป.	**32**
4.1 นโยบาย GRC ของ อ.อ.ป.	33
4.2 องค์ประกอบ GRC ของ อ.อ.ป.	34
4.3 การบูรณาการด้าน GRC ในองค์กร	36
อ้างอิง	**37**
ภาคผนวก	
กิจกรรมการควบคุมตามแนวปฏิบัติ GRC ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	39
กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติ GRC ของ อ.อ.ป.	41

บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป



บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2499 จากทุนที่รัฐบาลกำหนดให้เมื่อเริ่มกิจการในปี พ.ศ. 2490 ปัจจุบัน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีพื้นที่สวนป่าเศรษฐกิจ ทั้งสิ้น 1.083 ล้านไร่ และผลผลิต ซึ่งเป็นรายได้หลักของ อ.อ.ป. นอกจากดำเนินงานเชิงธุรกิจสร้างรายได้ให้กับรัฐแล้ว อ.อ.ป. ยังได้สนองนโยบายของรัฐในด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และงานเชิงบริการสังคม ในการส่งเสริมเกษตรกรปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจในที่ดินกรรมสิทธิ์ของเกษตรกร, การอนุรักษ์และการบริบาลช้างไทย, การท่องเที่ยวเชิงนิเวศในสวนป่า และการให้ความรู้ด้านคาร์บอนเครดิตเพื่อส่งเสริมสังคมคาร์บอนต่ำ เป็นต้น

1.1 กลุ่มธุรกิจ/ ลักษณะการประกอบกิจการ

1) ธุรกิจป่าไม้ การผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจ อ.อ.ป. นับเป็นผู้ผลิตไม้สวนป่ารายใหญ่ที่สุดของประเทศ โดยมีพื้นที่ป่าเศรษฐกิจมากกว่า 1.083 ล้านไร่ มีการจำแนกสวนป่าตามลักษณะของเงินลงทุน และวัตถุประสงค์ของการส่งมอบพื้นที่จากรัฐออกเป็น 6 แผนงาน โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทอง แดง เป็นต้น

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูป อัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมไม้

3) ธุรกิจบริการ ดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่าที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่าและการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวในสวนป่าที่มีสภาพธรรมชาติสวยงามหลายสวนป่า, การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ, การบริการรับจ้างปลูกป่า เป็นต้น

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

(Create forest plantations for sustainability)

พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ พัฒนาธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์
3. ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
4. เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
5. สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคม เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
6. บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร



1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Stakeholder อ.อ.ป.



ผู้ปฏิบัติงาน

รองผู้อำนวยการ พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง พนักงานปฏิบัติการ และพนักงานปฏิบัติการสัญญาจ้าง ของ อ.อ.ป.

รัฐบาล/ผู้กำกับดูแล

หน่วยงานที่กำกับ ดูแล และติดตาม เช่น คณะกรรมการของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการของ อ .อ.ป. ผู้อำนวยการ อ .อ.ป., สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), กระทรวงการคลัง, กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



องค์กรภาคเอกชน

องค์กรที่จัดตั้งและดำเนินงานอย่างอิสระ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในภาคเอกชน ไม่ขึ้นกับหน่วยงานรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจหรือกิจกรรมอื่น ๆ ตามกฎหมายกำหนด



ประชาชน/เกษตรกร

บุคคล และชุมชนในละแวกพื้นที่ อ.อ.ป. ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการดำเนินงานของ อ.อ.ป.



ลูกค้า

ผู้ที่ซื้อสินค้าและบริการของ อ.อ.ป. ที่เป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล บริษัท ห้าง ร้าน



องค์กรภาครัฐ

หน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ทบวง กรม ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับจังหวัด



สถานบันการศึกษา

หน่วยงานหรือองค์กรที่มีหน้าที่และภารกิจในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาความรู้ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัย โรงเรียน



คู่ความร่วมมือ

หน่วยงานหรือบุคคลที่ร่วมมือกับองค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีการสนับสนุนร่วมกันอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดงานหรือโครงการ โดยอาจมีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)

บทที่ 2 บทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ







บทที่ 2 บทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และการบริหาร เข้าใจและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจำเป็นต้องขับเคลื่อนเป้าหมายให้สำเร็จลุล่วงตามแผนกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้

ผู้บริหารองค์กรจึงต้องมองในภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้เป็นเรื่องเดียวกัน **"Governance, Risk and Compliance (GRC)"** ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของ GRC ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ละเอียด รวดเร็วและครอบคลุมตามกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้

2.1 ความหมาย GRC

GRC: Government, Risk Management and Compliance **การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ** หมายถึง การบริหารงานในองค์กรให้ทุกส่วนงาน ระบบงาน กระบวนการ บุคลากร และข้อมูลประสานกันอย่างเป็นระบบหรือเรียกว่าบูรณาการ (Integration) เพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงความคาดหวังอย่างมีเหตุผลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร

GRC เป็นการบริหารงานที่ครอบคลุมในภาพรวมขององค์กร

1) การกำกับดูแลกิจการ (Government) เริ่มจากการทำความเข้าใจบริบทขององค์กรอย่างถ่องแท้ ผ่านการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายใน - ภายนอก รวมถึงความคาดหวังต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรและกำหนดทิศทาง รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk) ปัจจัยที่อาจทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมกำหนดแนวทาง วิธีการจัดการ/ ควบคุมความเสี่ยง

3) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance) บุคลากรต้องดำเนินการตามจรรยาบรรณและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

2.2 แหล่งที่มา GRC และ Principled Performance

แนวคิด GRC ถูกนำเสนอโดยองค์กร Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรที่พัฒนามาตรฐานด้าน GRC ให้กับองค์กรทั่วโลก โดยให้คำจำกัดความ GRC ไว้ว่า **“A capability to reliably achieve objectives, address uncertainty, and act with integrity.”** (OCEG, 2017) นอกจากนี้ แนวทางการประยุกต์ใช้ GRC ยังสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่พัฒนาโดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (COSO, 2017)

Open Compliance and Ethics Group (OCEG) ได้ระบุความหมายของ GRC ว่าเป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และเทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สัญญา ระบบภายใน สังคม และจริยธรรม
- ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

OCEG - Your Source For GRC and Principled Performance®

Principled Performance is the healthy state of being that drives success in any organization. It means being able to reliably achieve objectives while addressing uncertainty and acting with integrity. Taking an integrated approach to how you govern and manage performance, risk and compliance is key to gaining Principled Performance. OCEG, through its GRC Capability Model (OCEG Red Book) and related resources is the only organization that provides you with the guidance necessary to move along the path to Principled Performance.

OPTIMIZE YOUR:

Governance
Ensure that sound governance structures are in place "below the board" so that the right information about the right issues is available at the right time.

Risk
Integrate risk management with strategic planning and maintain a 360-degree view of organizational risks and effectively allocate resources to address them.

Ethics & Compliance
Establish practices and a culture to prevent misconduct, inspire desired conduct, detect problems and improve outcomes.

Finance
Reduce costs and optimize how you allocate capital to governance, risk and compliance processes so that GRC is better aligned with the business.

Technology
Address IT compliance issues and the alignment of information technology to general GRC needs in the rest of the business.

Audit
Go beyond financial processes and assess the design and operation of controls for governance, risk management, compliance and ethics efforts throughout the enterprise.

Legal
Identify and establish sound practices to address your legal risks and improve your ability to detect and correct issues; while improving your ability to defend the organization.

Core Processes
Embed sound GRC practices in all lines of business and core processes so that business owners and operators are accountable for GRC success.

RESOURCES AND TOOLS

Resources developed by OCEG, in-house GRC professionals, and other experts, are shared within the OCEG Community:

- Guides and handbooks
- GRC Surveys, research and benchmarking reports
- The GRC Illustrated Series – infographics of key GRC processes
- Topical whitepapers and articles

EXECUTIVE SUPPORT AND SOLUTIONS

- Participate in the OCEG Executive Council for senior leaders in GRC roles and enjoy small group interaction and exchanges with peers and experts
- Learn how to implement the OCEG Framework in your organization by working with OCEG staff and partners

EVENTS AND NETWORKING

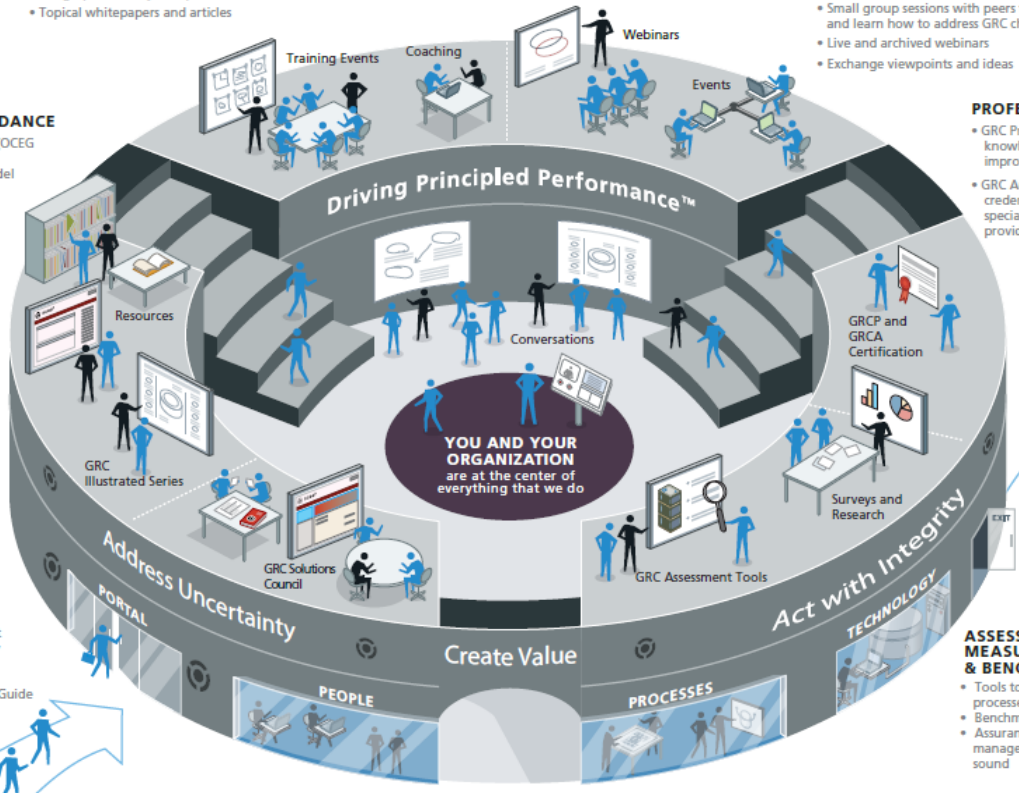
- Small group sessions with peers to discuss and learn how to address GRC challenges
- Live and archived webinars
- Exchange viewpoints and ideas

FRAMEWORKS & GUIDANCE

- The GRC Capability Model (OCEG Red Book), an open source, comprehensive process model developed and vetted by hundreds of experts and reviewed by thousands
- Open Source GRC-XML technology standards
- GRC Assessment Tools (OCEG Burgundy Book) with agreed upon procedures for assessing your GRC capabilities on an enterprise, division or project scale

PROFESSIONAL CERTIFICATIONS

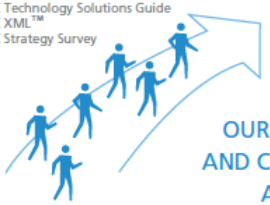
- GRC Professional (GRCP) certification demonstrates your knowledge and ability to drive GRC process improvements
- GRC Audit (GRCA) certification enhances your audit credentials and expertise with understanding of the special requirements for auditing GRC capabilities and providing assurance



GRC SOLUTIONS COUNCIL

This group shares member expertise with the OCEG Community and works together to develop strategic and technical resources about the application of technology to GRC. Projects include:

- GRC Technology Solutions Guide
- GRC XML™
- GRC Strategy Survey



Multiple Professions come together in ONE PLACE

Take back tools you can use to help your organization and your career



ASSESSMENTS, MEASUREMENTS, & BENCHMARKS

- Tools to evaluate your GRC processes and benchmark with peers
- Benchmarking studies and polls
- Assurance to the board and senior management that GRC processes are sound

OUTCOMES

OCEG can assist you on the path to Principled Perfomance™ with tools and resources you can use to:

- Establish an integrated, organization-wide approach to GRC ensuring the flow of consistent information.
- Design and measure your GRC efforts against a business process model developed by hundreds of business, financial, legal and technology experts and publicly vetted by thousands.
- Benchmark your organization's performance against peers and participate in targeted industry research and resource development.
- Join forces with peers who are managing governance, risk and compliance challenges from every angle
- Do your job better, faster, and more economically with the right tools.

OUR APPROACH AND CAPABILITIES ARE UNIQUE

PEOPLE

OCEG brings you the expert executive team that innovated and developed the concept of GRC and the only process model addressing GRC. Team members have backgrounds in business, legal, finance, audit, risk management, technology, research and compliance, and ethics management. Our hands-on experience provides the knowledge and understanding to help you drive to Principled Performance in your organization.

PROCESSES

A collaborative, open process to develop publicly vetted standards and guidance addressing the full scope of governance, risk, compliance and ethics management and measurement.

TECHNOLOGY

An interactive online content portal with cross-referenced and linked resources as well as on-demand video education. Get what you want, how you want, and when you want it.

Contact **info@oceg.org** for comments, reprints or licensing requests ©2007-2024 OCEG
for additional GRC illustrations and resources visit **www.oceg.org/resources**

บทบาทโดยรวมของผู้กำกับ GRC

คณะกรรมการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรด้วยความรับผิดชอบ รอบคอบและความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร โดยต้องกำกับให้การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและบูรณาการ ไม่พิจารณาแยกส่วน (Silo)

1) การกำหนดและอนุมัติทิศทางและกลยุทธ์ของ อ.อ.ป.

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย ควรกำกับให้ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลเชิงบูรณาการประกอบการพิจารณาแผนกลยุทธ์ โดยครอบคลุม

(1) ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล แผนแม่บทด้านป่าไม้ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและพันธกิจของ อ.อ.ป.

(2) การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกด้าน

(3) ความพร้อมของโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน บุคลากร และงบประมาณ

(4) ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบายมีความรอบคอบและลดความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร

2) การกำกับการดำเนินงานตามแผนและโครงการ

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย ควรติดตามให้ฝ่ายจัดการ จัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และตัวชี้วัดตามกรอบ SE - AM โดยต้องมี

(1) ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับลักษณะภารกิจของ อ.อ.ป.

(2) กลไกกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องด้านป่าไม้ การจัดซื้อจัดจ้าง การเงิน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้กฎหมายและระเบียบควรเป็นปัจจุบัน

(3) ระบบข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับการติดตามผลและการตัดสินใจของผู้บริหาร

3) การติดตามและประเมินผลเชิงบูรณาการ

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย ควรกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบในลักษณะเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการ และสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4) ความพร้อมและองค์ประกอบของคณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย ควรมีองค์ประกอบที่เหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจทั้งด้านนโยบายรัฐ กลยุทธ์องค์กร การบริหารความเสี่ยง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งเข้าใจบริบทการทำงานในพื้นที่ เพื่อให้สามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกำกับดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ภาวะผู้นำและการขับเคลื่อนความยั่งยืน

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่รับมอบหมาย ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการส่งเสริมการดำเนินงานตามหลัก GRC และความยั่งยืน โดยคำนึงถึง

(1) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ชุมชนรอบพื้นที่สวนป่า หน่วยงานภาครัฐ และสังคมโดยรวม

(2) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นโยบาย และความเสี่ยงอุบัติใหม่ เช่น ภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และข้อพิพาทด้านที่ดิน

(3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติตามกฎหมาย

6) ความรับผิดชอบและการสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณะ

คณะกรรมการ/ คณะอนุกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย และฝ่ายจัดการต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจตามพันธกิจของ อ.อ.ป. และต้องมีกลไกสร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์ต่อทรัพยากรด้านป่าไม้และประเทศชาติในระยะยาว

การเพิ่มประสิทธิภาพ

1) ธรรมาภิบาล ตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง และเหมาะสม

2) เสี่ยง บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และดำเนินการด้านความเสี่ยงถือเป็นเรื่องปกติในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

3) จริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กำหนดแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมเพื่อป้องกันการประพฤติมิชอบ

4) การเงิน เงินสด ต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดสรรเงินทุนให้กับกระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เพื่อให้ GRC สอดคล้องกับธุรกิจได้ดีขึ้น

5) เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาดำเนินการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้าน IT และการจัดการสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการ GRC

6) การตรวจสอบ การตรวจสอบกระบวนการทั้งด้านการเงิน กฎระเบียบ และดำเนินงานควบคุมสำหรับดูแลการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบและจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร

7) กฎหมาย ระบุและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อจัดการกับความเสี่ยงทางกฎหมาย และปรับปรุงความสามารถในการติดตาม และแก้ไขปัญหา รวมถึงปรับปรุงความสามารถในการรักษาชื่อเสียงขององค์กร

8) กระบวนการหลัก ปลูกฝังการปฏิบัติ GRC ที่ดีในทุกสายงาน เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ GRC

ผลลัพธ์

1) สร้างแนวทางบูรณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการขับเคลื่อนข้อมูลสอดคล้องกัน

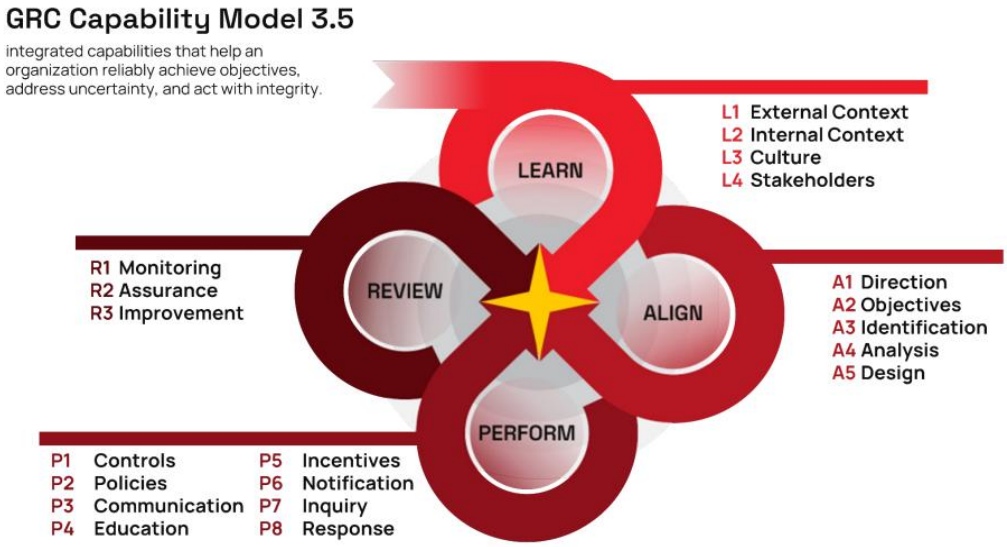
2) ออกแบบและวัดผลการดำเนินงาน GRC โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) เปรียบเทียบ และประสิทธิภาพขององค์กรกับคู่แข่ง และการมีส่วนร่วมในการวิจัยด้านป่าไม้และการพัฒนาบุคลากร

4) ความร่วมมือของบุคลากร ในการจัดการความท้าทายด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ ในทุกมิติ

5) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำงานได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ลดความซับซ้อนในการดำเนินงาน ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้

2.3 GRC Capability Model



อ.อ.ป. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการ GRC ตาม GRC Capability Model 3.5 ของ Open Compliance and Ethics Group: OCEG ซึ่งเป็นแนวคิดการบูรณาการ GRC เป็นกรอบในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้องค์กรดำเนินกิจกรรมตามแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

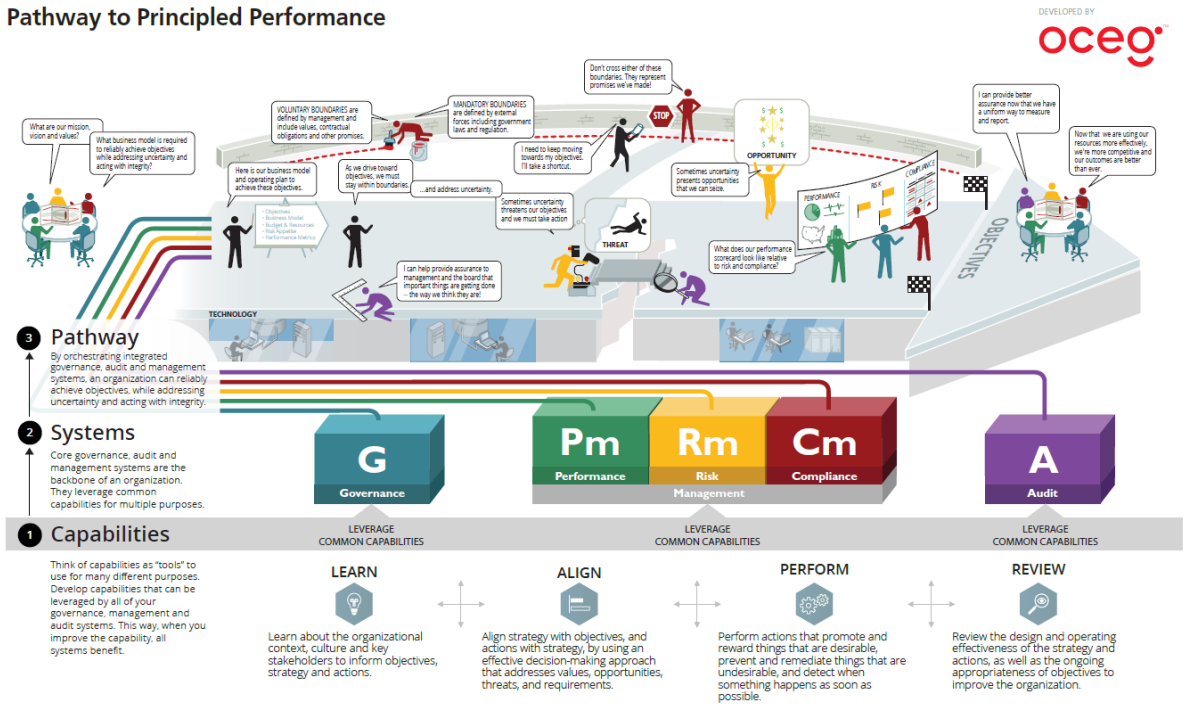
LEARN คือ การเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงบริบทในการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรม และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ALIGN คือ การนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มากำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วจึงมาระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์

PERFORM คือ การขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามกฎระเบียบและมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

REVIEW คือ มีระบบติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4 เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ



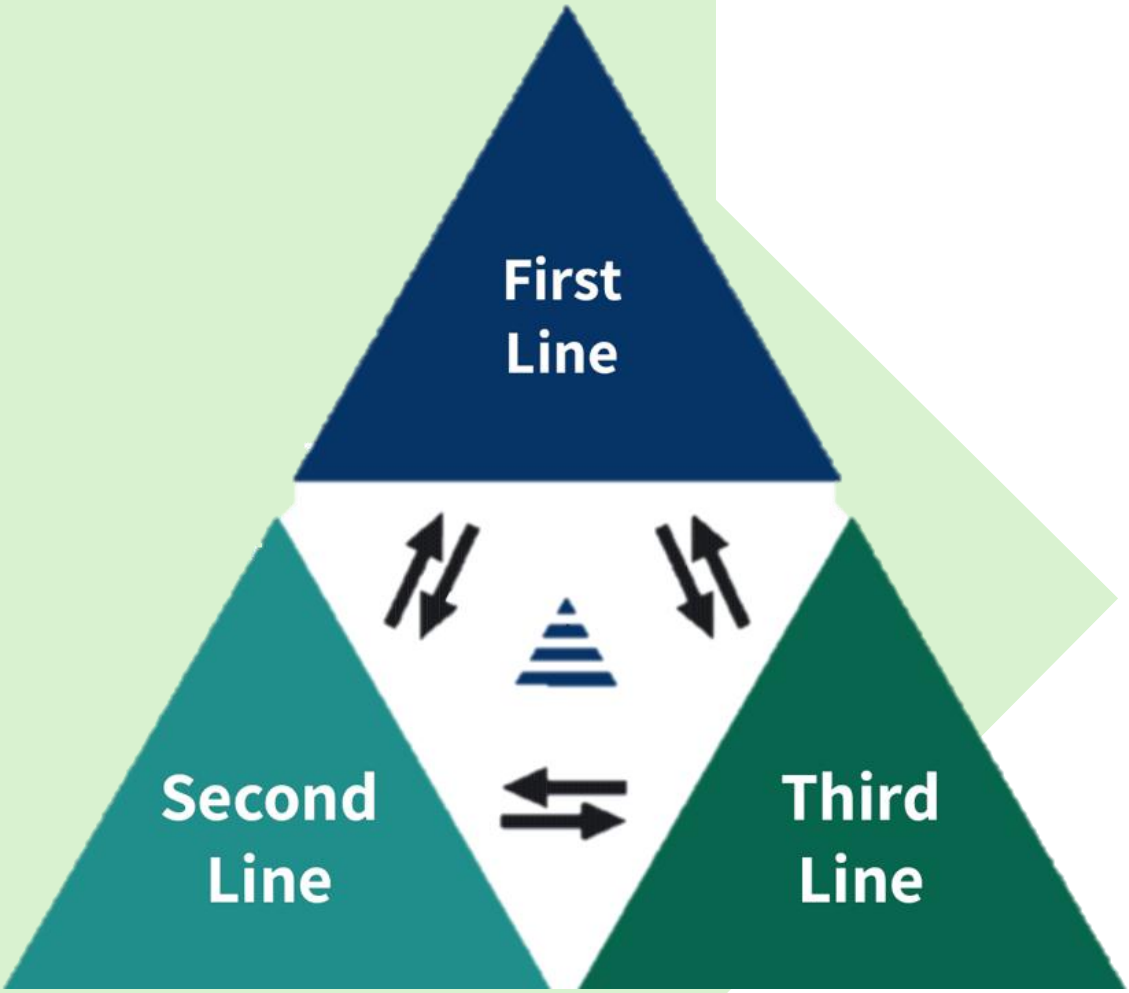
เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ

1) ความสามารถ เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ พัฒนาความสามารถ ใช้ประโยชน์จากระบบการกำกับดูแล การจัดการ และการตรวจสอบทั้งหมดขององค์กร

2) ระบบ การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการจัดการถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร

3) การดำเนินงาน การประสานงานระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบ และการจัดการแบบบูรณาการ องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการจัดการกับความไม่แน่นอนและดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์

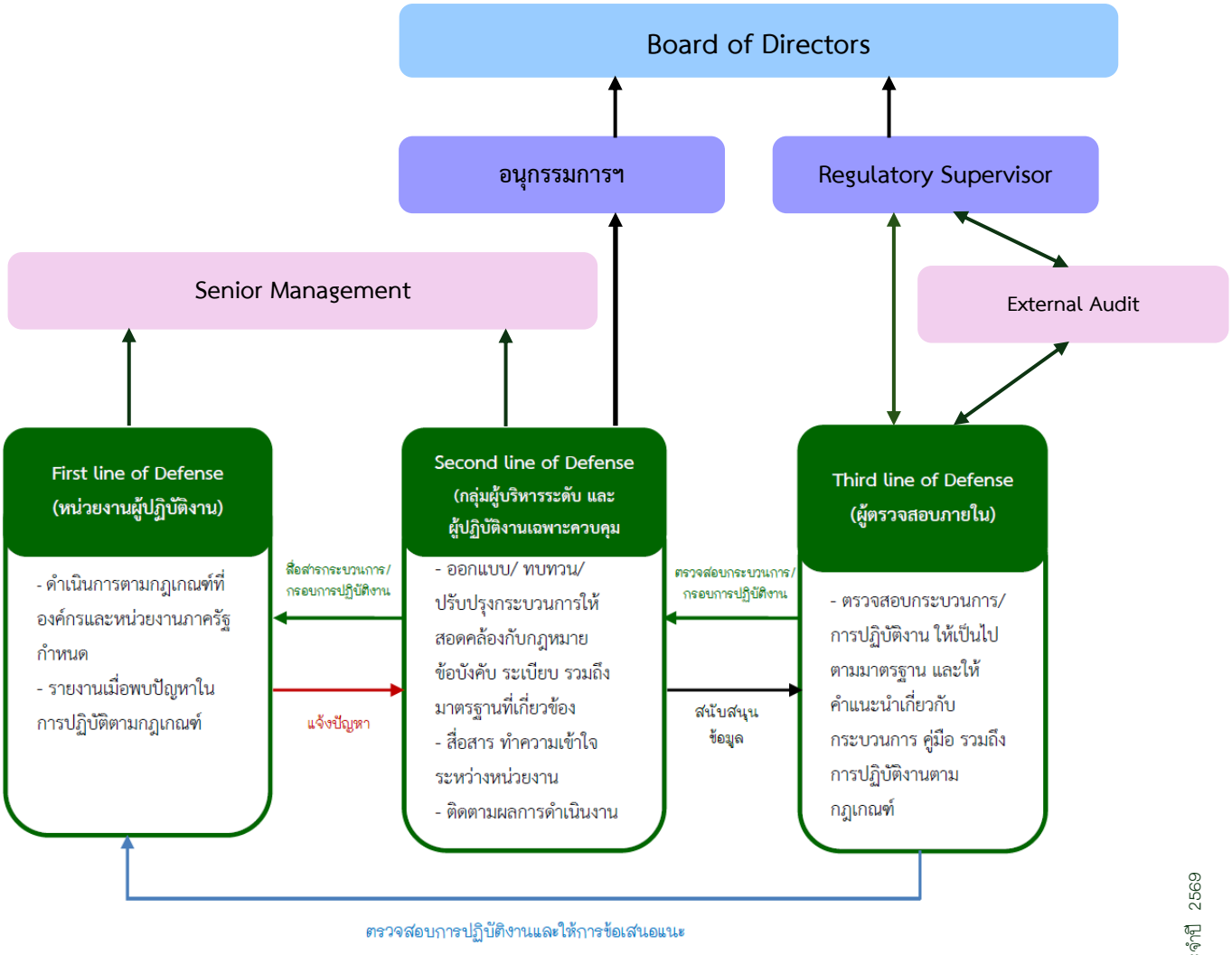
บทที่ 3 ปัจจัยสนับสนุน GRC



บทที่ 3 ปัจจัยสนับสนุน GRC

3.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense

The Three Lined of Defense Model



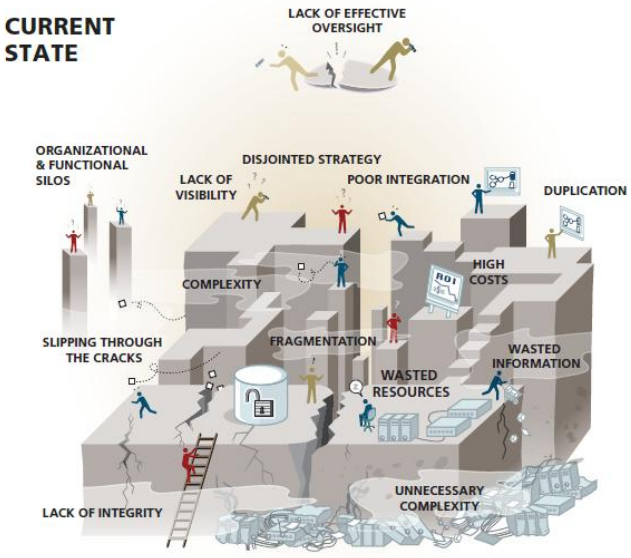
ระดับ	หมายถึง	บทบาทและหน้าที่	ตัวอย่าง
1st Line	หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง (เป็นหน่วยงานหรือบุคลากรที่ "ลงมือปฏิบัติงานจริง" ตามภารกิจขององค์กร และเป็นแนวป้องกันด่านแรกในการบริหารความเสี่ยง)	• กำกับดูแลและรับรองงานของตัวเองให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม • รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ - ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และข้อกำหนด - จัดการและควบคุมความเสี่ยงในงานของตนเอง - แจ้งเตือนหรือรายงานความเสี่ยงหรือเหตุผิดปกติที่พบ -พัฒนากระบวนการทำงานให้มีความปลอดภัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ)	- หัวหน้างาน/ พนักงานสวนป่าควบคุมการปลูกและทำไม้ตามหลักเกณฑ์ของ อ.อ.ป./ พ.ร.บ. ป่าไม้/ พ.ร.บ. สวนป่า - พนักงานบัญชีที่ตรวจสอบเอกสารการเงินก่อนส่งให้ฝ่ายตรวจสอบ - พนักงานขายเก็บข้อมูลลูกค้าให้เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) - เจ้าหน้าที่คลังสินค้าตรวจนับสต๊อกและรายงานความผิดปกติที่พบ
2nd Line	หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงาน หรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร (เป็นหน่วยงานหรือทีมที่สนับสนุน ควบคุม และให้คำแนะนำกับ First Line เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร โดยไม่เข้าไปปฏิบัติงานเองโดยตรง)	• วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line โดยดำเนินการ - ออกแบบ/ ทบทวน/ ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง - ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด - กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแนวทางการบริหารความเสี่ยง - ให้คำปรึกษา ติดตาม และรายงานประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน - สื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้แน่ใจว่าองค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	- ส่วนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประเมินความเสี่ยงรายปี และเสนอแนวทางควบคุม - ฝ่ายกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ติดตามว่าหน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตามข้อกำหนด/ ข้อบังคับ/ ระเบียบ/ กฎหมาย/ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายควบคุมคุณภาพ กำหนดแนวทางการตรวจสอบคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน
3rd Line	หน่วยงานตรวจสอบภายใน (เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ “ประเมินอย่างอิสระ” เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการควบคุม	สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line เป็นการตรวจสอบอิสระโดยไม่ขึ้นตรงกับหน่วยงานที่ถูกตรวจ โดยดำเนินการ	- หน่วยตรวจสอบภายในของ อ.อ.ป. ที่ทำการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณและการปฏิบัติตามกฎหมาย

ระดับ	หมายถึง	บทบาทและหน้าที่	ตัวอย่าง
	และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามข้อกำหนด)	- ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งองค์กร - รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) หรือผู้บริหารระดับสูง - ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและลดความเสี่ยงในระยะยาว - ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน - ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด/ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ	- ฝ่ายตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน เพื่อดูว่ามีความโปร่งใสหรือไม่ - ตรวจสอบงบการเงินและการจัดทำบัญชีว่าเป็นไปตามหลักการบัญชีและไม่มีการทุจริต - ประเมินระบบควบคุมภายในและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในรายงานต่อผู้บริหาร

หมายเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 3 แนว

1. First Line (1st Line) เป็น “คนทำงาน” ที่ต้องควบคุมความเสี่ยงในงานของตน
2. Second Line (2nd Line) เป็น “ผู้แนะนำและควบคุม” ที่ช่วยสนับสนุน First Line
3. Third Line (3rd Line) เป็น “ผู้ตรวจสอบอิสระ” ที่ประเมินประสิทธิภาพของทั้ง First และ Second Line

3.2 การบูรณาการตามหลักเกณฑ์ GRC



การบูรณาการการกำกับดูแล ประสิทธิภาพความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการจัดการการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ให้ประโยชน์หลายประการ กิจกรรมที่เกี่ยวพันกัน และวิธีการบูรณาการสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และลดต้นทุนได้ ซึ่งการบูรณาการไม่ได้หมายถึงการรวมเข้าด้วยกัน

GRC จำเป็นต้องมีวิธีการ กระบวนการที่เหมาะสม นำเทคโนโลยีที่มาประยุกต์ในการดำเนินงานและบริการที่ใช้ร่วมกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคล่องตัวในการติดตามงาน

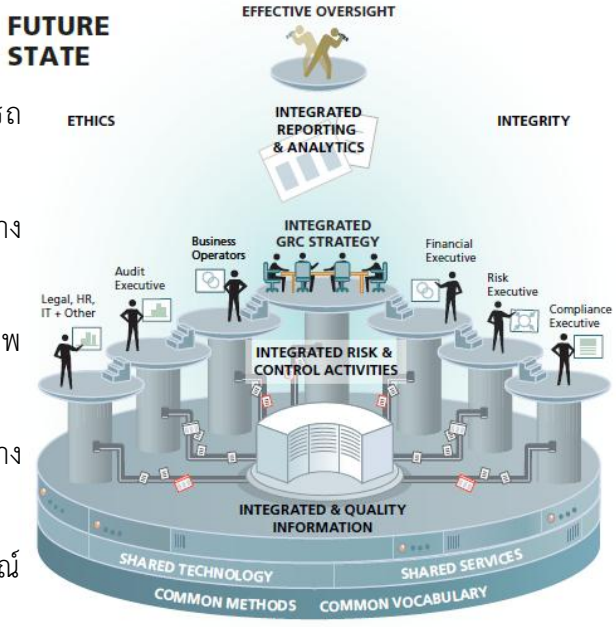
- **ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์**

มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

- **เข้าใจบริบทองค์กร**
- **วิเคราะห์ต้นทุน และการใช้ประโยชน์**
- **การวางแผนทางการเงิน**
- **การตั้งเป้าหมาย**

ประโยชน์ของการบูรณาการ GRC

- ข้อมูลคุณภาพสูงขึ้น ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น
- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ลดความล่าช้า
- การบริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทั้งท่วงที ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน
- ชื่อเสียงเป็นไปในทางที่ดี การปกป้องภาพลักษณ์ชื่อเสียง จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ลดต้นทุน ต้นทุนที่ลดลงช่วยเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนในการดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสม



3.3 ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC

ระบบงาน	หน้าที่/ ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance)	• กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) • การบริหารจัดการข้อร้องเรียน	• เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการนำองค์กร • หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ • นโยบาย GRC • นโยบาย CG • คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี • แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการ CG • แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ	- ส.บก. (ฝ.อก., ฝ.ทม.), ส.นผ. (ฝ.พย.) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line
2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	• กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง • กำหนดนโยบาย/ กระบวนการ/ แนวทางปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	• COSO - ERM • เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • นโยบาย GRC • นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • นโยบาย BCM • คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • แผนบริหารความเสี่ยง • แผน BCM	- ส.นผ. (ฝ.พย.) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line
3. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)	• กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการควบคุมภายใน, การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ • การทบทวน/ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการ	• COSO 2013 • หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 • เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการนำองค์กร และด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน • นโยบาย GRC • นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	- ส.บก. (ฝ.อก.), ส.นผ. (ฝ.พย.) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line

คู่มือการดำเนินงานระบบ GRC ประจำปี 2569

ระบบงาน	หน้าที่/ ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
		• คู่มือการบริการความเสี่ยงและควบคุมภายใน • การประเมินผล CSA • แผนการควบคุมภายใน	
4. การวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ (Strategy & Performance Management)	• วิเคราะห์ ทบทวน และจัดทำแผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการประจำปี • วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม	• กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ/ แผนปฏิบัติการประจำปี • เกณฑ์การติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญ	- ส.นผ. (ฝ.ยป.) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line
5. การบริหารงานบุคคล (People)	• วิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภาระงาน • พัฒนาศักยภาพบุคลากร • เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	• เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม • แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์ • แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ • คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) • แผนฝึกอบรม	- ส.บก. (ฝ.ทม.) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line
6. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	• จัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร	• เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล • แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารตามหลัก IT Governance • แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร • สถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance)	- ส.วส. (ฝ.สท) 2nd Line - ทุกหน่วยงาน 1st Line
7. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)	• วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร • ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้	• เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน • กฎบัตรและคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน • การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน • แผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบประจำปี • รายงานผลการตรวจสอบ การวิเคราะห์และการให้คำปรึกษา	- ส.ตส. 3rd Line

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน GRC ประจำปี 2569

ระบบงาน	หน้าที่/ ดำเนินการ	เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ
	เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร • ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อช่วยป้องกันลดความเสี่ยงและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ • วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษาในประเด็นที่สำคัญนำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน		

3.4 การดำเนินงาน GRC



GRC เป็นเส้นทางสู่ Principled Performance

- **ธรรมาภิบาลและการกำกับ** ดูแลให้วิธีการในการชี้แนะ บังคับ และกำหนดกฎเกณฑ์องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร
- **กลยุทธ์และประสิทธิภาพการทำงาน** วิธีการในการชี้นำ จัดเตรียม และดำเนินการทรัพยากร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และติดตามผลการดำเนินงาน
- **การสนับสนุนความเสี่ยงและการตัดสินใจ** จัดให้มีวิธีการในการระบุและแก้ไขผลกระทบของความไม่แน่นอนในวัตถุประสงค์ รวมถึงวิธีการสนับสนุนการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน
- **การปฏิบัติตามกฎระเบียบและจริยธรรม** การระบุและจัดการกับข้อกำหนดและอย่างสมัครใจภาระผูกพันและหลักการและค่านิยมทางจริยธรรมที่เป็นพื้นฐาน
- **ความปลอดภัยและความต่อเนื่อง** วิธีการในการระบุและจัดการกับภัยคุกคามต่อสภาพทางกายภาพที่สำคัญและสินทรัพย์ โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล
- **การตรวจสอบและการรับรอง** การเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรเป็นการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างน่าเชื่อถือ จัดการกับความไม่แน่นอน และดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์

3.5 การบูรณาการ GRC

การบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) ขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน เพื่อเพิ่มความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างสมเหตุสมผล

แนวทางการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย (GRC)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมติที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด อ.อ.ป. จึงกำหนดแนวทางการบูรณาการ GRC ใน 4 มิติหลัก ดังนี้

1. ด้านบุคลากร (People)

1) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้มีความชัดเจน

2) ส่งเสริมการสื่อสารเชิงนโยบายด้าน GRC จากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร

3) จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพด้าน GRC สำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อให้สามารถนำหลักการ GRC ไปประยุกต์ใช้กับภารกิจ และการบริหารจัดการทรัพยากรของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสม

4) ส่งเสริมการยึดถือจรรยาบรรณองค์กร และจัดให้มีระบบติดตามการปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process)

1) จัดทำและทบทวนนโยบาย ระเบียบ และวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ GRC ให้มีความเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกัน

2) บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติงาน และการติดตามผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

3) กำหนดระดับการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับรับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และสอดคล้องกับลักษณะภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

3. ด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information)

1) กำหนดนิยามและมาตรฐานข้อมูลกลางด้าน GRC ขององค์กร เพื่อให้ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารจัดการมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถใช้ร่วมกันได้ทุกส่วนงาน

2) จัดให้มีระบบรายงานและติดตามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

- เหตุการณ์ความเสี่ยงและความสูญเสีย
- การควบคุมภายใน
- การทุจริตหรือประพฤติมิชอบ
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ

เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และป้องกันเชิงระบบ

3) กำหนดรูปแบบรายงานให้เหมาะสมกับระดับผู้ใช้งาน เช่น

- รายงานสรุปเชิงกลยุทธ์สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหาร
- รายงานเชิงวิเคราะห์สำหรับหน่วยงานปฏิบัติ

รวมถึงการใช้ Dashboard เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจอย่างทันท่วงที

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

1) พิจารณาใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดทำรายงานด้าน GRC สำหรับการรายงานผล

2) ใช้ระบบสารสนเทศในการระบุ ประเมิน ติดตาม และแจ้งเตือนความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ รวมถึงการกำหนดกลไก Early Warning เมื่อระดับความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)

3) ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ และกฎหมาย รวมถึงการควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลและการอนุมัติรายการต่าง ๆ ตามหลักการควบคุมภายใน

4) เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบหลักขององค์กร เช่น การเงิน พัสดุ บุคคล และโครงการ เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการและติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย



กรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC

3.5.1 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

หลักการ:

1. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) กำหนดรายละเอียดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Core Value) รวมถึงความสามารถหลัก (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนยุทธศาสตร์และถือปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ขององค์กร

2. การวางแผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ดำเนินการอย่างเป็นระบบครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3. อ.อ.ป. นำการบริหารความเสี่ยง เข้ามาบูรณาการในแผนวิสาหกิจ โดยมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับรุนแรง มาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าว หมดหรือลดระดับความรุนแรงลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กร

4. ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

แนวทางปฏิบัติ:

1. คณะกรรมการ อ.อ.ป. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนสอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกำหนดค่า RA/ RT เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้กำกับดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

2. ผู้บริหาร นำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร มากำหนดแผนการดำเนินงานและนำตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการติดตามประเมินผล

3. พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กรและจัดทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องและดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.5.2 กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องกันปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสารปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

หลักการ:

1. อ.อ.ป. มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติผ่าน Balance Scorecard (BSC) โดยกำหนดกลยุทธ์ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ/ แผนงานที่สอดรับยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเป้าหมายองค์กร (Goal) ด้านลูกค้า (Customer Value Proposition) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth) ถ่ายทอดลงสู่แผนงานระดับปฏิบัติงาน ซึ่งจะถ่ายทอดตามลำดับขั้นจากระดับสายงานจนถึงระดับ KPI รายบุคคล

2. อ.อ.ป. กำหนดแนวปฏิบัติส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ตามนโยบายธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายนองค์กร ประกอบด้วย 7 มาตรการ 20 แนวปฏิบัติ เพื่อจัดทำ/ โครงการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันขององค์กร

แนวทางปฏิบัติ:

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ กลยุทธ์และปัจัยต่าง ๆ ตามแผนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแผนการทำงานและควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการปฏิบัติของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน โดยให้ดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

3. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ต้องตระหนักและต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งติดตาม ดูแลไม่ให้มีช่องทางการทุจริตในการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมและการป้องกันปราบปรามไม่ให้มีการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

หน่วนงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางนการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งผลการวิเคราะห์ประเมินช่องว่างและความเสี่ยงให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.5.3 จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีการควบคุมภายในทั่วถึงทุกระดับ พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทุกกระบวนการและขั้นตอน ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

หลักการ:

1. อ.อ.ป. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์/ การวางแผน/ การจัดสรรทรัพยากร/ งบประมาณ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ทั้งนี้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการเงิน (Finance) ด้านการปฏิบัติงาน (Operation) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance) โดยมีการประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation) รวมถึงค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ผ่านค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) พร้อมทั้งมีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. อ.อ.ป. จัดให้มีการควบคุมภายในตามภารกิจของหน่วยงานอย่างเพียงพอ เหมาะสมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสอดคล้องกับหลักการตามกรอบดำเนินงาน Governance, Risk Management and Compliance (GRC) รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมขององค์กร

แนวทางปฏิบัติ:

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แนวทางปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการดำเนินการของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งสอบทานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เพื่อไม่ให้เกิดการฝ่าฝืนหรือละเมิด

3. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ตระหนัก และประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสอบทานการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ควรมีการทบทวนและประเมินช่องว่างและความเสี่ยงในการดำเนินงานและควรมีการแจ้งเตือนเหตุล่วงหน้าให้ผู้ปฏิบัติได้มีการแก้ไขได้ทันกาล รวมทั้งควรทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารได้ใช้ประกอบการตัดสินใจได้

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพรวมการสร้างความตระหนักรับรู้อย่างทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3rd Line)

1. ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ และให้คำแนะนำ ชี้แจงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่ตรวจพบ ในการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องตามแนวทางและแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.5.4 เสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อม ให้เหมาะสมกับการบูรณาการ โดยดำเนินธุรกิจตามมาตรฐานสากลและหลักการ GRC ของ The Office of Compliance & Ethics Group (OCEG)

หลักฐาน:

1. อ.อ.ป. มุ่งมั่นดูแลบุคลากรอย่างเท่าเทียม โดยใช้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการวางแผนกำลังคน และการสรรหาคัดเลือกบุคลากรด้วยความโปร่งใส เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่น และมีศักยภาพในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทนและการรักษาบุคลากร โดยจะทำการตรวจสอบและการประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน ไม่ให้เกิดการบังคับใช้แรงงานเด็ก แรงงานผิดกฎหมาย การกีดกันทางเพศ ฯลฯ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เพื่อให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจวบจนเกษียณอายุงาน และเสริมสร้างระดับความพึงพอใจและความผูกพันที่ดีต่อสังคมในภาพรวม

2. อ.อ.ป. มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้นำหลักการ Governance, Risk Management and Compliance (GRC) ตามมาตรฐานสากลมาประยุกต์ และบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

แนวทางปฏิบัติ:

หน่วยงานปฏิบัติ (1st Line)

1. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน รวมถึงศึกษาทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศรวมถึงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ในการส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดีภายในองค์กร

2. ผู้บังคับบัญชา ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. พร้อมทั้งสอบทานการดำเนินการของบุคลากรในสายบังคับบัญชา ให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร

3. ผู้ปฏิบัติ ศึกษาทำความเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของ อ.อ.ป. พร้อมทั้งดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์อยู่เสมอ รวมถึงวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการทราบ และร่วมกันพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ (2nd Line)

1. กำหนดกรอบ แนวทางในการปฏิบัติ และจัดทำระเบียบ ข้อปฏิบัติ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการบังคับใช้ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ รวมถึงประเมินและวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง และพิจารณาการปรับปรุงระเบียบ ข้อปฏิบัติ หรือกระบวนการ เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อปฏิบัติให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.5.5 ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมินสภาวการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงนอย่างต่อเนื่อง

หลักการ:

1. อ.อ.ป. ติดตามการบริหารงานด้าน GRC ในการสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ First Line, Second Line และ Third Line

First Line (1st Line) หมายถึง หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง โดยมีหน้าที่กำกับดูแลและรับรองงานของตัวเอง ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนดเพื่อให้มีการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

Second Line (2nd Line) หมายถึง หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงาน หรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร โดยมีหน้าที่วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ ให้ First Line ดำเนินการ

Third Line (3rd Line) หมายถึง หน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยมีหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

แนวทางปฏิบัติ:

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดวิธีการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกำหนดค่า RA/ RT เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำมาใช้กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน กระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหาร กำหนดวิธีการควบคุมดูแลทั้ง Soft Control และ Hard Control ตลอดจนกำหนดระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการกำกับดูแลติดตาม

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ดำเนินการตามกระบวนการ และควบคุม พร้อมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิธีการและระยะเวลาที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงควรประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4 การดำเนินการ GRC ของ อ.อ.ป.



บทที่ 4 การดำเนินการ GRC ของ อ.อ.ป.

4.1 นโยบาย GRC ของ อ.อ.ป.



4.2 องค์ประกอบ GRC ของ อ.อ.ป.

การบูรณาการ GRC ตามแนวทางของ The Office of Compliance and Ethics Group (OCEG) เป็นกรอบในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้องค์กรดำเนินกิจการโดยมีแนวปฏิบัติสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย **LEARN, ALIGN, PEREORM** และ **REVIEW** อ.อ.ป. ได้กำหนดองค์ประกอบ GRC เพื่อแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมของแต่ละด้านที่ถูกนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

1. องค์ประกอบการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์และบริบทขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2) นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) ระบบติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

4) การจัดการอุบัติการณ์ เช่น ช่องทางรับเรื่องร้องเรียน เหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติ เป็นต้น

2. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) ประกอบด้วย

1) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

2) ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

3. องค์ประกอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย

1) ตัวชี้วัด (KPI)

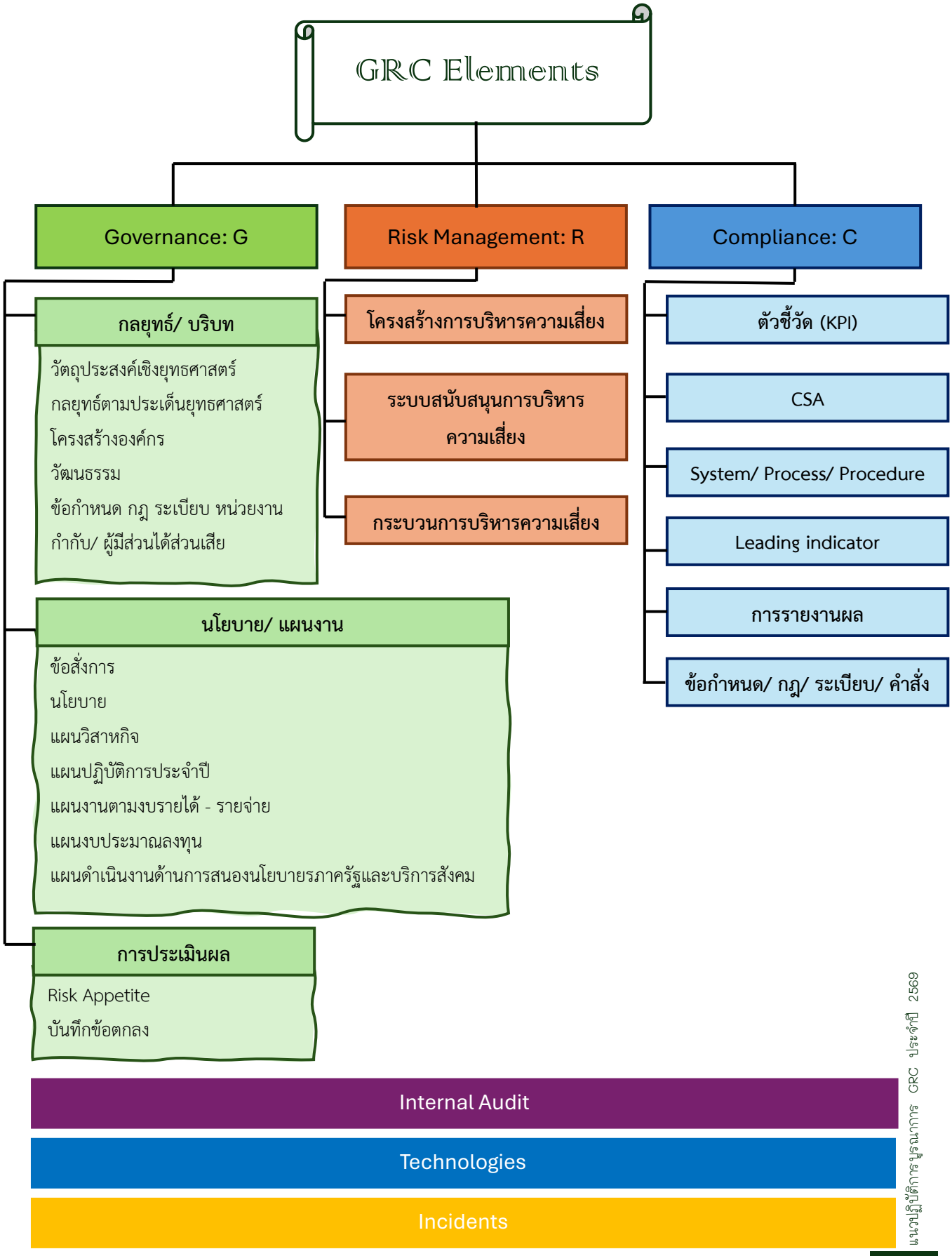
2) การประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)

3) ระบบ กระบวนการที่สนับสนุนในการดำเนินงาน รวมถึงแนวทางปฏิบัติงานที่ดี

4) Leading indicator

5) การรายงานผล

ทั้งนี้ องค์ประกอบ GRC (GRC Elements) ยังครอบคลุมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการกำกับดูแลและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม (Perform) รวมทั้งครอบคลุมถึงการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงานอย่างสม่ำเสมอ (Review) ด้วย


GRC Elements
Governance: G
Risk Management: R
Compliance: C
กลยุทธ์/ บริบท
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
กลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์
โครงสร้างองค์กร
วัฒนธรรม
ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ หน่วยงานกำกับ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
กระบวนการบริหารความเสี่ยง
ตัวชี้วัด (KPI)
CSA
System/ Process/ Procedure
Leading indicator
การรายงานผล
ข้อกำหนด/ กฎ/ ระเบียบ/ คำสั่ง
นโยบาย/ แผนงาน
ข้อสั่งการ
นโยบาย
แผนวิสาหกิจ
แผนปฏิบัติการประจำปี
แผนงานตามงบรายได้ - รายจ่าย
แผนงบประมาณลงทุน
แผนดำเนินงานด้านการสนองนโยบายรภาครัฐและบริการสังคม
การประเมินผล
Risk Appetite
บันทึกข้อตกลง
Internal Audit
Technologies
Incidents

4.3 การบูรณาการด้าน GRC ในองค์กร

แนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้มีการบูรณาการ GRC	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
1. บุคลากร (People)	1. การเผยแพร่ความรู้ด้าน GRC และการบูรณาการด้าน GRC 2. ความเข้าใจแนวปฏิบัติ GRC ของพนักงานทุกระดับ	1. รูปแบบการเผยแพร่ และผลการประเมินการรับรู้เกี่ยวกับความรู้ด้าน GRC และการบูรณาการด้าน GRC 2. ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในด้านการบูรณาการในเรื่อง GRC
2. การจัดให้มีกระบวนการที่เหมาะสม (Process)	1. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงของโครงการตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. 2. ผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร 3. จำนวนกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับที่หน่วยงานต้องการให้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้โดยไม่ขัดต่อการดำเนินงานที่ปฏิบัติอยู่	1. ทุกโครงการตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. มีการประเมินความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติการ และกิจกรรมจัดการความเสี่ยง 2. ผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี 2569 3. รายงานผลการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
3. การบริหารจัดการข้อมูล (Information)	1. การบันทึกเหตุการณ์การฝ่าฝืนวินัย/ การทำละเมิด ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ	1. รายงานสรุปจำนวนเรื่องที่มีการสอบสวน ที่ระบุสถานะ สวบสวนแล้วเสร็จ/ อยู่ระหว่างดำเนินการ พร้อมรายละเอียดพอสังเขป เช่น ประเภทที่กระทำความผิด หน่วยงานที่กระทำผิด เป็นต้น โดยมีการรายงานเป็นรายไตรมาส
4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ (Technology)	1. มีระบบแจ้งเตือน (Early warning) ไปยังเจ้าของความเสี่ยง Risk owner	1. รูปแบบระบบแจ้งเตือน 2. บันทึกแจ้งระบบแจ้งเตือน 3. หลักฐานการแจ้งเตือน

อ้างอิง

Thai Institute of Directors Association.//**แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ เกี่ยวกับการบูรณาการ GRC**

The Open Compliance and Ethics Group (OCEG) .// **GRC Capability Model version 3.5**

The Open Compliance and Ethics Group (OCEG).// **A Maturity Model for Integrated GRC**

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง.// **หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2568**

ภาคผนวก

กิจกรรมการควบคุมตามแนวปฏิบัติ GRC ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

1. ด้านบุคลากร (People)

ตัวชี้วัด: 1. เผยแพร่ความรู้ด้าน GRC และการบูรณาการด้าน GRC

2. ความรู้ความเข้าใจแนวปฏิบัติ GRC ของพนักงานทุกระดับ

เป้าหมาย: เผยแพร่และสำรวจการรับรู้ GRC แก่พนักงาน 14 สำนัก

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	ทบทวนแนวปฏิบัติการบูรณาการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)	ม.ค.- มี.ค. 69	ส.นผ. (ส.บส.)
2.	ทบทวนนโยบายการบูรณาการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk Management and Compliance: GRC)	มี.ค. - พ.ค. 69	ส.นผ. (ส.บส.)
3.	ประชาสัมพันธ์นโยบาย และแนวปฏิบัติ GRC - แจ้งเวียน นโยบาย และแนวปฏิบัติ GRC ให้หน่วยงานทราบ - จัดทำ One Page นโยบาย และแนวปฏิบัติ GRC ให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน - เผยแพร่ นโยบาย และแนวปฏิบัติ GRC บนเว็บไซต์ อ.อ.ป. ผ่านแบนเนอร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	เม.ย. - ส.ค. 69	ส.นผ. (ส.บส.)
4.	สำรวจการรับรู้ ของพนักงาน	เม.ย. - ส.ค. 69	ส.นผ. (ส.บส.)

2. ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน (Process)

ตัวชี้วัด: 1. กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงของโครงการตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.

2. ผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

3. จำนวนกฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ ข้อบังคับที่หน่วยงานต้องการให้ปรับปรุงแก้ไข

เป้าหมาย: เพื่อให้มีกระบวนการในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	ทุกโครงการตามแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (ดำเนินการประจำปี 2569) ดำเนินการประเมินความเสี่ยงในระดับแผนปฏิบัติการ และกำหนดกิจกรรมดำเนินการของแต่ละโครงการ	ธ.ค.68 - มี.ค. 69	ทุกสำนักที่รับผิดชอบโครงการฯ
2.	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์การของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง	ทุกไตรมาส	ส.นผ. (ส.บส.)
3.	สรุปผลการการดำเนินงานในการสอดส่อง ดูแล และกำกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการดำเนินงาน	ทุกไตรมาส	ส.บก.

3. ด้านข้อมูลสารสนเทศ (Information)

ตัวชี้วัด: การบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ การฝ่าฝืนวินัย/ การทำละเมิด ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ

เป้าหมาย: เพื่อให้มีการบันทึกข้อมูล เหตุการณ์ในด้านการฝ่าฝืนวินัย/ การละเมิด ได้เป็นระบบ สามารถ ตรวจ ติดตามความคืบหน้าได้

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	บันทึก รวบรวมการดำเนินงาน/ เหตุการณ์ฝ่าฝืนวินัย/ การทำละเมิด โดยระบุถึงรายละเอียดของเหตุการณ์ พร้อมทั้งระบุถึงสถานการณ์ในปัจจุบันว่าอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ ติดตามใด พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำ	ทุกไตรมาส	ส.กม.

4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology)

ตัวชี้วัด: มีระบบแจ้งเตือนล่วงหน้า (Early warning)

เป้าหมาย: มีระบบแจ้งเตือน (Early warning) ไปยังเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.	กำหนดรูปแบบ ขอบเขตของระบบ Early warning	ม.ค. - มิ.ย. 69	ส.นผ. (ส.บส.)
2.	หลักฐานกระบวนการบันทึกแจ้งเตือนของระบบ Early warning	ทุกไตรมาส	

กระบวนการกำหนดแนวปฏิบัติ GRC ของ อ.อ.ป.

