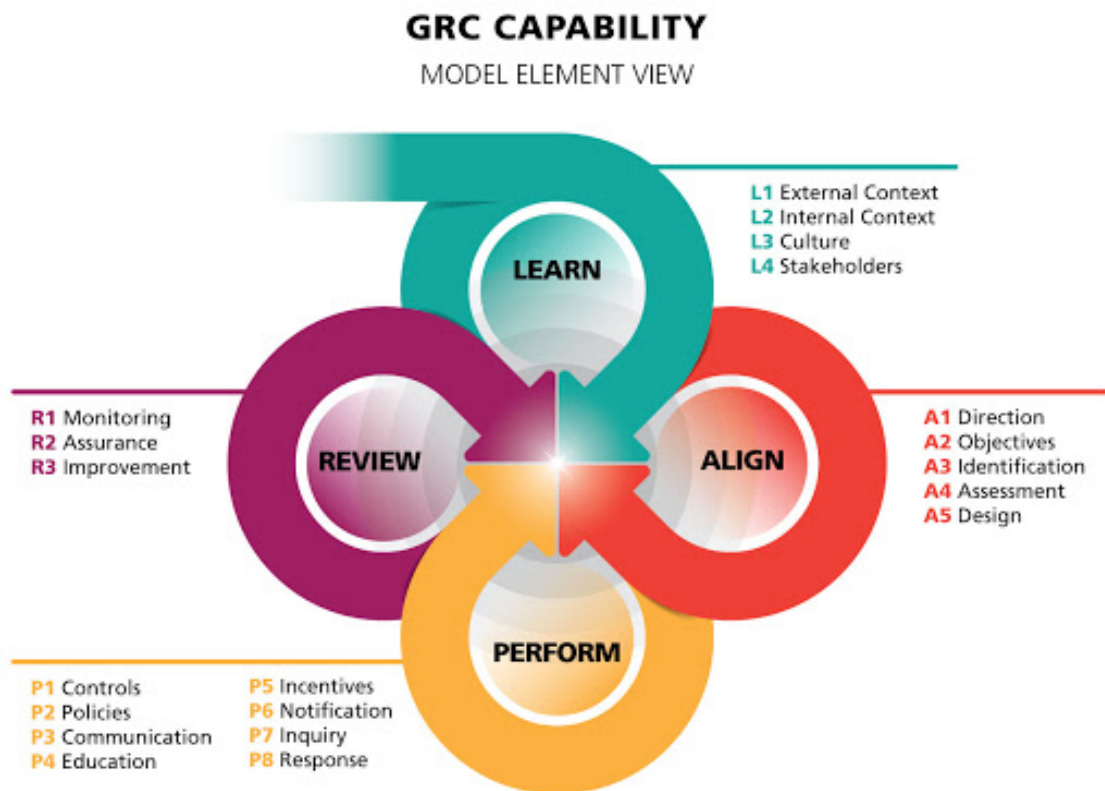




## คู่มือ

นโยบาย Good Corporate Governance (G) Risk (R) และ  
Compliance (C) : (GRC) ของ กทท.





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย

---

นโยบายหลักการ และแนวทางการปฏิบัติ  
การบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง  
และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ  
(Governance, Risk, and Compliance: GRC  
Policy, Principle, and Practices)  
ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)  
ประจำปีงบประมาณ 2565



## นโยบายการบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (GRC) ของ กทท.

1. การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติของการบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance หรือ G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management หรือ R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance หรือ C) หรือที่เรียกโดยย่อว่า GRC เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน โดยมีการกำกับดูแลที่ดีที่เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล รู้ถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
2. กทท. บูรณาการนโยบายที่เชื่อมโยง และ สอดคล้องในนโยบายเดียวกันในหลักการหรือสาระสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) ตามหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลของ OCEG รวมถึงการบูรณาการ กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องโดยมีบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญของ GRC ของ กทท.
3. คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญและมีบทบาทในการกำกับดูแล และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการยึดถือและปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติ GRC ของ กทท. โดยจัดทำ คู่มือนโยบาย หลักการ และแนวทางการปฏิบัติ GRC ที่มีคำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการเผยแพร่ สร้างความรู้ ความเข้าใจ และนำไปใช้ปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม
4. กทท. ส่งเสริมให้มีบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) และ GRC เพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีของ กทท.
5. กทท. จะทำการติดตามผล ทบทวน และปรับปรุงประจำปี เพื่อให้ GRC ของ กทท. ประสบความสำเร็จ ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาสอดคล้องกับนโยบายและบริบทของ กทท. รวมถึงมาตรฐานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
6. รายละเอียดพร้อมคำอธิบายเพิ่มเติม รวมถึงแนวทางการปฏิบัติของ GRC ของ กทท. เป็นไปตามคู่มือ “นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของ การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)”



## บทสรุปผู้บริหาร

การบูรณาการของ การกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (C) หรือ GRC ของ กทท. นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโตและยั่งยืน โดย GRC ของ กทท. มาจากการศึกษาและประยุกต์ในหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบันของ OCEG ซึ่ง กทท. ได้สังเคราะห์และนำมานิยามความหมายของ GRC ในบริบทของ กทท. ดังนี้ “การบูรณาการนโยบาย กระบวนการ และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (Compliance, C) เพื่อสนับสนุนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายอย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน” และได้กำหนดนโยบาย GRC ที่บูรณาการนโยบายที่เชื่อมโยง และ สอดคล้องในนโยบายเดียวกันในหลักการหรือสาระสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยมีสาระสำคัญหลักของนโยบาย GRC ของ กทท. คือ การที่ กทท. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติของ GRC เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมั่นใจมีประสิทธิภาพเติบโตและยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลที่ดี ที่เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากลรู้ถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

นอกจากการมีนโยบาย GRC ที่บูรณาการระดับนโยบายแล้ว กทท. ยังได้บูรณาการ กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยเช่นกัน โดยมี บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นปัจจัยสำคัญของ GRC ของ กทท. ซึ่ง “การบูรณาการ” ในบริบทของ กทท. หมายถึง ความสอดคล้อง การเชื่อมโยง การแบ่งปัน/ใช้ร่วมกัน และ การประสาน “แผน/งาน/โครงการ/กระบวนการ/บุคลากร/ข้อมูลและสารสนเทศ/ทรัพยากร และ นโยบาย” ในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน หรือ ที่ต้อง “บูรณาการ” กัน ทั้งนี้ในการนำไปปฏิบัติจริงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรนั้น กทท. ได้จัดทำแนวทางการปฏิบัติของ GRC ในด้านต่างๆ 7 ด้านที่ครอบคลุมตั้งแต่ แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ 1) จริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรม และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การวิเคราะห์และกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขององค์กร 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และความต่อเนื่องทางธุรกิจ 4) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance) 5) เทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล และ ข้อมูลสารสนเทศ 6) การสื่อสาร การเสนอแนะ และการร้องเรียนขององค์กร และ 7) การตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นไปตามการประยุกต์จาก GRC Capability Model V.3 ของ OCEG โดยที่ทั้งหมดนี้ กทท. จะทำการทบทวน ปรับปรุงเพื่อให้ GRC ของ กทท. เหมาะสม ทันสมัย และตอบสนองวัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้ อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี



## สารบัญ

|                                                                                                                     | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| นโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย<br>ข้อบังคับ (GRC) ของ กทท.             | 2    |
| บทสรุปผู้บริหาร                                                                                                     | 3    |
| นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ                                                                                    | 6    |
| 1. วัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้ของ กทท.                                                                           | 7    |
| 2. นิยามสำคัญ                                                                                                       | 8    |
| 2.1 G: การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)                                                                          | 8    |
| 2.2 R: การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)                                                                        | 10   |
| 2.3 C: การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)                                                           | 12   |
| 2.4 GRC: การบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตาม<br>กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) | 13   |
| 3. บริบทสำคัญที่เกี่ยวข้อง                                                                                          | 15   |
| 3.1 วัตถุประสงค์จัดตั้งของ กทท.                                                                                     | 15   |
| 3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)                                                                                             | 15   |
| 3.3 พันธกิจ (Mission)                                                                                               | 15   |
| 3.4 ค่านิยม (Core Value)                                                                                            | 16   |
| 3.5 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กทท.                                                | 16   |
| 3.6 ผู้มีส่วนได้เสียของ กทท.                                                                                        | 17   |
| 3.7 โครงสร้างของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)                                                                      | 18   |
| 4. โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้าน GRC                                                                                    | 19   |
| 5. นโยบาย GRC                                                                                                       | 29   |
| 5.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง                                                                                   | 29   |
| 5.2 นโยบาย GRC                                                                                                      | 36   |
| 5.3 ผู้มีอำนาจลงนามนโยบายและรับผิดชอบในการกำกับดูแล GRC                                                             | 39   |



|                                                                                                | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 6. แนวทางการปฏิบัติด้าน GRC                                                                    | 40   |
| 6.1 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับจริยธรรม ค่านิยม วัฒนธรรม และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย             | 40   |
| 6.2 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขององค์กร        | 42   |
| 6.3 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และความต่อเนื่องทางธุรกิจ | 49   |
| 6.4 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ (Compliance)         | 53   |
| 6.5 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล และ ข้อมูลและสารสนเทศ                | 54   |
| 6.6 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การเสนอแนะ และ การร้องเรียนขององค์กร                | 55   |
| 6.7 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)                               | 57   |
| 7. การทบทวน ปรับปรุง นโยบาย หลักการ และ แนวทางการปฏิบัติ GRC ของ กทท. และ ปัจจัยของความสำเเร็จ | 60   |
| 7.1 การทบทวน ปรับปรุง นโยบาย หลักการ และ แนวทางการปฏิบัติ GRC ของ กทท.                         | 60   |
| 7.2 ปัจจัยของความสำเเร็จ                                                                       | 60   |
| ภาคผนวก                                                                                        | 62   |
| GRC Capability Model                                                                           |      |



## นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ

การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) จัดทำนโยบายการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk : R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance : C) (GRC Policy) โดยยึดมาตรฐานของ OCEG (หรือชื่อเดิม Open Compliance and Ethics Group) นำมาเป็นกรอบแนวทางอ้างอิง ร่วมกับการพิจารณาบริบทโดยรวมของ กทท. เพื่อให้ กทท. สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบ GRC พร้อมกับระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบ หลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีด้าน GRC ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานของ กทท. ที่เป็นรัฐวิสาหกิจการขนส่งทางน้ำ โดยระบบการจัดการดังกล่าวเป็นมาตรฐานในเชิงบูรณาการและเพียงพอต่อ คณะกรรมการ กทท. ในการนำไปใช้เป็นกลไกสำหรับขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์จัดตั้งทิศทางและ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. รวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง นโยบาย หลักการ และแนวทางการปฏิบัติใน รายละเอียดดังนี้



## 1. วัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้ของ กทท.

กทท. กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบริหารจัดการ และนำมาใช้จริงด้าน GRC ที่แสดงถึงผลสำเร็จและประโยชน์ที่พึงได้จากการนำ GRC ตามมาตรฐาน OCEG มาใช้ในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สรุปได้ดังนี้

1. กทท. เกิดวัฒนธรรมการจัดการที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ (Performance Base Management) จากการบูรณาการวัตถุประสงค์การจัดการ การบริหาร ติดตาม/ประเมิน และทบทวนความมาตรฐานและความเพียงพอของงานด้าน GRC อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. กทท. สามารถกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง และการจัดการโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตามลำดับ
3. กทท. มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติจากการนำ GRC มาใช้ที่ทำให้มั่นใจและสนับสนุนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์จัดตั้ง ทิศทาง และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า “Principled Performance”
4. กทท. เกิดการวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญ ระบุ และบริหารความเสี่ยงรู้ถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) รวมถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยเฉพาะในมิติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจการท่าเรือ (Compliance) ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิผล
5. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนในการกำกับดูแลกิจการ (G) บริหาร และปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (R) ควบคุมภายใน และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C)
6. กทท. สามารถยกระดับการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง(R) และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C) ของ กทท. ด้วยการจัดการบุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ
7. กทท. เกิดการพัฒนากระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Governance) และการกำกับดูแลข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Governance) ที่ครอบคลุมมิติทั้งด้านการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C)
8. บุคลากร กทท. เกิดความตระหนักและมีพฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานจนสามารถลดความเสี่ยงและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการในกิจการท่าเรือ





## 2. นิยามสำคัญ

---

กทท. กำหนดนิยามการกำกับดูแลกิจการ (G) บริหาร และปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง (R) ควบคุมภายใน และกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในแต่ละองค์ประกอบของ G, R, และ C เช่น หลักการกำกับดูแลที่ดีของ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), การบริหารความเสี่ยงตาม COSO 2017, และการจัดการด้าน GRC ตามมาตรฐาน OCEG เป็นต้น และในภาพรวมของการบูรณาการ GRC โดยยึดตามนิยามและความหมายของ OCEG เป็นหลัก ซึ่งสรุปโดยมีสาระสำคัญได้ดังนี้

### 2.1 G: การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)

การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ตามนิยาม/ความหมายขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors, IOD) มีรายละเอียดดังนี้



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

#### องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD)

- "Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined."

#### ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

- " การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เป็นระบบที่สะท้อนโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้นภาครัฐ/เจ้าของ เพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นภาครัฐ/เจ้าของใน ระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น "

#### สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย หรือ Thai Institute of Directors (IOD)

- " การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance, CG) คือ กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของคณะกรรมการ ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การสร้างความมั่งคั่ง (Wealth Creation) ให้แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ/ เจ้าของ ทั้งนี้ภายในกรอบของกฎหมายและข้อบังคับ (Compliance) ที่กำหนดไว้"

จากนิยามสากลข้างต้นทำให้สามารถกำหนดเป็นนิยามการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. เพื่อใช้สำหรับ การบริหารจัดการงานด้าน GRC ได้ดังนี้

“ระบบของการกำกับดูแล กทท. ที่สะท้อนโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์/การทำหน้าที่ระหว่างกัน ของ คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร พนักงาน และหน่วยงานกำกับดูแล โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขัน และ การเติบโตที่ยั่งยืนแก่ กทท.”



## 2.2 R : การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หรือการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร โดยเป็นทั้งวัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติงานที่บูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ฝ่ายงานทั่วทั้งองค์กรไม่เฉพาะที่ดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงโดยตรง สามารถตระหนัก สร้าง และรักษาคุณค่า/มูลค่า (Value) ให้เกิดแก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ภายใต้ขอบเขตความเสี่ยงที่องค์กรนั้นๆยอมรับได้ จากที่กล่าวถึงนี้ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงมีขอบเขตที่ครอบคลุมทั้งการกำกับดูแลกิจการ การกำหนดกลยุทธ์องค์กร การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ การติดตามประเมินผลสำเร็จ (Performance) ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายองค์กร

ทั้งนี้ในทางปฏิบัติ COSO 2017 ได้จัดแบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 5 ขั้นตอน 20 หลักการ ที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการกลยุทธ์องค์กร ดังนี้



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย





## 2.3 C : การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance)

การกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance) เป็นกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ รวมถึงระบบงานขององค์กรสามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เกี่ยวข้องทั้งที่ถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานภายนอก และองค์กรเป็นผู้กำหนด เช่น นโยบาย รวมถึงข้อตกลงและสัญญาที่องค์กรจัดทำขึ้นร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ จากที่กล่าวถึงนี้ เพื่อให้ การดำเนินงานด้าน Compliance สามารถเป็นกลไกป้องกันองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติงาน Compliance จึงต้องดำเนินการโดยผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ และแบ่งขอบเขตการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

- ระยะที่ 1 : การทดสอบการออกแบบเพื่อให้ปฏิบัติได้ตามข้อกำหนด (Design-time compliance verification) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการออกแบบกระบวนการทำงานทางธุรกิจ โดยศึกษาและวิเคราะห์ถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีทั้งภายในและภายนอกที่พึงปฏิบัติครบถ้วนแล้ว
- ระยะที่ 2 : การติดตามการปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Runtime compliance monitoring) : ซึ่งเป็นระยะหลักจากที่องค์กรมีการนำกระบวนการทางธุรกิจไปปฏิบัติ ซึ่งองค์กรต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลสำเร็จ โดยเฉพาะในกระบวนการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่สำคัญขององค์กร

จากที่กล่าวถึงนี้ Compliance จึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลของคณะกรรมการและผู้บริหาร
- 2) การบริหารจัดการงานด้าน Compliance (Compliance Program) ได้แก่
  - 2.1) นโยบายและกระบวนการบริหารจัดการ
  - 2.2) การฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความเข้าใจแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับ 1. ผลลัพธ์ บริการและกระบวนการปฏิบัติงานทางธุรกิจ / 2. กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี นโยบายและมาตรการต่างๆ ภายในองค์กร / 3. ประเด็นที่สังคมและสาธารณะให้ความสำคัญ
  - 2.3) การติดตามและประเมินผล
  - 2.4) การตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) การติดตามและตรวจการปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance Audit)

แหล่งที่มา : Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)



## 2.4 GRC: การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)

ตามที่ OCEG (เดิมเรียกว่า Open Compliance and Ethics Group) ได้เคยให้ความหมายของ GRC ไว้ซึ่งตรงกับความหมายตามคู่มือของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ว่าหมายถึง ระบบที่เกี่ยวข้องกับ คน (people) กระบวนการ (processes) และเทคโนโลยี (technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้

- 1) มีความเข้าใจและจัดลำดับความสำคัญต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
- 3) บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดและสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง (Risk Profile) และปกป้องคุณค่าขององค์กร (Value)
- 4) ดำเนินการภายใต้ขอบเขตของกฎหมายสัญญาในระบบภายในสังคมและจริยธรรม
- 5) ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเชื่อถือได้และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- 6) ส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม ต่อมา OCEG ภายหลังได้ให้ความหมายที่กระชับขึ้น สรุปได้ว่า GRC คือ

“การบูรณาการสมรรถนะขององค์กร (Governance, Risk, และ Compliance) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity)”

(จาก “The integrated collection of capabilities that enable an organization to reliably achieve objectives, address uncertainty and act with integrity.” ทั้งนี้ Integrated collection of capabilities ได้แก่ Governance, Risk, และ Compliance นั้นเอง) โดยที่ “การบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity)” นั้น OCEG เรียกว่า “Principled Performance” ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของการนำ GRC มาใช้กับองค์กร

จากนิยาม ความหมายต่างๆ ข้างต้น กทท. ได้กำหนดความหมายของ GRC ในบริบทของ กทท. ดังนี้

“การบูรณาการนโยบาย กระบวนการ และข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (Compliance, C) เพื่อสนับสนุนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายอย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพและ ยั่งยืน”

อธิบายเพิ่มเติมนิยาม GRC ของ กทท. ได้ว่า GRC ของ กทท. เริ่มที่สาระสำคัญของ GRC คือ “การบูรณาการ” กันของ G, R, และ C เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรทั่วไปประสบ คือ การมีการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (Compliance, C) ที่แยกจากกันหรือที่เรียกว่า Silo และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพได้อย่างเต็มที่จากการมี G, R, และ C ที่บูรณาการกัน โดยที่การนำมาใช้ในองค์กรของ กทท. นั้น จุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ที่เป็นรูปธรรมคือ เพื่อให้ GRC สนับสนุนให้ กทท. บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย โดยต้องการแสดงให้เห็นว่า GRC เป็น “การสนับสนุน” หรือ เครื่องมือหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่เป็นเครื่องมือเดียวหรือคำตอบเดียวของการบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ของ กทท.



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

---

การที่ กทท. จะบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ยังจำเป็นต้องมีการดำเนินงานและปัจจัยสำคัญของความสำเร็จอื่น เช่น การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงใน กทท. การมีความคิดสร้างสรรค์ และ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ทุ่มเท และผูกพัน กับ กทท. เป็นต้น ซึ่งทั้งหมดนี้ กทท. จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย เป็นไปได้ โดยการมี “ความมั่นใจ” เพราะ กทท. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐาน (Compliance, C) อย่างจริงจังและเป็นระบบที่ดี มี “ประสิทธิภาพ” เพราะ กทท. มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี (Risk Management, R) ตามแนวทาง COSO ERM 2017 ที่การบริหารความเสี่ยงเป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่าและสนับสนุนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ขององค์กร และ “ยั่งยืน” เพราะ กทท. มีการกำกับดูแล (Governance, G) ที่ดีที่เป็นไปตามปรัชญาสากล คือการเป็น คนเก่งคนดีเพื่อความยั่งยืนขององค์กรนั่นเอง โดยที่มีการบูรณาการกันที่ดีของทั้ง 3 องค์ประกอบตามนิยามที่เขียนไว้ นั่นเอง

ทั้งนี้ นิยามและคำอธิบายนิยาม GRC ของ กทท. นั้นสามารถอ้างอิงได้ในสาระสำคัญจาก Carole Stern ตำแหน่ง President ของ OCEG ที่ให้แนวทาง GRC ขององค์กรว่า

“... an organization must clearly define WHAT it will achieve and how it will create value while addressing UNCERTAINTY, PROTECTING VALUE and staying within BOUNDARIES”

(From: A Technology Blueprint for Governance, Risk Management and Compliance by Carole Stern Switzer, Esq., President, OCEG)

โดยที่ “การบูรณาการ” (Integration) ในบริบทของ กทท. นั้น หมายถึง

ความสอดคล้อง การเชื่อมโยง การแบ่งปัน/ใช้ร่วมกัน และ การประสาน “แผน/งาน/โครงการ/ กระบวนการ/บุคลากร/ข้อมูลและสารสนเทศ/ทรัพยากร และนโยบาย” ในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน หรือ ที่ต้อง “บูรณาการ” กัน





## 3.บริบทสำคัญที่เกี่ยวข้อง

---

### 3.1 วัตถุประสงค์จัดตั้งของ กทท.

การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2494 ตามพระราชบัญญัติการท่าเรือแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2494 ภายใต้วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินกิจการท่าเรือ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน รวมทั้งดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าเรือ

### 3.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

“To be World Class Port with Excellent Logistics Services for Sustainable Growth in 2030 : มุ่งสู่มาตรฐานท่าเรือชั้นนำระดับโลก พร้อมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเลิศ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในปี 2573”

### 3.3 พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาบริการและโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือให้มีมาตรฐานระดับโลก (World Class Port) เพื่อสนับสนุนและเป็นกลไกขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนถ่ายรูปแบบการขนส่ง (Intermodal Transport) ที่เชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งสินค้าและระบบโลจิสติกส์ ทั้งภายในและภายนอกประเทศเพื่อเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจโลก
- พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ในเชิงธุรกิจ เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมและสนับสนุนการเติบโตขององค์กร
- พัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะสูง เพื่อสนับสนุนการบริการและการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- สร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชนโดยรอบต่อการดำเนินกิจการท่าเรือและบทบาทความสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและความยั่งยืน





### 3.4 ค่านิยม (Core Value)

#### “S M A R T”

- **S = STANDARD** ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล  
(ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบและสำนึกในหน้าที่ ด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม และปฏิบัติงานได้อย่างมีมาตรฐานสากล)
- **M = MASTERY** ทำงานอย่างมืออาชีพเทียบเท่าองค์กรสมรรถนะสูง  
(ปฏิบัติงานอย่างมีความรู้ความสามารถ ด้วยความทุ่มเทและทำให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงพร้อมทั้งมุ่งพัฒนาตนเองในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง)
- **A = AGILITY** พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่  
(พร้อมปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร)
- **R = RESPONSIBILITY** รับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(ปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อหน้าที่ องค์กร สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ)
- **T = TEAMWORK** มุ่งมั่นในการทำงานร่วมกัน  
(ทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ และร่วมกันระดมความคิดเห็นอย่างมีหลักการเหตุผล เพื่อมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ)

### 3.5 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กทท.

| ลำดับ | กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/มาตรฐาน                                                                                                                                        | ข้อกำหนด / ประเด็นที่เกี่ยวข้อง                            |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1     | พระราชบัญญัติการทำเรือแห่งประเทศไทย                                                                                                                                     | การปฏิบัติงานในทุกด้านของ กทท.                             |
| 2     | Port Safety, Health and Environmental Management Code (PSHEM Code)                                                                                                      | ความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมของ กทท.              |
| 3     | International Ship and Port Facilities Security Code 2002 (ISPS Code)                                                                                                   | มาตรการด้านการรักษาความปลอดภัยของเรือและท่าเรือ            |
| 4     | พระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2562                                                                                                               | การสรรหาให้เอกชนเข้ามาประกอบการท่าเทียบเรือตามสัญญาสัมปทาน |
| 5     | พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 และประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2549 | การปฏิบัติงานในทุกด้านของ กทท.                             |
| 6     | พระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560                                                                                                  | การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง                         |
| 7     | พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561                                                                                            | การปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน      |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย  
ระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

| ลำดับ | กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ/มาตรฐาน                                                                                                                                                                                   | ข้อกำหนด / ประเด็นที่เกี่ยวข้อง                     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 8     | พระราชบัญญัติความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 และกฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2549 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ม 1 | การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอาชีวอนามัย |
| 9     | พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540                                                                                                                                                                      | การปฏิบัติงานในทุกด้านของ กทท.                      |
| 10    | พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550                                                                                                                                                  | การปฏิบัติงานในทุกด้านของ กทท.                      |
| 11    | พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562                                                                                                                                                                     | การปฏิบัติงานในทุกด้านของ กทท.                      |

### 3.6 ผู้มีส่วนได้เสียของ กทท.

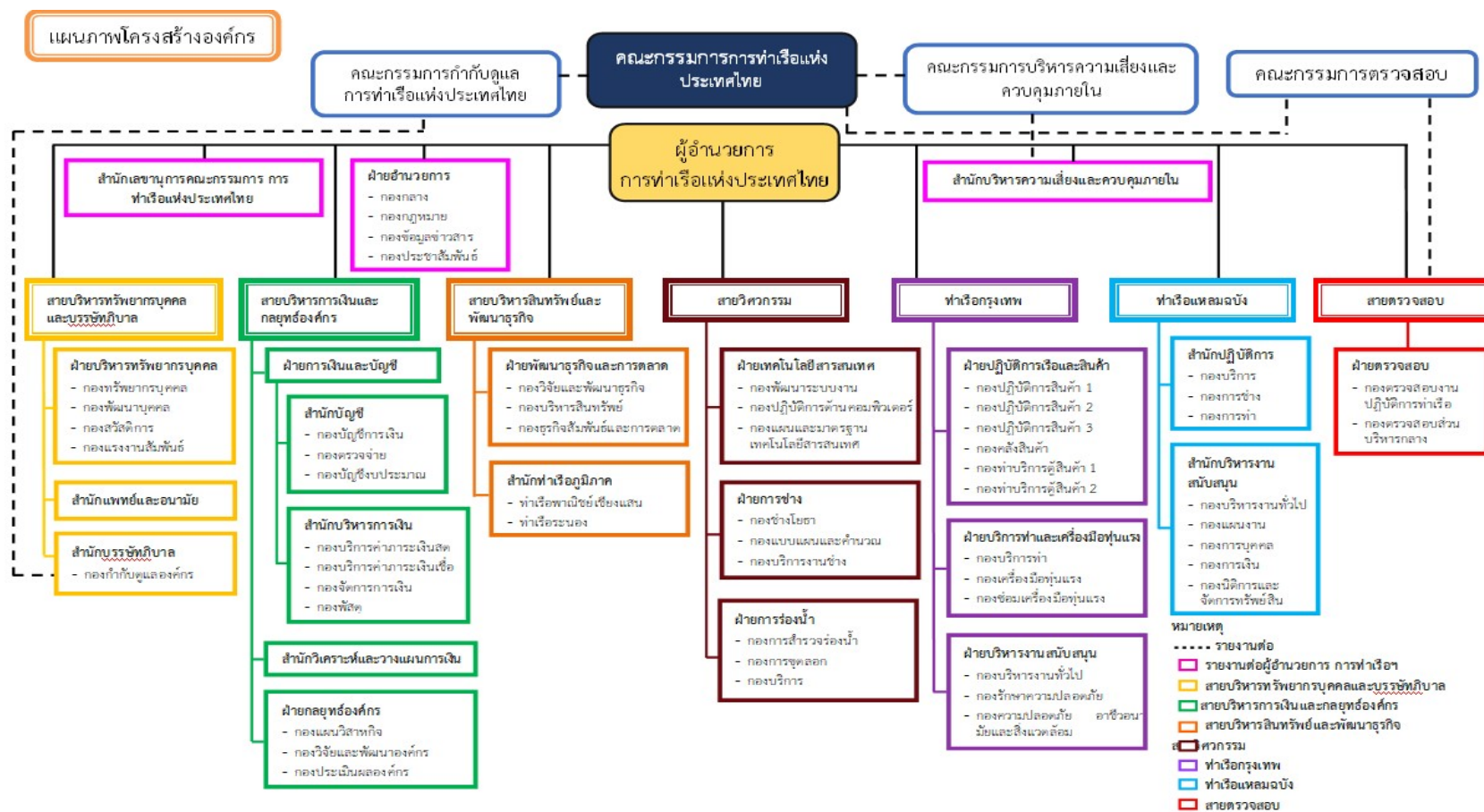
ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกของ กทท. เมื่อพิจารณาจากประเด็นทั้งที่ กทท. มีผลกระทบต่อกลุ่ม หรือ กลุ่มมีผลกระทบต่อ กทท. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งอดีต ปัจจุบัน และ อนาคต สรุปได้ว่าประกอบด้วยกัน 8 กลุ่ม ได้แก่

- พนักงาน/ลูกจ้าง รวมสหภาพแรงงาน
- ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (กระทรวงการคลัง)
- หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่
  - กระทรวงคมนาคม
  - กรมเจ้าท่า
  - กรมศุลกากร
  - สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)
  - กรมควบคุมมลพิษ
  - สตง.
  - สศช.
  - รัฐวิสาหกิจด้านการขนส่งที่เกี่ยวข้อง
- ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ (1.บริษัทสายการบินเรือ และตัวแทนบริษัทสายการบินเรือ 2. เจ้าของสินค้าและเจ้าของตู้สินค้า 3. ตัวแทนเจ้าของสินค้าและผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศและผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ
- ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์)
  - คู่ค้า (ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ)
  - ผู้ส่งมอบ 1. ผู้จัดจำหน่ายเครื่องมือทุนแรงที่สำคัญ หรือให้บริการซ่อมบำรุง 2. ผู้รับเหมาก่อสร้าง หรือให้บริการซ่อมบำรุง 3. บริษัทจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์/ระบบคอมพิวเตอร์ หรือให้บริการซ่อมบำรุง 4. บริษัทจ้างเหมาทำงานแทน (Outsource)
  - ชุมชน/สังคม
  - NGOs



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

### 3.7 โครงสร้างของการท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

---

## 4. โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้าน GRC

---

โครงสร้างผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้าน GRC ของ กทท. ประกอบด้วย กลุ่มบุคคลสำคัญที่ครอบคลุมทั้งระดับ  
คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน เพื่อทำหน้าที่ตั้งแต่กำหนดกรอบทิศทางการทำงานด้าน GRC ตามมาตรฐานสากล  
และแปลงกรอบการดำเนินงานดังกล่าวไปสู่แนวปฏิบัติและระบบการบริหารจัดการเพื่อการกำกับดูแลกิจการ (G)  
การบริหารความเสี่ยง (R) และการกำกับให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (C) อย่างครบถ้วน  
มีประสิทธิภาพตามลำดับ ตามแนวทางที่เป็นที่ยอมรับ เช่น มาตรฐาน OCEG และ แนวปฏิบัติที่ดีตามระบบประเมินผลการ  
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (ระบบ SE-AM) เป็นต้น  
สรุปได้ดังนี้



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| ระดับคณะกรรมการ                                               | ระดับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                                                                                      | บทบาทหน้าที่หลัก                                        |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| - คณะกรรมการ กทท.                                             | - สำนักเลขานุการคณะกรรมการ กทท.<br>- สำนักบรรษัทภิบาล<br>- หน่วยงานด้าน Compliance (กองกฎหมาย)<br>- ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร       | นโยบาย การกำกับภาพรวม และ การดูแล<br>การนำไปปฏิบัติ GRC |
| - คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท.    | - สำนักเลขานุการคณะกรรมการ กทท.<br>- สำนักบรรษัทภิบาล<br>- หน่วยงานด้าน Compliance (กองกฎหมาย)<br>- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล | นโยบาย และ การกำกับ G                                   |
| - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน                    | - สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน                                                                                       | นโยบาย และ การกำกับภาพรวม GRC, R, C                     |
| - คณะกรรมการตรวจสอบ                                           | - ฝ่ายตรวจสอบ                                                                                                               | สนับสนุน และ ตรวจสอบการกำกับ GRC                        |
| - คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ของ กทท. | - ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ                                                                                                     | สนับสนุนการกำกับ GRC                                    |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้สามารถสรุปบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้าน GRC ของคณะกรรมการ กทท. คณะอนุกรรมการ กทท. และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้ดังนี้

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                             | คณะกรรมการ กทท. | คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีและนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ผด. | ผก. | ผทส. | ผบ. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 1. กำกับ และสนับสนุนให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีทักษะ ความรู้และความเข้าใจเพื่อสร้างผลสำเร็จของงานด้าน GRC โดยครอบคลุม                          |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.1 การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                                                          |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                                                                    |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.3 การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                                                                            |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.4 การบริหารจัดการ GRC                                                                                                                                               |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.5 การวางแผนกลยุทธ์                                                                                                                                                  |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.6 การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าและตลาด                                                                                                                 |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.7 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                          |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.8 การบริหารทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                                           |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.9 การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม                                                                                                                                 |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 1.10 การตรวจสอบภายใน                                                                                                                                                  |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 2. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบงานด้านงาน GRC ที่มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นมาตรฐาน จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ทั่วทั้งองค์กร โดยครอบคลุม |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 2.1 ผู้รับผิดชอบงานการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                                           |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 2.2 ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                                                        |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 2.3 ผู้รับผิดชอบงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                                                         |                 |                                                         |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                              | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 3. กำกับ จัดทำ และให้ความเห็นชอบนโยบายและคู่มือการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) ก่อนเริ่มปีบัญชี                                                                                          |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 3.1 นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G) อย่างน้อยตามหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจหรือOrganisation for Economic Co-operation and Development (OECD) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 3.2 นโยบายและคู่มือการบริหารความเสี่ยง (Risk : R) อย่างน้อยตามมาตรฐาน COSO 2017 และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง                                                                                                                                   |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 3.3 นโยบายและคู่มือการปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) อย่างน้อยตามสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง                                                                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 3.4 นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างน้อยตาม COBIT, ISO 38500, ITIL และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง                                                                                                            |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 3.5 คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 4. กำหนดและให้ความเห็นชอบหลักการในการกำหนดRisk Appetite (RA) ระดับองค์กรพร้อมสนับสนุนให้เกิดการเผยแพร่และนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและนำไปใช้ดำเนินงานในด้านที่เกี่ยวข้อง                                                                                                |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 5. กำหนดให้ กทท. มีค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรด้าน GRC โดยครอบคลุมค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์หลัก ได้แก่                                                                                                                                     |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                             | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 5.1 การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                                                                                                                          |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 5.2 การบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                                                                                                                                    |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 5.3 การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                                                                                                                                            |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 6. จัดให้มีกิจกรรม/สภาพแวดล้อมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ กทท. เกิดความตระหนักรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้าน GRC อย่างครบถ้วนสมบูรณ์                                                                  |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7. กำกับและส่งเสริมให้ กทท. มีระบบงานเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้าน GRC อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการสนับสนุนให้ กทท. บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วย |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.1 ระบบการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                                                                                                                      |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.2 ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                                                                                                                                |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.3 ระบบควบคุมภายใน (Internal Control: IC)                                                                                                                                                                                            |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.4 ระบบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                                                                                                                                        |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.5 ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)                                                                                                                                                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology and Digital : IT)                                                                                                                                                                   |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 7.7 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)                                                                                                                                                                         |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8. จัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานระยะยาวและประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้าน GRC ให้บรรลุผลสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยครอบคลุม                                                         |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                       | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 8.1 ระบบการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.2 ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                          |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.3 ระบบควบคุมภายใน (Internal Control: IC)                                                                                      |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.4 ระบบการปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                               |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.5 ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)                                                                                       |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology and Digital : IT)                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 8.7 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)                                                                   |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9. รายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ GRC แก่ผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ กทท. อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.1 ระบบการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.2 ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                          |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.3 ระบบควบคุมภายใน (Internal Control: IC)                                                                                      |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.4 ระบบการปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                               |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.5 ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)                                                                                       |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology and Digital : IT)                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.7 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)                                                                   |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.8 ระบบการบริหารจัดการด้าน GRC                                                                                                 |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 9.9 ผลการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีของ กทท. อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส                                      |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 10. สอบทานเพื่อให้มั่นใจได้ถึงความครบถ้วน เพียงพอ และเป็นมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้าน GRC อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.1 ระบบการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.2 ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk : R)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.3 ระบบควบคุมภายใน (Internal Control: IC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.4 ระบบการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.5 ระบบตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology and Digital : IT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.7 ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 10.8 ระบบการบริหารจัดการด้าน GRC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 11. กำกับให้เกิดการผนวกรวมการบริหารจัดการ GRC เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนยุทธศาสตร์ของ กทท. เพื่อให้คณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับสามารถเห็นถึงปัจจัยเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจโดยเฉพาะที่เกิดจากสาเหตุด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้อย่างครบถ้วนชัดเจน จนสามารถกำหนดแนวทางป้องกันลดผลกระทบหรือบริหารจัดการให้ปัจจัยเสี่ยงและโอกาสทางธุรกิจดังกล่าว สร้างผลตอบแทนด้านการเงินและไม่ใช้การเงินสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมกับบริบทและศักยภาพของ กทท. ในแต่ละปี |                 |                                                      |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีและนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 12. พิจารณาให้ความเห็นชอบขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) โดยครอบคลุมทั้งเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Risk Appetite ; RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) ของ กทท. ก่อนเผยแพร่เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 13. พิจารณามอบข้อสั่งการและข้อเสนอแนะรวมถึงให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีของ กทท. ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไปอย่างน้อย 1 เดือน                                                                                                                                                                                                |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 14. สื่อสารทิศทางนโยบายค่านิยมแผนวิสาหกิจระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี แก่พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสำคัญอย่างครบถ้วน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                      |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 15. กำกับ และเสริมสร้างให้ กทท. เกิดระบบการป้องกัน 3 ระดับหรือ Three Line of Defense เพื่อให้การบริหารจัดการ GRC เกิดประสิทธิภาพและมีผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด                                                                                                                                                                          |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16. กำกับ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อสนับสนุน การกำกับดูแลการบริหารจัดการ ติดตามและประเมินผลสำเร็จของ การดำเนินงานด้าน GRC ซึ่งประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่                                                                                                                                                   |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.1 การกำกับดูแลหรือธรรมาภิบาลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีและดิจิทัล Information Technology Governance : IT Governance ทั้งนี้รวม IT เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลที่ดีที่เกี่ยวข้องอื่น ได้แก่                                                                                                                            |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                              |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                                                                   | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 16.1.1 IT เพื่องานการตรวจสอบภายใน                                                                                                                                                                                                                           |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.1.2 IT เพื่องานควบคุมภายใน                                                                                                                                                                                                                               |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.1.3 IT เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                                                                                                                |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.1.4 อื่นๆ ตามความเหมาะสม                                                                                                                                                                                                                                 |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.2 เทคโนโลยีเพื่อการบริหารความเสี่ยงหรือ IT for Risk Management โดยเน้นทั้งการวิเคราะห์ บริหาร ติดตามและประเมินการบริหารความเสี่ยง                                                                                                                        |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.3 เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ กทท. หรือ IT for Compliance Management โดยในที่นี่ครอบคลุม IT เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานตามนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของ กทท. เป็นอย่างน้อย |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 16.4 เทคโนโลยีและดิจิทัลเพื่อสนับสนุนงานด้าน GRC อื่นๆ ตามความเหมาะสม                                                                                                                                                                                       |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 17. กำกับ และส่งเสริมให้ กทท. มีการนำระบบ GRC ไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบจากเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) การใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trade) และรายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transaction) ของ กทท.                |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 18. ประชุมหารือระหว่างคณะกรรมการ เพื่อบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และ/หรือการตรวจสอบภายใน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้าน GRC และการป้องกัน 3 ระดับตามหลักการ Three Line of Defense                                   |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 19. นำการจัดการด้าน GRC ระบุเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับของ กทท. พร้อมนำผลประเมินดังกล่าวไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นรูปธรรม                                          |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                               |      |      |      |                           |     |     |      |     |



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

| บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ                                                                                                                                                                                 | คณะกรรมการ กทท. | คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมของ กทท. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ กทท. | คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ของ กทท. | คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมของ กทท. | สลก. | สบก. | สสค. | หน่วยงาน Compliance (กม.) | ฟต. | ฟก. | ฟทส. | ฟบ. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----|-----|------|-----|
| 20. ผนวกรวม GRC เป็นส่วนหนึ่งของประเด็นการประเมินตนเองของคณะกรรมการ กทท. พร้อมนำผลประเมินดังกล่าวย้อนกลับสู่การยกระดับทักษะความรู้ความสามารถและศักยภาพการกำกับดูแล GRC ของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                             |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 21. สนับสนุนการนำหลักการและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงหรือ Change Management มาประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้ กทท. เป็นองค์กรมีวัฒนธรรมด้าน GRC เป็นพื้นฐานการดำเนินงานสู่ความสำเร็จ      |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                             |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 22. ดำเนินการรับรู้ความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรตามพฤติกรรมพึงประสงค์ด้าน GRC อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปีหรือตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม                                |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                             |      |      |      |                           |     |     |      |     |
| 23. กำกับให้มีการเปิดเผยข้อมูลนโยบาย ค่านิยมการบริหารจัดการและผลสำเร็จของการดำเนินงานด้าน GRC แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกผ่านช่องทางต่างๆอย่างโปร่งใสเช่นรายงานประจำปีและเว็บไซต์ เป็นต้น   |                 |                                                          |                                                  |                                              |                                                             |      |      |      |                           |     |     |      |     |



## 5. นโยบายGRC

---

### 5.1 หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวคิดเพื่อนำไปสู่การกำหนดหลักการและแนวปฏิบัติด้าน GRC ของ กทท. นั้น กำหนดขึ้นโดยอ้างอิงจากกรอบหลักการและมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยครอบคลุมทั้งด้านแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1. การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G ) 2. การบริหารความเสี่ยง (Risk : R) และ 3. การปฏิบัติได้ตามกฎหมายข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) รวมถึง 4. กรอบหลักการภาพรวมในเชิงบูรณาการด้าน GRC ที่ครอบคลุมทุกมิติสรุป ได้ดังนี้

1) กรอบหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G ): อ้างอิงกรอบหลักการตาม OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises ปี 2015 ร่วมกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวปฏิบัติ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง รายละเอียดปรากฏตามคู่มือการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. โดยสรุปสาระสำคัญได้ตามแผนภาพและคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้



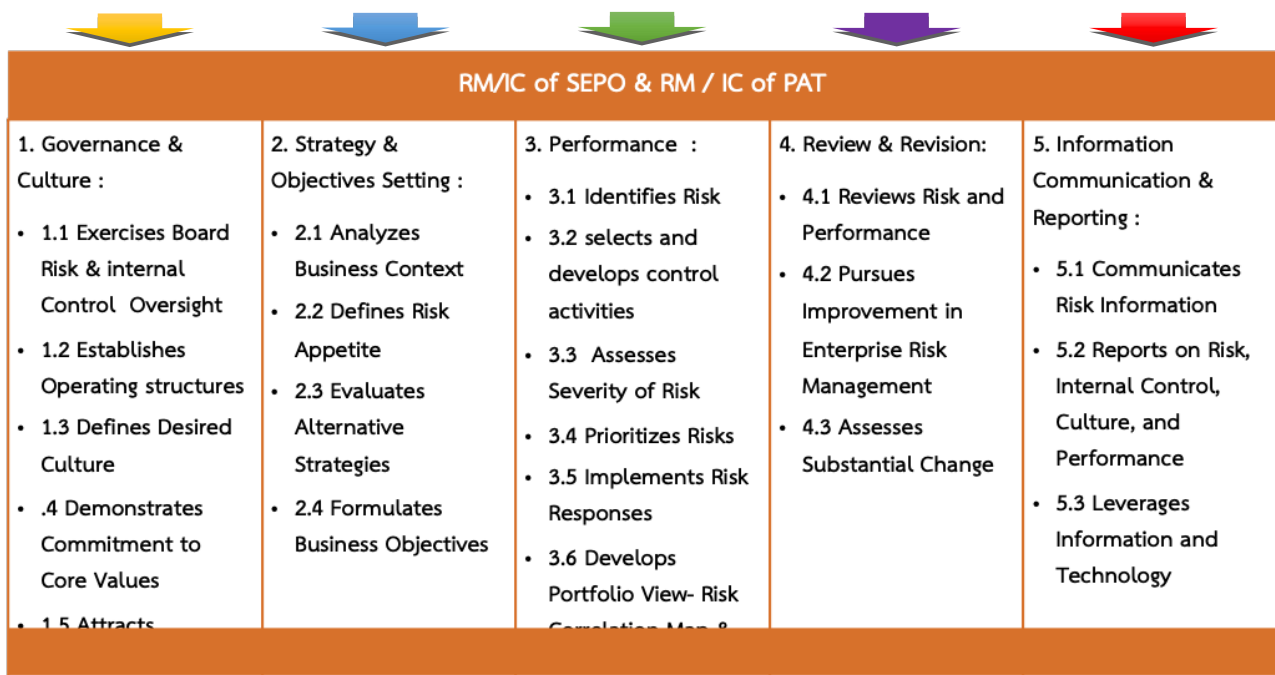
นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย



2) การบริหารความเสี่ยง (Risk, R) : กำหนดใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ตามหลักการ COSO 2017 และแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบSE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลังรายละเอียดปรากฏตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของ กทท. โดยสรุปสาระสำคัญได้ตามแผนภาพและคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย



Retains Capable  
Individuals

3) การปฏิบัติได้ตามกฎหมายข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance, C) : พิจารณาการบริหารจัดการงานด้าน Compliance จากกรอบแนวคิด 5 Essential Elements of Corporate Compliance ของ Baker & McKenzie ปี 2015 ร่วมกับแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลเพื่อให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐาน ที่ระบุเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลังและหลักเกณฑ์





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

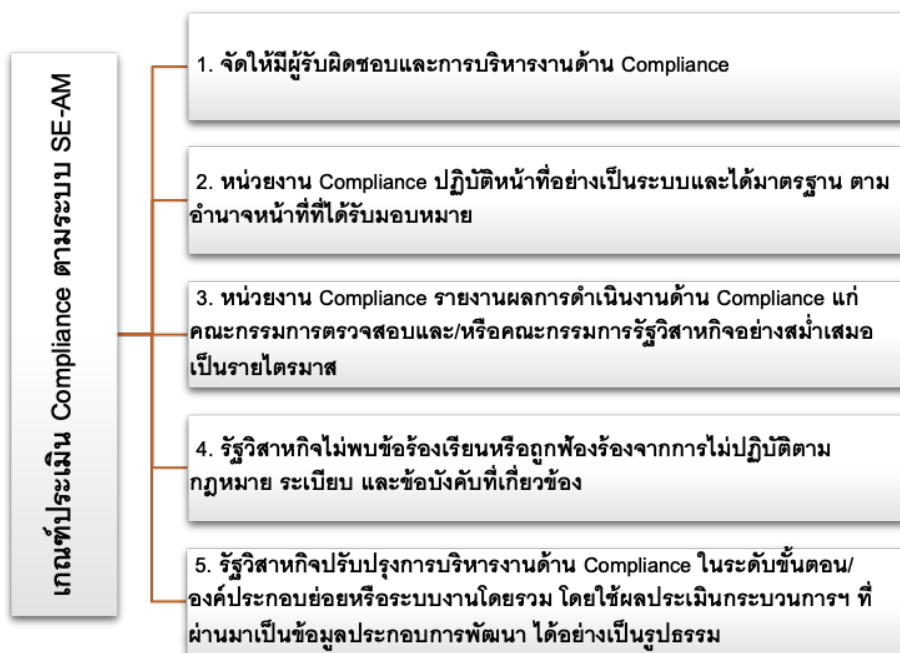
---

กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2561  
รายละเอียดปรากฏตามคู่มือการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Manual) ของ กทท.  
โดยสรุปสาระสำคัญได้ตามแผนภาพและคำอธิบายโดยย่อ ดังนี้

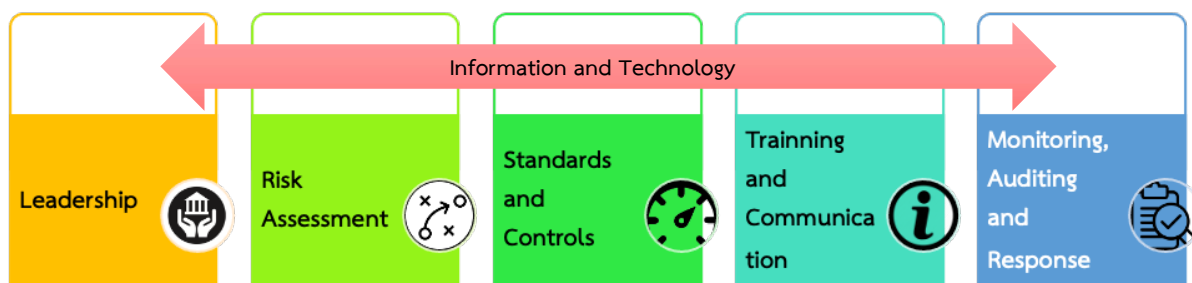




นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

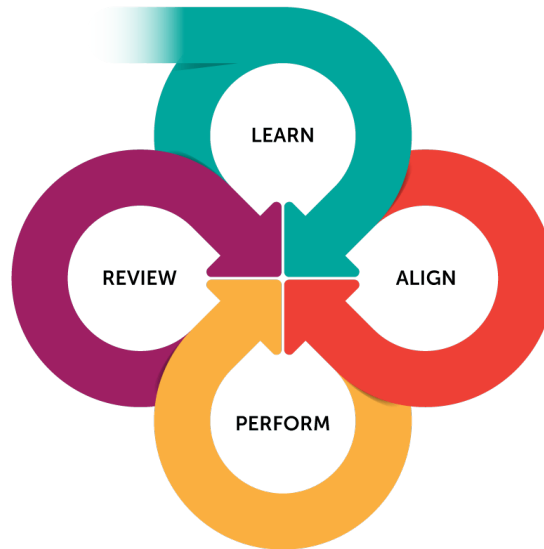


จากหลักเกณฑ์ข้างต้น ทำให้สามารถสรุปเป็นกรอบหลักการบริหารจัดการด้าน Compliance ของ กทท. ได้ดังนี้





4) กรอบหลักการภาพรวมในเชิงบูรณาการด้าน GRC ผู้การปฏิบัติจริง : อ้างอิงกรอบหลักการ GRC Capability Model version 3 ของ OCEG ดังนี้



ที่มา: <https://www.oceg.org/standards/>

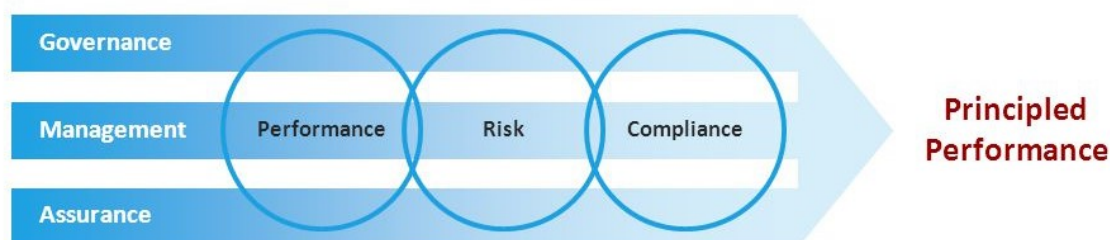
จากแบบจำลอง GRC Capability Model version 3 ของ OCEG พบว่า การบริหารจัดการ GRC นั้นมุ่งเป้าหมายสูงสุด ได้แก่ การสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างแท้จริง โดยดำเนินการผ่านการกำกับดูแลของคณะกรรมการ และการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหาร ที่เกิดจากการใช้ข้อมูลสำคัญ (Information) ที่รวบรวมได้จากการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance, C) อย่างถูกต้องแม่นยำ ทันกาล และครบถ้วนเพียงพอ โดยข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ทั้งกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมระดับบุคคล (People) ควบคู่กับการนำไปใช้กำหนดทิศทางและเป้าหมายความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนทั้งระยะยาวและประจำปี ซึ่งการบรรลุได้ถึงทิศทางและผลสำเร็จดังกล่าว องค์กรจะดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการประเมินและบริหารความเสี่ยงโดยเฉพาะความเสี่ยงจากการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance : G) และการปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดผลกระทบและใช้โอกาสทางธุรกิจในการสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนภายใต้กรอบกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่องค์กรนั้นๆ ต้องถือปฏิบัติตามเป็นพื้นฐาน

หลักการและแนวคิดในการดำเนินงานข้างต้นจึงทำให้พบว่าการบริหารจัดการงานด้าน GRC ในเชิงบูรณาการนั้นให้ความสำคัญกับองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1. คน (People) 2. กระบวนการ (Process) และ 3. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อทำให้เกิด 1. ผลการดำเนินงาน (Performance) และ 2. ความเชื่อมั่น (Trust) ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ในที่สุด



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้าน GRC ของ กทท. ที่ประยุกต์จากแบบจำลอง GRC Capability Model กำหนดมิติการดำเนินงานจำแนกเป็น 4 มิติ ตามแบบจำลองข้างต้นคือ L - การเรียนรู้ (LEARN), A - การบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ALIGN), P - การปฏิบัติงาน (PERFORM), และ R - การทบทวน (REVIEW) จะถูกประยุกต์สู่การปฏิบัติของแต่ละองค์กร โดยที่แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องดำเนินการเช่นเดียวกัน หรือ เหมือนกันหมด หรือ เป็นไปตามแบบจำลอง GRC Capability ข้างต้น หากแต่เป็นการประยุกต์หลักการและสาระสำคัญเข้าสู่บริบทของแต่ละองค์กรต่างหากซึ่งวัตถุประสงค์ของความสำเร็จจากการบูรณาการ GRC และประยุกต์แบบจำลอง GRC Capability คือสิ่งที่ OCEG เรียกว่า “Principled Performance” ซึ่งได้แก่การบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจรู้ถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity) ดังแสดงได้ตามแผนภาพดังนี้



ที่มา <https://slideplayer.com/slide/5299220/>

Principled Performance หรือ การบรรลุเป้าหมายอย่างมั่นใจรู้ถึงความไม่แน่นอน/ความเสี่ยง โดยดำเนินงานได้อย่างมีบูรณภาพ (Integrity) สนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่พึงประสงค์ 10 ข้อ ดังนี้ (สรุปจาก <https://www.oceg.org/about/what-is-principled-performance/>)

- 1) บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ขององค์กรโดยที่กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ มีการบูรณาการกัน
- 2) ตระหนักถึงความเสี่ยง และ มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร
- 3) ปลุกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ดีที่สะท้อนการมุ่งเน้นผลงาน ความรับผิดชอบ จริยธรรมและจรรยาบรรณ การไว้วางใจ และ การสื่อสารเปิดเผยที่ถูกต้อง เหมาะสม
- 4) เสริมสร้างความมั่นใจของผู้มีส่วนได้เสียให้มากยิ่งขึ้น
- 5) ทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ในขณะเดียวกัน ก็สร้างความมั่นใจในการเข้าถึงและบรรลุโอกาสที่มี ผ่านการระบุและบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 6) ป้องกัน ค้นหา และ ลดผลกระทบจากจุดอ่อนที่มี โดยการสนับสนุนระบบการควบคุมภายในที่ดีขององค์กร
- 7) สร้างและส่งเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเมื่อมีเหตุวิกฤตหรือภาวะคับขัน
- 8) สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ภัยคุกคาม หรือ อุปสรรคที่อาจจะเผชิญ
- 9) เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดียิ่งขึ้น
- 10) จัดสรรทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนสูงสุด



## 5.2 นโยบาย GRC

จากการวิเคราะห์นโยบาย นิยาม ความหมาย และ หลักการต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องข้างต้น กทท. ได้สังเคราะห์และประยุกต์ GRC ให้สอดคล้องกับบริบทและการดำเนินงานของ กทท. โดยกำหนดเป็นนโยบาย GRC ที่เชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันของการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance, G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management, R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Compliance, C) และเป็นไปตามหลักการและเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจดังนี้

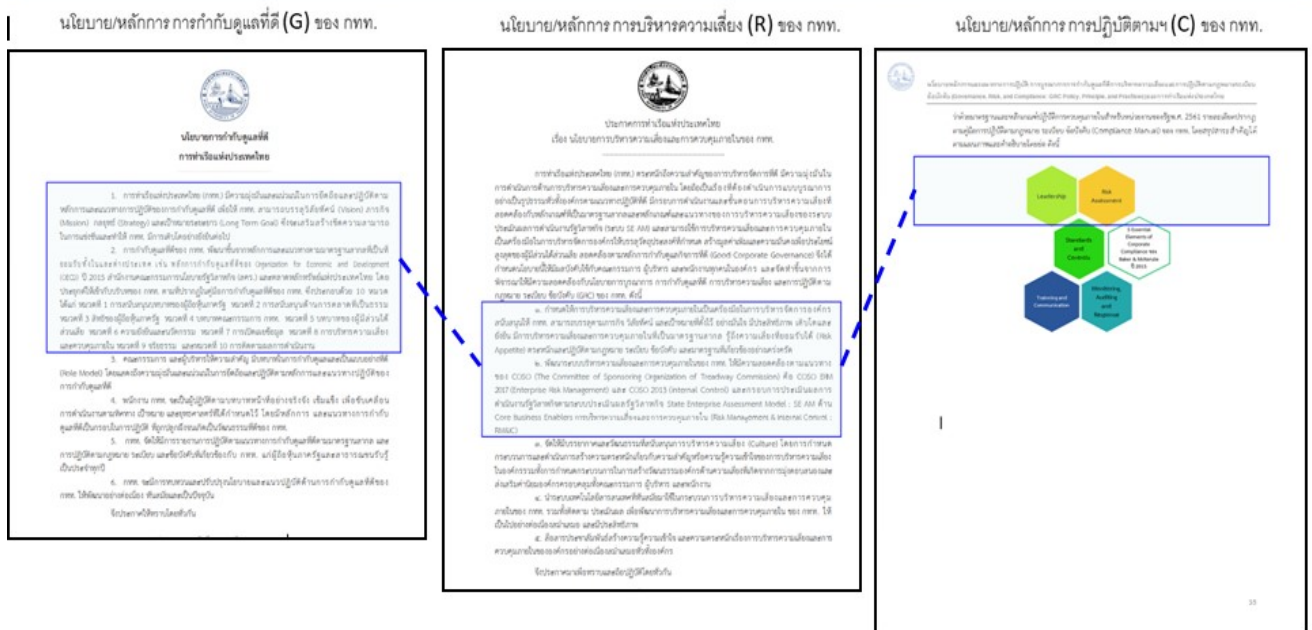
1. การทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติของการบูรณาการการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance หรือ G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management หรือ R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance หรือ C) หรือที่เรียกโดยย่อว่า GRC เพื่อสนับสนุนให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมั่นใจ มีประสิทธิภาพ เติบโต และยั่งยืน โดยมีการกำกับดูแลที่ดีที่เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล รู้ถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
2. กทท. บูรณาการนโยบายที่เชื่อมโยง และ สอดคล้องในนโยบายเดียวกันในหลักการหรือสาระสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) ตามหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นสากลของ OCEG รวมถึงการบูรณาการ กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง โดยมี บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญของ GRC ของ กทท.
3. คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญและมีบทบาทในการกำกับดูแล และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการยึดถือและปฏิบัติตามหลักการและแนวทางปฏิบัติ GRC ของ กทท. โดยจัดทำคู่มือ นโยบาย หลักการ และแนวทางการปฏิบัติ GRC ที่มีคำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการเผยแพร่ สร้างความรู้ความเข้าใจ และนำไปใช้ปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม
4. กทท. ส่งเสริมให้มีบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) และ GRC เพื่อปลูกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่ดีของ กทท.
5. กทท. จะทำการติดตามผล ทบทวน และปรับปรุงประจำปี เพื่อให้ GRC ของ กทท. ประสบความสำเร็จ ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลาสอดคล้องกับนโยบายและบริบทของ กทท. รวมถึงมาตรฐานที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
6. รายละเอียดพร้อมคำอธิบายเพิ่มเติม รวมถึงแนวทางการปฏิบัติของ GRC ของ กทท. เป็นไปตามคู่มือ “นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติการบริหารการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของการทำเรือแห่งประเทศไทย (กทท.)”



## นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ นโยบาย GRC นี้ แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการที่เชื่อมโยงและสอดคล้องในนโยบายเดียวกันของการกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (C) โดยผ่านสาระสำคัญของนโยบายการกำกับดูแลที่ดี (G) ของ กทท. คือ การกำกับดูแลเพื่อให้ กทท. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งจะสร้างความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตที่ยั่งยืนแก่กทท. โดยมีการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหลักองค์ประกอบหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี ของ กทท. และ สาระสำคัญของนโยบายการบริหารความเสี่ยง (R) ของ กทท. คือ การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management, ERM) วิเคราะห์ความเสี่ยง และรู้ถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อสนับสนุนให้ กทท. บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ สาระสำคัญของนโยบาย/หลักการ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (C) ของ กทท. คือ การตระหนักและปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และ การประเมินความเสี่ยงโดย กทท. ได้สังเคราะห์นโยบายทั้ง 3 ข้างต้นดังกล่าวเพื่อบูรณาการกันและกำหนดเป็นนโยบาย GRC ข้อที่ 1 ข้างต้น (ดังแสดงให้เห็นตามแผนภาพด้านล่าง) สำหรับรายละเอียดของนโยบายและแนวทางปฏิบัติของ G, R, และ C นั้นสามารถศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติมได้ในเล่มคู่มือการกำกับดูแลที่ดีคู่มือการบริหารความเสี่ยงและคู่มือการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับตามลำดับ

### นโยบายที่บูรณาการ (Integration) กับเรื่องที่เกี่ยวข้อง G, R, C ที่มีความเชื่อมโยง และ สอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง



แผนภาพแสดงแนวทางการกำหนดนโยบายที่บูรณาการ (Integration) กับเรื่องที่เกี่ยวข้อง G, R, C ที่มีความเชื่อมโยงและ สอดคล้องในนโยบายเดียวกันที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้ง 3 เรื่อง



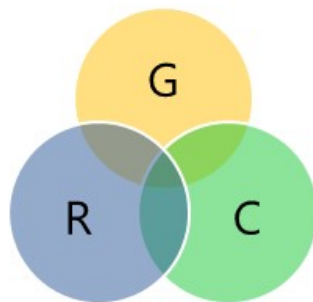
นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

นอกจากนี้ นโยบาย GRC ของ กทท. ยังได้แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการในหลักการและสาระสำคัญของ GRC ที่นอกเหนือจาก “นโยบาย” โดยการบูรณาการ “กระบวนการ” และ “ข้อมูลและสารสนเทศ” รวมถึงได้ระบุปัจจัยสำคัญของการนำไปปฏิบัติจริงให้สำเร็จ ซึ่งได้แก่ “บุคลากร” และ การประยุกต์ “เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ เทคโนโลยีดิจิทัล” ซึ่งเป็นไปตามหลักการและนิยาม GRC ของ OCEG โดยกำหนดเป็นนโยบาย GRC ข้อที่ 2 ข้างต้น

คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร แสดงออกถึงการให้ความสำคัญและการมีบทบาทในการกำกับดูแล และ เป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ซึ่งเป็นถ้อยแถลงสำคัญของนโยบายที่ดีของทุกองค์กร อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนโยบาย GRC ของ กทท. นี้จะถูกนำไปสื่อสารและเผยแพร่ต่อไป ดังนั้น นโยบายจึงมีความกระชับและระบุในสาระสำคัญที่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย แต่หากต้องการรับรู้และเข้าใจในรายละเอียดแล้วก็สามารถศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติมได้ในเล่มนโยบาย หลักการ และแนวทางการปฏิบัติ GRC เล่มนี้ โดยระบุไว้เป็นนโยบาย GRC ข้อที่ 3 ข้างต้น

สำหรับนโยบายการเชื่อมโยงและร้อยเรียงที่แสดงให้เห็นถึงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นผ่านกลไกของการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจ โดยระบุถึงผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงในระดับคณะกรรมการและฝ่ายเลขานุการเพื่อให้มั่นใจว่ามีผู้กำกับดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนและปฏิบัติจริงซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายที่ต้องการได้ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นว่า GRC ของ กทท. จะไม่หยุดนิ่ง และได้รับการทบทวน ปรับปรุงให้เหมาะสมและทันกาลตลอดนั้น กทท. จึงได้ระบุไว้เป็นนโยบายข้อที่ 4, 5, และ 6 ในที่สุดตามลำดับ

โดยที่ “การบูรณาการ” (Integration) ของ กทท. นั้นหมายถึงความสอดคล้องการเชื่อมโยงการแบ่งปัน/ใช้ ร่วมกันและการประสาน “แผน/งาน/โครงการ/กระบวนการ/บุคลากร/ข้อมูลและสารสนเทศ/ทรัพยากรและนโยบาย” ในส่วน ที่เกี่ยวข้องกันหรือที่ต้อง “บูรณาการ” กัน (ดังแสดงให้เห็นตามแผนภาพด้านล่าง)



แผนภาพ แสดงความหมายของหลักการบูรณาการกันของ GRC ของ กทท.





### 5.3 ผู้มีอำนาจลงนามนโยบายและรับผิดชอบในการกำกับดูแล GRC

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นผู้มีอำนาจลงนามนโยบาย GRC และรับผิดชอบ  
การกำกับดูแล GRC ของ กทท. ในภาพรวม และการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการด้าน GRC ของ กทท. และจะได้มี  
การทบทวนปรับปรุงนโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ GRC และ นำเสนอให้คณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้  
ความเห็นชอบ/รับทราบ เป็นประจำทุกปี (หรือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในบริบทของ กทท. หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง  
อย่างมีนัยสำคัญ) โดยระยะเวลาที่เหมาะสม คือ จะดำเนินการให้สอดคล้องและทันกาลกับการจัดทำนโยบาย แผนงาน/  
โครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องบูรณาการร่วมกัน





## 6. แนวทางการปฏิบัติด้าน GRC

จากหลักการ/แนวคิดของ GRC ข้างต้น และแบบจำลองการนำ GRC สู่การปฏิบัติจริงที่ดีที่เรียกว่า GRC Capability Model (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก) กทท. จึงนำมาประยุกต์และกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติด้าน GRC ของ กทท. ได้ดังนี้

### 6.1 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมค่านิยมวัฒนธรรมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### กระบวนการที่ 1 : การกำหนดจริยธรรมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรม

คณะกรรมการ กทท. มุ่งเสริมสร้างให้บุคลากรของ กทท. มีค่านิยมที่ดีที่พึงประสงค์ผ่านพฤติกรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร จึงกำหนดให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลนำ 7 หลักการจริยธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ซึ่ง กทท. ได้นำมาประยุกต์และระบุในรายละเอียดแล้วในคู่มือการกำกับดูแลที่ดีของ กทท.เพื่อกำหนดเป็นค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์อย่างครบถ้วน และนำไปเป็นกรอบสำหรับผู้นำเสนอตนเป็นต้นแบบด้านจริยธรรม และสร้างสภาพแวดล้อม/กิจกรรมสร้างบรรยากาศ รวมถึงติดตามประเมินผลความตระหนัก รับรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดพฤติกรรมจริยธรรมจนทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับ กทท. ได้อย่างแท้จริง โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดค่านิยมของ กทท. ที่ครอบคลุมทั้งมิติเชิงกลยุทธ์เพื่อศักยภาพ/การแข่งขันและความยั่งยืนการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality focused) ของ กทท. และ ครอบคลุมมิติของ GRC คือการกำกับดูแลที่ดีทั้งมิติการเป็นคนดีและคนเก่ง ซึ่งรวมถึงความไม่ประมาทอันสะท้อนถึงการนำการบริหารความเสี่ยงที่ดีมาปฏิบัติจริงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐาน (Compliance) ที่เกี่ยวข้อง โดยการวิเคราะห์และสรุปหลักการหรือหัวใจสำคัญในเรื่องต่างๆ ข้างต้นเพื่อนำมากำหนดค่านิยมในรูปของคำและความหมายที่กระชับและครอบคลุม โดยอาจมีคำอธิบายในรายละเอียดเพิ่มเติมได้เพื่อประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติจริงต่อไป
- วิเคราะห์พฤติกรรมจริยธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีตามที่ กทท. ได้นำมาประยุกต์และระบุในรายละเอียดแล้วในคู่มือการกำกับดูแลที่ดีของ กทท.เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีโดยคัดเลือก 4 จาก 7 พฤติกรรมจริยธรรมซึ่งได้แก่ Accountability, Equitable Treatment, Transparency และ Ethics นำมากำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และเผยแพร่ผ่านคู่มือจริยธรรมในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานพร้อมทั้งจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริม และติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอทุกปี
- วิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงและการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามนโยบายยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และ/หรือวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยคัดเลือก 1 จาก 7 พฤติกรรมจริยธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีตามคู่มือการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ซึ่งได้แก่ Value Creation นำมากำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และเผยแพร่ผ่านคู่มือจริยธรรม



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

ในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมทั้งจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริม และติดตามประเมินผล  
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอทุกปี

- วิเคราะห์หลักการด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐาน (Compliance) ที่เกี่ยวข้องกับ  
กทท. เพื่อนำไปสู่ค่านิยมและวัฒนธรรมด้าน Compliance ที่ดี โดยการคัดเลือก 2 จาก 7 พฤติกรรม  
จริยธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งได้แก่ Responsibility และ Participation นำมากำหนดพฤติกรรม  
พึงประสงค์ และเผยแพร่ผ่านคู่มือจริยธรรมในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมทั้ง  
จัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริม และติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างสม่ำเสมอทุกปี
- จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักและปฏิบัติตนจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร  
สร้างสภาพแวดล้อมและกิจกรรมกระตุ้นจิตสำนึก และความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ได้แก่  
การเป็นต้นแบบของผู้นำระดับสูง การจัดทำคู่มือจริยธรรมในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน  
เผยแพร่ หลักจริยธรรม การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้การจัดช่องทางสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ  
และการยกย่องชมเชยทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของ  
การประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปีที่มีการผูกโยงผลประเมินกับแรงจูงใจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน  
รวมถึงการผนวก เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความผูกพันและความภักดีของบุคลากร กทท.
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร กำหนดสำรวจ/ประเมินการรับรู้เป็นประจำทุกปี ในขณะที่จะมี  
การติดตามและประเมินความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม  
เป็นประจำอย่างน้อยทุก 2 – 3 ปี หรือตามระยะเวลาเหมาะสม โดยเป็นการดำเนินงานทั้งด้วยตนเองและ  
ผู้ประเมินอิสระจากภายนอก
- จัดทำและทบทวนคู่มือจริยธรรมที่ครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับคณะกรรมการ ระดับผู้บริหาร และ  
ระดับพนักงานนำเสนอให้คณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบอย่างสม่ำเสมอทุก 2 ปี หรือ  
เมื่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญจนส่งผลกระทบต่อ  
ต่อพฤติกรรมจริยธรรมโดยรวมขององค์กร รายละเอียดตามคู่มือการกำกับดูแลที่ดีของ กทท.

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, สำนักบรรษัทภิบาล, ฝ่ายบริหาร  
ทรัพยากรบุคคล

## กระบวนการที่ 2 : การปฏิบัติและสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปฏิบัติและสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการแสดง  
ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ ระบุ ค้นหาความต้องการและความคาดหวัง และวางแผนทางการบริหาร  
ความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบตามหลักการเชิงพฤติกรรมด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามคู่มือ  
การกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ซึ่งประกอบด้วย 1) Respect for Stakeholder Interests: การเคารพต่อประโยชน์ของผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสีย 2) Respect for the Rules of Law: การเคารพต่อการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม 3) Respect for  
International Norms of Behavior: การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล 4) Respect for Human Rights:  
การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากมิติในบริบทของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้ว  
การปฏิบัติและสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังครอบคลุมถึงมิติของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ของ กทท.  
ดังนี้



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์และกำหนดวัตถุประสงค์ รวมถึงขอบเขตการบริหารความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเชื่อมโยงกับทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ กทท. ต้องบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับของผู้ใช้บริการ เพื่อให้ชุมชนรอบพื้นที่เข้าใจการปฏิบัติงานของ กทท. และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และ/หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ที่จะนำเสนอแก่ผู้ใช้บริการ เป็นต้น
- วิเคราะห์ ระบุ และจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและความประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักกับ กทท. กำหนดนำหลักการ AA 1000 SES นำมาประยุกต์เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการจัดลำดับความสำคัญเพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จวัตถุประสงค์จัดตั้งและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. รวมถึงดำเนินการสำรวจและคัดเลือกประเด็นสำคัญระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ กทท. ที่เป็นความเสี่ยงสำคัญที่องค์กรต้องวางแผนตอบสนอง โดยหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาอย่างน้อย ได้แก่ 1. ความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบาย/ยุทธศาสตร์ขององค์กร / 2. ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงินของ กทท. / 3. ส่งผลต่อการบังคับใช้ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ / 4. เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและความโปร่งใสที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์การกำกับดูแลที่ดีขององค์กร และ 5. เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร
- กำหนดแผนการสร้างความสัมพันธ์/สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท. กำหนดนำประเด็นสำคัญสะท้อนความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ กทท. นำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยใช้หลักการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามมาตรฐาน ISO 26000 ที่เน้นการจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานสากลใน 7 ประเด็น ได้แก่ 1. การกำกับดูแลด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 2. การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน 3. การปฏิบัติด้านแรงงาน 4. การจัดการสิ่งแวดล้อม 5. การประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม 6. ความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ และ 7. การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน นำมาเป็นกรอบในการดำเนินงานก่อนนำเสนอแก่คณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบอย่างสม่ำเสมอทุกปี ก่อนสื่อสารและเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, สำนักบรรษัทภิบาล, ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด

## 6.2 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร

### กระบวนการที่ 3 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอก ที่อาจส่งผลการดำเนินกิจการท่าเรือ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและในระยะยาว โดยเฉพาะที่ส่งผลกระทบให้ กทท. ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง พันธกิจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. ได้ตามที่กำหนดไว้ เช่น แรงผลักดันจากภาวะอุตสาหกรรม กลไกตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก (Third-party) ตลอดจนโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- วิเคราะห์/ระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กทท. มุ่งวิเคราะห์และระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จของ กทท. ทั้งในระยะยาวและประจำปี ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม พนักงาน ผู้ใช้บริการ และชุมชนรอบพื้นที่ปฏิบัติงานของ กทท. เป็นต้น
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกอย่างต่อเนื่อง กทท. เสริมสร้างให้องค์กรมีขั้นตอนการติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกทั้งในภาวะปกติและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทางตรงและ/หรือทางอ้อมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอทั้งปี

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการที่ 4 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

รวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์เพื่อทำให้ความสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในที่อาจส่งผลต่อการกำกับดูแลการบริหารจัดการ และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการท่าเรือ

- วิเคราะห์ปัจจัยภายใน กทท. โดยฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ต้องรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ รวมถึงระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งแสดงผ่าน SWOT โดยครอบคลุมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่ โครงสร้างกระบวนการ/แนวทางการดำเนินธุรกิจ ระบบบริหารจัดการองค์กร บุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถ ค่านิยม/พฤติกรรมบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล รวมถึงปัจจัยภายในอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย
- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ กทท. สามารถปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในให้สามารถช่วยเกื้อหนุนการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อบังคับ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, หน่วยงาน Compliance (กองกฎหมาย)

หมายเหตุ สรุปปัจจัยภายนอกและภายในที่ต้องนำมาวิเคราะห์อย่างน้อย ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กรความนิยมของลูกค้าและตลาดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กรกฎหมาย/มาตรฐาน/หรือ สิ่งที่ กทท. ต้องคำนึงถึงและปฏิบัติตามที่สำคัญ (Compliance) การวิเคราะห์ S-W-O-T การบริหารความเสี่ยงปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าและแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan, SIP) ปัจจัยความยั่งยืนและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สำหรับปัจจัยภายนอกและภายในที่ต้องนำมาวิเคราะห์นั้น จะพิจารณาตามสภาพแวดล้อมปัจจัย และบริบทที่มีผลกระทบต่อ กทท. เพิ่มเติมตามความเหมาะสม

กระบวนการที่ 5 : การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุ



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

สภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ เพื่อวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

- ทบทวน วิสัยทัศน์ และภารกิจ ที่ชัดเจนของ กทท. เพื่อเป็นแนวทางสำคัญต่อการตัดสินใจและกำหนดทิศทางของ กทท. ต่อไป โดยน่านโยบายของภาครัฐและผู้ถือหุ้นภาครัฐผลการดำเนินงานในปัจจุบันและที่ผ่านมาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ข้างต้น เพื่อนำไปทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของ กทท. ให้เหมาะสมและเป็นปัจจุบัน
- วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ กทท.ขององค์กรทั้งในระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว (ตามกรอบแผนวิสาหกิจ) โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ข้างต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความท้าทายความสามารถพิเศษ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ กทท. ทั้งนี้การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่ กทท. ต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตรงประเด็นต่อไป

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด

กระบวนการที่ 6 : การวิเคราะห์ Business Model

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) กทท. จะวิเคราะห์เพื่อระบุแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ภายใต้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการแข่งขัน รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk ที่เกี่ยวข้อง

- จากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรจะทำการวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model ที่เหมาะสม (ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และบริการที่ดำเนินการในปัจจุบันและในอนาคต) ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและพิจารณาถึงการปรับการดำเนินงานขององค์กรให้มีความคล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงการระบุ Key Strategic Opportunities และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมทั้งในด้านผลิตภัณฑ์บริการ หรือรูปแบบดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน
- ระบุ Intelligent Risk ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม หรือ ได้นำข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำหนด Business Model และ Intelligent Risk ที่มีความเชื่อมโยงกันของ Business Model และ Intelligent Risk (การวิเคราะห์ Intelligent Risk คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจโดย กทท. ต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้องกับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน S-W-O-T ขององค์กรและทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม)

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด, คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของ กทท.



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

#### กระบวนการที่ 7 : การวิเคราะห์สถานการณ์(Scenario Planning)

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ กทท. เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลกระทบ  
อย่างมีนัยสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน (Sensitivity Analysis) เพื่อจัดทำประมาณการ  
ผลประกอบการในอนาคตและเพื่อกำหนดเป็นทางเลือกของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และเป้าหมายในแต่ละทางเลือก

- ประมาณการผลประกอบการทางการเงินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทนโดยกำหนด  
เป็นแต่ละสถานการณ์โดยมีสมมติฐานที่วิเคราะห์และเป็นที่มาของแต่ละสถานการณ์อย่างชัดเจน และ  
จากการวิเคราะห์แต่ละ Scenario นำมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการมุ่งสู่ Best Case และ  
การปรับแผนระหว่างปีเพื่อไม่ให้เข้าใกล้ Worst Case

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายการเงินและบัญชี

#### กระบวนการที่ 8 : การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของ กทท. เพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทำให้มั่นใจว่า  
กทท. มีความยั่งยืนในระยะยาวโดยมีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นกรอบ  
ในการแสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญต่อไป

- นำความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความสามารถพิเศษของ กทท.  
มากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาการตอบสนองความท้าทายและความได้เปรียบ  
เชิงยุทธศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ”  
การตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการการปฏิบัติการและรูปแบบ  
การดำเนินธุรกิจการใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรที่มีในปัจจุบันและดำเนินการเพื่อให้ กทท.  
มีความสามารถพิเศษใหม่ที่อาจจำเป็นในอนาคต ความสมดุลระหว่างโอกาสในระยะสั้นกับระยะยาว  
ความสมดุลระหว่างความท้าทายในระยะสั้นกับระยะยาว ความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ที่สำคัญทั้งหมด การเพิ่มความสามารถขององค์กรเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด
- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ (แผนระยะยาว) โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง  
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับ Strategic Positioning ของ กทท. และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็น  
การประกอบการพิจารณา

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

#### กระบวนการที่ 9 : การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy Formulation)

กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)  
โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญของ กทท. โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญและการสร้างความได้เปรียบ  
ทางการแข่งขันของ กทท.





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กับ Strategic Positioning ของ กทท. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และข้อมูลคู่เทียบประกอบการพิจารณา
- กำหนดเป้าหมายที่ต้องการจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ โดยเป้าหมายควรมีคุณสมบัติครบทุกประการตามหลัก 5 SMART นั่นคือ ชัดเจน (S) วัดผลได้ (M) เป็นไปได้ (A) มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และค่านิยมขององค์กร (R) และสุดท้ายคือ มีระยะเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม (T) ตลอดจนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในการบริหารจัดการ
- กำหนดกลยุทธ์ที่รองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ และแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังแสดงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ของ กทท. ได้โดยที่การแสดงความเชื่อมโยงอาจทำได้ โดยการแสดงตัวชี้วัดหรือกิจกรรมและกระบวนการที่มีส่วนสนับสนุนกันก็ได้
- บูรณาการการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ กทท. กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลยุทธ์ของ กทท. รวมถึงวิเคราะห์และแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ของ กทท.

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการที่ 10 : การถ่ายทอดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ

จัดทำแผนปฏิบัติการ ระบุระยะเวลาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้ กทท. สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้แล้วยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อใช้ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

- วางแผนปฏิบัติการที่แสดงความเชื่อมโยงกับกระบวนการวิเคราะห์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และกระบวนการกำหนดองค์ความรู้และนวัตกรรม โดยเป็นการเชื่อมโยงทั้งกระบวนการและการเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนปฏิบัติการ
- ระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการพร้อมระดับความรุนแรงและมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือ ทั้งนี้ ต้องระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการที่สำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินระดับความรุนแรงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยที่การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรโดยระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร และการบริหารความเสี่ยงในระดับโครงการจะมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร
- กำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ และถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายไปยังตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับสายงานทุกตัวชี้วัด
- กำหนดตัวชี้วัด หรือ กิจกรรม/มาตรการ ของการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯลฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Compliance) ที่เกี่ยวข้อง
- จัดทำแผนปฏิบัติการในแต่ละสายงานสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการระดับองค์กร ทั้งในมุมมองตัวชี้วัดและกิจกรรมตามแผนงาน รวมถึงแผนปฏิบัติการในแต่ละสายงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

และแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละแผนปฏิบัติการ โดยมีความเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล  
การปฏิบัติงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล

- ติดตาม รายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน ความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงาน/โครงการ  
และผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณา อย่างน้อยรายไตรมาส และทำ  
การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุง  
แผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System  
ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้  
ทันกาล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี กทท. จะบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

กระบวนการที่ 11 : การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)

จัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงินและไม่ใช้เงินที่เหมาะสม เพื่อให้กทท. สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้  
โดยจะต้องมีการพิจารณาความเหมาะสม ความจำเป็นในทุกโครงการ

- วิเคราะห์ถึงลำดับความสำคัญของแต่ละแผนงาน/โครงการ ที่จะมาสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ของ กทท.
- วิเคราะห์งบประมาณที่เหมาะสมทั้งทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรที่มีใช้ทางการเงินรวมถึง  
ทุกแผนงาน/โครงการสามารถวิเคราะห์ถึงความต้องการในการใช้ทรัพยากร
- วิเคราะห์งบประมาณทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึง  
ความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายการเงินและบัญชี

กระบวนการที่ 12 : การติดตามและประเมินผลการคาดการณ์ และ การรายงานผลการดำเนินงาน

- กำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลตามแผนงาน/โครงการ และตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย  
ของแผนวิสาหกิจ และรูปแบบของการรายงาน โดยที่ประเด็นในการติดตามและประเมินผล และรายงาน  
อย่างน้อย ประกอบด้วย
  - 1) วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
  - 2) ยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
  - 3) กระบวนการหรือกิจกรรมของการดำเนินงาน
  - 4) ความคืบหน้า สถานะ ขณะที่รายงาน และเมื่อเทียบกับแผนที่กำหนดไว้
  - 5) การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
  - 6) ปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี)
  - 7) ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ หรือ แนวทางการแก้ไข
- คาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายประจำปี และ/หรือ  
ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รวมถึงคู่เทียบ/คู่แข่ง (ตามความเหมาะสม) โดยมีกระบวนการคาดการณ์  
และแบบจำลองในการคาดการณ์ที่เป็นระบบรายตัวชี้วัด เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

---

จะสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของ กทท. และสามารถปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานได้ หากผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- หากมีปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานจำเป็นต้องปรับปรุงแผนปฏิบัติการ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Leading Indicator หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้าก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย เพื่อให้มีการปรับกระบวนการวางแผนได้ทันกาล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า ณ สิ้นปี กทท. จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ติดตามและประเมินผลคาดการณ์ และรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงาน และความสำเร็จของการดำเนินงานในระดับแผนงานและโครงการให้กับผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณา อย่างน้อยรายไตรมาส
- ประเมินคุณภาพกระบวนการและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการติดตามและประเมินผล การคาดการณ์ และการรายงาน และทำการปรับปรุงแนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง
- ผลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลการคาดการณ์ และการรายงาน จะนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ของ กทท. ต่อไป

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการที่ 13 : กระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน(ตามปกติ และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)

- กระบวนการในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน รวมถึงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ที่ปรับเปลี่ยนอย่างทันท่วงที(กรณีตามปกติจากการคาดการณ์ และกรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยน) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้มั่นใจว่า กทท. จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์ถึง Trigger Point สำหรับการปรับเปลี่ยน แผนงานตามปกติ และในกรณีสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทุกแผนงาน โดยมีความสัมพันธ์กับ Leading Indicator ของแต่ละแผนงาน หรือมีการทำ Early Warning System ถึงการเตือนล่วงหน้า ก่อนที่ตัวชี้วัดดังกล่าวจะไม่บรรลุเป้าหมาย
- จากการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญ จะพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้โดยที่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงานจะต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอื่นที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องเหมาะสมด้วยเช่นกัน
- ประเมินและปรับปรุงกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงานโดยใช้ผลประเมินเป็นข้อมูล พื้นฐานประกอบการปรับปรุง

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

กระบวนการที่ 14 : การสำรวจ (Survey) และ การประเมินตนเอง (Self-Assessment)

- ระบุการสำรวจ (Survey) และ การประเมินตนเอง(Self-Assessment) ทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ และ ทำการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อบริหารจัดการและดำเนินการสำรวจ (Survey) และ การประเมินตนเอง (Self-Assessment) ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การรวบรวมการสำรวจ การยกเลิกการสำรวจที่



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

ไม่จำเป็น/ซ้ำซ้อน รูปแบบและระยะเวลา/ความถี่ของการสำรวจและการประเมินตนเองที่ถูกต้อง  
เหมาะสม การรายงาน/เปิดเผย ผลการสำรวจ และ ประเมินตนเอง (ตามความเหมาะสม) เป็นต้น

- จัดทำตาราง/ปฏิทิน การสำรวจ และ การประเมินตนเอง เพื่อให้สามารถดำเนินการตามได้อย่างถูกต้อง  
และมีประสิทธิภาพ
- นำข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจ และ การประเมินตนเองไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน จัดทำ  
แผนงาน/โครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อไป
- ประเมินและทบทวนการสำรวจ และ การประเมินตนเองทั้งหมดที่ต้องดำเนินการ การบริหารจัดการและ  
ดำเนินการของการสำรวจ และการประเมินตนเอง เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### 6.3 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และความต่อเนื่องทางธุรกิจ

#### กระบวนการที่ 15 : การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

ส่งเสริมและผลักดันให้ กทท. มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีซึ่งสอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีของCOSO 2017  
เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value  
Enhancement) ให้กับ กทท. ได้ โดยสอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำแผนธุรกิจ/ยุทธศาสตร์และการควบคุมภายใน  
ไปพร้อมๆ กัน

##### กระบวนการที่15.1: การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงของ กทท.
- กำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจ  
ในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน (Incentive)
- ถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของ  
ปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงาน  
ต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของ  
ฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน
- จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและ Compliance และสร้าง  
ความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยง และ Compliance ที่ดี
- สำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยง และสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงาน  
ที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, หน่วยงาน Compliance (กองกฎหมาย)

##### กระบวนการที่ 15.2 : การระบุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง/ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) Value Creation และ Value Enhancement

- วิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ในลักษณะของระดับ  
ที่เป็นเป้าหมาย (ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และ วิเคราะห์และกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับ  
ความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยที่ Risk Appetite และ Risk Tolerance



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

สามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

- ถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/ Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C) หรือประเภทความเสี่ยงตามที่ กทท. กำหนด
- สื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ที่สอดคล้องตามสาเหตุ (Root Cause) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนด  
ทั้งนี้ การดำเนินการกำหนด Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของ กทท. ประจำปีบัญชี ที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ (แผนระยะยาว) และแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนด Risk Tolerance โดยมีความสอดคล้องกับระดับที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ
- วิเคราะห์และระบุ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ โดยการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง และจัดทำ Strategic Improvement Plan (SIP)

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, ฝ่ายการเงินและบัญชี

กระบวนการที่ 15.3 : การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification)

- ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยง (Risk หรือ Risk Event) ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่กำหนด เช่น S, O, F, C เป็นต้น โดยต้องพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของ กทท. โดยต้องมีการพิจารณาที่มาที่ครอบคลุม ทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญของ กทท. จุดอ่อน ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญของ กทท. เพื่อกำหนด Risk Universe เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงทั้งหมดที่ระบุเพื่อกำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)
- กำหนดประสิทธิภาพของความเพียงพอของการควบคุม รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากพิจารณาประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีของ กทท. และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน มีการประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนด มีการสื่อสารปัจจัยเสี่ยงที่มีการระบุต่อผู้รับผิดชอบ (Risk Owner) ที่เกี่ยวข้อง
- ระบุความเสี่ยงองค์กร ที่สอดคล้องกับกระบวนการและกิจกรรมควบคุมภายใน กระบวนการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน รวมทั้งการพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) หลังจากการควบคุมภายใน โดยมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายประจำปีขององค์กร และสามารถแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปีก่อนหน้ากับปีที่ประเมินได้ชัดเจน
- ถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร



กระบวนการที่ 15.4 : การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Select and Develop Control Activities)

- จัดทำ/ทบทวน นโยบายควบคุมภายในที่สอดคล้องเป็นไปตามหลักการและแนวปฏิบัติของการควบคุมภายในที่ดี เช่น COSO 2013 เป็นต้น
- กิจกรรมการควบคุมภายในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้ บุคคลใด บุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็น ให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ตัวอย่างเช่น จัดให้มีการสอบทานงาน และ/หรืออนุมัติโดยหัวหน้างาน เป็นต้น
- กำหนดและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อควบคุมความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมของ กทท. เช่น การสอบทาน โดยผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารระดับกลาง การอนุมัติรายการก่อนที่จะบันทึกการรายการนั้นลงในบัญชี ทะเบียน หรือแฟ้มหลักฐานอื่นใด การสอบยืนยันความถูกต้องของข้อมูลก่อนการบันทึกการควบคุม ทางกายภาพซึ่งหมายถึงการดูแลป้องกันทรัพย์สินอันได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ เงินสด เอกสารสำคัญอื่นๆ โดยการตรวจนับ การจัดเวรยามรักษาการณ์ การประกันภัย และการนำระบบการประเมินผล การดำเนินงานมาใช้กับสายงาน/ส่วนงาน/บุคคล เป็นต้น
- ประเมินความเสี่ยงพอของระบบการควบคุมภายใน ประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ กทท. และทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน
- ทุกสายงานมีการประเมินกิจกรรมการควบคุมประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ได้ครบถ้วนทุกสายงาน การประเมินประสิทธิผลของทุกขั้นตอน และทุกขั้นตอนได้ประสิทธิผลตามที่กำหนด (ความครบถ้วนของปัจจัย , กระบวนการ , ผลผลิต , ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ)
- กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด จะต้องมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับ แผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง
- ทบทวนกิจกรรมการควบคุมระหว่างปี เพื่อให้กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานจัดการ ความเสี่ยงที่สนับสนุนให้ความเสี่ยงบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, หน่วยงาน Compliance (กองกฎหมาย)

กระบวนการที่ 15.5 : การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Risk Responses หรือ Mitigation)

- ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Assessment) จากการประเมินระดับผลกระทบ (Impact) และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่มีค่าระดับระดับความเสี่ยง มากกว่าหรือเท่ากับที่กำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)  
ทั้งนี้ในการประเมินความเสี่ยงนั้น กทท. ดำเนินการจัดทำลงในตารางประเมินพิจารณาโอกาสที่จะเกิดรวมถึงการใช้เกณฑ์วัดค่าผลกระทบ (Impact) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของ กทท. โดยใช้ระบบสเกลโดยจัดแบ่งเป็นระดับความเสี่ยงและแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant)



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

เพื่อใช้เกณฑ์การจำแนก ออกเป็น 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 3 คะแนน ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติมกำหนดเป็นสีเขียว 2) ระดับ ความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 4 – 9 คะแนนระดับที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้กำหนดเป็นสีเหลือง 3) ระดับ ความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 16 คะแนนระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ต้องจัดการ ความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไปกำหนดเป็นสีแดง 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Very High) คะแนนระดับความเสี่ยง 17 – 25 คะแนนระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันทีกำหนดเป็นสีแดง

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Priority) เพื่อการกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ (Risk Responses) โดยที่มีการบูรณาการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) กับเป้าประสงค์ และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Risk Responses หรือ Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) เพื่อลดผลกระทบ หรือลด โอกาสที่จะเกิด รวมทั้งกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost Benefit) ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือก ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแผนงาน/ กิจกรรมการควบคุม (ประสิทธิผลการควบคุมภายใน) ร่วมกับการพิจารณาเพื่อกำหนด/คัดเลือกวิธีการ จัดการความเสี่ยง ในการคัดเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน  
ทั้งนี้ในภาพรวมของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารจัดการนั้น จะทำการบูรณาการในการกำหนด/ คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) กับการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Risk Correlation Map) ของ กทท.
- รายละเอียดตามคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยงของ กทท. ซึ่งได้ปรับให้สอดคล้องกับเกณฑ์ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และแนวทาง ปฏิบัติที่ดีแล้ว

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

กระบวนการที่ 16 : การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

- จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายการบริหารความต่อเนื่อง ของธุรกิจขององค์กรและนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยครอบคลุมอย่างน้อย
  - 1) นโยบายการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
  - 2) บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้อง
  - 3) ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ปริมาณธุรกรรม ความซับซ้อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ ความเสียหายต่างๆ และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- 4) การประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis)
  - 5) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - 6) การจัดความสำคัญของระบบงาน
  - 7) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
  - 8) การกำหนดกลยุทธ์แผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
  - 9) การสื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
  - 10) วิธีการวัดประสิทธิผลการทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- สื่อสารและฝึกอบรมแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
  - ประเมินประสิทธิผลการทดสอบ การปรับปรุง และการสอบทานแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน,ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 6.4 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯ (Compliance)

##### กระบวนการที่ 17 : การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯ (Compliance)

การประยุกต์การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯและมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Compliance) ที่แสดงถึงการบูรณาการตามหลักการของ GRC ในสาระสำคัญ ถึงแม้การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯและมาตรฐานสำคัญ หรือ Compliance นั้น จะเป็นส่วนสำคัญของการควบคุมภายในที่ดีก็ตาม แต่เพื่อการเน้น/ยกระดับความสำคัญของ Compliance ตามหลักการแนวคิดของ GRC จึงได้ Compliance ให้ออกมาเป็น องค์ประกอบ/แนวทางที่สำคัญที่เด่นชัดและ กทท. ได้ให้ความสำคัญโดยการจัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรง (Compliance Unit)

- จัดทำ/ทบทวน นโยบายการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯ (Compliance Policy) ที่สอดคล้องเป็นไปตามหลักการและแนวปฏิบัติของการควบคุมภายในและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯ (Compliance) ที่ดี
- จัดทำ/ทบทวน คู่มือการบริหารจัดการการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯและมาตรฐานสำคัญ (Compliance หรือ compliance Management Manual) ของ กทท.
- ระบุ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Requirement, Mandatory, และ Voluntary)
- ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม ในปัจจุบัน โดยอาศัยการวิเคราะห์จากข้อมูลจริงทั้งข้อมูลในอดีต แนวโน้ม คู่เทียบหรือข้อมูลเทียบเคียงที่เหมาะสม





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- วิเคราะห์ และ กำหนด มาตรการและกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Compliance) ของ กทท. อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามถ้ายังปรากฏว่ามีโอกาสของความเสี่ยงในการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติที่เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ของกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง ต้องกำหนดมาตรการหรือการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึง Costs/Benefits (ความคุ้มค่า) ความจำเป็น/เร่งด่วน และ งบประมาณ ฯลฯ
- Compliance Unit (กองกฎหมาย) ต้องศึกษาและติดตามข้อมูลด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของระดับหน่วยงาน รวมถึงการจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ เฉพาะส่วนงาน (Specific Compliance Manual) ของหน่วยงานให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้มั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ ได้อย่างครบถ้วนและมีมาตรฐาน โดยเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนกำกับดูแล สนับสนุน ติดตาม ให้ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรายงานประเด็นหรือปัญหาการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานภายในหน่วยงานต่อหัวหน้า/ผู้บริหาร รวมถึงให้ความร่วมมือกับหน่วยงานสนับสนุนอื่น เช่น สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลและดำเนินงานเพื่อสนับสนุนงานด้านการปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ ของ กทท. ในภาพรวม
- จัดให้มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน และ ปลุกฝังให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Compliance) ที่ดี ของ กทท. เช่น แรงจูงใจ การให้ความรู้ ความเข้าใจและการตื่นตัว การป้องกัน/การตรวจหา/การแก้ไขความเพียงพอของกิจกรรมควบคุมสำคัญที่เกี่ยวข้อง การเฝ้าระวัง และการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารการปฏิบัติตามฯ (Compliance Management Effectiveness) เป็นต้น
- ติดตาม และ ปรับปรุงให้ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานสำคัญที่ กทท. ต้อง/พึงปฏิบัติตาม (Requirement, Mandatory, และ Voluntary) ทันกาลอยู่เสมอ

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, หน่วยงาน Compliance (กองกฎหมาย), ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล

## 6.5 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล และข้อมูลและสารสนเทศ

### กระบวนการที่ 18 : การวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture)

วิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของ กทท. ทั้งส่วนของกระบวนการทำงานการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์การตลาดวัฒนธรรมองค์กรและการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต

- จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรของ กทท. (Enterprise Architecture) โดยครอบคลุมถึง Business Architecture, Data/Information Architecture, Application Architecture, Technology/Infrastructure Architecture, และ Security Architecture โดยแสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- ประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนของ กทท. (Evaluation of Digital Transformation) รวมถึง การวัดติดตามวิเคราะห์ประเมินตัววัดผลลัพธ์ (Outcome) ของกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรและมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการดิจิทัล /จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร

กระบวนการที่ 19 : การกำหนดโครงสร้างและการกำกับดูแลของข้อมูลและสารสนเทศ

- ระบุข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญของ กทท. โดยมีรายละเอียดของข้อมูลและสารสนเทศประกอบ เช่น ประเภทของข้อมูลและสารสนเทศ แหล่งที่มา/จัดเก็บ ระดับความเป็นส่วนตัว/การเข้าถึง/การเปิดเผย ระยะเวลาที่จะจัดเก็บไว้ การทำลาย/ลบทิ้ง ข้อมูลและสารสนเทศ ผู้จัดเก็บ ผู้รวบรวม หรือ นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและสารสนเทศนั้นๆ เป็นต้น โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแล ข้อมูลที่ชัดเจนตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล ของ กทท.
- จัดให้มีการกำกับดูแลข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ของ กทท. ที่ครอบคลุมถึง 1) กระบวนการกำกับดูแลข้อมูล 2) โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล 3) นโยบายข้อมูลและการตรวจสอบ 4) การวัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูล 5) การวัดความคุ้มค่าและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศทุกขั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำไปใช้ข้อมูลของหน่วยงาน ได้ถูกต้อง แม่นยำ ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และใช้งานง่าย
- ตรวจสอบการบังคับใช้/ปฏิบัติตามการกำกับดูแลข้อมูลและสารสนเทศข้างต้นอย่างสม่ำเสมอโดยสอดคล้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ และมาตรฐานต่างๆ ของ กทท. ทั้งหน่วยงาน (Compliance)
- วัดประสิทธิภาพกระบวนการและคุณภาพข้อมูลมีการวัดความคุ้มค่าและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก : ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, ฝ่ายอำนวยการ

## 6.6 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการสื่อสาร การเสนอแนะและการร้องเรียนขององค์กร

กระบวนการที่ 20 : กระบวนการและช่องทางในการสื่อสาร

- กระบวนการและช่องทางในการสื่อสารนั้นครอบคลุมทั้ง 1) กระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารภายใน ที่เป็นลักษณะสองทาง (Two-Way Communication) คือ ทั้งการสื่อสารไปยังผู้รับ/กลุ่มเป้าหมาย และ การรับการสื่อสารจากผู้รับที่ต้องการสื่อสารกลับ และ 2) กระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารกับภายนอก รวมถึงการรายงานหน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้เสียภายนอก
- ระบุการรายงานหรือการสื่อสารภายในและภายนอกที่ กทท. ต้องจัดทำและดำเนินการ (Compliance) ตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ฯลฯ รวมถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแบบ สาระ ระยะเวลาและความถี่ เป็นต้น





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

- ระบุการรายงานหรือการสื่อสารภายในและภายนอกที่ กทท. จะจัดทำและดำเนินการ (Non-Compliance หรือ Voluntary) ในการสร้างความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่องที่สำคัญที่ควรรับรู้ เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญ จนถึงเรื่องเฉพาะที่ต้องการมุ่งเน้นแต่ละด้าน เช่น ด้านการกำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน ฯลฯ ด้านการมุ่งเน้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ และ ด้านความยั่งยืนของ กทท. ด้านการบริการ รายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainability-related report) รายงานประจำปี การรายงานในเว็บไซต์ การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น รวมถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปแบบ สาระ ระยะเวลาและความถี่ เป็นต้น
- กำหนดกระบวนการและช่องทางในการสื่อสารองค์กรเพื่อให้เข้าถึงและรับทราบในแต่ละระดับของ กทท. ทั้งระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับส่วนงาน จนถึงระดับบุคคลและการ ลูกค้า หน่วยงานหรือผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอก ตามกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของการสื่อสาร
- กำหนดช่องทางให้ความรู้ ความเข้าใจ และตอบคำถาม ข้อเสนอแนะที่มี (Hot line หรือ Hot Desk) ควบคู่กับการสื่อสารที่ได้ดำเนินการ
- ทบทวนการนำเสนอ/รูปแบบการนำเสนอ/วิธีการนำเสนอ เช่น ข้อความหรือคำพูดที่ใช้ในการสื่อสาร รูปภาพหรือแผนภาพที่ใช้ ความถี่หรือระยะเวลาที่ใช้สำหรับการสื่อสาร ฯลฯ ที่ผ่านกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารต่างๆ ให้สามารถสื่อสารถึงกลุ่มผู้รับที่เป็นเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ/คาดหวังอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการการและช่องทางในการสื่อสาร การนำเสนอ/รูปแบบการนำเสนอ/วิธีการนำเสนอ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และนำผลการประเมินการรับรู้ การตระหนัก การปฏิบัติตาม ฯลฯ มาเชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้กระบวนการการและช่องทางในการสื่อสารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นโดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ แผนแม่บทเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายอำนวยการ, หน่วยงาน Compliance (กองกฎหมาย)

กระบวนการที่ 21 : การเสนอแนะ และการร้องเรียน

- จัดทำ/ทบทวน นโยบายและวิธีปฏิบัติของการเสนอแนะและการร้องเรียน ของ กทท.ตามหลักการและแนวทางของระบบการเสนอแนะและการร้องเรียนขององค์กรที่ดี โดยครอบคลุมถึงช่องทาง ผู้รับผิดชอบ แนวทางและวิธีปฏิบัติต่อการรับเรื่องและการดำเนินการภายหลังการรับเรื่อง รวมถึงการตอบรับ/การตอบกลับ ฯลฯ ระยะเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอน ความโปร่งใสและการเก็บรักษาความลับ/ข้อมูล ความเป็นธรรม การปฏิบัติ/การคุ้มครองต่อผู้เสนอแนะหรือผู้ร้องเรียน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัลมาใช้ในการประเมินผลสำคัญ การทบทวนปรับปรุง ฯลฯ
- กำหนดผู้รับผิดชอบและช่องทางรับข้อร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแสที่ชัดเจนและเข้าถึงได้ง่ายและหลากหลายดังนี้ 1) การร้องเรียนด้านการทุจริตคอร์รัปชันสามารถร้องเรียนได้ที่ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตการท่าเรือฯ 2) การร้องเรียนด้านการให้บริการสามารถร้องเรียนได้ที่ กองข้อมูลข่าวสาร



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- ฝ่ายอำนวยการ 3) การร้องเรียนการประพฤติปฏิบัติที่ผิดหลักจริยธรรมหรือการร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส  
ต่างๆ สามารถร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสได้ที่ 3.1 กองแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล 3.2  
แผนกรับเรื่องราวร้องทุกข์ กองข้อมูลข่าวสาร ฝ่ายอำนวยการ 3.3 กองกำกับดูแลองค์กร สำนักบรรษัทภิบาล
- เผยแพร่นโยบาย และ แนวทางการเสนอแนะหรือการร้องเรียนให้รับรู้ รับทราบ และปฏิบัติตาม  
ทั้งภายในและภายนอก กทท. ซึ่งได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
  - ดำเนินการคุ้มครองผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส โดยต้องตระหนักว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องเป็นความลับ และ  
จะเปิดเผยเท่าที่จำเป็นโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และความเสียหายของผู้รายงาน แหล่งที่มาของข้อมูล  
หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ
  - ในแต่ละปีจะรวบรวมเรื่องร้องเรียนพร้อมผลการพิจารณา และจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อฝ่ายอำนวยการ  
กทท. เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นรายปี รวมถึงการประเมินผลสำคัญ  
การทบทวนปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
  - นำผล/ข้อมูลของการเสนอแนะหรือร้องเรียน เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยหนึ่งของ  
การสร้างนวัตกรรมของ กทท.

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายอำนวยการ, สำนัก  
บรรษัทภิบาล

## 6.7 แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

### กระบวนการที่ 22 : การจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี

- จัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนวิสาหกิจ และความเสี่ยงที่สำคัญของ กทท. รวมถึงสอดคล้องกับระบบงาน  
ที่สำคัญของ กทท. และการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) ทั้ง 7 หัวข้อ  
และ สอดคล้องกับหลักการ/แนวทาง GRC (โดยสามารถอาศัยหลักการและแนวปฏิบัติ ตามคู่มือนโยบาย  
หลักการและแนวทางการปฏิบัติการบริหารการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตาม  
ตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and  
Practices ของ กทท.)
- องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
  - 1) เป้าหมายของแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายของ กทท.
  - 2) กระบวนการหลัก และกระบวนการย่อย
  - 3) ความเสี่ยงที่สำคัญ/ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
  - 4) ลำดับความสำคัญในการตรวจสอบ/ระดับความเสี่ยง
  - 5) ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง
  - 6) จำนวน Man-days รวมตลอดระยะเวลาของแผน
  - 7) จำนวน Man-days สำหรับแต่ละปีที่ใช้สำหรับการตรวจสอบ
- องค์ประกอบของแผนการตรวจสอบประจำปี
  - 1) เป้าหมายของแผนการตรวจสอบประจำปีที่เชื่อมโยงกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

---

- 2) โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
  - 3) วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
  - 4) ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ
  - 5) ระยะเวลาการในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Man-daysในแต่ละโครงการ/กิจกรรมกระบวนการ  
และการพัฒนาผู้ตรวจสอบภายใน รวมถึงงบประมาณ
  - 6) ผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ
  - 7) แผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/  
การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting)
- การจัดทำแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์นอกจากการถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีแล้วต้องกำหนด
    - 1) แผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของฝ่ายตรวจสอบ
    - 2) แผนการพัฒนา และสรรหาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
    - 3) หน่วยตรวจสอบต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของ กทท. อยู่ตลอดเวลาและต้องมีการประเมิน/ให้ได้มาถึง ความเสี่ยงที่ กทท. เผชิญอยู่โดยตลอดดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในควรทบทวนแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนตรวจสอบประจำปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
  - แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบประจำปีมีการประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรมการตรวจสอบอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนตามความเหมาะสม
  - การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบ กรณีพบประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน
  - การปฏิบัติงานตรวจสอบ มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดในกิจกรรมหลักของ กทท. ที่สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบประจำปี โดยสอบทานและ/หรือจัดทำ Flow Chart และมีการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างครบถ้วน และคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต หรือ การไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน ฯลฯ ที่ต้องปฏิบัติตาม และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร หรือ การไม่ปฏิบัติตามฯ
  - การจัดทำ Audit Program ตามความเสี่ยงทุกเรื่องตามแผนปฏิบัติงานประจำปี การสอบทานและอนุมัติ Audit Program ตามลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ และการแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนเริ่มตรวจสอบ
  - การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการจัดทำแนวทางการตรวจสอบ (Audit Program) ให้มีประสิทธิภาพ

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก:ฝ่ายตรวจสอบ, ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร, สำนักบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการที่ 23 : การให้ความเชื่อมั่น (Assurance)

- นำผลของการตรวจสอบภายในมาปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลที่ดีของ กทท. ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการปรับปรุงการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ทั้ง 7 หัวข้อ โดยอาจนำผลประเมินของผู้ประเมินภายนอก เช่น ผู้ประเมินของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มาพิจารณา/ประกอบ



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

---

- คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงต้องทำการประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษาของฝ่ายตรวจสอบของ กทท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้ความเชื่อมั่น เพื่อให้ฝ่ายตรวจสอบได้รับความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานตรวจสอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายตรวจสอบ

กระบวนการที่ 24 : การให้คำปรึกษา

- ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลที่ดี ของ กทท.
- ผู้ตรวจสอบภายในสามารถให้คำปรึกษาที่ส่งผลให้เกิดการเพิ่มมูลค่าและยกระดับกระบวนการปฏิบัติงานของ กทท. ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจทั้ง 7 หัวข้อ
- คณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงต้องทำการประเมินผลด้านการให้ความเชื่อมั่น และด้านการให้คำปรึกษาของฝ่ายตรวจสอบของ กทท. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลอื่นๆ ในการทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในด้านการให้คำปรึกษา เพื่อให้ฝ่ายตรวจสอบได้รับความเชื่อมั่นในการให้คำปรึกษาจากคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ผู้ที่เกี่ยวข้องหลัก: ฝ่ายตรวจสอบ



## 7. การทบทวนปรับปรุง นโยบาย หลักการ และ แนวทางการปฏิบัติ GRC ของ กทท. และ ปัจจัยของความสำเเร็จ

### 7.1 การทบทวน ปรับปรุง นโยบาย หลักการ และ แนวทางการปฏิบัติ GRC ของ กทท.

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ในฐานะผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล GRC ของ กทท. กำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงนโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ GRC และนำเสนอให้คณะกรรมการ กทท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบโดยอาศัยข้อมูลการพิจารณา และรอบเวลาของการทบทวนปรับปรุง ดังนี้

- 1) กำหนดกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงจากการดำเนินงาน กิจกรรม และ ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) การติดตาม และ รายงานความคืบหน้าของแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พร้อมปัญหา อุปสรรค (ถ้ามี)
- 3) การประเมินผลสำเเร็จ การกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และผู้ที่รับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล มาประยุกต์ตามที่เหมาะสมเพื่อการติดตาม รายงาน จัดเก็บข้อมูล ประมวลผลและการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ กทท.
- 5) การทบทวนปรับปรุงนโยบายหลักการและแนวทางปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบของ GRC ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดี (G) การบริหารความเสี่ยง (R) และ การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (C)
- 6) หลักการ และ แนวทางปฏิบัติของ GRC สมัยใหม่ รวมถึง นโยบาย และบริบทของ กทท. ที่เกี่ยวข้อง ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป
- 7) การพิจารณาการประยุกต์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน พฤติกรรม การปรับตัว และ การเปลี่ยนแปลงจริง ของ กทท.
- 8) การทบทวนปรับปรุงนโยบายหลักการและแนวทางปฏิบัติ GRC จะดำเนินการเป็นประจำทุกปี (หรือ เมื่อ
- 9) มีการเปลี่ยนแปลงในบริบทของ กทท. หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ) โดยคำนึงถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบ ซึ่งระยะเวลาที่เหมาะสม คือ จะดำเนินการให้สอดคล้องและทันกาลกับ การจัดทำนโยบาย แผน โครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันและต้องบูรณาการกัน
- 10)การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 7.2 ปัจจัยของความสำเเร็จ

- 1) คณะกรรมการ กทท. และ คณะกรรมการหรืออนุกรรมการชุดต่างๆ ต้องเห็นประโยชน์และมีความเข้าใจ ในหลักการของ GRC เพียงพอที่จะให้ความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลและพิจารณา
- 2) ผู้บริหาร ต้องเห็นประโยชน์และมีความเข้าใจในหลักการของ GRC เพียงพอที่จะให้ความเห็นหรือมีส่วนร่วม ในการผลักดัน หรือ ดูแลติดตามการดำเนินงาน แผนงาน/โครงการ และ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3) หน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติ ต้องเห็นประโยชน์ และปฏิบัติตามค่านโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติการบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของ กทท. โดยต้องเข้าใจว่าการนำ GRC มาใช้ใน กทท. นั้น ไม่ได้เป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้นแต่อย่างใด หากแต่เป็นการทำงานเดิม/ปฏิบัติงานเดิมให้เป็นระบบ หรือ ถูกต้อง/มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- 4) การมีความเข้าใจในหลักการของ GRC นั้น มีความลึกและรายละเอียดแตกต่างกันในแต่ละระดับตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กทท. และ คณะกรรมการหรืออนุกรรมการฯ ผู้บริหาร และหน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติ นิยามหรือศัพท์เฉพาะพื้นฐานอาจเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม คู่มือนโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของ กทท. ฉบับนี้ ได้ประยุกต์โดยใช้นิยามหรือศัพท์เฉพาะให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น เพราะความเข้าใจและการปฏิบัติจริงนั้น สำคัญมากกว่า
- 5) การปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานฯ หรือ Compliance นั้น ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ ของ กทท. อย่างไรก็ตาม การที่ได้จัดตั้งหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบโดยตรง และการบริหารจัดการ หรือ Compliance Management นั้น กทท. ต้องมุ่งมั่นและปรับปรุง พัฒนา ให้ Compliance ของ กทท. เป็นระบบและการดำเนินการจริงที่ดีตามแนวทางสมัยใหม่
- 6) ข้อมูลและสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญของการมี “การบูรณาการ” กัน ของ GRC เพราะฉะนั้น กระบวนการต่างๆ ใน คู่มือนโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการ การกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices) ของ กทท. ข้างต้น จะไม่ประสบผลสำเร็จเลยหากไม่มีการ แบ่งปัน หรือ ใช้ข้อมูลเดียวกันที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน
- 7) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล มาประยุกต์กับการดำเนินงาน และ กระบวนการต่างๆ กับองค์กร เช่น กทท. นั้นเป็นสิ่งสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงจำเป็นต้องศึกษา วิเคราะห์ และนำมาประยุกต์ให้ถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพคุ้มค่า
- 8) แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบ หรือ เครื่องมือหนึ่ง ที่ กทท. (หรือทุกองค์กร) สามารถนำมาใช้ในการผลักดัน หรือ ส่งเสริม ให้ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับผลการประเมิน ผลสำเร็จ หรือ ความคืบหน้าตามที่คาดหวังอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน ก็ได้
- 9) สำหรับความสำเร็จของ GRC ของ กทท. ในระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) นั้น ประกอบด้วย
  - การกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องฯ ของ กทท. (GRC หรือ Governance Risk and Compliance)
  - การนำไปทำจริงโดยมี คณะกรรมการ และ ผู้บริหาร ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี หรือ Role Model
  - การถ่ายทอด สื่อสารให้ทั่วถึง และสร้างความรู้ ความเข้าใจ การตระหนักรู้/ตื่นตัว และการนำไปทำจริง ทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะพนักงาน/ผู้ปฏิบัติ เพื่อสร้าง ปลุกฝังให้เกิดเป็นวัฒนธรรม และถ่ายทอด สื่อสาร แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกให้รับรู้ เข้าใจ และปฏิบัติตาม
  - การนำนโยบายไปปฏิบัติจริง และมีการติดตามผลสำเร็จเพื่อทบทวน ปรับปรุง ให้ดีขึ้น และ การทำให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจเปลี่ยนแปลงไป และ ให้ทันสมัยตาม หลักการ/แนวทาง/มาตรฐาน/Model/ปรัชญา ที่นำมาประยุกต์
  - การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ/ดิจิทัล เข้ามาสนับสนุนในการดำเนินงาน เช่น ในการจัดเก็บ การบริหาร ความรู้และการติดตามผลสำเร็จเพื่อทบทวน การปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นต้น



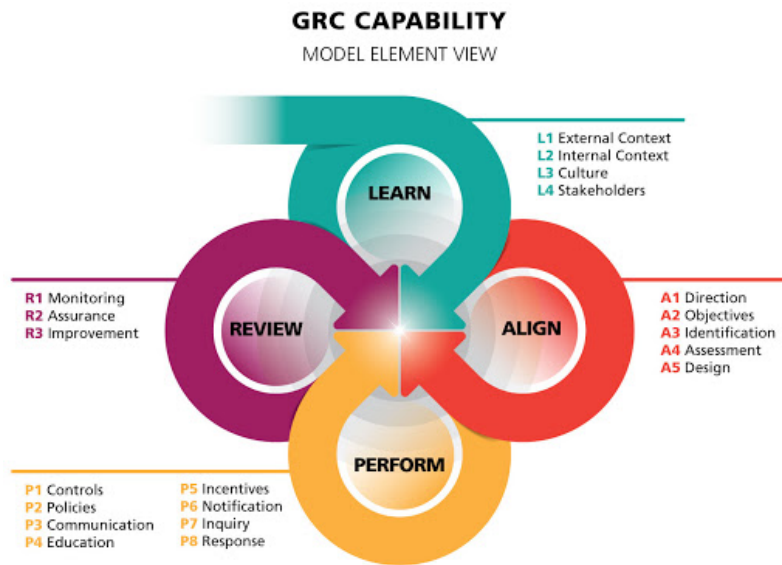


นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

## ภาคผนวก

### GRC Capability Model

GRC Capability Model ประกอบด้วย 4 มิติ ซึ่งแต่ละมิติจะประกอบไปด้วยกระบวนการหลายกระบวนการ โดยสรุปได้ ดังนี้ (สรุปจาก: <https://go.oceg.org/grc-capability-model-red-book>)



ที่มา: <https://go.oceg.org/grc-capability-model-red-book>

#### L - การเรียนรู้ (LEARN) ประกอบด้วย

- L1 - ปัจจัยภายนอก (External Context)** องค์กร ต้องเข้าใจปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน แบ่งเป็น
- การวิเคราะห์/ระบุปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบให้ องค์กร ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น แรงผลักดันจากภาวะอุตสาหกรรม กลไกตลาด การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก (Third-party) ตลอดจนโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT
  - การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น กระทรวงการคลัง เพื่อวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เหมาะสม
  - การติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบทางตรง และ ทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของ องค์กร อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ องค์กร มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างทันทั่วทั้ง





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

**L2 - ปัจจัยภายใน (Internal Context)** องค์กร ต้องเข้าใจปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน แบ่งเป็น

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เช่น จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ/โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน การกำหนดอัตราผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการ หลักที่สำคัญ (ทั้งในแง่บุคลากร การเงิน กระบวนการ และเทคโนโลยี) ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนปัญหาและ อุปสรรคในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (ถ้ามี) เป็นต้น
- การติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัจจัยภายในที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้ องค์กร สามารถปรับปรุง/ปรับเปลี่ยนปัจจัยภายในให้สามารถช่วยเกื้อหนุนการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**L3 - วัฒนธรรม (Culture)** การสร้าง/การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งบทบาทของผู้นำ สภาพแวดล้อมในองค์กร ตลอดจนแนวคิด/การสร้างคุณลักษณะของบุคลากรต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น

- การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำองค์กร (Tone at the top) ต่อหลักจริยธรรม/ความโปร่งใส เป็นปัจจัยสำคัญให้บุคลากรในองค์กรดำเนินรอยตาม และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานที่จะร่วมแรงร่วมใจในการประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม/ความโปร่งใส
- การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารจัดการองค์กร เช่น แนวทางในการบริหารจัดการองค์กร การดูแล บุคลากร และการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม เป็นต้น
- การวิเคราะห์วัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง เช่น ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของตนและองค์กร ตลอดจนแนวทางการนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ในการบริหารงานและการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การวิเคราะห์วัฒนธรรมด้านจริยธรรม ทั้งของบุคลากรและองค์กรที่จะช่วยเกื้อหนุนให้เกิดพฤติกรรม/ ความสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่และประกอบธุรกิจตามหลักจริยธรรม
- การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจของพนักงาน ความรักในองค์กร อัตรา การลาออกของพนักงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการกำหนดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานที่เหมาะสม นับเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร
- การติดตามการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

**L4 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)** การติดต่อสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ องค์กรเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร แบ่งเป็น

- การสร้าง ความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร ควรมีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน
- การวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญความจำเป็นและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม
- การกำหนดแผนการสร้างความสัมพันธ์/สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในองค์กร



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่จัดการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

## A - การบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ALIGN) ประกอบด้วย

**A1 - นโยบาย (Direction)** การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน เป็นแนวทางสำคัญต่อการตัดสินใจ แบ่งเป็น

- การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ฝ่ายจัดการและองค์กรมุ่งมั่นในการนำมาปฏิบัติ
- การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และความต้องการขององค์กร เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การกำหนดเป้าหมายองค์กร ตลอดจนดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ในการบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนธุรกิจ
- การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ (Decision-making Criteria) เพื่อใช้ในการคัดเลือกดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

**A2 - วัตถุประสงค์ (Objectives)** องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมทั้งในด้านกลยุทธ์ การเงิน ลูกค้า การดำเนินงาน การเติบโตและการเรียนรู้ รวมทั้งการรายงาน โดยวัตถุประสงค์ที่มีคุณสมบัติ SMART (Specific หมายถึง วัตถุประสงค์มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน Measurable หมายถึง สามารถวัดได้ Achievable หมายถึง สามารถสำเร็จได้จริง เป็นไปได้ Relevant หมายถึง วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับความเป็นจริง และ Time Bound หมายถึง กำหนดเวลาการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน) จะช่วยให้สามารถถ่ายทอดจากระดับองค์กรไปสู่ระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม แบ่งเป็น

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่เหมาะสม วัตถุประสงค์ที่กำหนดควรมีคุณสมบัติครบ 5 ประการตามหลัก SMART และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ และค่านิยมขององค์กร
- การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดกิจกรรมการควบคุมที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- การประเมินผลกระทบของการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างเหมาะสม
- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเข้าใจตรงกัน

**A3 - การระบุ (Identification)** เป็นการระบุปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุให้เกิดผลกระทบด้านบวก (โอกาส) และด้านลบ (อุปสรรค) ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น

- การทบทวนศักยภาพขององค์กรผ่านการระบุและประเมินศักยภาพที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์
- การระบุปัจจัยขับเคลื่อน ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนภายในและภายนอก ตลอดจนเหตุการณ์และเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ ในกรณีที่เป็นองค์กรอาจจำเป็นต้องปรับตัวประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสม
- การระบุโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) และความต้องการ (Requirement) ที่ต้องปฏิบัติ (Mandatory) และเลือกปฏิบัติได้ตามความสมัครใจ (Voluntary) ทั้งในระดับ Top-down และ Bottom-up ที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ โดยกระบวนการระบุนี้เป็นกระบวนการที่ต้องอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process)
- การระบุความสัมพันธ์ (Interrelatedness) และแนวโน้ม (Trend) ซึ่งเป็นการระบุความสัมพันธ์ของโอกาส อุปสรรค และความต้องการ และแนวโน้มทั้งภายในและภายนอกองค์กร



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการทำเรือแห่งประเทศไทย

**A4 - การประเมิน (Assessment)** ซึ่งเป็นการประเมินโอกาส อุปสรรค และความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แบ่งเป็น

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลตอบแทน ทั้งในส่วน of ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) งบประมาณ และความครอบคลุมของวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินความเสี่ยงทั้งก่อนการควบคุม (Inherent) และ หลังการควบคุม (Residual) รวมทั้งบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การประเมินการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุความต้องการ (Requirement) ที่ต้องปฏิบัติ (Mandatory) และ เลือกปฏิบัติได้ตามความสมัครใจ (Voluntary) ทั้งก่อนและหลังกิจกรรมการควบคุม
- การจัดลำดับความสำคัญเพื่อบริหารจัดการโอกาส อุปสรรค และความต้องการอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อที่องค์กรจะกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

**A5 - แผนปฏิบัติการ (Design)** เป็นการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด แบ่งเป็น

- การสำรวจเพื่อกำหนดความต้องการ (Requirements) หากการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม องค์กร ต้องสำรวจกิจกรรมการควบคุมที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อให้บรรลุความต้องการที่กำหนด
- การสำรวจความเสี่ยงและผลตอบแทน หากความเสี่ยงหลังการควบคุม (Residual Risk) อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ องค์กรต้องปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบันรวมทั้งสำรวจหากแผนปฏิบัติการรวมทั้งกิจกรรมการควบคุมอื่นๆเพิ่มเติม เพื่อให้เหมาะสมกับความเสี่ยงและผลตอบแทนที่คาดหวัง
- การออกแบบการถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงและแผนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงเป้าหมายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ตลอดจนดัชนีชี้วัดการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Key Compliance Indicators: KCIs) และ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานและการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศมีคุณสมบัติต่างๆ ครบถ้วนทั้งในแง่ของความปลอดภัย ความแม่นยำ ความน่าเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งาน
- การกำหนดโครงสร้างสถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน ให้เกิดการบูรณาการของ GRC
- การนำไปปฏิบัติ โดยต้องมั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากร การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง และได้รับการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ โดยองค์กรต้องเตรียมแผนปฏิบัติการฉุกเฉินไว้รองรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดด้วย

#### P - การปฏิบัติงาน (PERFORM) ประกอบด้วย

**P1 - กิจกรรมการควบคุม (Controls)** การกำหนดกิจกรรมการควบคุมควรคำนึงถึงความคุ้มค่า ความเป็นไปได้ของกิจกรรมการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจขององค์กรโดยคำนึงถึงการบริหารงาน กระบวนการ ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ ที่สอดคล้องตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยกิจกรรมการควบคุมนั้นไม่ควรมากเกินไป (Over – control) หรือน้อยเกินไป (Under – Control) ด้วย แบ่งเป็น



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่จัดการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเชิงรุก (Proactive Control) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การกำหนดอำนาจอนุมัติ การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน การสอบทานงาน โดยผู้บังคับบัญชา การสอบย้อนโดยสองฝ่ายและการจัดทำหลักเกณฑ์/เอกสารการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแบบค้นหา (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นหาความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การจัดทำงบกระขยอตรายการ/บัญชีต่างๆ การสอบทานงาน และการตรวจนับตราสารการเงิน พัสดุและทรัพย์สิน เป็นต้น
- การกำหนดกิจกรรมการควบคุมแบบตอบสนอง (Responsive Control) เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

## P2 – นโยบาย (Policies) การดำเนินการตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด แบ่งเป็น

- กำหนดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน (Code of Conduct) โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยม และนโยบายที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและแสดงถึงความมุ่งมั่นของผู้นำในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม
- โครงสร้างของนโยบายฯ ควรมีหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เช่น รายละเอียดของนโยบายฯ ผู้ที่มีอำนาจอนุมัติ นโยบายฯ และการบังคับใช้ ตลอดจนกำหนดกรอบระยะเวลาในการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน
- การนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการสื่อสาร การบังคับใช้ และการตรวจสอบการนำนโยบายฯ ไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง
- การกำหนดแนวทางในการตัดสินใจตามหลักจริยธรรม ในกรณีที่ยังนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานต่างๆ ไม่ได้ระบุรายละเอียดต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ควรมีแนวทางในการตัดสินใจโดยยึดหลักจริยธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมด้วย

## P3 – การสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศถูกถ่ายทอดไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนและถูกต้อง แบ่งเป็น

- การกำหนดแผนการรายงาน เพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศถูกถ่ายทอดไปยังฝ่ายจัดการ ผู้มีอำนาจอนุมัติที่เกี่ยวข้อง และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และทันกาล
- กระบวนการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในส่วนของการได้รับและการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และ นำข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวไปปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การกำหนดแผนการติดต่อสื่อสาร ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นรายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม

## P4 – การฝึกอบรม/การให้ความรู้ (Eduaction) เพื่อเพิ่มศักยภาพและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร แบ่งเป็น

- การกำหนดแผนการฝึกอบรม/ให้ความรู้ การสร้างความตระหนัก ทั้งงานตามความรับผิดชอบและการเสริมสร้างศักยภาพ/ทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาหลักสูตร โดยปรับปรุงรายละเอียดของหลักสูตรให้เป็นปัจจุบันและสามารถตอบสนองต่อการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ศักยภาพและแรงจูงใจให้กับผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- การฝึกอบรมตามแผนฯ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและทันกาล
- การให้ความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนแก่บุคลากร โดยบูรณาการเข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

**P5 – สิ่งจูงใจ (Incentives)** เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ที่ดี แบ่งเป็น

- การกำหนดแนวทางในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
- การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- การกำหนดแนวทางการสอบสวนพนักงานที่กระทำผิด เพื่อให้ผู้ที่ถูกกล่าวหาได้รับความเป็นธรรม

**P6 – ช่องทางการแจ้งเตือน (Notification)** เพื่อรายงานสถานะ ความคืบหน้า และแนวโน้มผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ แบ่งเป็นเหตุการณ์ที่พึงประสงค์และเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

- กำหนดช่องทางการแจ้งเตือน เช่น การประชุม โทรศัพท์ เว็บไซต์ และอีเมลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อติดตามผลการดำเนินงานและแจ้งเตือนในกรณีที่พบว่ามี การปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบาย/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมขององค์กร โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรควรได้รับทราบข้อมูลจากการแจ้งเตือนจาก องค์กร ไม่ควรได้รับทราบข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกอื่นๆ
- การกลั่นกรองและกำหนดช่องทางการแจ้งเตือน เพื่อกลั่นกรองรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการแจ้งเตือนตามช่องทางที่กำหนด
- การคุ้มครองข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลมีความปลอดภัยและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

**P7 – การหาข้อเท็จจริง (Inquiry)** เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและค้นหาปัจจัยนำเข้าที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งเป็น

- กำหนดช่องทางเพื่อรับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การแจ้งเบาะแสการทุจริต การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดนโยบาย และการปฏิบัติที่ขัดต่อหลักจริยธรรม เป็นต้น
- การสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า/บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศที่จะนำมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- การจัดให้มีการประเมินตนเอง เช่น การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยตนเอง เพื่อให้ทราบถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในทุกระดับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยให้นำเสนอผลการประเมินฯ ต่อฝ่ายจัดการหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณา
- การรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมฯ หรือการทำ Focus Group เป็นต้น
- การรายงานข้อมูลสารสนเทศและผลการหาข้อเท็จจริง ต่อฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา/ทราบ

**P8 – การตอบสนอง (Response)** เป็นการตอบสนองต่อผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม แบ่งเป็น

- กำหนดกระบวนการสอบข้อเท็จจริง องค์กร กำหนดระเบียบด้วยการสอบสวนความผิดทางวินัยของพนักงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในวิธีปฏิบัติ โดยคณะกรรมการสอบสวนจะต้องชี้แจงข้อกล่าวหาแก่ผู้ถูกกล่าวหา โดยผู้ถูกกล่าวหา มีสิทธิ์ที่จะได้รับแจ้งสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา ตลอดจนอ้างพยานหลักฐานเพื่อประกอบการแก้ข้อกล่าวหา โดยคณะกรรมการสอบสวนมีหน้าที่รวบรวมหลักฐาน สอบปากคำ และเหตุการณ์อันเกี่ยวกับเรื่องที่กล่าวหา และสรุปเป็นรายงานพร้อมเสนอแนวทางแก้ไข หรือการลงโทษ





นโยบายหลักการและแนวทางการปฏิบัติ การบูรณาการการกำกับดูแลที่ดีการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ  
ข้อบังคับ (Governance, Risk, and Compliance: GRC Policy, Principle, and Practices)ของการท่าเรือแห่งประเทศไทย

- เตรียมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ องค์กร มีนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน
- การติดตามกระบวนการแก้ไขอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งจัดเก็บเอกสารหลักฐานและผลการจัดการปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ
- การปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศได้ถูกส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการปรับปรุง/เปลี่ยนแปลง/แก้ไขที่จำเป็น
- การรักษาและดำรงไว้ซึ่งวินัยในการปฏิบัติงาน โดยพนักงานต้องมีวินัยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องปฏิบัติตามจริยธรรมที่ธนาคารกำหนด ทั้งจริยธรรมต่อธนาคาร ต่อลูกค้า ต่อผู้ร่วมงาน ต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อคู่แข่งทางการค้า

## R - การทบทวน (REVIEW)

**R1 - การติดตาม (Monitoring)** ซึ่งครอบคลุมทั้งการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (Ongoing Monitoring) และการติดตามผล แบบเฉพาะคราว (Separate Evaluations) ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราวตามเวลาที่กำหนดหรือตามความเหมาะสม หรือ จัดขึ้นเป็นกรณีพิเศษเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เฉพาะ เช่น เพื่อจัดทำรายงานอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เป็นต้น แบ่งเป็น

- การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยควรกำหนดเป็นตารางการประเมินผลเพื่อรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุ่มค่า และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
- การติดตามผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยควรระบุข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต่อการจัดทำรายงานผลบริหารความเสี่ยงทั้งตามแผนปฏิบัติการและในภาพรวม
- การวิเคราะห์และรายงานผลการติดตาม ควรกำหนดให้มีการวิเคราะห์รายงานผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อระบุจุดอ่อนและโอกาสในการปรับปรุง

**R2 - ความเชื่อมั่น (Assurance)** เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายจัดการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความน่าเชื่อถือ ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล แบ่งเป็น

- การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ตามหลัก Risk-Based Approach โดยฝ่ายตรวจสอบซึ่งมีอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับฝ่ายงาน เจ้าของความเสี่ยง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น
- การดำเนินการตามแผนการตรวจสอบ โดยฝ่ายตรวจสอบสามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระ รวมทั้ง (ให้สามารถให้คำปรึกษา Consulting Service) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

**R3 - การปรับปรุง (Improvement)** เป็นการทบทวนข้อมูลสารสนเทศและผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอ เพื่อค้นหาความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการควบคุม ติดตามและรายงาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสามารถระบุโอกาส และโอกาสในการปรับปรุง แบ่งเป็น

- การกำหนดแผนการปรับปรุง โดยควรจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างเหมาะสม
- การดำเนินการตามแผนการปรับปรุง ซึ่งควรรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเผยแพร่ในรายงาน ประจำปี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง

