



องค์การอุทธรณ์การคอร์รัปชัน

# GRC

## แนวปฏิบัติทางการบริหารการ GRC



**G**overnance,  
**R**isk Management  
and **C**ompliance

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์  
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน  
ฉบับปรับปรุง 2568

## คำนำ

การจัดทำนโยบาย GRC: Governance, Risk Management and Compliance เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ศึกษาข้อมูลที่มีมุ่งมั่นในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ 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 หลักการด้านนโยบาย GRC สู่อำนาจปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ รวมถึงการช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์  
ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน  
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน  
พฤศจิกายน 2568

## สารบัญ

|   | หน้า      |
|---|-----------|
| <b>บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 กลุ่มธุรกิจ/ ลักษณะการประกอบกิจการ  | 1         |
| 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร   | 2         |
| 1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | 4         |
| 1.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค  | 5         |
| 1.5 การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix  | 7         |
| 1.6 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ<br>ความสามารถพิเศษ | 7         |
| 1.7 ผังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี กับแผนระดับที่<br>1, 2, 3        | 10        |
| <b>บทที่ 2 GRC</b>  | <b>11</b> |
| 2.1 ความหมาย GRC  | 11        |
| 2.2 แหล่งที่มา GRC และ Principled Performance   | 11        |
| 2.3 GRC Capability Madel  | 14        |
| 2.4 เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ   | 15        |
| <b>บทที่ 3 ปัจจัยสนับสนุน GRC</b>   | <b>16</b> |
| 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        |
| <b>บทที่ 4 การดำเนินการ GRC ของ อ.อ.ป.</b>  | <b>30</b> |
| 4.1 นโยบาย GRC ของ อ.อ.ป.   | 30        |
| 4.2 องค์ประกอบ GRC ของ อ.อ.ป.   | 31        |
| 4.3 เกณฑ์การวัดประสิทธิผล GRC   | 33        |

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 โดยเฉพาะการฟื้นฟูพื้นที่ป่าเสื่อมโทรม/ ป่าต้นน้ำลำธาร การส่งเสริมด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์และการบริหารช้างไทย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างงานและสร้างอาชีพให้กับราษฎรท้องถิ่น ฯลฯ

### 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 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมไม้

3) ธุรกิจบริการ ดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่าที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวในสวนป่าที่มีสภาพธรรมชาติสวยงามหลายสวนป่า, การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ของ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ, การบริการรับจ้างปลูกป่า เป็นต้น

## 1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

### วิสัยทัศน์

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”  
(Create forest plantations for sustainability)

### พันธกิจ

1

ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน  
เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2

ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้พัฒนาธุรกิจคาร์บอนเครดิตจาก  
ภาคป่าไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล  
ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์

3

ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย

4

เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

5

สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคม เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยว  
เชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน  
และชุมชนเข้าด้วยกัน

6

บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของ  
บุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ 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. ที่ได้รับประโยชน์ หรือผลกระทบจากการดำเนินงานของ อ.อ.ป.



#### ลูกค้า

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



#### องค์กรภาครัฐ

หน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึงหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ทบวง กรม ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐในระดับประเทศ ระดับภาค และระดับจังหวัด



#### สถาบันการศึกษา

หน่วยงานหรือองค์กรที่มีหน้าที่และภารกิจในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาความรู้ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัย โรงเรียน



#### คู่ความร่วมมือ

หน่วยงานหรือบุคคลที่ร่วมมือกับองค์กรในการดำเนินงานต่าง ๆ โดยมีการสนับสนุนร่วมกันอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดงานหรือโครงการ โดยอาจมีการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)

หมายเหตุ ณ 25 พฤศจิกายน 2568 อยู่ระหว่างการนำเสนอต่อคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ

## 1.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

### Strengths จุดแข็ง

- S1 อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- S2 อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ
- S3 อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล
- S4 อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูก ผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์
- S5 อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER
- S6 อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านพฤกษศาสตร์ช้างเลี้ยงของไทย
- S7 อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้

### Weaknesses จุดอ่อน

- W1 ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ
- W2 อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้ต่ำ
- W3 กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ
- W4 กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่องและยังไม่มีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม ต่อธุรกิจของ อ.อ.ป.
- W5 ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- W6 การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คะแนนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน
- W7 การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- W8 ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/อุตสาหกรรมไม้)
- W9 การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
- W10 บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
- W11 การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle)
- W12 การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กร ยังไม่ทั่วถึง
- W13 การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน
- W14 การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน

## Opportunities โอกาส

- O1 การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร
- O2 การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการตามมาตรฐานของกฎหมายสินค้าปลอดการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR)
- O3 การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป.
- O4 การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ
- O5 การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจก ภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER
- O6 การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา เป็นต้น
- O7 นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/ การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร

## Threats อุปสรรค

- T1 ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น
- T2 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
- T3 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ ที่ราคาถูกกว่าไม้
- T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง
- T5 ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
- T6 เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน
- T7 การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบ ด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.
- T8 ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการทำงานการโจมตีทางไซเบอร์

## 1.5 การวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix

| กลยุทธ์เชิงรุก: SO  | กลยุทธ์เชิงแก้ไข: WO   | กลยุทธ์เชิงป้องกัน: ST  | กลยุทธ์เชิงรับ: WT   |
|---|--|---|--|
| <p>กลยุทธ์ที่ 3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริษัทช้างเลี้ยงของไทย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 จัดการทรัพยากรไม่จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า</p> <p>กลยุทธ์ที่ 7 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม</p> <p>กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain</p> | <p>กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมการค้าเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG</p> <p>กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain</p> <p>กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 15 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ</p> | <p>กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริม ฟันฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผลและบริษัทช้างเลี้ยงของไทย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ</p> | <p>กลยุทธ์ที่ 8 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายในกลยุทธ์ที่ 9 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain</p> <p>กลยุทธ์ที่ 10 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>กลยุทธ์ที่ 12 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต</p> <p>กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล</p> <p>กลยุทธ์ที่ 14 ปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย</p> <p>กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ</p> |

## 1.6 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์/ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษ

### 1.6.1 กระบวนการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ หรือ อุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากจุดอ่อน อุปสรรค หรือความกดดันภายนอกที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ เป็นตำแหน่งในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกัน โดยมีที่มาจากภายในและภายนอก

- SC ที่เกิดจากภายใน พิจารณาจากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของ อ.อ.ป. คือ จุดอ่อนเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม้สูง เรื่องการเติบโตของยอดขายสินค้าทำให้มีกำไรขั้นต้นที่ต่ำมาก ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่ อ.อ.ป. จะต้องเร่งบริหารจัดการในทุกมิติ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต และการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ตลอด Value chain เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจด้านอุตสาหกรรมไม้มีกำไร และสามารถแข่งขันกับตลาดอุตสาหกรรมไม้ได้

- SC ที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก เนื่องจาก อ.อ.ป. ปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ ผลิตวัตถุดิบจากสวนป่า มีโรงงานโรงเลื่อยเพื่อแปรรูปแล้ว ว่าจะต้องยกระดับอุตสาหกรรมไม้ ในบทบาทของการ

จัดทำตลาดกลางค้าไม้ ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ลูกค้า เป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองใน  
ฐานะผู้ขาย และเพื่อสร้างรายได้สร้างความมั่นคงทางการเงินให้องค์กร  
ซึ่งจากการพิจารณาข้างต้น สามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ดังนี้

### SC ภายใน

SC1 การบริหารจัดการต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วยให้ลดลง

SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานตลอด Value Chain

### SC ภายนอก

SC3 การเพิ่มความสามารถในการทำการตลาดที่เหมาะสมกับธุรกิจของ อ.อ.ป.

## 1.6.2 กระบวนการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Advantage: SA

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่สามารถต่อยอดหรือ  
แข่งขันได้ เป็นความสามารถเฉพาะทาง/ ความได้เปรียบในธุรกิจต่าง ๆ มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร/ เป็น  
ปัจจัยช่วยให้องค์กรสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต วิเคราะห์จาก

1. ความสามารถพิเศษ เกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จาก

ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และคู่ความร่วมมือ

เมื่อพิจารณาพื้นที่ที่ อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจแล้ว พบว่า อ.อ.ป. มีพื้นที่สวนป่าขนาดใหญ่ มีการ  
จัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสูงในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาค  
สมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER เพื่อจำหน่ายคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้ ซึ่งจะทำให้ อ.อ.ป. ใช้  
ประโยชน์พื้นที่สวนป่าอย่างเหมาะสม สามารถประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันได้ โดยสามารถกำหนดความ  
ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

SA1 มีการจัดการสวนป่าตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล

SA2 มีพื้นที่สวนป่าที่สามารถดำเนินธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือน  
กระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER ขนาดใหญ่เป็นโอกาส สร้างรายได้จากการจำหน่าย  
คาร์บอนเครดิต

### 1.6.3 กระบวนการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง และ VRIO Analysis Framework/ สิ่งที่องค์กรเชี่ยวชาญที่สุด ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสิ่งที่ทำหายคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร มีตลาดที่เหมาะสมของตนเอง

การวิเคราะห์ CC ผ่านเครื่องมือ VRIO Analysis Framework ดังนี้

| Core Competency: CC   | การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value) | ความหายาก (Rareness) | ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability) | การจัดการองค์กร (Organization) | การประเมิน |
|---|------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------|
| มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล  | สูง                                | สูง                  | สูง                                   | สูง                            | CC         |
| การพัฒนาศูนย์บริการเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร (มีโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กร และการให้บริการต่าง ๆ) | สูง                                | สูง                  | สูง                                   | สูง                            | FCC        |

โดยสามารถกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรได้ ดังนี้

- CC มีความเชี่ยวชาญในการปลูกสร้างสวนป่าขนาดใหญ่ ตามมาตรฐานการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนระดับสากล
- FCC การพัฒนาศูนย์บริการเพื่อรองรับการขยายธุรกิจคาร์บอนเครดิตจากภาคป่าไม้ โครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ T-VER ครบวงจร (อ.อ.ป. ขยายโครงสร้างใหม่รองรับการประเมินภายนอก มีหน้าที่รับผิดชอบให้บริการตรวจสอบความใช้ได้และทวนสอบปริมาณก๊าซเรือนกระจก ระดับโครงการและหรือระดับองค์กร และการให้บริการต่าง ๆ)

## 1.7 ฟังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี กับแผนระดับที่ 1, 2, 3

ตารางฟังความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2567)

|   |  |  |  |  |  |   |   |  |   |  |   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|---|---|--|---|--|---|--|--|--|--|--|
| ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี  | ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง   |  | ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม  |  | ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน   |   | ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม                         |  | ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและ   |  |   |  |  |  |  |  |
| แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)                      | หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาคีรัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน   |  | หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน  |  | หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอน   |   |   |  |   |  | หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาคีรัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน   |  |  |  |  |  |
| แผนแม่บท ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 -2580) และแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต   |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล  |  |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี |   |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่          |  |   |  |  |  |  |  |
| แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ (พ.ศ. 2561 - 2565)                     | ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ  |  | ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล ให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม  |  | ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ  |   | ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องยุทธศาสตร์ของประเทศ             |  | ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว     |  | ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) พัฒนาเศรษฐกิจใน 3 มิติ   |  | ยุทธศาสตร์ที่ 4 นับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE |  | ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม |  |
| แผนแม่บท อ.อ.ป. ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 -2580)  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต   |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย  |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model   |   | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน   |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม                                   |  | ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่  |  |  |  |  |  |
| กลยุทธ์   | 1.1 เสริมสร้างกระบวนการนวัตกรรมด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน<br>1.2 ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล<br>1.3 เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ |  | 2.1 ส่งเสริม พื้นที่แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริบาลช้างเลี้ยงของไทย<br>2.2 จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า |  | 3.1 เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ<br>3.2 ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำ เพื่อขยายผลการบ่อนเครดิตสู่สังคม |   | 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน<br>4.2 เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain |  | 5.1 สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง<br>5.2 ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ |  | 6.1 เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต<br>6.2 ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล<br>6.3 ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ หลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย<br>6.4 เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง<br>6.5 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ |  |  |  |  |  |
| โครงการสำคัญ (Flagship)   | •โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน<br>•โครงการพัฒนาสินทรัพย์   |  | •โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียวจากสวนป่าเศรษฐกิจ<br>•โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)  |  | •โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม  |   | •โครงการบริหารจัดการคุณภาพและปรับปรุงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร           |  | •โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ  |  | •โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล<br>•โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์   |  |  |  |  |  |

## 2.1 ความหมาย GRC

GRC: Government, Risk Management and Compliance การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หมายถึง แนวคิดเชิงบูรณาการในการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการอย่างมีธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ มาตรฐาน และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดโอกาสเกิดความเสียหายจากการละเมิดหรือความล้มเหลวในระบบภายในองค์กร

## 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) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลความเสี่ยง และการควบคุมภายในเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (COSO, 2017)

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

- มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวัง

ความเสี่ยง (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 practice 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
  - Topical whitepapers and articles

## FRAMEWORKS & GUIDANCE

- The GRC Capability Model (OCEG Red Book), an open source model developed and tested 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

## 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

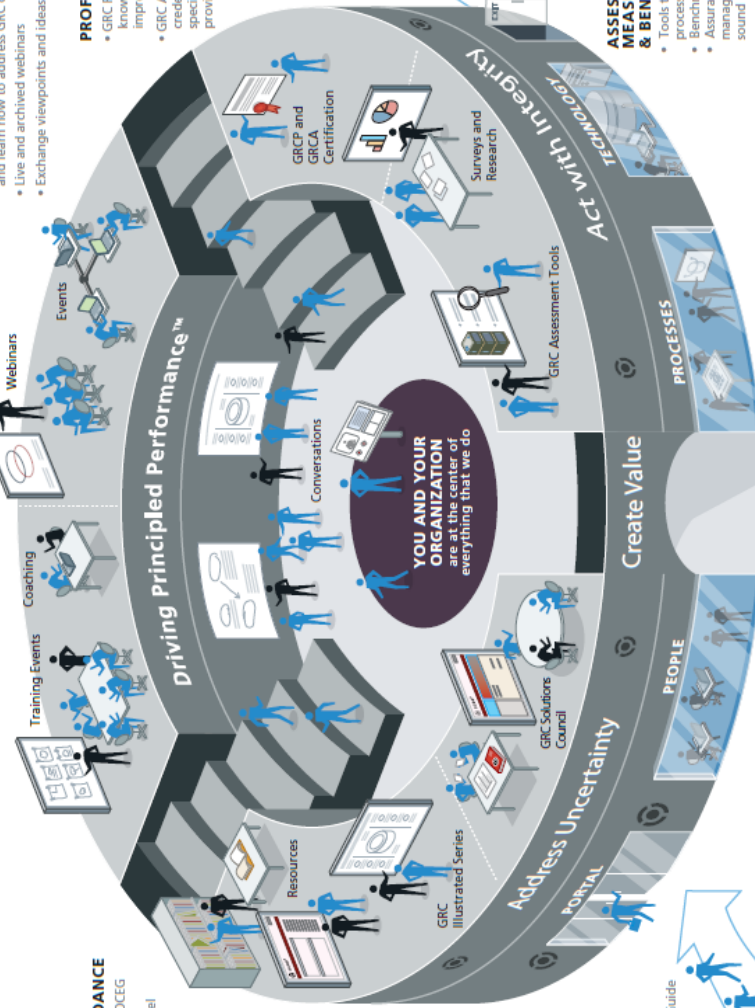


## EVENTS AND NETWORKING

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

## 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



## OUTCOMES

OCEG can assist you on the path to Principled Performance™ 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 and more economically with the right tools.

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

## 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.

## 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.

## 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.

OUR APPROACH AND CAPABILITIES ARE UNIQUE

Multiple Professions come together in ONE PLACE

Contact [info@oceg.org](http://info@oceg.org) for comments, reprints or licensing requests ©2007-2024 OCEG for additional GRC illustrations and resources visit [www.oceg.org/resources](http://www.oceg.org/resources)

**Principled performance** คือ กระบวนการในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการจัดการกับความไม่แน่นอนและดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์

#### การเพิ่มประสิทธิภาพ

- 1) ธรรมชาติของ การตรวจสอบให้แน่ใจว่าโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการ เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้อง และเหมาะสม
- 2) เสี่ยง บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และดำเนินการด้านความเสี่ยงถือเป็นเรื่องปกติในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจัดการกับความเสี่ยง
- 3) จริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ กำหนดแนวปฏิบัติและวัฒนธรรมเพื่อป้องกันการประพฤติมิชอบ
- 4) การเงิน เงินสด ต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดสรรเงินทุนให้กับกระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เพื่อให้ GRC สอดคล้องกับธุรกิจได้ดีขึ้น
- 5) เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาดำเนินการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้าน IT และการจัดการสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการ GRC
- 6) การตรวจสอบ การตรวจสอบกระบวนการทั้งด้านการเงิน กฎระเบียบ และดำเนินการควบคุมสำหรับดูแลการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบและจริยธรรมทั่วทั้งองค์กร
- 7) กฎหมาย ระบุและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อจัดการกับความเสี่ยงทางกฎหมาย และปรับปรุงความสามารถในการติดตาม และแก้ไขปัญหา รวมถึงปรับปรุงความสามารถในการรักษาชื่อเสียงขององค์กร
- 8) กระบวนการหลัก ปลุกฝังการปฏิบัติ GRC ที่ดีในทุกสายงาน เพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อความสำเร็จของ GRC

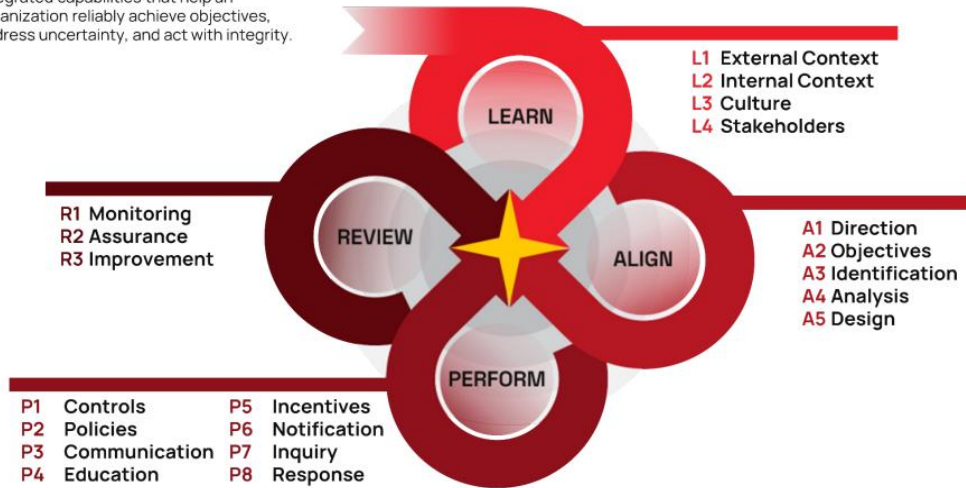
#### ผลลัพธ์

- 1) สร้างแนวทางบูรณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการขับเคลื่อนข้อมูลสอดคล้องกัน
- 2) ออกแบบและวัดผลการดำเนินงาน GRC โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) เปรียบเทียบ และประสิทธิภาพขององค์กรกับคู่แข่ง และการมีส่วนร่วมในการวิจัยด้านป่าไม้ และการพัฒนาบุคลากร
- 4) ความร่วมมือของบุคลากร ในการจัดการความท้าทายด้านธรรมาภิบาล ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ ในทุกมิติ
- 5) การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทำงานได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ลดความซับซ้อนในการดำเนินงาน ในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้

## 2.3 GRC Capability Model

### GRC Capability Model 3.5

integrated capabilities that help an organization reliably achieve objectives, address uncertainty, and act with integrity.



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

**LEARN** คือ การเรียนรู้และการสร้างความเข้าใจ ของการดำเนินการธุรกิจขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

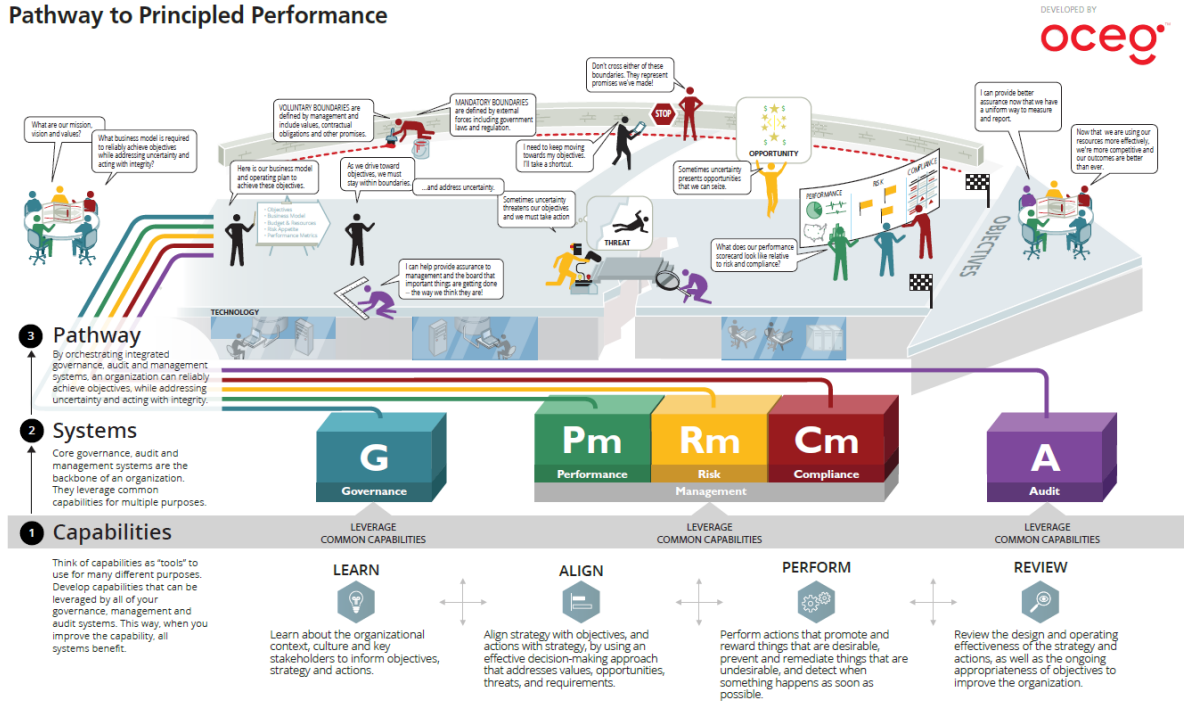
**ALIGN** คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร พันธกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร รวมถึงการระบุความเสี่ยงที่อาจทำให้ดำเนินการไม่ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

**PERFORM** คือ การขับเคลื่อน ติดตามกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย รวมถึงการสื่อสารองค์กร

**REVIEW** คือ การตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานในภาพรวมอย่างสม่ำเสมอ

## 2.4 เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ

### Pathway to Principled Performance

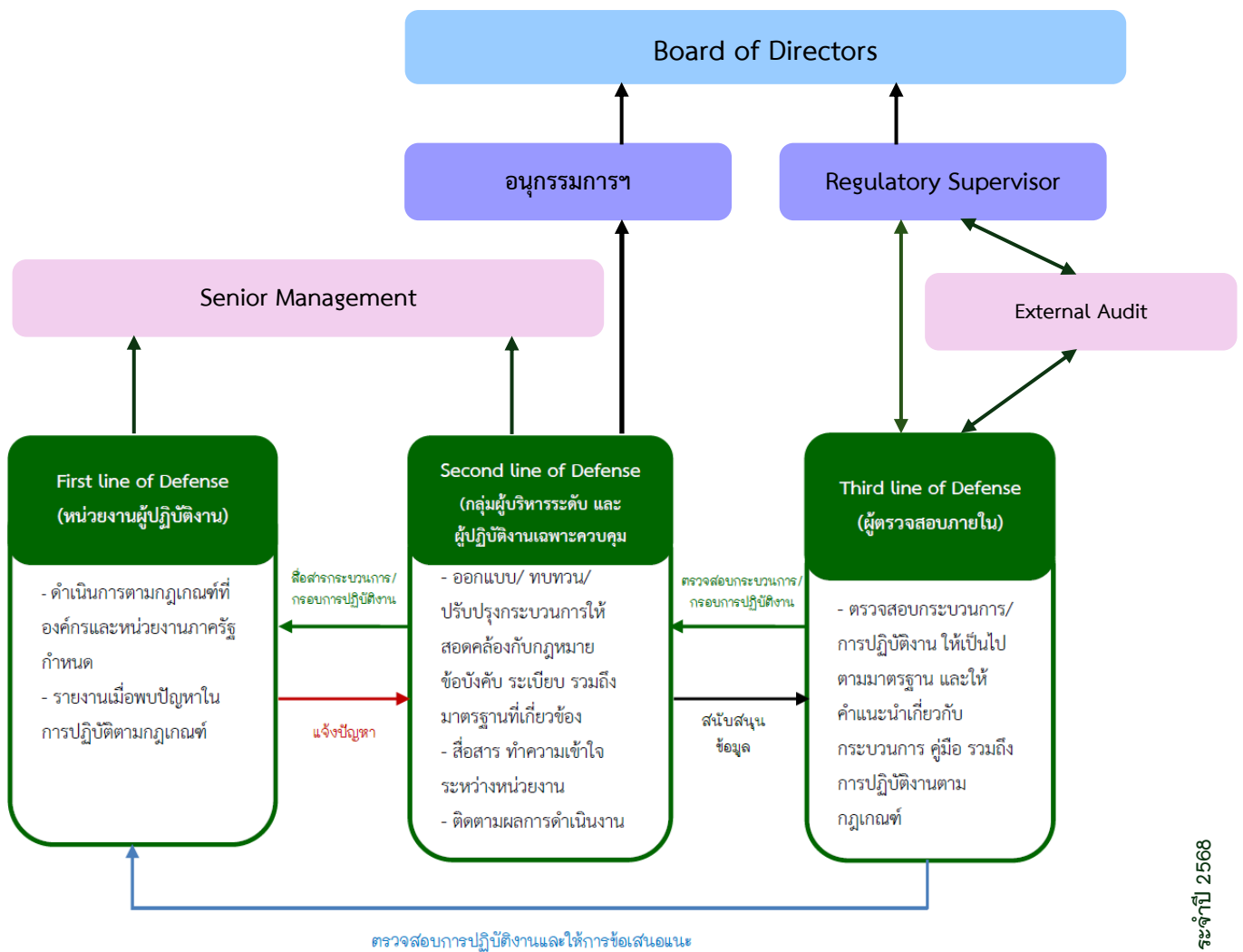


### เส้นทางสู่การปฏิบัติงานตามหลักการ

- 1) ความสามารถ เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ พัฒนาความสามารถ ใช้ประโยชน์จากระบบการกำกับดูแล การจัดการ และการตรวจสอบทั้งหมดขององค์กร
- 2) ระบบ การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการจัดการถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร
- 3) การดำเนินงาน การประสานงานระบบการกำกับดูแล การตรวจสอบ และการจัดการแบบบูรณาการ องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างน่าเชื่อถือ รวมถึงการจัดการกับความไม่แน่นอนและดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์

3.1 การกำกับและควบคุมตามหลักการ Three Lines of Defense

The Three Lines of Defense Model



| ระดับ                | หมายถึง  | บทบาทและหน้าที่  | ตัวอย่าง  |
|----------------------|--|--|---|
| 1 <sup>st</sup> Line | <p>หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง (เป็นหน่วยงานหรือบุคลากรที่ "ลงมือปฏิบัติงานจริง" ตามภารกิจขององค์กร และเป็นแนวป้องกันด่านแรกในการบริหารความเสี่ยง)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำกับดูแลและรับรองงานของตัวเองให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่ Second Line กำหนด เพื่อให้มีการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</li> <li>รายงานเมื่อพบปัญหาในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> <li>ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย กฎระเบียบ และข้อกำหนด</li> <li>จัดการและควบคุมความเสี่ยงในงานของตนเอง</li> <li>แจ้งเตือนหรือรายงานความเสี่ยงหรือเหตุผิดปกติที่พบ</li> <li>พัฒนากระบวนการทำงานให้มีความปลอดภัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ</li> </ul>  | <p>-หัวหน้างาน/ พนักงานสวนป่าควบคุมการปลูกและทำไม้ตามหลักเกณฑ์ของ อ.อ.ป./ พ.ร.บ. ป่าไม้/ พ.ร.บ. สวนป่า</p> <p>- พนักงานบัญชีที่ตรวจสอบเอกสารการเงินก่อนส่งให้ฝ่ายตรวจสอบ</p> <p>- พนักงานขายเก็บข้อมูลลูกค้าให้เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA)</p> <p>- เจ้าหน้าที่คลังสินค้าตรวจนับสต็อก และรายงานความผิดปกติที่พบ</p> |
| 2 <sup>nd</sup> Line | <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงาน หรือเจ้าของระบบงานภายในองค์กร (เป็นหน่วยงานหรือทีมที่สนับสนุน ควบคุม และให้คำแนะนำกับ First Line เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กร โดยไม่เข้าไปปฏิบัติงานเองโดยตรง)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบให้ First Line โดยดำเนินการ</li> <li>ออกแบบ/ ทบทวน/ ปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ติดตามผลการปฏิบัติโดยพิจารณาความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>กำหนดนโยบาย ขั้นตอน และแนวทางการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้คำปรึกษา ติดตาม และรายงานประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน</li> <li>สื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง</li> </ul> | <p>- ส่วนบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประเมินความเสี่ยงรายปี และเสนอแนวทางควบคุม</p> <p>- ฝ่ายกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ติดตามว่าหน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติตามข้อกำหนด/ ข้อบังคับ/ ระเบียบ/ กฎหมาย/ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- ฝ่ายควบคุมคุณภาพ กำหนดแนวทางการตรวจสอบคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐาน</p>   |
| 3 <sup>rd</sup> Line | <p>หน่วยงานตรวจสอบภายใน (เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ “ประเมินอย่างอิสระ” เพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางการควบคุม</p>   | <p>สอบทานการปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line เป็นการตรวจสอบอิสระโดยไม่ขึ้นตรงกับหน่วยงานที่ถูกตรวจ โดยดำเนินการ</p>  | <p>- หน่วยตรวจสอบภายในของ อ.อ.ป. ที่ทำการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณและการปฏิบัติตามกฎหมาย</p>  |

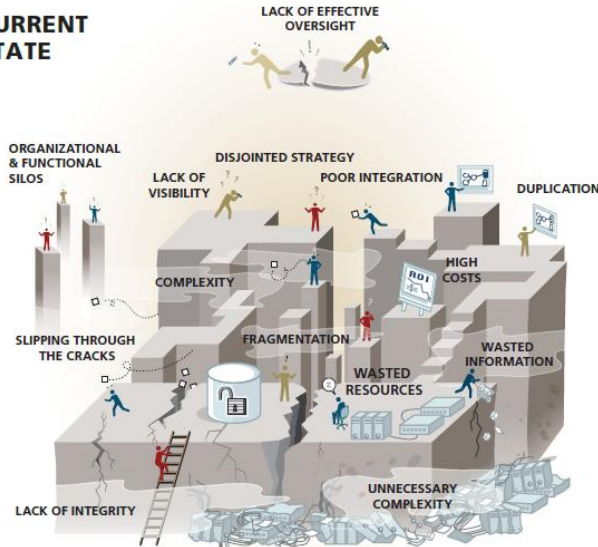
| ระดับ | หมายถึง   | บทบาทและหน้าที่  | ตัวอย่าง  |
|-------|---|--|---|
|       | และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตามข้อกำหนด) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งองค์กร</li> <li>- รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) หรือผู้บริหารระดับสูง</li> <li>- ให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและลดความเสี่ยงในระยะยาว</li> <li>- ตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดอ่อน</li> <li>- ตรวจสอบการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามวัตถุประสงค์/ เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด/ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝ่ายตรวจสอบภายในเข้าตรวจสอบกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงาน เพื่อดูว่ามีความโปร่งใสหรือไม่</li> <li>- ตรวจสอบงบการเงินและการจัดทำบัญชีว่าเป็นไปตามหลักการบัญชีและไม่มีการทุจริต</li> <li>- ประเมินระบบควบคุมภายในและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในรายงานต่อผู้บริหาร</li> </ul> |

หมายเหตุ ความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 3 แนว

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

## 3.2 การบูรณาการตามหลักเกณฑ์ GRC

### CURRENT STATE



การบูรณาการการกำกับดูแล ประสิทธิภาพความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการจัดการการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ (GRC) ให้ประโยชน์หลายประการ กิจกรรมที่ เกี่ยวพันกัน และวิธีการบูรณาการสามารถปรับปรุง ประสิทธิภาพ และลดต้นทุนได้ ซึ่งการบูรณาการไม่ได้ หมายถึงการรวมเข้าด้วยกัน

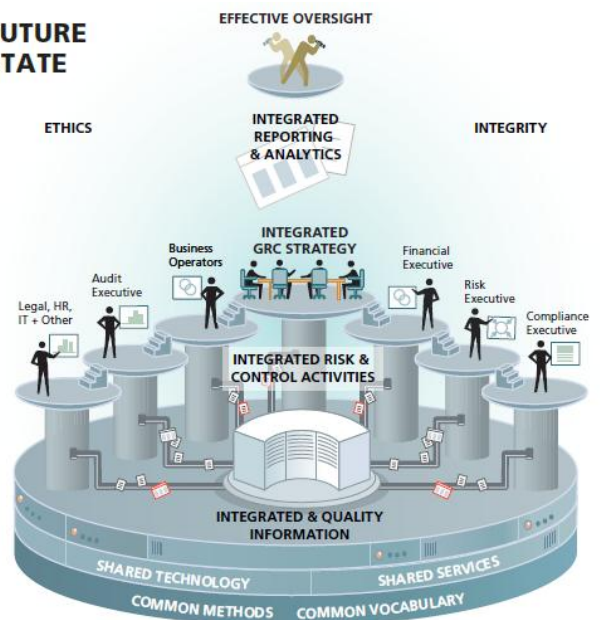
GRC จำเป็นต้องมีวิธีการ กระบวนการที่เหมาะสม นำเทคโนโลยีที่มาประยุกต์ในการดำเนินงานและบริการที่ ใช้ร่วมกัน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความ คล่องตัวในการติดตามงาน

- ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์ มุ่งเน้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญ
- เข้าใจบริบทองค์กร
- วิเคราะห์ต้นทุน และการใช้ประโยชน์
- การวางแผนทางการเงิน
- การตั้งเป้าหมาย

### ประโยชน์ของการบูรณาการ GRC

- ข้อมูลคุณภาพสูงขึ้น ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถ ตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น
- การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ ดำเนินการได้อย่าง เป็นระบบ ลดความล่าช้า
- การบริหารจัดการด้านการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้อย่าง ทั้งทั่วทั้ง ลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงาน
- ชื่อเสียงเป็นไปในทางที่ดี การปกป้องภาพลักษณ์ ชื่อเสียง จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ลดต้นทุน ต้นทุนที่ลดลงช่วยเพิ่มผลตอบแทนจากการ ลงทุนในการดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสม

### FUTURE STATE



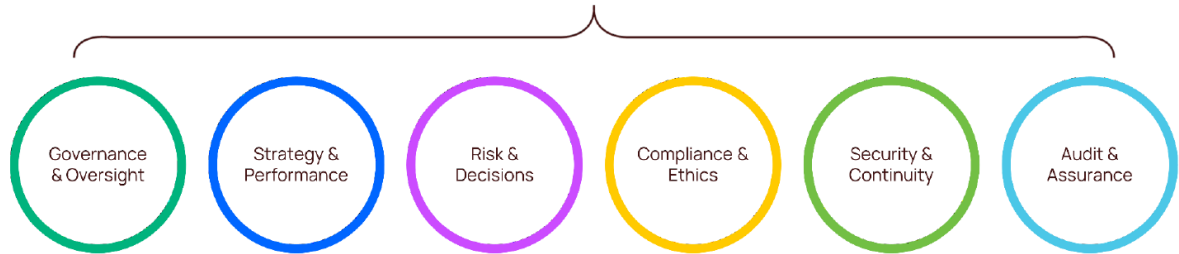
### 3.3 ระบบงานหลักในการสนับสนุนและขับเคลื่อน GRC

| ระบบงาน                                  | หน้าที่/ ดำเนินการ  | เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน   | ผู้รับผิดชอบ  |
|--|---|--|---|
| 1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG)</li> <li>การบริหารจัดการข้อร้องเรียน</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการนำองค์กร</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ</li> <li>นโยบาย GRC</li> <li>นโยบาย CG</li> <li>คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการ CG</li> <li>แผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส.บก. (ผ.อ., ผ.ท.), ส.นผ. (ผ.พ.) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul> |
| 2. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง</li> <li>กำหนดนโยบาย/ กระบวนการ/ แนวทางปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>COSO - ERM</li> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>นโยบาย GRC</li> <li>นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>นโยบาย BCM</li> <li>คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>แผนบริหารความเสี่ยง</li> <li>แผน BCM</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส.นผ. (ผ.พ.) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul>                     |
| 3. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบาย/ คู่มือ/ แนวทางปฏิบัติการควบคุมภายใน, การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</li> <li>การทบทวน/ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการ</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>COSO 2013</li> <li>หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561</li> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลการนำองค์กร และด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>นโยบาย GRC</li> <li>นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>ส.บก. (ผ.อ.), ส.นผ. (ผ.พ.) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul>       |

| ระบบงาน   | หน้าที่/ ดำเนินการ   | เครื่องมือสนับสนุน/ ขับเคลื่อน  | ผู้รับผิดชอบ   |
|---|--|---|--|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>คู่มือการบริการความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>การประเมินผล CSA</li> <li>แผนการควบคุมภายใน</li> </ul>  |  |
| 4. การวางแผนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ (Strategy & Performance Management) | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ ทบทวน และจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวม</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจ/แผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>เกณฑ์การติดตามผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่สำคัญ</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส.นผ. (ผ.ยป.) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>- ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul> |
| 5. การบริหารงานบุคคล (People)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และกำหนดโครงสร้างตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภาระงาน</li> <li>พัฒนาศักยภาพบุคลากร</li> <li>เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> <li>แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการการบริหารทุนมนุษย์</li> <li>แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้</li> <li>คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)</li> <li>แผนฝึกรวม</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส.บก. (ผ.ทม.) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>- ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul> |
| 6. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร</li> <li>ปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการเพิ่มคุณค่าและบรรลุมัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อช่วยป้องกันลดความเสี่ยงและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการตรวจสอบภายใน</li> <li>กฎบัตรและคู่มือปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน</li> <li>การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน</li> <li>แผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และแผนการตรวจสอบประจำปี</li> <li>รายงานผลการตรวจสอบ การวิเคราะห์ และการให้คำปรึกษา</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส.ตส. 3<sup>rd</sup> Line</li> </ul>  |

| ระบบงาน                                       | หน้าที่/ ดำเนินการ  | เครื่องมือสนับสนุน/ ซัพพลายเชน  | ผู้รับผิดชอบ  |
|---|---|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบและการให้คำปรึกษาในประเด็นที่สำคัญนำเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน</li> </ul> |   |   |
| 7. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> <li>แนวทางการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสารตามหลัก IT Governance</li> <li>แผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</li> <li>สถาปัตยกรรมองค์กร (EA Governance)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส.วส. (ผ.สท) 2<sup>nd</sup> Line</li> <li>- ทุกหน่วยงาน 1<sup>st</sup> Line</li> </ul> |

# GRC



GRC เป็นเส้นทางสู่ Principled Performance

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

### 3.5 การบูรณาการ GRC

3.5.1 กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร

#### หลักการ:

1. องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ (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 โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3. อ.อ.ป. นำการบริหารความเสี่ยง เข้ามาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับรุนแรง มาบริหารเพื่อให้ความเสี่ยงดังกล่าว หดหรือลดระดับความรุนแรงลง ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมทั้งได้นำเครื่องมือ Economic Profit Drivers (EP Drivers) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์เพื่อเพิ่มมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management) ให้กับองค์กร

4. ดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์ของสำนักคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

#### แนวทางปฏิบัติ:

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

2. ผู้บริหาร นำวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร มากำหนดแผนการดำเนินงาน และนำตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตาม รวมถึงกำหนดระยะเวลาในการติดตามประเมินผล

3. พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการดำเนินงานขององค์กรและจัดทำแผนปฏิบัติให้สอดคล้องและดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3.5.2 กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์ และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากรและกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีโอกาสในการฝ่าฝืนหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องกันปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสารปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

**หลักการ:**

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

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

**แนวทางปฏิบัติ:**

**หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup>Line)**

1. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ดำเนินการศึกษาและทำความเข้าใจ กลยุทธ์ และปัจจัยต่าง ๆ ตามแผนการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแผนการทำงานและควรจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผู้บังคับบัญชา กำกับดูแลและสอบทานการปฏิบัติของพนักงานและลูกจ้างให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน โดยให้ดำเนินการอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

3. ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ต้องตระหนัก และต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป. อย่างเคร่งครัด พร้อมทั้งติดตาม ดูแลไม่ให้มีช่องทางการทุจริตดำเนินการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดวิธีการควบคุมและการป้องกันปราบปรามไม่ให้เกิดการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ

**หน่วยงานกำกับดูแลกระบวนการ (2<sup>nd</sup>Line)**

1. กำหนดกรอบ และแนวทางนการปฏิบัติตามนโยบายทั้งภายในและภายนอก ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมถึงควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งวิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบเป็นระยะ

3. สื่อสาร และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งผลการวิเคราะห์ประเมินช่องว่างและความเสี่ยงให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความรอบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup>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. ทั้งนี้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ (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 เหมาะสม ทุกขั้นตอน ของการปฏิบัติงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และสอดคล้องกับหลักการตามกรอบดำเนินงาน Governance, Risk Management and Compliance (GRC) รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

3. สนับสนุนให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยมีการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานทุกระดับให้มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยเชื่อมโยงกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมขององค์กร

## แนวทางปฏิบัติ:

### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup>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 (2<sup>nd</sup>Line)

1. กำหนดกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวนและปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ
2. ติดตามผลการปฏิบัติของหน่วยงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติและแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ควรมีการทบทวนและประเมินช่องว่างและความเสี่ยงในการดำเนินงานและควรมีการแจ้งเตือนเหตุล่วงหน้าให้ผู้ปฏิบัติได้มีการแก้ไขได้ทันกาล รวมทั้งควรทบทวนข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบและผู้บริหารได้ใช้ประกอบการตัดสินใจได้
3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและแผนการดำเนินงานให้กับพนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับทราบอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพรวมการสร้างความตระหนักรู้อย่างทั่วทั้งองค์กร

### หน่วยงานตรวจสอบภายใน (3<sup>rd</sup>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 และบูรณาการระหว่าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้

#### แนวทางปฏิบัติ:

##### หน่วยงานปฏิบัติ (1<sup>st</sup>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 (2<sup>nd</sup>Line)

1. กำหนดกรอบ แนวทางในการปฏิบัติ และจัดทำระเบียบ ข้อปฏิบัติ ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งควรมีการทบทวน และปรับปรุงให้มีความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

2. ติดตามผลการบังคับใช้ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ รวมถึงประเมินและวิเคราะห์การดำเนินงานที่ไม่สอดคล้อง และพิจารณาการปรับปรุงระเบียบ ข้อปฏิบัติ หรือกระบวนการ เพื่อให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร

3. สื่อสาร ประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อปฏิบัติให้กับ พนักงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความทราบและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

**3.5.5 ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการดำเนินการด้าน GRC พร้อมประเมิน สภาพการณ์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง นำมาวิเคราะห์ ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง**

**หลักการ:**

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

First Line (1<sup>st</sup>Line) หมายถึง หน่วยงานผู้ปฏิบัติทุกหน่วยงานภายในองค์กรหรือ Risk Owner เป็นหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่เข้าใจในธุรกิจ และความเสี่ยงที่มีกับงานของตนเอง โดยมีหน้าที่ กำกับดูแลและรับรองงานของตนเอง ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ Second Line กำหนดเพื่อให้มีการควบคุม ภายในและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

Second Line (2<sup>nd</sup>Line) หมายถึง หน่วยงานผู้รับผิดชอบระบบงาน หรือเจ้าของ ระบบงานภายในองค์กร โดยมีหน้าที่ วางกรอบแนวทางการดำเนินการของระบบงานที่รับผิดชอบ ให้ First Line ดำเนินการ

Third Line (3<sup>rd</sup>Line) หมายถึง หน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยมีหน้าที่สอบทานการ ปฏิบัติงานของ First Line และ Second Line เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และเป็นไปตามข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

**แนวทางปฏิบัติ:**

1. คณะกรรมการของ อ.อ.ป. กำหนดวิธีการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร อย่างชัดเจน สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงกำหนดค่า RA/ RT เพื่อให้ผู้บริหารสามารถ นำมาใช้กำกับดูแล และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน กระบวนการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหาร กำหนดวิธีการควบคุมดูแลทั้ง Soft Control และ Hard Control ตลอดจน กำหนดระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดตัวชี้วัดมาใช้ในการกำกับดูแลและติดตามผลการ ดำเนินงาน รวมถึงสนับสนุนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการกำกับดูแลติดตาม

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานทุกท่าน ดำเนินการตามกระบวนการ และควบคุม พร้อมทั้ง ติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิธีการและระยะเวลาที่ผู้บริหารกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร รวมถึงควรประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และนำไปปรับปรุงพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

4.1 นโยบาย GRC ของ อ.อ.ป.

# นโยบาย GRC

Governance, Risk Management and Compliance Policy: GRC Policy

### หลักการ

- อ.อ.ป. กำหนดนโยบายบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)
- มุ่งเน้นพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องมาตรฐานสากล
- ปฏิบัติตามวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ
- ลดความผิดพลาดทางการปฏิบัติงาน ระบบการเงินถูกต้องน่าเชื่อถือ และปฏิบัติตามกฎหมาย

### นิยาม

- GRC = การบริหารจัดการองค์กรเชิงบูรณาการ → ธรรมาภิบาล+ความเสี่ยง+การปฏิบัติตามกฎหมาย
- วัตถุประสงค์: ให้องค์กรดำเนินงาน มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความเสี่ยง

### โครงสร้างและบทบาท

- คณะกรรมการ อ.อ.ป. / อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง กำหนดนโยบาย กรอบการทำงาน และบทบาทของหน่วยงาน สนับสนุนการนำนโยบาย GRC ไปปฏิบัติ
- คณะกรรมการ/อนุกรรมการ กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบูรณาการ GRC
- ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องร่วมรับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการ GRC

### การทบทวนนโยบาย

- ผู้บริหารสามารถขอปรับปรุงนโยบาย หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์
- ทบทวนนโยบายประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

### การบูรณาการ

- กำหนด วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย สอดคล้องบริบทองค์กร
- จัดทำ แผนปฏิบัติการ ครอบคลุมกฎหมาย ระเบียบ และการป้องกันทุจริต
- บริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ไร้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานและสื่อสารข้อมูลทันเหตุการณ์
- พัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับข้อมูลการตัดสินใจ
- เชื่อมโยง GRC กับการทำงาน → มีการวัดผล ติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### สรุปโดยรวม

นโยบาย GRC ของ อ.อ.ป. เป็น "เครื่องมือบูรณาการ" ที่ช่วยให้องค์กร

- ✓ บริหารงานตามธรรมาภิบาล
- ✓ ควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ ปฏิบัติตามกฎหมาย โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ✓ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.อ.ป. โทร 8403

แนวปฏิบัติการบริหารจัดการ GRC ประจำปี 2568

30

## 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, PERFORM** และ **REVIEW** อ.อ.ป. ได้กำหนดองค์ประกอบ GRC เพื่อแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมของแต่ละด้านที่ถูกลำนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ดังนี้

### 1. องค์ประกอบกำกับการกำกับดูแลกิจการ (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

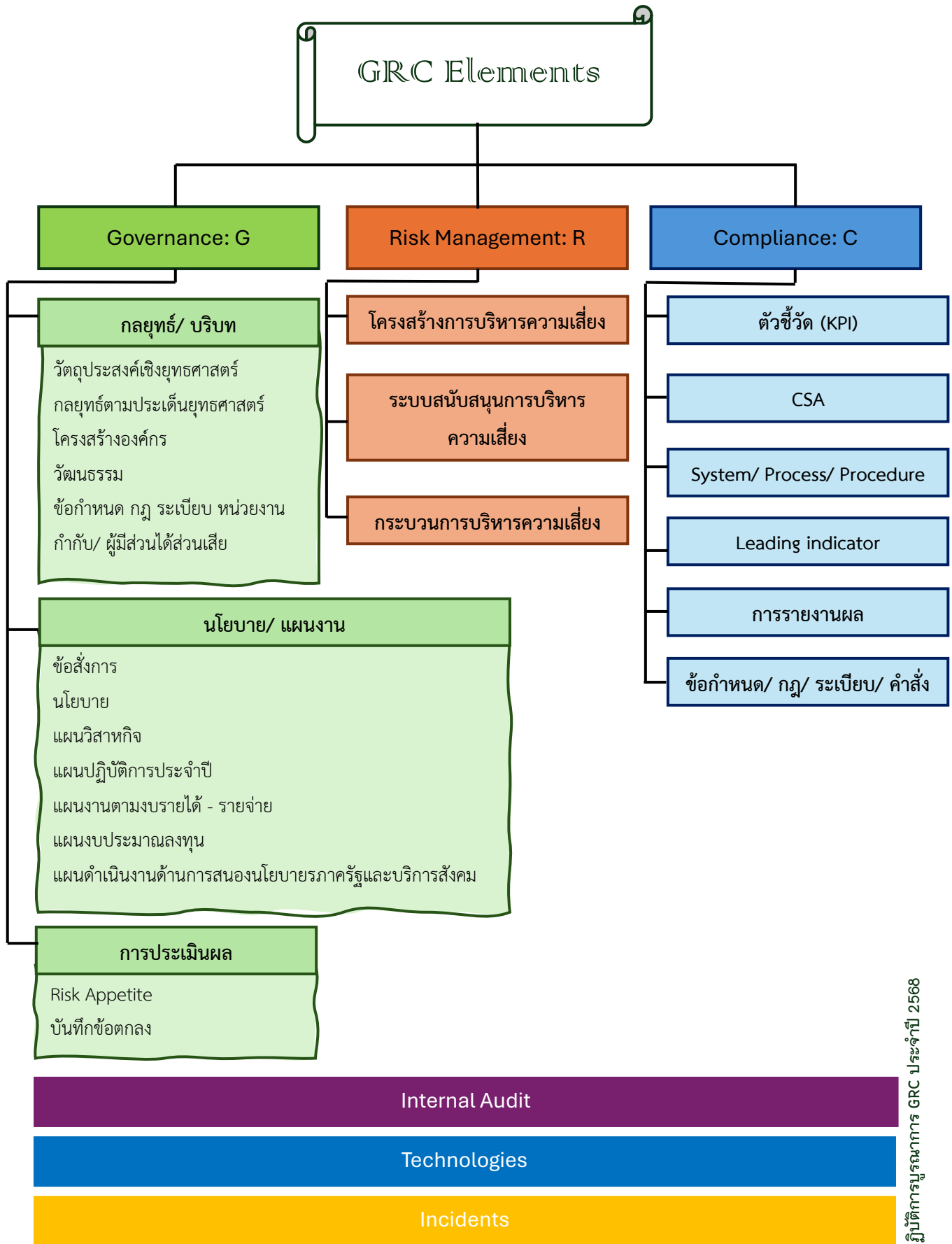
### 2. องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management: R) ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 2) ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 3. องค์ประกอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ (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 ประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม (Perform) รวมทั้งครอบคลุมถึงการสอบทาน ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างสม่ำเสมอ (Review) ด้วย



#### 4.3 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของนโยบาย GRC

| การบูรณาการ GRC   | ตัววัด (%)  | แผน/ ผลการดำเนินงาน/<br>ข้อมูล/ แหล่งอ้างอิง   |
|---|---|--|
| 1. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร ที่สอดคล้องตามบริบทและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ประเมินความเสี่ยงและโอกาส รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนขององค์กร                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จของกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.</li> <li>• ความสำเร็จของกระบวนการจัดทำแผน SIP ของ อ.อ.ป.<br/><i>(ความคืบหน้าการจัดทำแผน, การติดตามผลและการรายงานผล)</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)</li> <li>- แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างความแข็งแกร่งเชิงเศรษฐศาสตร์ประจำปี (Strategic Improvement Plan: SIP)</li> </ul> |
| 2. กำกับดูแลให้หน่วยงานดำเนินการตามกลยุทธ์และกำหนดแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทรัพยากร กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน เพื่อไม่ให้มีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานหรือละเมิดในองค์กร และกำหนดกระบวนการป้องกันปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน พร้อมทั้งสื่อสารปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคืบหน้าโครงการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี</li> </ul> </li> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.</li> <li>• แผนปฏิบัติการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการ ประจำปี ของ อ.อ.ป.</li> <li>- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.</li> <li>- แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.อ.ป.</li> </ul>                           |
| 3. จัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และมีกระบวนการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งสร้างความตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานทุกกระบวนการ และขั้นตอนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.</li> <li>- ผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.</li> <li>- การจัดทำและการรายงานผลการประเมินควบคุมภายใน</li> <li>- ผลการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนบริหารความเสี่ยงของ อ.อ.ป.</li> <li>- แผนการควบคุมภายในของ อ.อ.ป.</li> <li>- การประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)</li> </ul>  |
| 4. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูล สำหรับการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารได้ทันกาล  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนปฏิบัติการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ประจำปี</li> <li>- แผนปฏิบัติการดิจิทัล อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)</li> </ul>  |