

คู่มือ

# การบรรณาการ นโยบาย

*Governance Risk and Compliance (GRC)*

สำหรับหน่วยปฏิบัติและบุคลากร องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ปี 2566



กรม

## คู่มือ

### การบูรณาการนโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)

#### สำหรับหน่วยปฏิบัติและบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.) มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ลงวันที่ 7 เมษายน 2535 ทำหน้าที่ในการอนุรักษ์พันธุ์ไม้หายากและพันธุ์ไม้ใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไว้ให้คงอยู่ โดยการเก็บรวบรวมพรรณไม้มานานในพื้นที่สวนพฤกษศาสตร์ จัดแสดงและให้ความรู้แก่ประชาชน ตลอดจนเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจสำหรับเยาวชนและประชาชนทั่วไป มีวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในการศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยทางด้านพฤกษศาสตร์และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ

นอกจากการดำเนินงานตามภารกิจดังกล่าวแล้ว องค์การสวนพฤกษศาสตร์ยังให้ความสำคัญกับการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Governance Risk Compliance : GRC) โดยได้จัดทำนโยบาย GRC ขึ้น เพื่อให้องค์การฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งในระดับคณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ คณะอนุกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้อง หน่วยปฏิบัติที่รับผิดชอบหลัก ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรของ อ.ส.พ. โดยมีการบริหารความเสี่ยงองค์กร การกำกับปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร

# สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
วัตถุประสงค์	1
คำนิยาม	1
นโยบาย Governance Risk Compliance (GRC)	2
ความถี่ในการทบทวนนโยบาย GRC	4
<b>ส่วนที่ 2 กรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC</b>	<b>5</b>
กรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC	5
GRC Building Blocks	6
การกำกับดูแลกิจการ (Governance)	7
การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	8
การกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)	9
<b>ส่วนที่ 3 การบูรณาการนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>11</b>
กระบวนการดำเนินการ GRC Model	11
ปัจจัยภายนอก (External Context)	13
ปัจจัยภายใน (Internal Context)	14
วัฒนธรรม (Culture)	14
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	15
โครงสร้างและหลักเกณฑ์ การบูรณาการ GRC	17
<b>ส่วนที่ 4 บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>19</b>
คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์	19
คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	20
คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	21
คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย	21
คณะกรรมการตรวจสอบ	22
<b>ส่วนที่ 5 บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากร อ.ส.พ.</b>	<b>23</b>
ผู้บริหารระดับสูง	23
ส่วนคณะกรรมการและกำกับดูแลกิจการที่ดี	23
ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร	24
งานกฎหมาย	25
ส่วนทรัพยากรมนุษย์	26
สำนักตรวจสอบภายใน	26
บุคลากร อ.ส.พ.	27

# ส่วนที่ 1 : บทนำ

## วัตถุประสงค์

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้นำนโยบาย GRC (Governance Risk Compliance) ตามที่ Open Compliance and Ethics Group (OCEG) กำหนด โดยเน้นบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) เทคโนโลยี (Technology) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การฯ เพื่อให้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำคู่มือการบูรณาการนโยบาย GRC ดังนี้

- 1) เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยมีการคำนึงถึงกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Value)
- 2) เพื่อกำหนดคู่มือการบูรณาการนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบและสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
- 3) เพื่อดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้ในการปฏิบัติงานของทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้อง
- 4) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวัง รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

## คำนิยาม

<b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)</b>	<b>หมายถึง</b> ระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องและผสมผสานการ ดำเนินการขององค์ประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้าน กระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนด วัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนจัดหาข้อมูลที่ เหมาะสม น่าเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
<b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)</b>	<b>หมายถึง</b> การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการ

	กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี 7 ประการ คือ หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักสำนึกในหน้าที่ (Responsibility) หลักความเสมอภาค (Equitable Treatment) หลักการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) หลักคุณธรรม (Ethics) และหลักการมีส่วนร่วม (Participation)
<b>การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)</b>	หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลด ความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร
<b>การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance)</b>	หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และ นโยบายที่เกี่ยวข้อง
<b>ผู้บริหารระดับสูง</b>	หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ รองผู้อำนวยการ องค์การสวนพฤกษศาสตร์ และผู้อำนวยการสำนัก

## นโยบาย Governance Risk Compliance (GRC)

คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลองค์กรฯ ได้ตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน โดยบูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง จริยธรรม จรรยาบรรณและมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับทราบเจตนารมณ์และกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)
2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)

3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้นโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)

#### หลักสำคัญในการปฏิบัติ

1. คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดนโยบาย กำกับดูแลและส่งเสริมให้มีการ บูรณาการการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ตลอดจนมุ่งมั่นพัฒนาการดำเนินงานสู่มาตรฐานสากล

2. คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มี ความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของ องค์การ และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีใน การปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคล ใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)

4. คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตาม หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.)

5. องค์การสวนพฤกษศาสตร์จัดให้มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

6. องค์การสวนพฤกษศาสตร์จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับ อย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการ ตัดสินใจ

7. องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการ ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมี ประสิทธิภาพ

8. องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

9. องค์การสวนพฤกษศาสตร์จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่ เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. องค์การสวนพฤกษศาสตร์สื่อสารนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการ พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงาน

กำหนดให้มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นรายไตรมาสหรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มี นัยสำคัญ

## ความถี่ในการทบทวนนโยบาย GRC

1. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และ คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมฯ พิจารณาทบทวนนโยบาย การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) และนำเสนอต่อ คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ เพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าว ยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงพบว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย และกำกับการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมฯ เพื่อพิจารณาการปรับปรุงนโยบาย นำเสนอ คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ เพื่อทราบ

## ส่วนที่ 2 : กรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC

คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทำหน้าที่สอดส่องดูแล (Board Oversight) โดยคณะกรรมการไม่เพียงแต่จะทำหน้าที่ตัดสินใจร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงานต่างๆ ตามหลัก GRC เท่านั้น แต่ต้องทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อให้กรรมการมีความพร้อมและสามารถทำหน้าที่กำกับดูแลได้อย่างเต็มที่ องค์การฯ จึงได้จัดให้มีการกำหนดเป็นกรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC ขึ้นมาอย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการดำเนินการและติดตามดูแลการนำไปปฏิบัติของฝ่ายบริหาร และคอยให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหาร เพื่อให้การดำเนินการตามหลัก GRC นั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกรอบ GRC มีดังนี้

1) การดำเนินงานจะต้องมีการประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม (Landscape and environment) อยู่เสมอว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งนั้นจะส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น คณะกรรมการควรสอบถามและติดตามให้ฝ่ายบริหารมีการพิจารณาและคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และมีการนำเสนอข้อมูลส่วนนี้เมื่อมีการนำเสนอทิศทาง แผนกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน ตลอดจนการรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามแผน เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารนำเสนอหรือดำเนินการอยู่นั้นยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) องค์การฯ พึงตระหนักว่า บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์การฯ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน อาจนำมาซึ่ง “ความเสี่ยงอุบัติใหม่” (Emerging Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน มีความไม่แน่นอนสูง และคาดการณ์ระดับความรุนแรงได้ยาก จนอาจทำให้ฝ่ายบริหารมองข้ามความเสี่ยงเหล่านี้ไป ดังนั้น องค์การฯ จึงต้องดูแลให้มั่นใจว่ากระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้พิจารณาครอบคลุมไปถึงความเสี่ยงอุบัติใหม่เหล่านี้ด้วย

3) องค์การฯ ต้องดำเนินการกำหนดทิศทาง แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน หรือนำเสนอความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผน ว่าให้มีการคำนึงถึงและนำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการถึงความเหมาะสมขององค์ประกอบให้ครบถ้วน อันได้แก่ โครงสร้างและการกำกับดูแลองค์กร (Governance) การบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและการควบคุม (Risk and Control Continuum) การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance) โครงสร้างหรือแนวทางการสร้างความเชื่อมั่น (Assurance) ว่าแผนการดำเนินงานมีการปฏิบัติตามและดำเนินการอย่างถูกต้อง วัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Culture, behavior and change) ตลอดจนแหล่งข้อมูลและความรู้ (Knowledge and data) ที่เข้าถึงได้และสนับสนุนการดำเนินงานตามหลัก GRC

4) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามข้างต้นอาจต้องปรับเปลี่ยนไปตามระดับการเติบโตขององค์การฯ การสอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานและสภาพแวดล้อม และต้องเป็นไปในลักษณะบูรณาการเข้าหากัน (Business maturity, relevance, integration and convergence) โดยไม่สามารถพิจารณาแยก



จากกันเป็นส่วนๆ ได้ ดังนั้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการนำเสนอข้อมูลเหล่านี้ในเชิงบูรณาการ และคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและระดับการเติบโตขององค์กรฯ ร่วมด้วย

5) องค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญ คือ ผู้นำอย่างคณะกรรมการร่วมกับฝ่ายบริหาร จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนเรื่องเหล่านี้ให้เกิดขึ้น ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยต้องติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Leadership, accountability and assurance)

### กรอบการดำเนินงานตามหลัก GRC



### GRC Building Blocks

GRC Building Blocks ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ โดยหลักการทั่วไปที่คณะกรรมการควรพิจารณาเกี่ยวกับการบูรณาการเรื่อง GRC เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรฯ ดังนี้

1) GRC ที่ดีต้องเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk) และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance) อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเริ่มจากการที่ฝ่ายบริหารนำเสนอทิศทาง แผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน หรือรายงานผลความคืบหน้าของแผนการดำเนินงาน พร้อมกับผลการประเมินความเสี่ยงและวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ให้กับคณะกรรมการองค์กรฯ

2) เมื่อคณะกรรมการ อ.ส.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่าข้อมูลที่ฝ่ายบริหารนำเสนอมานั้นมีความเหมาะสม และอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรฯ ยอมรับได้ (Risk Appetite) ประกอบกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบันยังมีความเหมาะสมอยู่ ก็จะมีการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานนั้นให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้พัฒนาหรือปฏิบัติตามต่อไป หรือหากเป็นกรณีการรายงานความคืบหน้า คณะกรรมการก็จะรับทราบผลการดำเนินงานและให้ฝ่ายจัดการดำเนินการตามแผนต่อไปได้

3) ในส่วนการกำกับปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance) คณะกรรมการควรกำกับให้ฝ่ายจัดการดำเนินการไปพร้อมกับการบริหารความเสี่ยงโดยทั่วไป โดยควรมีการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) มีการสอบทาน และกรายงานผลการปฏิบัติไปยังคณะกรรมการ อ.ส.พ. อย่างสม่ำเสมอเช่นกัน

4) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้จัดให้มีการสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ GRC Building Blocks อย่างสม่ำเสมอโดยผู้ตรวจสอบภายใน และรายงานผลการสอบทานให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทราบ โดยคณะกรรมการควรแนะนำฝ่ายจัดการให้ปรับปรุง GRC Building Blocks ได้ เมื่อเห็นถึงจุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง หรือเมื่อพิจารณาเห็นว่ากลยุทธ์ สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงาน หรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เปลี่ยนแปลงไป

### การกำกับดูแลกิจการ (Governance)

หากพิจารณาเฉพาะในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการจะต้องกำกับดูแลว่าทิศทางกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ หรือดำเนินการอยู่นั้น สอดรับกับโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรหรือไม่ โดยคณะกรรมการจะต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ทิศทาง แผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ สอดรับกับเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร (Alignment with purpose, mission and vision) หรือไม่ หรือแม้แต่แผนที่ได้รับการอนุมัติไปแล้วและกำกับดำเนินการอยู่นั้น ยังสอดคล้องกับเป้าหมาย ทิศทางในปัจจุบันอยู่หรือไม่

2) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ในปัจจุบันยังสามารถรองรับทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ปรับขนาดโครงสร้างองค์กรหรือไม่

3) ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานนั้นมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) หรือไม่ เช่น วัฒนธรรมที่ไม่กล้าเสี่ยง หรือวัฒนธรรมที่ชอบความเสี่ยง หากเป็นกรณีที่ไม่มีความสอดคล้อง ฝ่ายบริหารมีแนวทางจัดการอย่างไร เช่น การจัดตั้งหน่วยงานที่จะดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ใหม่ แยกจากโครงสร้างการทำงานโดยปกติ เพื่อการตัดสินใจและมีแนวทางทำงานที่รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น

4) นโยบาย (Related policies) ที่องค์กรมีในปัจจุบันเอื้อให้สามารถดำเนินการตามทิศทาง กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานหรือไม่ หากนโยบายที่มีอยู่ไปจำกัดการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการมีแนวทางจัดการอย่างไร เช่น ไม่ดำเนินการตามแผนเนื่องจากขัดกับนโยบายขององค์กรฯ หรือจะมีการปรับเปลี่ยนนโยบายเพื่อเอื้อให้เกิดการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม

5) การปฏิบัติงานตามทิศทาง กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานนั้น มีการมอบหมายหน้าที่ในการดำเนินการ (Delegation of authorities) อย่างเหมาะสมหรือไม่

6) การดำเนินงานตามทิศทาง กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานดังกล่าวมีการกำหนดตัวชี้วัด (Performance metrics) ใดบ้าง เหมาะสมหรือไม่ทั้งในแง่ของผลลัพธ์ที่คาดหวัง และในแง่ที่มีผลต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

ในระหว่างการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่คณะกรรมการ อ.ส.พ. อนุมัติแล้ว ฝ่ายบริหารควรประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร หน่วยงาน และกระบวนการ และรายงานความเสี่ยงที่สำคัญพร้อมทั้งวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทราบอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยทุกไตรมาส เมื่อคณะกรรมการได้รับรายงานแล้ว ควรพิจารณาความถูกต้องและครบถ้วนของความเสี่ยง ความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยง และให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยง วิธีจัดการความเสี่ยง หรืออาจเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ความเสี่ยง ในการพิจารณาข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวมานี้ คณะกรรมการและฝ่ายบริหารอาจเห็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ เช่น กรณีที่องค์กรฯ มีความเสี่ยงต่ำด้านเงินทุนและบุคลากร จึงทำให้เพิ่มโอกาสในการนำเทคโนโลยีแบบใหม่มาใช้ในธุรกิจได้

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการควรกำกับดูแล เมื่อฝ่ายบริหารนำเสนอเป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์องค์กร หรือการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องสำคัญ หรือแม้แต่ในขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินงาน มีดังนี้

1) การดำเนินงานดังกล่าวมีความสอดคล้องหรืออยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หรือไม่ หากมีความเสี่ยงเกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ฝ่ายบริหารจะดำเนินการอย่างไร ควรหยุดที่จะดำเนินการต่อหรือมีการพิจารณาทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใหม่ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงที่สำคัญที่เกิดจากการดำเนินการตามทิศทาง กลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน ได้ถูกระบุ และประเมินจัดลำดับความสำคัญ (Risk Identification and Assessment) หรือไม่ ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรฯ นั้นมีเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ เวลาและระยะเวลาการเติบโตของธุรกิจหรือไม่

3) องค์กรฯ มีแนวทางจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment) เหล่านั้นอย่างไร เช่น ทำให้ความรุนแรงลดลง (Reduce) ยอมรับโดยไม่ทำอะไรเพิ่มเติม (Accept) หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง (Transfer) หลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้นโดยการทบทวนเป้าหมายหรือกลยุทธ์ใหม่ (Avoid) หรือยอมรับการมีความเสี่ยงเพื่อทำให้องค์กรฯ เติบโตต่อไป (Pursue)

4) จัดให้มีการรายงานความเสี่ยง (Risk Report) ที่สำคัญพร้อมทั้งวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นให้คณะกรรมการบริษัททราบอย่างสม่ำเสมอหรืออย่างน้อยทุกไตรมาส เมื่อคณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้รับรายงานแล้ว ควรพิจารณาความถูกต้องและครบถ้วนของความเสี่ยง ความเหมาะสมของวิธีจัดการความเสี่ยงและให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงและวิธีจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ประเมินได้

เมื่อคณะกรรมการ อ.ส.พ. อนุมัติแผนยุทธศาสตร์แล้ว ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) ซึ่งแสดงความเสี่ยงสำคัญทั้งหมดขององค์กรฯ และความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Business Unit Risk) ซึ่งแสดงความเสี่ยงสำคัญของแต่ละหน่วยงาน โดยความเสี่ยงเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแต่ละวันทั้งด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) การเงิน (Financial Risk) และการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk) ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารสามารถประเมินความเสี่ยงจากระดับองค์กรไปยังหน่วยงาน หรือนำความเสี่ยงสำคัญจากระดับหน่วยงานขึ้นมาเป็นของระดับองค์กรได้ แต่การทำในลักษณะทั้งสองทางนี้ ต้องมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งสองระดับนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือมุ่งสู่ความสำเร็จในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ

ในระหว่างการทำตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารทบทวนและประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เห็นว่ามีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์โดยตรง เช่น การมีโรคระบาดรุนแรงแบบ Covid-19 เกิดขึ้น ทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจแบบเดิมได้ และคาดว่าผลกระทบจะรุนแรงมากขึ้น จึงต้องหาวิธีลดความเสี่ยง โดยการปรับแผนยุทธศาสตร์ไปสู่รูปแบบใหม่ เช่น ทำธุรกิจแบบ Online มากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ หากฝ่ายบริหารพบว่ามีความเสี่ยงที่อาจกระทบกับแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารต้องรายงานให้คณะกรรมการทราบ เพื่อหารือเกี่ยวกับการปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม

## การกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)

คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรฯ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน การปฏิบัติตามกฎหมายให้ครบถ้วนและถูกต้องนี้ถือเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งขององค์กรฯ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องประเมินความเสี่ยงด้าน Compliance และกำหนดวิธีจัดการเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งรายงานผลให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทราบอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ในส่วนของการกำกับดูแลด้าน Compliance คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องสำคัญดังต่อไปนี้ เมื่อฝ่ายบริหารนำเสนอเป้าหมาย ทิศทางกลยุทธ์องค์กรฯ หรือเรื่องสำคัญอื่นๆ ให้กับคณะกรรมการพิจารณา

- 1) ประเด็นทางกฎหมาย จริยธรรม หรือ เรื่องที่มีผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ พร้อมแนวทางการบริหารจัดการ (Laws, Ethics and Stakeholder Concerns)
- 2) มีความสอดคล้องหรือเป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Standard or Best Practices) ที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- 3) มีแนวทางการตรวจสอบ (Audit) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างไร
- 4) มีกระบวนการรายงาน (Reporting Procedure) ต่อคณะกรรมการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่สำคัญขององค์กรอย่างไร

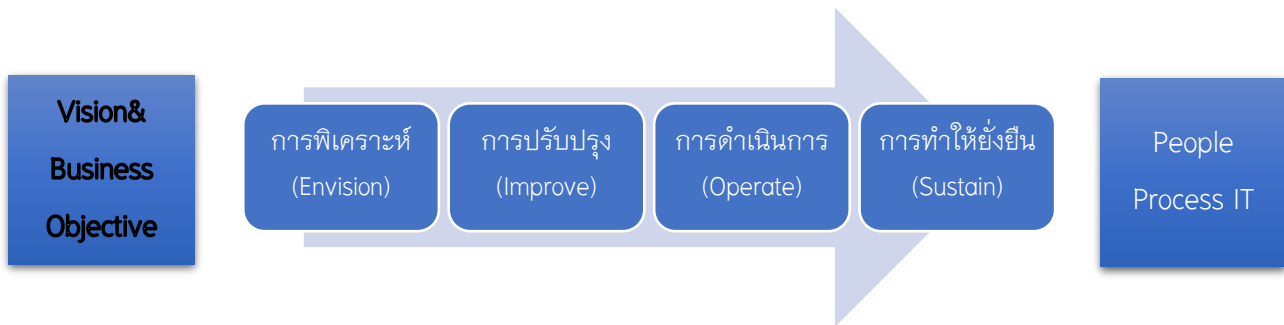
### ส่วนที่ 3 : การบูรณาการนโยบาย GRC ไปสู่การปฏิบัติ

การบูรณาการนโยบาย GRC หมายถึง การทำให้คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถกำกับดูแลองค์กร และให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ดำเนินงานและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้อย่างมั่นใจ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์เน้นการบูรณาการนโยบาย GRC ในทุกระดับขององค์กร ทั้งระดับคณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ คณะอนุกรรมการแต่ละคณะผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบ
- 2) มุ่งเน้นความเสี่ยงที่ตรงประเด็นและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- 3) สามารถจัดกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการปฏิบัติตามระเบียบหรือการควบคุมภายในได้อย่างเหมาะสม ภายใต้ต้นทุนการดำเนินงานที่สมเหตุสมผล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลาต่อผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

GRC Model มีกระบวนการดำเนินการ 4 กระบวนการ ดังนี้



#### 1. การวิเคราะห์ (Envision) ประกอบด้วย

1.1 การกำหนด (Set) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนด GRC ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์การฯ โดยนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่อพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) Risk Appetite & Risk Tolerance ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจ โดยนำเสนอคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาอนุมัติ

1.2 การประเมิน (Assess) กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยง แผนงาน GRC ตามแผนวิสาหกิจ ตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้

1.3 การวางแผน (Plan) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้กำหนดแผนงานด้าน GRC เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) รวมทั้งนำระบบ IT มารองรับ เช่น แผนอบรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการกำหนดให้ทุกสำนัก/ส่วน/งาน นำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และพิจารณานำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

## 2. การปรับปรุง (Improve) ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนา (Develop) เน้นการพัฒนาองค์กรในหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และอื่นๆ โดยกำหนดไว้ในแผนการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

2.2 การนำไปใช้ (Deploy) คณะกรรมการ อ.ส.พ. จะเป็นผู้พิจารณาอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน และนโยบายด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยได้มีการนำมาปฏิบัติอย่างเป็นแบบแผนเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการดิจิทัล เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

2.3 การเปลี่ยนแปลง (Change) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ กำหนดให้มีการทบทวนนโยบายต่างๆ เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้ยังกำหนดให้มีการสำรวจ Risk Culture Survey และการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและพนักงาน เพื่อนำผลลัพท์มาปรับปรุงทั้งช่องทางและกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

## 3. การดำเนินงาน (Operate) ประกอบด้วย

3.1 การสั่งการ (Execute) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดทำพร้อมปรับปรุงนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งนำเสนอแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่อพิจารณาหรือรับทราบอย่างสม่ำเสมอ

3.2 การวัดและติดตาม (Monitor) องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดให้มีการติดตามและรายงาน รวมทั้งประเมินความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมอย่างสม่ำเสมอ

3.3 การตอบสนอง (Respond) องค์การสวนพฤกษศาสตร์กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเอง (Control Self-Assessment : CSA) เป็นประจำทุกปี และ

กำหนดให้มีการติดตามความคืบหน้าเป็นประจำทุกไตรมาส นอกจากนี้หากเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้าน GRC กำหนดให้มีการรายงานความผิดพลาด พร้อมกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงในลักษณะเดิมเกิดขึ้น

#### 4. การทำให้อยั่งยืน (Sustain) ประกอบด้วย

4.1 การทบทวน (Review) ของคณะกรรมการทฤษฎศาสตร์ กำหนดให้มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าตามแผนงาน GRC โดยนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกำหนดให้มีการอบรมหัวข้อ GRC ในหลักสูตรด้านการบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการทฤษฎศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การรายงาน (Report) ของคณะกรรมการทฤษฎศาสตร์ กำหนดให้มีการรายงานให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

4.3 การปรับปรุง (Adapt) ของคณะกรรมการทฤษฎศาสตร์ กำหนดโครงสร้างด้าน GRC ไว้ในนโยบาย Governance Risk Compliance (GRC) ซึ่งกำหนดให้มีการทบทวนนโยบายฯ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ปัจจัยภายนอก (External Context)

คณะกรรมการทฤษฎศาสตร์จะต้องวิเคราะห์และมีความเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น

1) การวิเคราะห์/ระบุปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อคณะกรรมการทฤษฎศาสตร์ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนงานที่วางไว้ เช่น สภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ การเกิดโรคระบาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก (Third-party) ตลอดจนโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT

2) ของคณะกรรมการทฤษฎศาสตร์ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก จัดกลุ่มตามหลักเกณฑ์จำนวน 11 กลุ่ม โดยเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก จำนวน 8 กลุ่ม ดังนี้

- (1) นักลงทุน
- (2) ลูกค้า
- (3) Government and Regulator



- (4) Supplier
- (5) พันธมิตร
- (6) สถาบันการศึกษา
- (7) สื่อมวลชน
- (8) Competitors

3) โดยการพัฒนาระบบการสร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างและส่งเสริมคุณค่าในการบริการที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน อีกทั้งการรับมือต่อความท้าทายที่มีความซับซ้อน การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยกระบวนการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รายละเอียดศึกษาเพิ่มเติมในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

## ปัจจัยภายใน (Internal Context)

**ปัจจัยภายใน (Internal Context)** องค์การสวนพฤกษศาสตร์ต้องวิเคราะห์และมีความเข้าใจปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แบ่งเป็น

1) **การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน** ในเรื่องจุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT แผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ/โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน การกำหนดอัตราผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการหลักที่สำคัญ (ทั้งในแง่บุคลากร การเงิน กระบวนการและเทคโนโลยี) ข้อมูลสารสนเทศ ฯลฯ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (ถ้ามี) เป็นต้น

2) **การติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง** โดยพิจารณาปัจจัยภายในที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในให้สามารถช่วยเกื้อหนุนการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วัฒนธรรม (Culture)

**วัฒนธรรม (Culture)** การสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงบทบาทของผู้นำสภาพแวดล้อมในองค์กร ตลอดจนแนวคิดหรือการสร้างวัฒนธรรมที่สะท้อนของบุคลากรต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ โดยแบ่งเป็น

1) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร (Tone at the top) ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติตาม ทั้งยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานที่จะร่วมแรงร่วมใจในการประพฤติปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

2) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารจัดการองค์กร เช่น แนวทางในการบริหารองค์กร การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม และชัดเจน เป็นต้น

3) การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของตนเองและองค์กร ตลอดจนแนวทางการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน และการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านจริยธรรม จะต้องพิจารณาจริยธรรมของพนักงานและองค์กร เพื่อที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดพฤติกรรมหรือเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงดำเนินงานขององค์กรจะต้องคำนึงถึงหลักจริยธรรมด้วยเช่นกัน

5) การวิเคราะห์ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งในด้านความพึงพอใจของพนักงานในด้านความรักความผูกพันในองค์กร อัตราการลาออกของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานที่เหมาะสม ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร

6) การติดตามการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร จะต้องพิจารณาผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) พิจารณาจากการติดต่อสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรได้รับทราบและเข้าใจถึงความต้องการ ตลอดจนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร แบ่งเป็น

1) การสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

2) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นกลุ่มหลักที่สำคัญ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ ความจำเป็น และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม

3) การกำหนดแผนการสร้างความสัมพันธ์และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์การสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จะต้องกำหนดแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร

# โครงสร้าง และหลักเกณฑ์ของอ.ส.พ. หลังจากบูรณาการ GRC

## Governance Risk Compliance (GRC)

### Corporate Governance (CG)

- ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
- ความโปร่งใสทั้งในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ (Transparency)
- การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล มีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณที่ดี และวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการดำเนินกิจการ (Ethics)
- การมีส่วนร่วม (Participation)

### Risk Management (RM)

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

### Compliance (C)

- กฎหมายภายใน<sup>1</sup>
- กฎหมายภายนอก
- กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ<sup>2</sup>
- กฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม<sup>3</sup>
- กฎหมายเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจและพนักงานรัฐวิสาหกิจ<sup>4</sup>

#### โครงสร้าง CG ระดับกรรมการ

- คณะกรรมการและตรวจสอบกรณีพิเศษตามมติ
- คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์
- คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและกำกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (CG&HR)
- คณะกรรมการตรวจสอบ

#### หลักเกณฑ์ CG

- หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562
- แผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว แผนปฏิบัติการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.พ.
- นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

#### โครงสร้าง RM ระดับกรรมการ

- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- คณะกรรมการตรวจสอบ อ.ส.พ.
- คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

#### หลักเกณฑ์ RM

- COSO-ERM 2017

#### หลักเกณฑ์ C

- การกำหนดนโยบายเพื่อการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
- บทบาทหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
- กระบวนการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ
- โดยรายงานให้คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์เพื่อพิจารณา

#### โครงสร้าง C ระดับกรรมการ

- อนุกรรมการกฎหมาย
- คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

#### โครงสร้าง CG ระดับจัดการ

- ส่วนคณะกรรมการและกำกับดูแลกิจการที่ดี
- สำนักตรวจสอบภายใน

#### โครงสร้าง RM ระดับจัดการ

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- คณะทำงานบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต
- สำนักตรวจสอบภายใน
- ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร
- ผู้ประสานงานประจำสำนัก เพื่อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

#### โครงสร้าง C ระดับจัดการ

- งานกฎหมาย

#### \*\*หมายเหตุ

##### <sup>1</sup>กฎหมายภายใน

- พรฎ.จัดตั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2
- ข้อบังคับ ระเบียบ อ.ส.พ. คำสั่ง ประกาศ

##### กฎหมายภายนอก

##### <sup>2</sup>กฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ

- พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
- ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560
- พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ศ.2561

##### <sup>3</sup>กฎหมายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- พ.ร.บ.ป่าไม้ พ.ศ.2484
- พ.ร.บ.อุทยานแห่งชาติ พ.ศ.2562
- พ.ร.บ.ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.2507 และแก้ไขเพิ่มเติม
- พ.ร.บ.คุ้มครองพันธุ์พืช พ.ศ. 2542
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพ พ.ศ. 2543

##### <sup>4</sup>กฎหมายเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

- พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน พ.ศ.2562
- พ.ร.บ. มาตราฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562
- พ.ร.บ. การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562
- พ.ร.บ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543
- พ.ร.บ. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ.2530 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม)
- พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540
- พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542
- พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561
- พ.ร.บ. ป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม)
- พ.ร.บ. วิธีทางงบประมาณ พ.ศ. 2561
- พ.ร.บ. ว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2542
- พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561
- พ.ร.บ. สถาปนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561
- พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
- พ.ร.บ. แก้ไขเพิ่มเติมทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวกับความรับผิดในทางอาญาของผู้แทนนิติบุคคล พ.ศ. 2560
- พ.ร.บ. คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม)
- พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

อนุมัตินโยบาย GRC นโยบายด้าน CG (G) ด้าน  
บริหารความเสี่ยง (RM) ด้านการปฏิบัติตาม  
กฎเกณฑ์ (C) รวมทั้งกำกับติดตาม และดูแล  
การดำเนินงานด้าน GRC

**คณะกรรมการ อ.ส.พ.**  
กำหนดวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์/นโยบาย/ทิศทางการเจริญเติบโต  
อย่างยั่งยืน รวมทั้ง การตัดสินใจให้ความเห็นชอบเรื่องสำคัญ  
ต่างๆ ขององค์กร กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุ  
เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้เป็นไปตามหลักการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดีของรัฐบาลกิจ

**คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์**

**คณะกรรมการชุดย่อย**

**คณะอนุกรรมการกฎหมาย**  
พิจารณา กลั่นกรอง กำหนด ปรับปรุง แก้ไข  
เพิ่มเติม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบประกาศ และ  
หลักเกณฑ์ต่างๆ ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ให้  
ความเห็นข้อแนะนำ ทางกฎหมาย หรือเรื่อง  
เกี่ยวกับกฎหมายประกอบการพิจารณาของ  
คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

**คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย  
และกำกับบริหารจัดการความเสี่ยง  
และควบคุมภายใน**  
กำกับ ดูแล กำหนดกลยุทธ์ และแผนบริหาร  
ความเสี่ยงขององค์กร ติดตามและเร่งรัดการ  
ดำเนินงานที่สำคัญ มอบนโยบายการ  
บริหารงาน พิจารณากลั่นกรองให้ความ  
เห็นชอบ รวมถึงการทบทวนแผนงานให้  
สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่  
เปลี่ยนแปลงไป

**คณะกรรมการตรวจสอบ**  
ให้คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่เป็นไป  
ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วย  
คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วย  
ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555

**คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์**  
ปรับปรุงระเบียบข้อบังคับประสิทธิภาพใน  
การดำเนินงาน พิจารณาปรับปรุงสภาพการ  
จ้าง ส่งเสริมพัฒนาแรงงานสัมพันธ์  
ปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาตามคำร้องทุกข์  
ของพนักงาน ลูกจ้างรวมถึงการร้องทุกข์ที่  
เกี่ยวกับข้อกบการลงโทษทางวินัย สร้าง  
ความปรองดองและระงับข้อโต้แย้งใน  
องค์การสวนพฤกษศาสตร์

**คณะอนุกรรมการวิชาการ และพัฒนาสวน  
พฤกษศาสตร์**  
กำหนดนโยบาย แผนงานวิชาการ และให้  
ข้อแนะนำเพื่อการพัฒนาและดำเนินงานด้าน  
วิชาการขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไป  
ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ส่งเสริมสนับสนุน  
ให้เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างองค์กรฯ  
กับสถาบันทางวิชาการทั้งในต่างประเทศ  
เสนอแนะแนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนิน  
ธุรกิจขององค์กรฯ จากภารกิจและพันธกิจที่  
ดำเนินงาน

**คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและแสดง  
ความรับผิดชอบต่อสังคมและกำกับระบบการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์**  
กำหนดนโยบายการบริหารกิจการที่ดีและแสดงความ  
รับผิดชอบต่อสังคม กำกับดูแลและแนะนำแนว  
ทางการดำเนินงานการบริหารให้เป็นไปตามแนว  
ทางการบริหารกิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อ  
สังคม และเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ  
นโยบาย กลยุทธ์ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ  
โครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน อัตรากำลังและอัตรา  
เงินเดือน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร

**งานกฎหมาย**

**ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร / ส่วนนโยบายและแผน**

**สำนักตรวจสอบภายใน**

**สำนักบริหาร**

**ระดับสำนัก/ระดับส่วน/ระดับงาน**

**สำนักวิจัยและอนุรักษ์/สำนักส่งเสริมความรู้และกิจการพฤกษศาสตร์**

**ส่วนคณะกรรมการและกำกับดูแลกิจการที่ดี / ส่วนเผยแพร่ความรู้ / ส่วนทรัพยากรมนุษย์**

## ส่วนที่ 4 : บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

บทบาทและหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ GRC ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับคณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ ระดับผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานปฏิบัติ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1) คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์

1.1) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน

1.2) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรจัดให้มีมาตรการในการควบคุมผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรโดยรวม

1.4) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างคณะกรรมการ อ.ส.พ. ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานทุกระดับอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินขององค์กรในทางมิชอบและการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

1.5) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรดูแลให้โครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่างๆ ของคณะกรรมการ อ.ส.พ. และระบบงานของ อ.ส.พ. สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรสามารถดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.6) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การฯ ความรับผิดชอบต่อผลประกอบการ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงให้มีความตั้งใจและความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทบทวนและให้ความเห็นชอบกับกลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ และแผนงานโดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (Key Performance Indicator : KPI) ทางการเงินและแผนต่างๆ และควรติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้คำแนะนำเรื่องกลยุทธ์ด้วย

1.7) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่คณะกรรมการ อ.ส.พ. และผู้บริหารระดับสูงใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ

1.8) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวนหรือปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

1.9) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรจัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.10) คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานองค์กร และผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการ อ.ส.พ. ควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

1.11) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำกับงานด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับสถานะขององค์กรในช่วงระยะเวลานั้นๆ (โครงสร้างอัตรากำลัง)

1.12) คณะกรรมการ อ.ส.พ. ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กร

1.13) อื่นๆ เป็นไปตามนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับประกาศ สคร. ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องธรรมาภิบาล คณะกรรมการ อ.ส.พ. มีหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้ดำเนินงานตาม

(1) พันธกิจตามที่ระบุไว้ในกฎหมายจัดตั้งขององค์การฯ

(2) นโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ

(3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การฯ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานขององค์การฯ ทั้ง 3 ด้าน และกำกับดูแลองค์การฯ ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระดับคณะกรรมการชุดต่างๆ ภายในให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการ อ.ส.พ. กำหนด

## 2) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีบทบาทหน้าที่กำหนดกรอบการกำกับดูแลกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งติดตามการปฏิบัติให้สำเร็จตามกรอบเหล่านั้น

2.2) สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดีและจรรยาบรรณในองค์การฯ ที่สนับสนุนให้องค์การฯ สามารถบรรลุตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.3) พิจารณากรอบและแนวปฏิบัติ GRC ขององค์การฯ ว่าได้รับการออกแบบและปฏิบัติอย่างเหมาะสมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรทุกคน

2.4) จัดทำแนวทางการประเมินการทำงานของคณะกรรมการองค์การฯ และฝ่ายบริหาร ให้สอดคล้องกับกรอบและแนวปฏิบัติ GRC

### 3) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (Risk Committee)

มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1) กำกับดูแลให้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ขององค์กร เพื่อเป็นกรอบให้ฝ่ายบริหารใช้ในการพิจารณาดำเนินการ

3.2) ทารื้อกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือมีโอกาสใหม่ๆ เกิดขึ้น

3.3) กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการวางกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การระบุประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงมีการพิจารณาปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3.4) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเสี่ยงสำคัญแก่ฝ่ายบริหารอย่างทันเวลา

3.5) กำกับดูแลการปฏิบัติและสอบทานผลการประเมินความเสี่ยงทุกด้าน (Enterprise-wide Risk Assessment) รวมถึงการบ่งชี้และรายงานความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กรฯ

3.6) ในกรณีที่กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านที่มีความซับซ้อนและสำคัญ อาจพิจารณาสรรหากรรมการที่มีความรู้ความชำนาญพิเศษในด้านนั้นๆ

3.7) สอดส่องพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง และทำให้องค์การฯ ยอมรับความเสี่ยงที่มากเกินไป (Risk Taking) เช่น การกำหนดผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสมหรือสูงเกินไป อาจทำให้พนักงานยอมรับความเสี่ยงมากขึ้น เพื่อทำงานให้ถึงจุดที่จะได้รับผลตอบแทน เป็นต้น

### 4) คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย (Compliance Committee)

มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1) ติดตามและกำกับดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการ อ.ส.พ. ฝ่ายบริหาร และพนักงาน การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ กฎระเบียบ และข้อบังคับ ทั้งที่กำหนดจากภายในองค์กรฯ และภายนอกองค์กรฯ

4.2) ดูแลให้มีการประเมินกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจงานขององค์กรฯ ได้ พร้อมทั้งมีการพิจารณาถึงความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ



4.3) กำกับดูแลให้มั่นใจว่าประเด็นสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรฯ ได้ถูกนำไปบูรณาการอยู่ในกระบวนการที่ปฏิบัติเป็นประจำ รวมถึงกำกับดูแลให้มีการจัดอบรม สื่อสาร และติดตามดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการที่กำหนดไว้ด้วย

## 5) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1) ทำหน้าที่สอบทานการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ และทำหน้าที่รับรายงานผลการสอบทานโดยตรงจากผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรฯ ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเรื่องเหล่านี้ โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบถือว่ามีส่วนสำคัญ เพราะทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance) ต่อการดำเนินงานของกิจการว่ามีความถูกต้อง โปร่งใส และสอบทานได้

5.2) ด้วยภาระหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบที่ต้องติดตามดูแลและสอบทานภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กรฯ คณะกรรมการองค์กรฯ จึงมักมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ติดตามดูแลในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับร่วมด้วย

## ส่วนที่ 5 : บทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานและบุคลากร อ.ส.พ.

### 1) ผู้บริหารระดับสูง

มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานภายในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

### 2) ส่วนคณะกรรมการและกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1) จัดทำนโยบาย GRC ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และฝ่ายกฎหมาย พร้อมนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการฯ ตามมติคณะกรรมการ อ.ส.พ. ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติต่อไป

2.2) ทบทวนนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ พร้อมนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ CG ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติต่อไป

2.3) ทบทวนแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.พ. พร้อมนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะอนุฯ CG พิจารณากลับกรอง ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติต่อไป แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ อ.ส.พ. ร่วมกับสำนัก/ส่วน/งาน ที่เกี่ยวข้อง พร้อมนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ CG พิจารณากลับกรองก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติต่อไป

2.4) กำหนดช่องทางเพื่อรับข้อมูลหรือความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การแจ้งเบาะแสการทุจริต การปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการละเมิดนโยบายองค์กร และการปฏิบัติที่ขัดต่อหลักจริยธรรม เป็นต้น

2.5) สืบหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จะทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานที่องค์การฯ ให้ดีขึ้น

2.6) จัดให้มีการประเมินตนเอง เช่น การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยตนเอง เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในทุกระดับที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร ความเสี่ยงและการปฏิบัติตามเกณฑ์ โดยให้นำเสนอผลการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณา

2.7) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม หรือการทำ Focus Group เป็นต้น

2.8) รายงานข้อมูลสารสนเทศและผลการหาข้อเท็จจริงต่อผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพิจารณาหรือเพื่อทราบ

2.9) กำหนดช่องทางการแจ้งเตือน ซึ่งสามารถแจ้งเตือนตามช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น การประชุม โทรศัพท์ เว็บไซต์ และอีเมล เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและแจ้งเตือนในกรณีที่มี การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งไม่สอดคล้องกับหลัก จริยธรรมขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่สำคัญขององค์กรควรได้รับทราบข้อมูลการแจ้ง เตือนจากองค์กร โดยไม่ควรได้รับทราบข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ

2.10) กลั่นกรองและกำหนดช่องทางการแจ้งเตือน เพื่อกลั่นกรองรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนมีการแจ้งเตือนตามช่องทางที่กำหนด

2.11) การคุ้มครองข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคงและ ปลอดภัย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนด

### 3) ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1) ทบทวนนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับสำนัก/ส่วน/งาน พร้อม นำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อพิจารณา ให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่อ พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

3.2) เตรียมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยองค์กรฯ กำหนดนโยบายและแนว ปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

3.3) ติดตามกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบ องค์กรจะต้องมีกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานและผลการจัดการปัญหาไว้อย่างเป็น ระบบ สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว

3.4) เสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การฯ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศได้ถูกส่งผ่านไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในกรณีที่เป็น ซึ่งจะทำให้ช่วยพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ยิ่งขึ้น

3.5) ติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลาในการติดตามและการประเมินผล เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลคุ้มค่า และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.6) ติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ทั้งตามแผนปฏิบัติการและในภาพรวมขององค์กร

3.7) การวิเคราะห์และรายงานผลการติดตาม ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยระบุจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

#### 4) งานกฎหมาย

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1) ทบทวนนโยบายด้านการปฏิบัติการตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ พร้อมนำเสนอคณะอนุฯ CG เพื่อกลั่นกรอง ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่ออนุมัติต่อไป

4.2) กำหนดแนวทางการสอบสวนพนักงานที่กระทำผิด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้รับความเป็นธรรมจากการถูกกล่าวหา

4.3) กำหนดกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริง โดยกำหนดเป็นระเบียบว่าด้วยการสอบสวนความผิดทางวินัยของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ โดยคณะกรรมการสอบสวนจะต้องชี้แจงข้อกล่าวหาแก่ผู้ถูกกล่าวหา โดยผู้ถูกกล่าวหาจะมีสิทธิที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา ตลอดจนข้อพยานหลักฐาน เพื่อประกอบการแก้ข้อกล่าวหา โดยคณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่รวบรวมพยานหลักฐาน สอบปากคำ และเหตุการณ์อื่นเกี่ยวกับเรื่องที่กล่าวหา และสรุปเป็นรายงานพร้อมเสนอแนวทางแก้ไข หรือการลงโทษ

## 5) ส่วนทรัพยากรมนุษย์

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1) จัดให้มีแผนการจัดฝึกอบรม/ให้ความรู้/การสร้างความรู้ความตระหนักทั้งในส่วนของการที่รับผิดชอบและการเสริมสร้างศักยภาพหรือทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กรฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2) พัฒนาลำดับขั้นในการจัดฝึกอบรม จะต้องมีการปรับปรุงรายละเอียดของหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ศักยภาพในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจให้กับผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.3) จัดฝึกอบรมตามแผนงานที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานเข้ารับการอบรมจะสามารถเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและทันกาล

5.4) ให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนแก่พนักงานในองค์กร โดยบูรณาการเรื่องดังกล่าวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะในการปฏิบัติงาน และลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

5.5) กำหนดแนวทางในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส

5.6) กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นหลักเกณฑ์และเป็นมาตรฐานในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของพนักงานในองค์กร

## 6) สำนักตรวจสอบภายใน

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.1) จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ตามหลัก Risk-Based Approach โดยสำนักตรวจสอบภายในเป็นฝ่ายที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรฯ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.2) ดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ โดยสำนักตรวจสอบภายใน จะสามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระ รวมทั้งให้คำปรึกษา (Consulting Service) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

## 7) บุคลากร อ.ส.พ.

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

7.1) มีวินัยในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรขององค์การฯ จะต้องมีความวินัยในการปฏิบัติงาน และต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่องค์การฯ กำหนด นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีจรรยาบรรณเท่าเทียม และเป็นธรรม

7.2) กำหนดกิจกรรมการควบคุมที่คำนึงถึงความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ของกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงการบริหารงาน กระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ ที่สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และไม่ควรมีกิจกรรมควบคุมมากเกินไป หรือน้อยเกินไป

7.3) ทบทวนข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อค้นหาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งจะต้องกำหนดกิจกรรมการควบคุม ติดตามและรายงานเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสามารถระบุโอกาส และโอกาสในการปรับปรุง โดยแบ่งเป็น

(1) กำหนดแผนการปรับปรุง โดยจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

(2) ดำเนินการตามแผนการปรับปรุง และรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเผยแพร่ในรายงานประจำปี เพื่อให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างถูกต้องและทั่วถึง