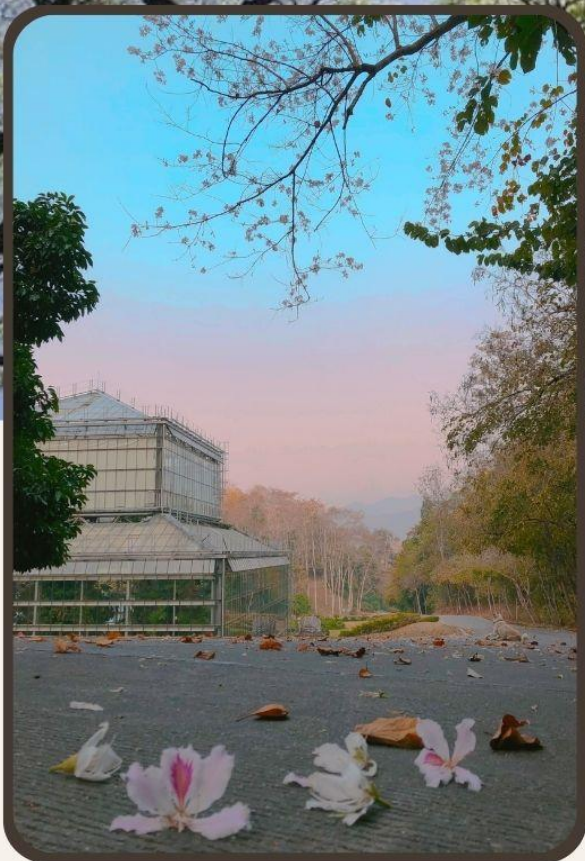


# คู่มือ

## การบูรณาการนโยบาย Governance Risk and Compliance (GRC)



สำหรับหน่วยปฏิบัติและบุคลากร  
องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ปี 2565

---

# คู่มือ

## การบูรณาการนโยบาย Governance, Risk and Compliance (GRC)

### สำหรับหน่วยปฏิบัติและบุคลากรองค์การสวนพฤกษศาสตร์

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

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

ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร

# 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) และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนจัดหา ข้อมูลที่เหมาะสม นำเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)
<b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)</b>	<b>หมายถึง</b> การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการ

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

## นโยบาย Governance Risk Compliance (GRC)

คณะกรรมการองค์การสวนพฤกษศาสตร์ในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลองค์กรฯ ได้ตระหนัก  
ถึงการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร  
ติดตามการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน โดยบูรณาการหลักการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง จริยธรรม จรรยาบรรณและมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ  
รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างมูลค่าเพิ่มและความ  
ยั่งยืนให้กับองค์กร ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
รับทราบเจตนารมณ์และกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ  
ตามกฎ ระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)
2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบ  
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 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 มีความ เป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร 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 เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยัง เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

2. ในกรณีที่คณะผู้บริหารระดับสูงพบว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความ เสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน ต้องนำเสนอต่อ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบาย และกำกับการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมฯ 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 บริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรฯ 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 การดำเนินงานตามข้างต้นอาจต้องปรับเปลี่ยนไปตามระดับการเติบโตขององค์กรฯ 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 ก็จะทำการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์หรือแผนการดำเนินงานนั้นให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้พัฒนาหรือปฏิบัติตามไป 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 และกรายงานผลการสอบทานให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทราบ โดยคณะกรรมการควรแนะนำฝ่ายจัดการให้ปรับปรุง GRC Building Blocks ได้ เมื่อเห็นถึงจุดบกพร่องที่ต้องปรับปรุง หรือเมื่อพิจารณาเห็นว่ากลยุทธ์สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ การดำเนินงาน หรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เปลี่ยนแปลงไป

### การกำกับดูแลกิจการ (Governance)

หากพิจารณาเฉพาะในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการจะต้องกำกับดูแลว่าทิศทางกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ หรือดำเนินการอยู่นั้น สอดรับกับโครงสร้างการกำกับดูแลภายในองค์กร ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรหรือไม่ โดยคณะกรรมการจะต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) ทิศทาง กลยุทธ์ 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 เหมาะสมหรือไม่ทั้งในแง่ของผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง และในแง่ที่มีผลต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

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

## การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่คณะกรรมการควรกำกับดูแล เมื่อฝ่ายบริหารนำเสนอเป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์องค์กร หรือการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องสำคัญ หรือแม้แต่ในขั้นตอนของการติดตามผลการดำเนินงาน มีดังนี้

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

2) ความเสี่ยงที่สำคัญที่เกิดจากการดำเนินการตามทิศทาง กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานได้ถูกระบุ 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. ได้รับ

รายงานแล้ว ควรพิจารณาความถูกต้องและครบถ้วนของความเสี่ยง ความเหมาะสมของวิธีจัดการ ความเสี่ยงและให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงและวิธีจัดการความเสี่ยงที่มี ประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจเป็นข้อเสนอในการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ ประเมินได้

เมื่อคณะกรรมการ อ.ส.พ. อนุมัติแผนยุทธศาสตร์แล้ว ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการประเมิน ความเสี่ยงระดับองค์กร (Corporate Risk) ซึ่งแสดงความเสี่ยงสำคัญทั้งหมดขององค์กรฯ และ ความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Business Unit Risk) ซึ่งแสดงความเสี่ยงสำคัญของแต่ละหน่วยงาน โดย ความเสี่ยงเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแต่ละวันทั้งด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) การเงิน (Financial Risk) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk) ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารสามารถประเมิน ความเสี่ยงจากระดับองค์กรไปยังหน่วยงาน หรือนำความเสี่ยงสำคัญจากระดับหน่วยงานขึ้นมาเป็นของระดับ องค์กรได้ แต่การทำในลักษณะทั้งสองทางนี้ ต้องมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งสองระดับนั้นเป็นไปในทิศทาง เดียวกัน คือมุ่งสู่ความสำเร็จในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ

ในระหว่างการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารทบทวนและประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เห็นว่ามีความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์โดยตรง เช่น การ มีโรคระบาดรุนแรงแบบ Covid-19 เกิดขึ้น ทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจแบบเดิมได้ และคาดว่า ผลกระทบจะรุนแรงมากขึ้น จึงต้องหาวิธีลดความเสี่ยง โดยการปรับแผนยุทธศาสตร์ไปสู่รูปแบบใหม่ เช่น ทำธุรกิจแบบ Online มากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ หากฝ่ายบริหารพบว่ามีความเสี่ยงที่อาจกระทบกับแผน ยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารต้องรายงานให้คณะกรรมการทราบ เพื่อหารือเกี่ยวกับการปรับปรุงแผน ยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม

## การกำกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)

คณะกรรมการ อ.ส.พ. ควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรฯ เข้าใจและสามารถปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้ครบถ้วน และถูกต้องนี้ถือเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งขององค์กรฯ ดังนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องประเมินความเสี่ยงด้าน Compliance และกำหนดวิธีจัดการเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งรายงานผลให้คณะกรรมการ อ.ส.พ. ทราบอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ในส่วนของการกำกับดูแลด้าน Compliance คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องสำคัญ ดังต่อไปนี้ เมื่อฝ่ายบริหารนำเสนอเป้าหมาย ทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรฯ หรือเรื่องสำคัญอื่นๆ ให้กับ คณะกรรมการพิจารณา

1) ประเด็นทางกฎหมาย จริยธรรม หรือ เรื่องที่มีผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อาจเกิดขึ้นได้ พร้อมแนวทางการบริหารจัดการ (Laws, Ethics and Stakeholder Concerns)

2) มีความสอดคล้องหรือเป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Standard or Best Practices) ที่เกี่ยวข้องหรือไม่

3) มีแนวทางการตรวจสอบ (Audit) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎ 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 ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรฯ 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 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน 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. การทำให้ยั่งยืน (Sustain) ประกอบด้วย

4.1 การทบทวน (Review) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ กำหนดให้มีการติดตามและรายงานความคืบหน้าตามแผนงาน GRC โดยนำปัญหา/อุปสรรคมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกำหนดให้มีการอบรมหัวข้อ GRC ในหลักสูตรด้านการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และสอดคล้องตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

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

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

#### ปัจจัยภายนอก (External Context)

องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องวิเคราะห์และมีความเข้าใจถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น

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

2) องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก 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) โดยการพัฒนากระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างและส่งมอบคุณค่าในการบริการที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ 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 ตลอดจนแนวคิดหรือการสร้างวัฒนธรรมที่ของบุคลากรต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี 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 ตลอดจนจนแนวทางการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงาน และการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านจริยธรรม จะต้องพิจารณาจริยธรรมของพนักงานและองค์กร เพื่อที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดพฤติกรรมหรือเกิดความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ 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

แทรก โครงสร้าง GRC 2 แผ่น

แทรก โครงสร้าง GRC 2 แผ่น

## ส่วนที่ 4 : บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ/อนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับ 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. ควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

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 ความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะ 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) แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ และ

(3) นโยบายรัฐบาลตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญขององค์การฯ

ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์การฯ 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) สอดส่องพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง 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 และข้อบังคับที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กรฯ ได้ พร้อมทั้งมีการพิจารณาถึงความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุม ภายใน เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

4.3) กำกับดูแลให้มั่นใจว่าประเด็นสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรฯ ได้ถูกนำไปบูรณาการอยู่ในกระบวนการที่ปฏิบัติเป็นประจำวัน รวมถึงกำกับดูแลให้มีการจัดอบรม สื่อสาร และติดตามดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการที่กำหนดไว้ด้วย

## 5) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)

มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1) ทำหน้าที่สอบทานการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ และทำหน้าที่รับรายงานผลการสอบทานโดยตรงจากผู้ตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรฯ ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเรื่องเหล่านี้ โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบถือว่ามีส่วนสำคัญ เพราะทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่น (Assurance) ต่อการดำเนินงานของกิจการ ว่ามีความถูกต้อง โปร่งใส และสอบทานได้

5.2) ด้วยภาระหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบที่ต้องติดตามดูแลและสอบทานภาพรวมของการดำเนินงานขององค์กร คณะกรรมการองค์กรฯ จึงมักมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ติดตามดูแลในส่วนของการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับพร้อมด้วย



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

### 1) ผู้บริหารระดับสูง

มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานภายในองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการกำหนด

### 2) ส่วนคณะกรรมการและกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1) จัดทำนโยบาย GRC ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และฝ่ายกฎหมาย พร้อมทั้งนำเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อพิจารณา 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 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ 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 เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและแจ้งเตือนในกรณีที่มีปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่สำคัญขององค์กรควรได้รับทราบข้อมูลการแจ้งเตือนจากองค์กร โดยไม่ควรได้รับทราบข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ

2.10) กลั่นกรองและกำหนดช่องทางการแจ้งเตือน เพื่อกลั่นกรองรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนมีการแจ้งเตือนตามช่องทางที่กำหนด

2.11) การคุ้มครองข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลสารสนเทศมีความมั่นคงและปลอดภัย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่องค์กรกำหนด

### 3) ส่วนบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบองค์กร

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1) ทบทวนนโยบายและแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับสำนัก/ส่วน/งาน พร้อมนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนนโยบายและกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณา ก่อนเสนอคณะกรรมการ อ.ส.พ. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

3.2) เตรียมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยองค์การฯ กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

3.3) ติดตามกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบ องค์กรจะต้องมีกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานและผลการจัดการปัญหาไว้อย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว

3.4) เสนอแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรฯ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศได้ถูกส่งผ่านไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขในกรณีที่เป็น ซึ่งจะทำให้ช่วยพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ยิ่งขึ้น

3.5) ติดตามและการประเมินผลการดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลาในการติดตามและการประเมินผล เพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3.6) ติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยระบุข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ทั้งตามแผนปฏิบัติการและในภาพรวมขององค์กร

3.7) การวิเคราะห์และรายงานผลการติดตาม ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยระบุจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด

#### 4) งานกฎหมาย

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

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

4.2) กำหนดแนวทางการสอบสวนพนักงานที่กระทำผิด เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้รับความเป็นธรรมจากการถูกกล่าวหา

4.3) กำหนดกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริง โดยกำหนดเป็นระเบียบว่าด้วยการสอบสวนความผิดทางวินัยของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ โดยคณะกรรมการสอบสวนจะต้องชี้แจงข้อกล่าวหาแก่ผู้ถูกกล่าวหา โดยผู้ถูกกล่าวหาจะมีสิทธิ์ที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา ตลอดจนข้อพยานหลักฐาน เพื่อประกอบการแก้ข้อกล่าวหา โดยคณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่รวบรวมพยานหลักฐาน สอบปากคำ และเหตุการณ์อันเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ถูกกล่าวหา และสรุปเป็นรายงานพร้อมเสนอแนวทางแก้ไข หรือการลงโทษ

## 5) ส่วนทรัพยากรมนุษย์

มีบทบาทและหน้าที่ดังต่อไปนี้

5.1) จัดให้มีแผนการจัดฝึกอบรม/ให้ความรู้/การสร้างควมตระหนักรู้ทั้งในส่วนองงานที่รับผิดชอบและการเสริมสร้างศักยภาพหรือทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับในองค์กรฯ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2) พัฒนาลักสูตรในการจัดฝึกอบรม จะต้องมีการปรับปรุงรายละเอียดของหลักสูตรให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ศักยภาพในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจให้กับผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.3) จัดฝึกอบรมตามแผนงานที่กำหนด เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าพนักงานเข้ารับการอบรมจะสามารถเรียนรู้ 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 และต้องปฏิบัติตามจริยธรรมที่องค์การฯ กำหนด นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีจริยธรรมเท่าเทียม 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