แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

1. การกำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการบริหารจัดการ

1.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) คณะกรรมการ ยสท. และผู้บริหาร มีหน้าที่กำกับดูแลโครงสร้างและการปฏิบัติของคณะกรรมการและโครงสร้างการยาสูบแห่งประเทศไทย ให้มีการบริหารงานตามแนวทางระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยพิจารณาความสอดคล้องตามนโยบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร

2) คณะกรรมการและผู้บริหาร กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบท วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร แนวนโยบายของภาครัฐ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

3) คณะกรรมการ และผู้บริหาร กำหนดนโยบายและกำกับดูแลให้มีกลไกการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน ยสท. ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มด้วยความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงสิทธิตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) ผู้บริหาร ยสท. กำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปด้วยความรับผิดชอบหน้าที่ บนพื้นฐานของการเคารพสิทธิและความเท่าเทียมกันของทุกภาคส่วน ไม่กระทำการใดๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ ดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณของ ยสท. รวมทั้งปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) โดยแสดงให้พนักงานเห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

1.2 การบริหารความเสี่ยง

1) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร ตามกรอบมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้กับองค์กร

2) ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงาน ถือเป็นผู้บริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งต้องจัดให้มีการรายงานผลตามแนวทางที่คณะอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

3) ให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมและสร้างให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

4) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงภายในอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสมและสามารถใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สื่อสารความรู้ความเข้าใจในแผนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ฯลฯ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต่อเนื่องเป็นประจำในทุกกลุ่มภารกิจ ทุกระดับพนักงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการบริหารจัดการส่วนหนึ่งที่ช่วยให้การดำเนินงานของ ยสท. มีประสิทธิภาพสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน

<u>การควบคุมภายใน</u>

1) มีการจัดวางระบบและกระบวนการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทางหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

2) ทุกหน่วยงานรับทราบรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/กระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร และการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ตลอดจนการติดตามรายงานผลการดำเนินงานการปรับปรุงจุดอ่อนตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายใน/ข้อเสนอแนะที่ได้จากการรายงานการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) ทั้งในระดับองค์กร และส่วนงานย่อยอย่างครบถ้วน

3) จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน มีการจัดทำรายงานเป็นรายไตรมาสเสนอผู้เกี่ยวข้องดังนี้ คณะอนุทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่มภารกิจ คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร คณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

4) มีการจัดทำคู่มือ เพื่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้และเข้าใจระบบการควบคุมภายในอย่างทั่วทั้งองค์กร

แนวทางสำคัญที่สุดในการควบคุมภายใน คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และสามารถทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าการควบคุมภายในเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับชั้น เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วยคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ดังนี้

1) คณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง

<u>บทบาทและความรับผิดชอบ</u>

1. พิจารณากลั่นกรองให้ความเห็นชอบแผนที่สำคัญขององค์กร เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน แผนปฏิบัติการ แผนจัดการความเสี่ยง และบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ก่อนเริ่มปีงบประมาณ รวมถึงแผนการดำเนินงานอื่นขององค์กร และทบทวนแผนงานดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยพิจารณาอนุมัติ

หากมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือแก้ไขระหว่างปีงบประมาณ เฉพาะในส่วนของแผนปฏิบัติการ แผนจัดการความเสี่ยง การรายงานควบคุมภายใน และกิจกรรมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการให้ความเห็นชอบคู่มือการปฏิบัติงาน ให้อยู่ในอำนาจการพิจารณาอนุมัติของคณะอนุกรรมการ และให้นำเสนอคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

2. พิจารณากลั่นกรองรายงานการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยพิจารณาให้ความเห็นชอบ ภายใน 90 วันหลังสิ้นปีงบประมาณ

3. กำกับและติดตามงานในส่วนของการประเมินผลการดำเนินงาน/หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์องค์กร การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่เกิดจากความผิดพลาดในการดำเนินงาน หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาดในการประกอบธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงในธุรกิจ ความเสี่ยงในด้านสารสนเทศ ความเสี่ยงในการดำเนินการที่สำคัญ ฯลฯ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้การยาสูบแห่งประเทศไทยให้สูงขึ้น

4. พิจารณาความเพียงพอ เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความเสี่ยง แผนการควบคุมภายใน และแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี พร้อมทั้งให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

5. รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยมอบหมาย

2) คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

<u>บทบาทและความรับผิดชอบ</u>

1. กำกับ ดูแล การจัดทำแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนยุทธศาสตร์ การทบทวนแผนงานฯ และอื่น ๆ ที่จำเป็น

2. กำกับ ดูแล ควบคุมให้มีการถ่ายทอดแผนฯ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และติดตามประเมินผล

3. กำกับ ดูแล และควบคุม กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การระบุการประเมินการจัดการและจัดทำแผน การรายงานและติดตามผล และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

4. วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั้งในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงาน

5. ประเมินผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อการยาสูบแห่งประเทศไทย เลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

6. บริหารจัดการให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการใช้ระบบสารสนเทศและมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ

7. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กรเป็นประจำทุกเดือน ผ่านการประชุมและรายงานการประชุมของผู้บริหารระดับฝ่าย ก่อนเสนอคณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง

8. จัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

3) คณะอนุทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่มภารกิจ

<u>บทบาทและความรับผิดชอบ</u>

1. วางแผนจัดทำแผนดำเนินงานระยะสั้น และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน รวมถึงมีการทบทวนแผนงานดังกล่าวอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็นเสนอเพื่อพิจารณาต่อคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

2. กำกับ ดูแล และติดตามให้หน่วยงานในสายงาน มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

3. พิจารณาแนวทางการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง/ให้ความเห็นชอบวางกรอบ/การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบ

4. จัดทำ สนับสนุน และส่งเสริมกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยง และควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบมาจากทั้งภายในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มภารกิจ ให้การบริหารความเสี่ยง เป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม มีการบริหารระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

5. สอบทานผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาจัดทำแผนตอบสนองความเสี่ยง และหามาตรการในการควบคุม

6. ตรวจสอบ พิจารณา ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารกิจกรรมความเสี่ยง/กลั่นกรอง/การควบคุมภายในให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบ

7. บริหาร/ควบคุม/ตรวจสอบ/ติดตาม/ประเมินผล การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

8. ทบทวน ปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของกลุ่มภารกิจ

9. ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ รวมทั้งปรับปรุงให้เป็นไปตามข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการฯ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

10. ให้จัดทำรายงานเสนอคณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ภายใน 15 วัน หลังสิ้นไตรมาส โดยต้องให้มีการประชุมคณะอนุทำงานฯ ภายใน 10 วัน หลังสิ้นไตรมาส เพื่อสรุปผลการดำเนินงานของไตรมาสที่ผ่านมา

11. จัดทำรายงานการควบคุมภายในตามตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

12. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

4) คณะทำงานกลุ่มย่อยบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับฝ่าย

<u>บทบาทและความรับผิดชอบ</u>

1. กำกับ ดูแล ประเมินผล และติดตามให้หน่วยงานในสายงานมีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

2. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี แผนบริหารความเสี่ยง และแผนควบคุมภายในประจำปีของหน่วยงาน พร้อมกำหนดเป้าหมายรายเดือน เป้าหมายรายเดือนสะสม ของแผนปฏิบัติการประจำปี

3. จัดทำ วิเคราะห์ สนับสนุน สอบทาน และส่งเสริมกิจกรรมการวิเคราะห์ความเสี่ยง และควบคุมภายในที่อาจมีผลกระทบมาจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ หรือที่มีอยู่แล้วทั้งภายในและนอกองค์กร นำมาประเมินและสอบทานกับองค์ประกอบที่สำคัญ ในการดำเนินงานของกลุ่มภารกิจ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นการปฏิบัติงานปกติและเป็นวัฒนธรรม มีการบริหารระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐาน

4. พิจารณาและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร กลุ่มภารกิจ และสายการดำเนินงาน

5. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน และสอบทานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

6. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงานเป็นประจำทุกเดือน ผ่านการประชุมและรายงานการประชุมภายในส่วนงาน

7. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร คณะอนุทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่มภารกิจ

1.3 <u>การปฏิบัติตามกฎระเบียบ</u>

งานกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ จะดำเนินการในรูปแบบ Compliance Function โดยมีลักษณะของการกำกับและสอบทานกันเองภายในองค์กรอย่างครบวงจร แบ่งระดับเป็น 3 ระดับ เรียกว่า Three lines of Defense Model ดังนี้

- First line of defense : หน่วยงานผู้ปฏิบัติงาน หรือ Risk Owner ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของตนเองกับกฎระเบียบ

- Second line of defense : กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานเฉพาะด้าน ทำหน้าที่ในตรวจสอบการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบเฉพาะด้านที่ตนรับผิดชอบ

- Third line of defense : ฝ่ายตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ

2. การนำระบบหรือมาตรฐานการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้

2.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ (Principal and Guideline on Corporate for State-Owner Enterprises B.E. 2562)

2.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561
3) COSO – ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO และ Enterprise Risk Management : ERM – Integrating with Strategy and Performance)

2.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1) กฎเกณฑ์ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศที่ออกใช้บังคับโดยหน่วยงานกำกับ องค์กรระดับโลก
2) แนวปฏิบัติที่ดี
3) ระเบียบ คำสั่ง ภายในองค์กร
4) สัญญาที่มีข้อผูกพันเพื่อไม่ให้ให้การดำเนินงานมีความเสียหายอันเกิดจากการฝ่าฝืน
5) ความคาดหวังของกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกภาคส่วน

3. การส่งเสริมการดำเนินงาน

3.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1) คณะกรรมการ และผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนดำเนินงานขององค์กร ที่คำนึงถึงการปฏิบัติที่นำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2) คณะกรรมการ และผู้บริหาร กำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร

3) คณะกรรมการ และผู้บริหาร มีหน้าที่ส่งเสริมและสร้างการรับรู้ด้านการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่พนักงานทุกคน เพื่อให้รับทราบและยึดถือปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติงานหรือมาตรฐานการทำงานอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่

   3.1 รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ทั้งการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง (Accountability)

   3.2 สำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)

   3.3 ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรโดยสุจริต อย่างเท่าเทียมกัน และมีความเป็นธรรม (Equity/Equitable Treatment)

   3.4 ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและต่อสาธารณะ โดยเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินขององค์กรอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา (Transparency)

   3.5 มุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน (Value Creation)

   3.6 ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ มีการส่งเสริมและพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการดำเนินการ (Ethics)

   3.7 ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมดำเนินการหรือการตัดสินใจขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการของ ยสท. (Participation)

3.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดประชุมติดตามผลการดำเนินงาน
2) การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางและวิธีการต่าง ๆ เช่น ระบบ Intranet, ระบบเสียงตามสาย, ติดประกาศ
3) การสำรวจและอบรมให้ความรู้ รวมถึงประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุง

3.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1) มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตของอำนาจในปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
2) อยู่ในส่วนหนึ่งของแผนการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายใน
3) สื่อสารความรู้ความเข้าใจประเด็นของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆให้กับผู้ปฏิบัติทุกระดับ
4) การค้นหา ระบุ วัดและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยงล่วงหน้า และสามารถเตรียมความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการตอบโต้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างทันท่วงที

4. การติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

4.1 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการ กำกับดูแลให้มีระบบงานด้านบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เป็นรายเดือนหรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามความเหมาะสม ประกอบด้วย

1) ระบบการตรวจสอบภายใน
2) ระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3) ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
4) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
5) รายงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เช่น ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ รายงานทางการเงิน รายรับ-รายจ่าย กำไร การบริหารสินทรัพย์ การเบิกจ่ายงบลงทุนรายเดือน รายงานประมาณการทางการเงินรายไตรมาส ผลการดำเนินงานของ ยสท. แยกตามกลุ่มภารกิจ ผลดำเนินงานตามระบบ EVM ผลดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล
6) รายงานผลดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ แผนงาน/โครงการ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ตัวชี้วัด ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

7) รายงานผลการตรวจติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. รายงานการตรวจติดตามและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม รายงานผลดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ ยสท.

8) รายงานผลการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process)

9) ประเด็นสำคัญของรายงาน ประกอบด้วย

- สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
- แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

4.2 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1) กำหนดให้มีการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน โดยการจัดประชุมผ่านคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งรายเดือนและรายไตรมาส

2) กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานโดยฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ผ่านคณะกรรมการชุดต่าง ๆ แบ่งเป็น

- คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย (รายเดือน)
- คณะกรรมการตรวจสอบ (รายไตรมาส)
- คณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง (รายเดือน)
- คณะทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (รายเดือน)
- คณะอนุทำงานด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงระดับกลุ่มภารกิจ (รายไตรมาส)
- คณะทำงานกลุ่มย่อยบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับฝ่าย (รายเดือน)

3) ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการควบคุมภายใน
- ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน
- แนวทางแก้ไขปัญหา

4) กำหนดให้มีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบต่าง ๆ ปีละ 1 ครั้ง ในไตรมาส 4 โดยฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การจัดให้มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปี
- การกำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ การติดตามผลการดำเนินงาน และระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

4.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

1) หน่วยงานผู้ปฏิบัติดำเนินการประเมินตนเองกระบวนการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ พร้อมทั้งพิจารณาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติ/ระเบียบภายใน ที่เกี่ยวข้องไตรมาสละ 1 ครั้ง

2) ทุกหน่วยงานทบทวนระเบียบ/คำสั่ง ยสท. รายไตรมาส ส่งสำนักกฎหมาย

3) ฝ่ายตรวจสอบภายในรายงานผลการปฏิบัติงานและผลกระทบที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ รายไตรมาส นำเสนอผู้ว่าการและผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับสถานะของความเสี่ยงด้าน Compliance Risk

4) คณะกรรมการตรวจสอบ สอบทานรายงานผลการปฏิบัติงานและผลกระทบที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ รายไตรมาส