



**Chula**  
Chulalongkorn University

# แนวทางการดำเนินการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร (CG)

รศ. ดร. ชัยพัฒน์ หล่อศิริรัตน์

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



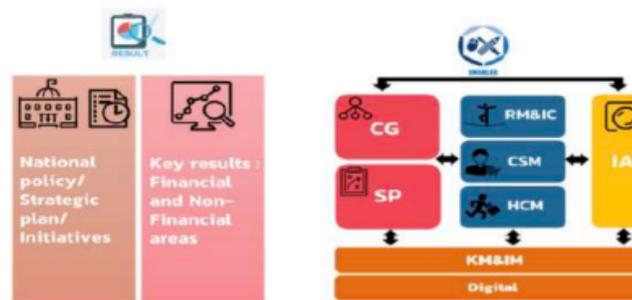
- ภาพรวมเกณฑ์ประเมิน
- หลักการประเมินของสคร.
- หลักการ CG
- แนวทางการดำเนินการ CG ในแต่ละข้อ



## Key Performance Areas (60 ± 15%)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์  
(ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล,  
แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)

2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)  
(ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ,  
แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ  
ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)



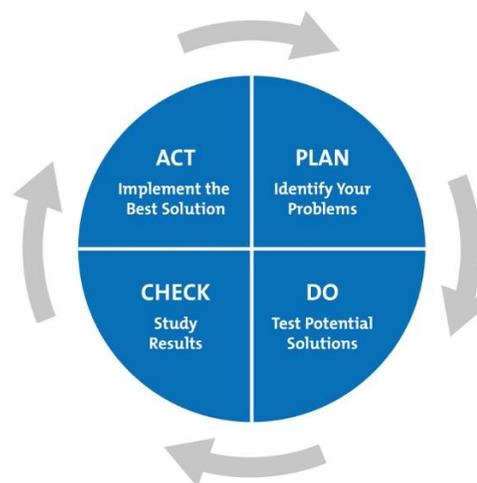
## Core Business Enablers (40 ± 15%)

1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG)
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)
3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer: CSM)
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

รูปที่ 1-1 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ  
State Enterprise Assessment Model : SE-AM

- Maturity Level

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลัก การทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/ สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง



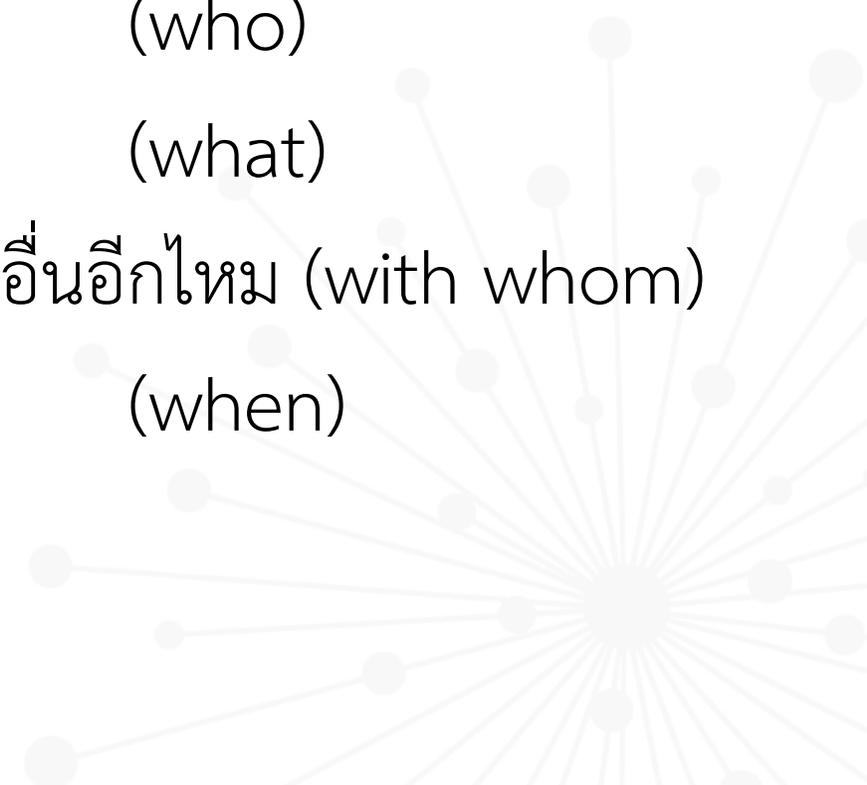
PDCA Model courtesy of The W. Edwards Deming Institute®.



หลักการของการกำหนด Maturity Level				
ระดับ 1 Beginner	ระดับ 2 Intermediate	ระดับ 3 Sufficient	ระดับ 4 Progressive	ระดับ 5 Advanced
เริ่มมีระบบกระบวนการ หรือมีไม่เพียงพอ หรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสม กับการปฏิบัติงาน ทั้งใน ด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน การสร้างความเข้าใจ	มีระบบกระบวนการ แต่ยังไม่ครบถ้วน ในทุกกระบวนการ เกณฑ์การประเมิน กระบวนการ	ระบบ กระบวนการ มีความครบถ้วน และแสดงประสิทธิภาพ ของกระบวนการ ถึงผลลัพธ์ของ การดำเนินงาน ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	การพัฒนาปรับปรุง ระบบและกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง (ได้แก่ ความใส่ใจตรวจสอบ วินิจฉัย แก้ไขปัญหา และพัฒนาเพื่อให้งาน ส่งผลสามารถทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น รวมถึงนำ ประสิทธิภาพของ กระบวนการมาเป็น ปัจจัยในการปรับปรุง) จนมีผลลัพธ์ดีกว่า ที่กำหนด	การรู้เท่าทัน และ เตรียมพร้อม สำหรับอนาคต (ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระบบงานของปัจจัย ส่งผลและสภาพแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การทำงานขององค์กร ในอนาคต รวมทั้งมีการ เตรียมความพร้อมเพื่อ แสวงหาความเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้นวัตกรรม ใหม่ ๆ มาเริ่มต้นทดลอง ใช้งานในหน่วยงาน) โดยผลลัพธ์ที่ได้ อยู่ในระดับชั้นนำ
คู่มือการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงาน ในระบบ กระบวนการ นั้น ๆ ไม่ครบถ้วน สมบูรณ์	มีการถ่ายทอด กระบวนการอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร แต่ยังไม่มีการ อบรมการติดตาม ให้อำนาจส่วนเกี่ยวข้อง ได้ปฏิบัติตาม	มีระบบมาตรฐานเกณฑ์ พร้อมรับคำสั่งการ ทำความเข้าใจ ซึ่งผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตาม	ความใส่ใจในกา ติดตามและตอบสนอง อย่างรวดเร็วต่อปัญหา การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการ จัดการองค์การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	ริเริ่มพัฒนาและสร้าง นวัตกรรมในกระบวนการ ทำงาน (ได้แก่ การ ปรับปรุงแก้ไขและ การนำแนวปฏิบัติที่ดี ต่าง ๆ มาริเริ่มเพื่อช่วย ให้งานส่งผลมีประสิทธิภาพและ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จนเป็นประโยชน์ต่อ การบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ)
การติดตามกำกับ ประเมินผลปรับปรุง แก้ไขปัญหาและ สนับสนุนเพียงพอ สำหรับการงาน ตามปกติ ไม่สม่ำเสมอ	มีการกำกับดูแลติดตาม ประเมินผลวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อแก้ไข และ/หรือปรับปรุง ให้อำนาจส่วนเกี่ยวข้อง ได้ตามปกติ	มีการติดตามตรวจสอบ ความระบบที่ดีขึ้น เพื่อให้สามารถทำ หน้าที่ได้และมีการ แก้ไขปรับปรุงระบบ ให้งานได้ตามปกติ	มีวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและ ความคุ้มค่า — บูรณาการกับระบบ กระบวนการอื่น	มีวัฒนธรรมของความ เป็นเลิศ (ได้แก่ การที่ ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับใน องค์กรใส่ใจติดตามและ ผลักดันหรือปฏิบัติตาม แนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพียงระดับคุณภาพ ประสิทธิภาพของ องค์กรและ ความสามารถในการ แข่งขันขององค์การได้ อย่างต่อเนื่องยิ่งขึ้น)

## มีระบบและกระบวนการครบถ้วน

- ใครรับผิดชอบ (who)
- ทำอะไรบ้าง (what)
- สัมพันธ์กับใครอื่นอีกไหม (with whom)
- ทำเมื่อไร (when)

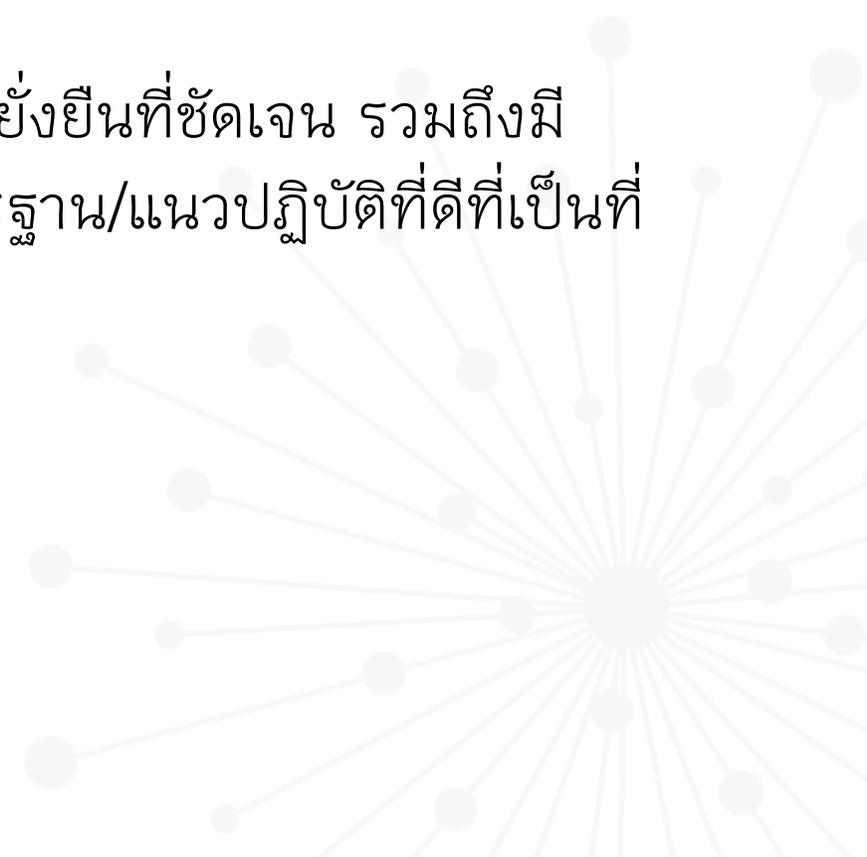


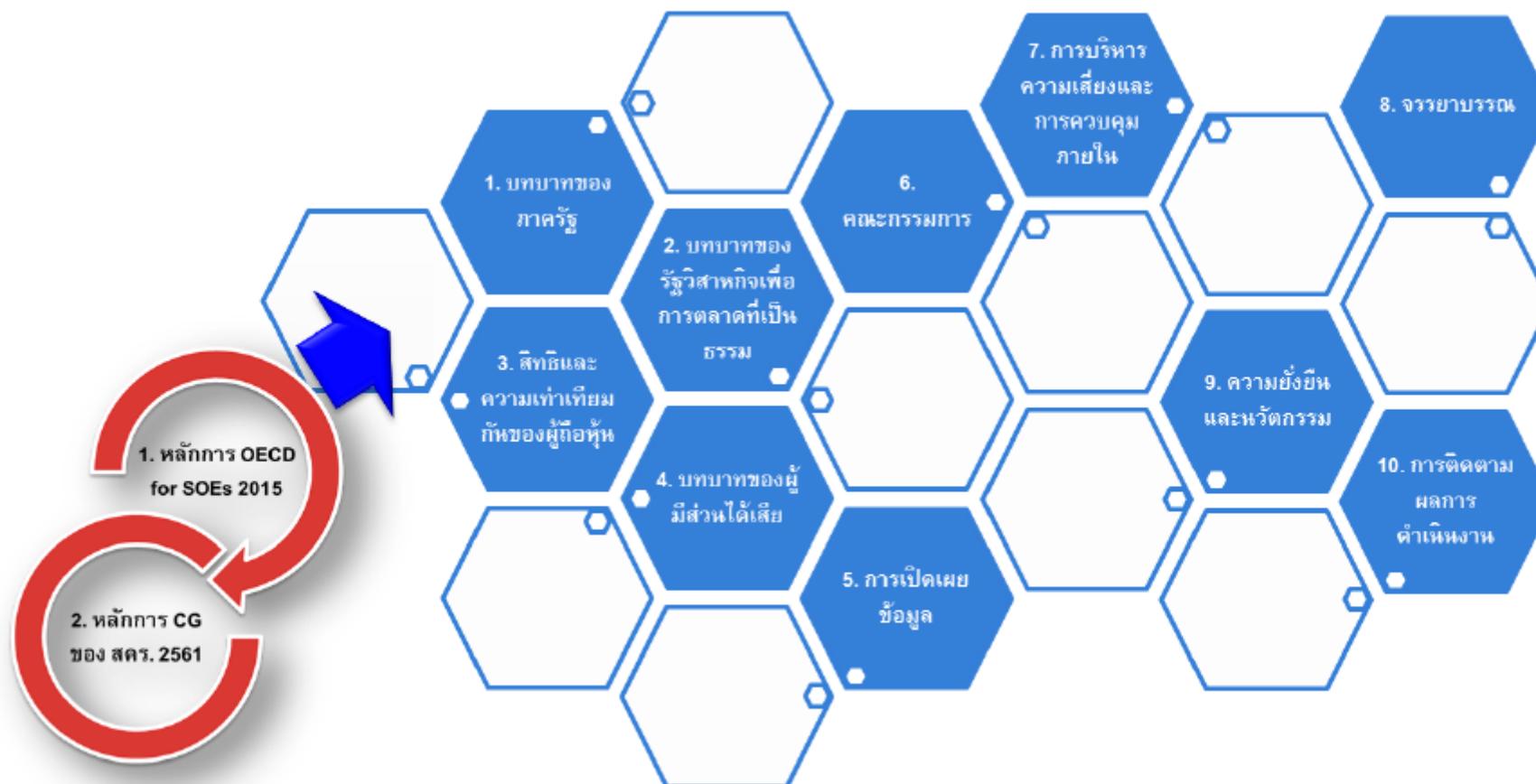
- หลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบายภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด
- โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล
- ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

- บอร์ดการศึกษาแห่งประเทศไทย
- ชับเคลื่อนองค์กร
- ผู้ว่าการศึกษาแห่งประเทศไทย ผู้บริหาร พนักงานการศึกษาแห่งประเทศไทย
- ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามนโยบายของบอร์ด
- กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม
- หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม
- หลักมาตรฐานการจัดการที่ยั่งยืน



- เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล
- เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล
- เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการดำเนินงานด้านพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป





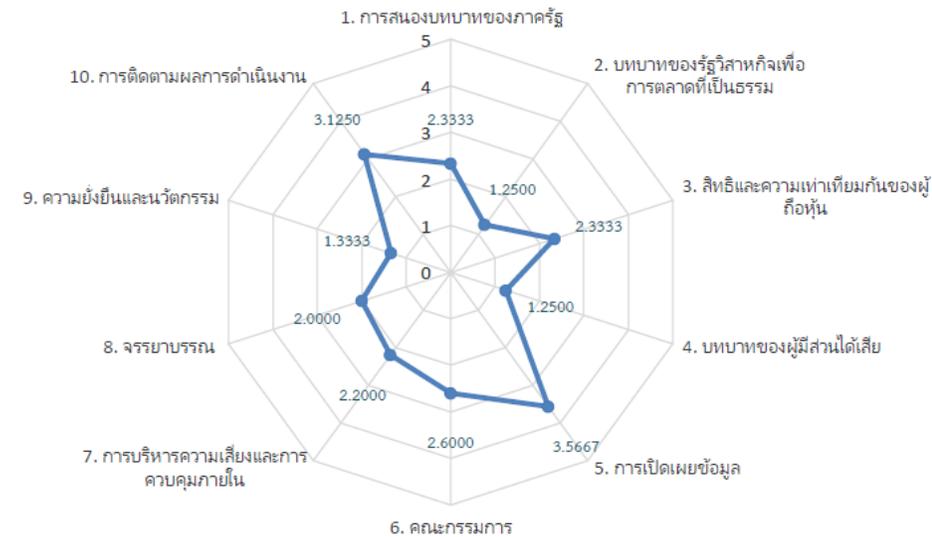
หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7) 5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1) 5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. คณะกรรมการ	17	6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5) 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3) 6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2) 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 4) 6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 1.5)
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	8	7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจรรยาบรรณจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 8)
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (น้ำหนักร้อยละ 4) 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5) 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

ประเด็นหลักที่ กทท.  
สามารถดำเนินการได้

- กทท. จัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบครบถ้วน
- กทท. กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้ง ตามกฎหมายและ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- กทท. เปิดเผยข้อมูลผ่าน รายงานประจำปี และ Website ขององค์กรครบถ้วนพอควร
- คณะกรรมการ กทท. สามารถพิจารณาเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรได้ก่อนเริ่ม ปีบัญชีทั้งแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร
- คณะกรรมการ กทท. จัดให้มีการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม
- กทท. จัดให้มีคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นรูปธรรม พร้อมจัดให้มีกฎบัตรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการดังกล่าวสามารถพิจารณา เห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ประเด็นที่ กทท.  
ยังดำเนินการ  
ได้ไม่สมบูรณ์

- กทท. ขาดการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้าง ให้รัฐวิสาหกิจเกิดการ แข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมอย่างครบถ้วน เป็นระบบ และนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ
- กทท. ขาดการกำหนดนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ด้านการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงาน (Corporate Social Responsibility in Process: CSR in Process) และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษ ขององค์กร
- คณะกรรมการ กทท. ขาดการจัดให้มีแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีที่มีองค์ประกอบ ครบถ้วนสมบูรณ์เป็นมาตรฐาน เพื่อนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ
- กทท. ขาดการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมและความยั่งยืนอย่างเป็น ระบบ



# 1. การสนองบทบาทของภาครัฐ (ร้อยละ 5)

## 1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)

**ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
2. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

**ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไม่ครบถ้วนทุกประเด็น

**ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

**ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

**ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพิ่มเติม : กรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญ (Incident) ในรอบปีที่เกิดจากการที่หน่วยงานต้นสังกัดกำกับและกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติและส่งผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก กำหนดให้ปรับลดคะแนนหัวข้อที่ 1.1 ลง 0.25 - 1.00 คะแนน โดยเหตุการณ์สำคัญประกอบด้วย

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือกรรมการ ที่ขาดทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับภารกิจงานของรัฐบาลกิจเข้าดำรงตำแหน่ง จนส่งผลให้รัฐวิสาหกิจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะยาวและประจำปี
2. หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ โดยรัฐวิสาหกิจปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดผลกระทบต่อทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินต่อรัฐวิสาหกิจ ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การสนองบทบาทของภาครัฐ :

อยู่ที่ระดับ 2.3333

กทท. จัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ที่ครอบคลุมทั้ง การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และการรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรนำกระบวนการรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล และรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการไปปฏิบัติอย่างครบถ้วน

## 2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (ร้อยละ 10)

### 2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)
2. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)
3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)
4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
5. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม ครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### ▪ **หมายเหตุ :**

- พิจารณานโยบาย แนวปฏิบัติ และการดำเนินงาน ที่สอดคล้องตามบริบทของรัฐวิสาหกิจที่แบ่งเป็นกลุ่มที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”
- บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมเน้นตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยสองส่วนคือ (1) ภาครัฐ จะต้องไม่ออกกฎระเบียบที่เอื้อให้รัฐวิสาหกิจได้เปรียบคู่แข่ง และ (2) รัฐวิสาหกิจ จะต้องไม่ใช้อำนาจความเป็นรัฐวิสาหกิจเอาเปรียบคู่แข่ง ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ได้รับอำนาจผูกขาด ควรกำหนดนโยบายที่ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น
  - การใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่ชัดเจน รวมถึงมุ่งเน้นส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมด้วยการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ และไม่ขัดขวางหากภาครัฐเปิดให้มีการแข่งขันในอนาคต โดยที่กล่าวมาข้างต้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
  - การไม่ขอให้ภาครัฐออกกฎ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์หรือสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับรัฐวิสาหกิจ
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

- นโยบาย
  - ข้อความที่แสดงถึงความประสงค์ขององค์กร
  - ใช้เป็นหลักยึดในการตัดสินใจขององค์กร
  - สะท้อนถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - พนักงานขององค์กรต้องยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ
- แนวปฏิบัติ
  - แนวทางหรือข้อแนะนำในการดำเนินงานขององค์กรต่อเรื่องนั้นๆ



## 2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม : อยู่ที่ระดับ 1.2500

กกท. ควรกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างให้ กกท. เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมอย่างครบถ้วน เป็นระบบ และนำไปใช้จริงในทางปฏิบัติ โดยครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ 1. แนวปฏิบัติในการรับมือต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้ 2. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า 3. การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม 3.1 แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 3.2 การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม 4. การกำหนดช่องทางรับซื้อหรือเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย 5. การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด ตามนโยบายภาครัฐและหลักการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการกำกับดูแลที่ดี ของ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises เป็นต้น ทั้งนี้นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ แนวปฏิบัติแต่ละด้านที่ชัดเจน โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

โดยการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจไม่ใช้อำนาจรัฐหรือความสัมพันธ์ทางการเมืองเพื่อเพิ่มอำนาจการผูกขาดที่มีอยู่เดิมให้เพิ่มสูงขึ้นจนทำให้เกิดการเอารัดเอาเปรียบหรือทำให้คู่แข่งและเจ้าหนี้เสียเปรียบหรือถูกลิดรอนสิทธิหรือประโยชน์ที่พึงได้รับโดยปกติ ซึ่งในที่นี้อีกทางหนึ่ง หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติจนทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมในการจัดซื้อจัดจ้างต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ



# - เกณฑ์ใหม่ -



นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

## นโยบายเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)

การไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม และเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันหรือการมีบริษัทในเครือ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) เพื่อให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย โดยการไม่ใช้อำนาจผูกขาดในการมีข้อหรือเลือกปฏิบัติ

### ➔ แนวปฏิบัติ

1. ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของผู้แข่งขันนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม
2. ไม่ใช้อำนาจผูกขาดในการมีข้อหรือเลือกปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรม รวมถึงมุ่งเน้นส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมด้วยการปฏิบัติตามการกำกับที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ
3. ไม่ขัดขวางหากภาครัฐเปิดให้มีการแข่งขันในอนาคต และต้องไม่ขัดต่อกฎหมายกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
4. ไม่ขอให้ภาครัฐออกกฎ ระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์หรือสร้างความได้เปรียบ การแข่งขัน
5. กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ผ่านเว็บไซต์ของการไฟฟ้านครหลวง และศูนย์ดำรงธรรมการไฟฟ้านครหลวง

## นโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)

การไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม และเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันหรือการมีบริษัทในเครือ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) เพื่อให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย โดยการไม่ใช้อำนาจผูกขาดในการมีข้อหรือเลือกปฏิบัติ

### ➔ แนวปฏิบัติ

1. ดำเนินการกู้เงินโดยการออกพันธบัตรหรือกู้สถาบันการเงินอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ในการกู้เงินแต่ละครั้ง จะพิจารณาการกู้เงินให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตลาดการเงินในขณะนั้น โดยให้สถาบันการเงิน และ/หรือนักลงทุน เสนอราคา และจะพิจารณาผู้ที่ยื่นข้อเสนอค่าใช้จ่ายรวมต่ำสุดและตกลงกันได้ในกรณีต่อมาเป็นข้อเสนอที่ดีที่สุด
2. รายงานผลการกู้เงินต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในเวลาที่กำหนด ตามประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. รายงานผลการกู้เงิน และรายงานข้อมูลหนี้เงินกู้ต่อสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลังภายในเวลาที่กำหนด ตามระเบียบคณะกรรมการนโยบาย และกำกับการบริหารหนี้สาธารณะ ว่าด้วย หลักเกณฑ์การบริหารหนี้สาธารณะ
4. จ่ายชำระหนี้ตามสัญญา และปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาหรือข้อตกลงต่าง ๆ ที่มีต่อเจ้าหนี้อย่างเคร่งครัด กรณีไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ จะรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทาง แก้ไขปัญหา
5. กำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณี เจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย ผ่านเว็บไซต์ของการไฟฟ้านครหลวง และศูนย์ดำรงธรรมการไฟฟ้านครหลวง

## นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้สวมอบ)

การไฟฟ้าฯ ให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม และเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันหรือการมีบริษัทในเครือ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้สวมอบ) เพื่อให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย โดยการไม่ใช้อำนาจผูกขาดในทางมิชอบหรือเลือกปฏิบัติ

### → แนวปฏิบัติ

๑. จัดซื้อจัดจ้างกับคู่ค้าและผู้สวมอบที่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ โดยจะต้องไม่ใช่แรงงานที่ขัดต่อกฎหมาย เคารพสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
๒. มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างคุ้มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และตรวจสอบได้

## นโยบายการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์

การไฟฟ้าฯ ให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม และเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจที่มีการแข่งขันหรือการมีบริษัทในเครือ จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่คำนึงถึงสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### → แนวปฏิบัติ

๑. มีการแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมตามมาตรฐานการบัญชี เรื่อง การนำเสนองบการเงิน สำหรับรายการรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นสาระสำคัญ กิจการต้องเปิดเผยลักษณะและจำนวนแยกสำหรับแต่ละรายการ เพื่อแยกต้นทุนการบริการสังคม ออกจากค่าใช้จ่าย การดำเนินงาน
๒. มีการจัดทำรายงานการบัญชีและการเงินสำหรับการไฟฟ้าฯ ครบถ้วนตามคู่มือการจัดทำรายงานการบัญชีและการเงินสำหรับการไฟฟ้า จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับ-กิจการพลังงาน เพื่อให้การจัดทำรายงานฯ เป็นไปตามข้อกำหนดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้มาตรฐาน มีความโปร่งใส และสะท้อนต้นทุนที่แท้จริง เพื่อประโยชน์ในการกำกับอัตราค่าไฟฟ้าของประเทศ

### → โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

ฝ่ายบัญชี รับผิดชอบในการจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่รับรองทั่วไป และแยกบัญชีการเงินเชิงสังคมและพาณิชย์

### → ระบบการบริหารจัดการ

๑. กำหนดนโยบายและโครงสร้างผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการทบทวน พัฒนากระบวนการ/ระบบบริหารจัดการ ตามกรอบนโยบายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
๒. คณะกรรมการ คณะผู้บริหารระดับสูง กำกับดูแลให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบาย
๓. จัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่รับรองทั่วไป และแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด

### → ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

๑. คณะกรรมการ และผู้บริหารทุกระดับ ส่งเสริมให้มีการแข่งขันที่เป็นธรรมโดยสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย
๒. สื่อสาร ให้ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบาย ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ

### → ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

๑. คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะผู้บริหารระดับสูง ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ ตามลำดับ เป็นรายปี และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
๒. คณะกรรมการกำหนดให้มีการรายงานโดยมีรายละเอียดครบถ้วน มีคุณภาพและระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงผลการดำเนินงาน

### → การทบทวนนโยบาย

๑. คณะอนุกรรมการพิจารณาทบทวนนโยบาย และนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อทราบเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวยังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร



### 3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (น้ำหนักร้อยละ 10)

#### 3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นไม่เป็นระบบ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบโดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้

1. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน
2. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
3. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน
4. นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการประชุมผู้ถือหุ้น (เฉพาะรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ซึ่งมีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป และรัฐวิสาหกิจที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company))

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 1 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ 2 รายขึ้นไป หรือรัฐวิสาหกิจที่กระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Listed Company) ซึ่งกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 3) รายการที่เกี่ยวข้องกัน และ 4) การประชุมผู้ถือหุ้นที่ครอบคลุม การเตรียมการก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น การดำเนินงานในวันประชุมผู้ถือหุ้น และการดำเนินการหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น
- รัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นรายเดียว ซึ่งกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้นอย่างเป็นระบบ ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องครอบคลุม 1) การป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน 2) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และ 3) รายการที่เกี่ยวข้องกัน
- นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

#### 3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น :

อยู่ที่ระดับ 2.3333

กกท. มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และ นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ครบถ้วนทั้ง 3 ประเด็น และมีการนำนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไปใช้จริงในทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามควรมีการกำหนดกระบวนการ/ขั้นตอน และผู้รับผิดชอบ เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติงานจริงและพัฒนากระบวนการของ นโยบายการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน และนโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยงอย่างครบถ้วน

การไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการกำกับดูแลข้อมูล เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน มั่นคงปลอดภัย รักษาความเป็นส่วนบุคคล และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งป้องกันการใช้ข้อมูลในการแสวงหาประโยชน์ ในทางมิชอบ เกิดความยุติธรรมและเสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### → แนวปฏิบัติ

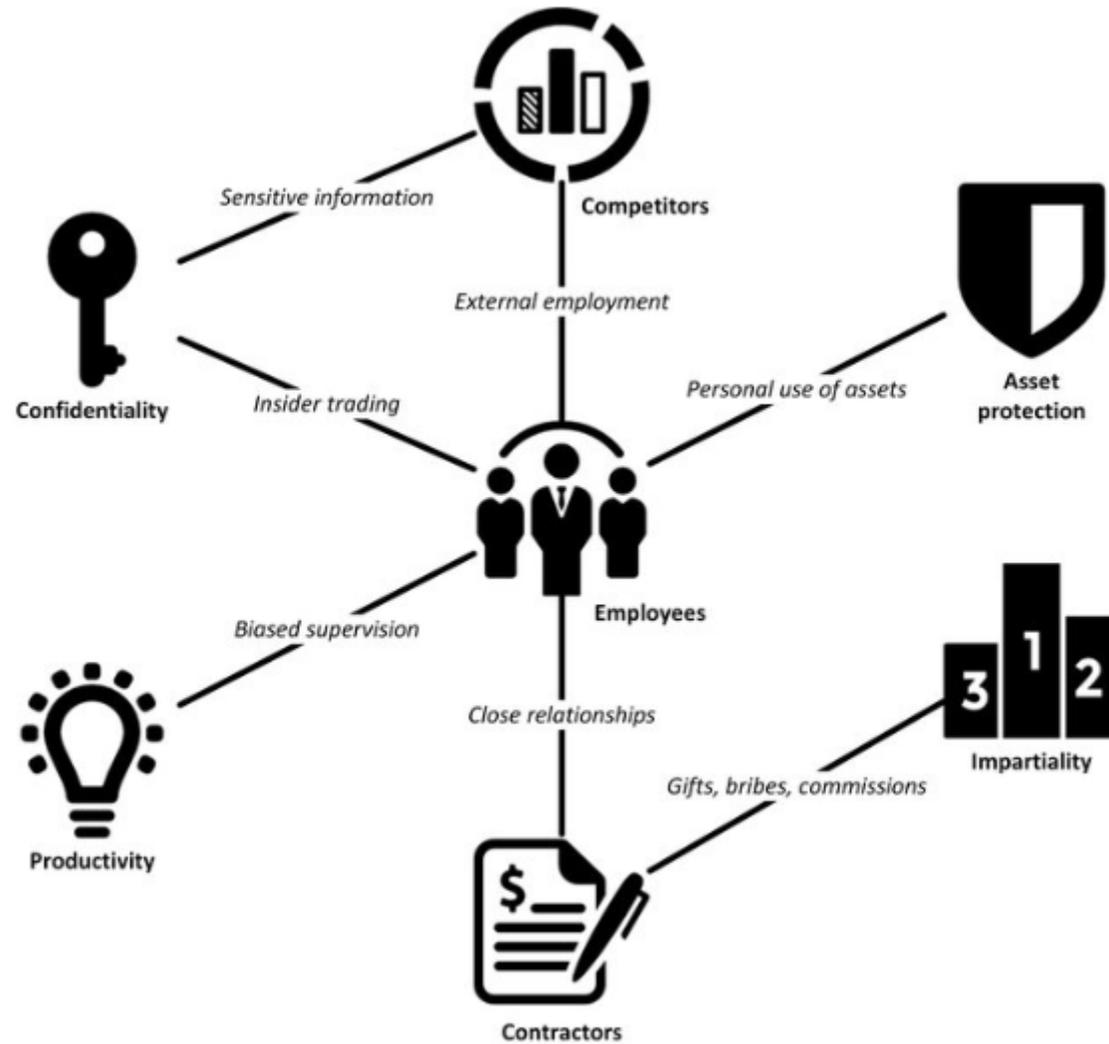
๑. รักษาข้อมูลขององค์กรมิให้รั่วไหลไปยังบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และต้องไม่นำข้อมูลภายในซึ่งยังมีได้เปิดเผยต่อสาธารณชนหรือผู้มีอำนาจสั่งการยังไม่อนุญาตไปใช้แสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นในทางมิชอบ
๒. รักษาความปลอดภัยของข้อมูลภายใน โดยควบคุมหรือป้องกันการเข้าถึงข้อมูลจากบุคคลภายนอก และกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
๓. นิติบุคคลหรือกิจการร่วมค้าหรือบุคคลภายนอกหรือผู้รับจ้างช่วง ซึ่งมีโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องหรือมีโอกาสได้ล่วงรู้ข้อมูลภายในขององค์กรต้องลงนามในข้อตกลงรักษาข้อมูลความลับ (Confidentiality Agreement) เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลเหล่านั้นจะใช้ความระมัดระวังในการรักษาความลับและต้องปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของการไฟฟ้านครหลวง

## นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

การไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และเพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องหลีกเลี่ยงและไม่เข้าไปมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง ญาติหรือบุคคลในครอบครัว รวมทั้งต้องเปิดเผยและบริหารจัดการ หากเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

### → แนวปฏิบัติ

๑. ปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งสอดส่องดูแลและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
๒. ไม่ประกอบธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับการไฟฟ้านครหลวง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม
๓. ไม่ใช้หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนทั้งในทางตรงหรือทางอ้อม เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการไฟฟ้านครหลวง
๔. หลีกเลี่ยงการกระทำการใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในการตัดสินใจกระทำการเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตนเองมีผลประโยชน์อยู่ด้วยโดยให้จัดทำรายงานเสนอต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งต้องมีการรายงานเป็นประจำทุกปี



การไฟฟ้านครหลวงให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทในเครือ เปิดเผยแพร่รายการที่เกี่ยวข้อง และหากมีการทำรายการระหว่างการไฟฟ้านครหลวงกับบริษัทในเครือ หรือระหว่างการไฟฟ้านครหลวงกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของการไฟฟ้านครหลวงเป็นสำคัญ และเสมือนหนึ่งเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก

## → คำนิยาม

- รายการที่เกี่ยวข้อง หมายถึง การทำรายการระหว่างการไฟฟ้านครหลวง หรือบริษัทในเครือกับบุคคลที่เกี่ยวข้องของการไฟฟ้านครหลวง
- บุคคลที่เกี่ยวข้อง หมายถึง บุคคลที่อาจทำให้คณะกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงของการไฟฟ้านครหลวง และบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทในเครือ มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ของบุคคลนั้น หรือประโยชน์ของการไฟฟ้านครหลวงเป็นสำคัญ ได้แก่
  ๑. คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และบุคคลที่จะได้รับการเสนอเป็นผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทในเครือและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว
  ๒. นิติบุคคลที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมเป็นบุคคลตาม ๑.
  ๓. บุคคลที่โดยพฤติการณ์บ่งชี้ได้ว่าเป็นผู้ทำการแทนหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลตาม ๑. หรือ ๒.
- ญาติสนิท หมายถึง บุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ได้แก่ คู่สมรส บิดา มารดา พี่น้อง บุตร และคู่สมรสของบุตร

## → แนวปฏิบัติ

๑. เปิดเผยแพร่รายการที่เกี่ยวข้อง เมื่อรับตำแหน่งใหม่หรือมีรายการที่เกี่ยวข้องรวมถึงการทบทวนการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องระหว่างปี
๒. กรณีที่มีรายการที่เกี่ยวข้อง ให้มีการบริหารจัดการ โดยต้องขออนุมัติต่อที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะต้องพิจารณาด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การงดออกเสียง เป็นต้น
๓. กรณีที่มีการทำรายการระหว่างกัน ระหว่างการไฟฟ้านครหลวงกับบริษัทในเครือ หรือระหว่างการไฟฟ้านครหลวงกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของการไฟฟ้านครหลวงเป็นสำคัญ และเสมือนหนึ่งเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก
๔. เปิดเผยแพร่ข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้อง ตามที่การไฟฟ้านครหลวงกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และเปิดเผยผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องไว้ในรายงานประจำปี

# รายการที่เกี่ยวข้องกับหมายถึงอะไร?



++ รวม (1) กรรมการ และคู่สมรสและบุตร (ไม่บรรลุนิติภาวะ) และ (2) นิติบุคคลที่ (1) มีอำนาจควบคุมกิจการ

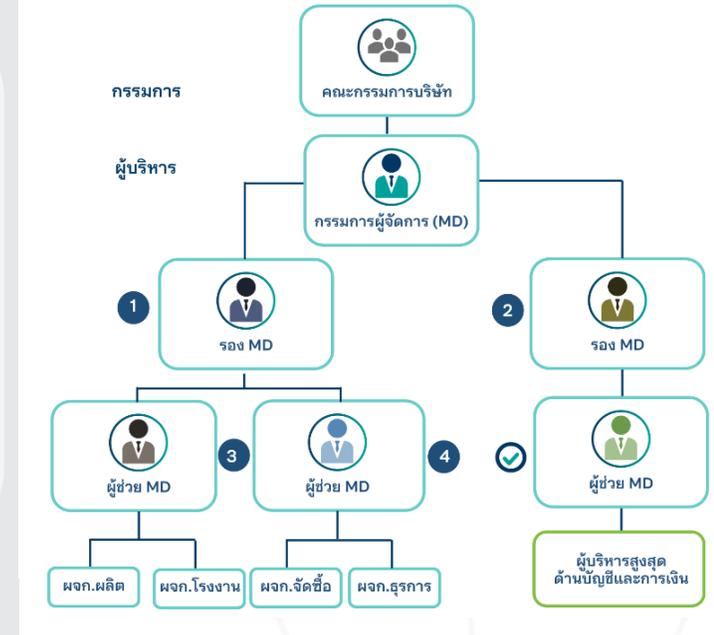
## บริษัทย่อย



## อำนาจควบคุมกิจการ



## ผู้บริหาร



## ญาติสนิท





## ประเภทรายการที่เกี่ยวข้องกัน

1. รายการธุรกิจปกติ  
บจ./บ.ย่อย ทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ ได้แก่ ขายสินค้า ซื้อวัตถุดิบ ให้บริการ
2. รายการสนับสนุนธุรกิจปกติ  
บจ./บ.ย่อย ทำเพื่อสนับสนุนธุรกิจปกติ ได้แก่ ว่าจ้างขนส่งสินค้า โฆษณาสินค้า บริการ
3. รายการเช่า/ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ระยะสั้น  
เช่า/ให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ อายุสัญญาไม่เกิน 3 ปี และไม่สามารถหาเงื่อนไขการค้าทั่วไป
4. รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์/บริการ  
การได้มา/จำหน่ายไป ซึ่งสินทรัพย์ สิทธิ และให้บริการ/รับบริการ

รายการความช่วยเหลือทางการเงิน  
บจ./บ.ย่อย กู้ยืม/ให้กู้ คำประกัน ให้สินทรัพย์เป็นหลักประกัน

## 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

### 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ / หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### หมายเหตุ :

- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อยควรครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อชุมชน ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การแข่งขันอย่างเป็นธรรม การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- ทั้งนี้ ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ



#### 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย :

อยู่ที่ระดับ 1.2500

กกท. ควรทบทวนนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงาน (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process CSR in Process) ที่มีองค์ประกอบ และสาระสำคัญสอดคล้องตามหลักการหรือมาตรฐาน CSR in Process ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น มาตรฐาน ISO 26000 ประกอบด้วย 7 หลักการเชิงพฤติกรรม (7 Principles) ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) การเคารพต่อผลประโยชน์ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests) การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law) การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior) และ การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights) และระบบบริหารจัดการ (7 Core Subjects) ประกอบด้วย 1. ธรรมาภิบาล (Organizational governance) 2. สิทธิมนุษยชน (Human rights) 3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices) 4. สิ่งแวดล้อม (The environment) 5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices) 6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues) และ 7. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development) เป็นต้น และควรทบทวนแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรที่เป็นระบบ ทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนสำคัญ และการจัดกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

#### 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุมตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ / หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการ / ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## เกณฑ์ด้าน CG

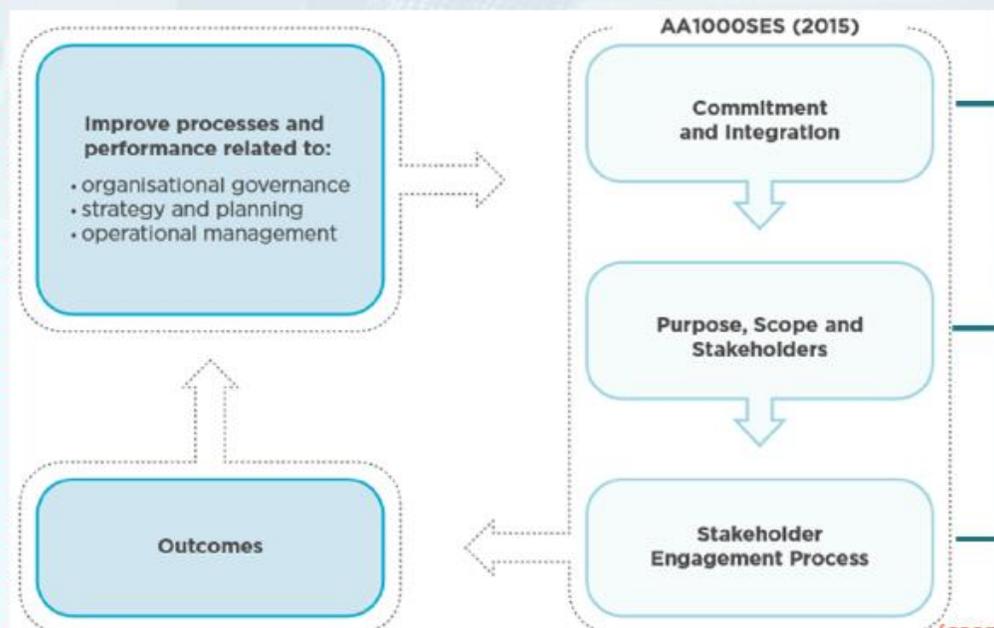
## เกณฑ์ด้าน SCM

### 4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ดังนี้

- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้ความเห็นชอบในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Purpose) และขอบเขต (Scope) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)
  2. การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กร
  3. ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กร (ตามที่ระบุในเกณฑ์ด้าน SCM)
- พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการ หรือมอบหมายให้อนุกรมชุดย่อยพิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอเพื่อทราบ
- ติดตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

### กรอบของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เกณฑ์การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(การสร้าง(ความสัมพันธ์กับ Stakeholder มีหลายรูปแบบ โดย CSR in process/After process สามารถเป็นส่วนหนึ่งของแผนงาน/กิจกรรมในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้)

# 5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)

## 5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 3 ประเด็น
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 5 ประเด็น
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 7 ประเด็น
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 10 ประเด็น
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 14 ประเด็น

การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
- 2) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ และข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการ
- 3) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร
- 4) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion & Analysis)
- 5) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
- 6) รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน
- 7) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
- 8) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ
- 9) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- 10) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคลทุกคณะ
- 11) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 12) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 13) นโยบาย และผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องโยกกัน
- 14) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์

## 5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 1)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปี

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 3 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 3 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 2 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 2 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ

## 5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 5 ประเด็น

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 7 ประเด็น

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 8 ประเด็น

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนี้
  - 1) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
  - 2) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี
  - 3) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
  - 4) แผนงานที่สำคัญ
  - 5) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
  - 6) การจัดซื้อจัดจ้าง
  - 7) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
  - 8) รายงานประจำปี

5. การเปิดเผยข้อมูล :

อยู่ที่ระดับ 3.5667

กกท. เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ครบถ้วนพอควร และสามารถ เผยแพร่รายงานประจำปีได้ภายใน 1 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน อย่างไรก็ตามควรทบทวนประเด็นที่เปิดเผยในรายงานประจำปี เพื่อให้มีสารสนเทศที่มีคุณภาพสมบูรณ์ ได้แก่ การเปิดเผยโครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ / โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง การเปิดเผยคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (MD&A) การเปิดเผยงบการเงินอย่างครบถ้วน การเปิดเผยรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน รวมถึงการเปิดเผยนโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง อย่างชัดเจนและมีคุณภาพของสารสนเทศครบถ้วน

ในด้าน Website ควรทบทวนสารสนเทศที่เปิดเผยให้ทันกาล และมีคุณภาพครบถ้วน

## 6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17)

### 6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อ  
ของกระทรวงการคลัง มาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้  
คัดเลือกคณะกรรมการ แต่สรรหากรรมการได้ไม่ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้  
คัดเลือกคณะกรรมการ และสรรหากรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของ  
คณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือก  
คณะกรรมการ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการกำหนดและการนำ  
Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้  
คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผน  
ยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผน  
ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในประเด็น  
โดยทั่วไป และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผน  
ยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ  
ที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อน  
ให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มี  
แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงระยะเวลา/กระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และ  
แผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้  
อย่างเป็นรูปธรรม

### 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ (น้ำหนักร้อยละ 3)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย 1. แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2. แผนการตรวจสอบภายใน 3. แผนบริหารทุนมนุษย์ และ 4. แผนการจัดการความรู้
- ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ สามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ พิจารณาจากผลประเมินของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา

#### 6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ แต่ไม่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การประเมินผู้บริหารสูงสุด กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้

- การจัดตั้งคณะกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร

- การหารือและตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าตั้งแต่ต้นปี
- การกำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี

- การติดตามประเมินผลอย่างน้อยเป็นประจำทุก 6 เดือน การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม

- การกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวน หรือ กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี

- การประเมินผู้บริหารระดับสูง (2 ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) กำหนดให้มีรายละเอียด ดังนี้

- ผู้บริหารสูงสุดตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี

- การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า โดยเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายของผู้บริหารสูงสุดและระดับองค์กร

- ผู้บริหารสูงสุดติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุก 6 เดือน

- การนำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

## 6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2)

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจกำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวอย่างการคิดคะแนนการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ

รายชื่อกรรมการ	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/	x	/	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/	x	x	/	/	/	/	/
4	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/	x	/
5	/	/	/	/	/	/	x	/	/	/	/	/
6	/	x	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	/	/	/	/	/	/	x	/	/	x	/	/
8	/	/	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/
9	/	/	x	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	9/10	9/10	7/10	10/10	10/10	8/10	7/10	10/10	10/10	9/10	9/10	10/10

หมายเหตุ / หมายถึง คณะกรรมการเข้าร่วมประชุม

x หมายถึง คณะกรรมการไม่เข้าร่วมประชุม

เกณฑ์การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น

ดังนั้น จากตัวอย่างการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการตามเกณฑ์ที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 83.33 (10/12) ของจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมด

### หมายเหตุ :

- เกณฑ์การเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของจำนวนกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้น
- กรณีคณะอนุกรรมการ มีจำนวนกรรมการน้อยกว่า 5 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมดังนี้
  - คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 4 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75
  - คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 3 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
  - คณะอนุกรรมการที่มีกรรมการ 2 ท่าน กำหนดเกณฑ์การเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
- คณะอนุกรรมการที่ถูกประเมินการเข้าร่วมประชุม ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และคณะกรรมการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การคำนวณร้อยละการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการ กำหนดอัตราส่วนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะอนุกรรมการทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 50:50

## 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (นำหน้าร้อยละ 4)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม ได้แก่ 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะอนุกรรมการสรรหา ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน 3) คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5) คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) คณะกรรมการด้านการบริหารนวัตกรรม โดยจัดให้มีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะกรรมการต่างๆ ครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดี และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดดังกล่าวก่อนเริ่มปีบัญชี รวมถึงติดตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจมีการกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ต้องมีการวิเคราะห์ภาระงาน เช่น หน่วยงาน ทีมงาน ผู้รับผิดชอบ เป็นต้น โดยต้องมีบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ครอบคลุมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปโดยครอบคลุมทั้งบทบาทด้านการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบการดำเนินงานด้าน Compliance เป็นอย่างน้อย ทั้งนี้กรณีหากรัฐวิสาหกิจกำหนดใช้หน่วยงานที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร ต้องมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวให้มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ของ Compliance Unit ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปอย่างครบถ้วนสมบูรณ์เพิ่มเติม
- ในระดับ 2 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนการกำกับดูแลที่ดี สามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและประจำปี กำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ OECD และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้แก่ 1. บทบาทของภาครัฐ 2. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 3. คณะกรรมการ 4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม 6. การเปิดเผยข้อมูล 7. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 8. จรรยาบรรณ และ 9. การติดตามผลการดำเนินงาน
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาว ประกอบด้วย 1. ยุทธศาสตร์ 2. วัตถุประสงค์ นโยบาย/เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ 3. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) 4 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)
- แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีประจำปี ประกอบด้วย 1. วัตถุประสงค์ 2. เป้าหมาย 3. ขั้นตอน 4. ระยะเวลา 5. งบประมาณ ค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน 6. ผู้รับผิดชอบ 7. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ



## ตัวอย่างกฎบัตรคณะกรรมการ

1	วัตถุประสงค์	6	การประชุมคณะกรรมการ
2	องค์ประกอบของคณะกรรมการ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนครั้งการประชุม</li> <li>• วาระการประชุม</li> <li>• องค์ประชุม การออกเสียง</li> <li>• รายงานการประชุม</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนสมาชิกในคณะกรรมการ</li> <li>• ตำแหน่งประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการใหญ่</li> <li>• สัดส่วนกรรมการอิสระ</li> <li>• ความหลากหลายของคณะกรรมการ</li> </ul>	7	อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
3	คุณสมบัติของกรรมการ	8	คำตอบแทนของคณะกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์</li> <li>• คุณสมบัติต้องห้าม</li> <li>• การดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น</li> <li>• นิยามกรรมการอิสระ</li> </ul>	9	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4	วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ		<ul style="list-style-type: none"> <li>• การประเมินกรรมการทั้งคณะ / คณะกรรมการชุดย่อย</li> <li>• การประเมินกรรมการรายบุคคล</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เงื่อนไขในการพ้นจากตำแหน่ง</li> </ul>	10	การปฏิรูปโครงสร้าง และการพัฒนากรรมการ
5	ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของคณะกรรมการ</li> <li>• หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของประธานกรรมการ</li> <li>• หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของกรรมการผู้จัดการใหญ่</li> </ul>		

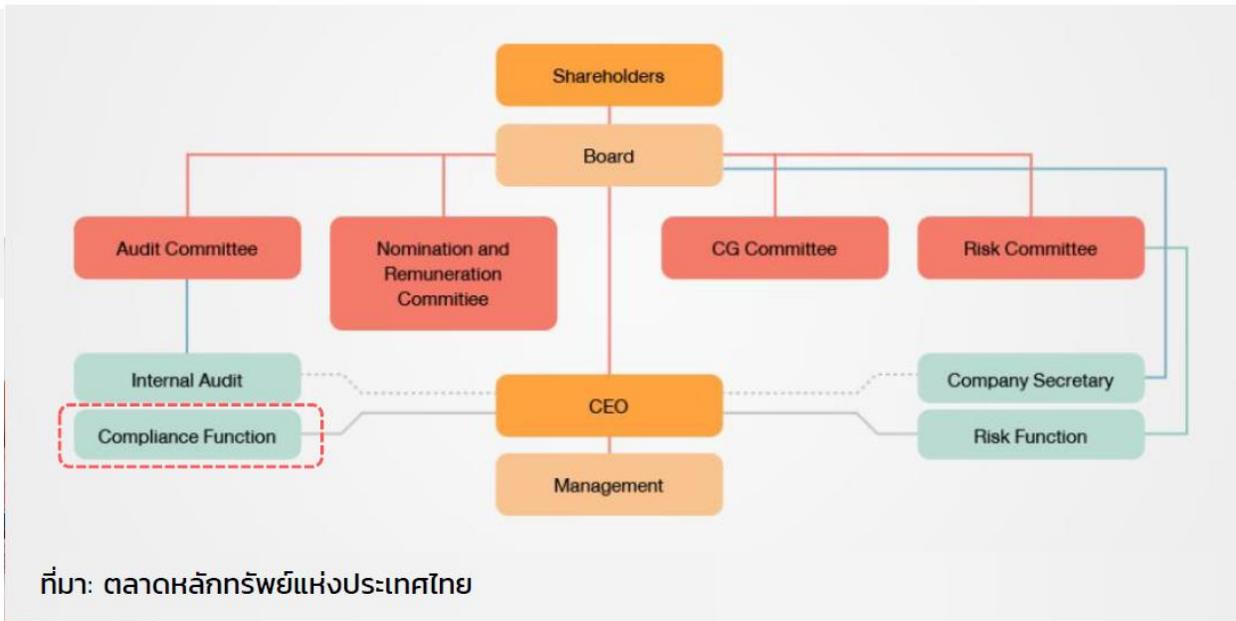
ที่มา แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ, IOD

## ตัวอย่างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ Compliance Unit

1. สนับสนุนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง ในการทำให้มั่นใจว่าจะมีการกำกับการปฏิบัติอย่างเพียงพอ
2. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินเสนอผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับสถานะของความเสี่ยงด้าน Compliance Risk
3. ให้ความรู้ ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ประเด็นของการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
4. จัดตั้งหน่วยงานกลางเป็นเสมือน Call Center ที่ทำหน้าที่ตอบปัญหาและข้อข้องใจเกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
5. จัดทำแนวพึงปฏิบัติและคู่มือเพื่อให้บุคลากรในกิจการสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ได้อย่างเหมาะสม และปรับปรุงแนวพึงปฏิบัติและคู่มือให้เหมาะสมกับสถานการณ์
6. การค้นหา ระบุ วัดและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อให้ได้ข้อมูลความเสี่ยงล่วงหน้า และสามารถเตรียมความพร้อมขององค์กรและบุคลากรในการตอบโต้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างทันท่วงที

- กระบวนการดำเนินงานด้าน Compliance เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ ซึ่งเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับ
- การสำรวจ ประเมิน และทดสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน
  - การให้คำแนะนำที่เชื่อถือได้แก่หัวหน้างาน และพนักงาน ดังนี้
    1. การจัดให้มีและประยุกต์ใช้การดำเนินงานภายใต้รับทของกรวิเคราะห์ ความเสี่ยง
    2. การประกาศใช้กฎและระเบียบปฏิบัติด้านพฤติกรรมภายใน
    3. การพัฒนาและใช้มาตรการเพื่อลดความเสี่ยง
    4. การให้การอบรมและจัดกิจกรรมสนับสนุนแก่พนักงาน
    5. การตอบคำถามเกี่ยวกับ compliance ("help & advice" principle and "speak-up" principle)
    6. กระบวนการรายงาน ที่รวมถึง การตรวจสอบแนวปฏิบัติที่มีจริยธรรม นอกจากนั้นยังรวมถึงกระบวนการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเป็นศูนย์กลาง

## โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี



Compliance unit = หน่วยงานที่กำกับดูแลการปฏิบัติงาน

## 6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (นำหน้าร้อยละ 1.5)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ รวมถึงดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (ทั้งกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่และกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

1. การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
2. การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปลูกนิเทศ เป็นต้น
3. การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับผล

การประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น การอบรม ดูงาน สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานใน

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร



## 6. คณะกรรมการ :

อยู่ที่ระดับ 2.6000

คณะกรรมการ กทท. สามารถพิจารณาเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชีทั้งแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้มีการกำหนดแนวปฏิบัติการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลังอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการ กทท. กำหนดแนวทางการใช้ Skill Matrix เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถและองค์ประกอบของคณะกรรมการ รวมถึงใช้ประกอบการพัฒนา

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ การติดตามผลการดำเนินงานผลการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการองค์กรควรรายงานให้คณะกรรมการ กทท. ทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ควรจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่มีองค์ประกอบและสาระสำคัญครบถ้วนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สอดคล้องกับผลประเมินตนเอง และข้อสังเกตข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับ Skill matrix ก่อนนำไปดำเนินการจนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

## 7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 8)

### 7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 8)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในครบถ้วน

ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ การให้ความเห็นชอบและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### หมายเหตุ :

▪ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องจัดให้มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC:Governance Risk and Compliance) อย่างชัดเจน

▪ ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์

1. กำหนด Work flow ของการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. ระบุเกี่ยวกับความถี่/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางในการรายงาน เช่น เมื่อเกิดสถานการณ์เหตุการณ์พิเศษ ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการตามแนวทางการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ตามกระบวนการที่ระบุไว้ในแผนฉุกเฉินขององค์กร เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลการบริหารความเสี่ยงตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินการดังกล่าวทั้งในรูปแบบของการติดตามผลการดำเนินงาน การจัดประชุมผ่านระบบ Conference เป็นต้น
3. หากองค์กรมีแผนฉุกเฉินขององค์กร จะต้องมี Work Flow หรือคำอธิบายขั้นตอนที่แสดงให้เห็นถึงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงหากเกิดเหตุการณ์พิเศษปรากฏอยู่ในแผนฉุกเฉิน โดยอธิบายเพิ่มเติมรายละเอียดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของภาวะฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เช่น กรณีไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ได้ เป็นต้น

### 7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน : อยู่ที่ระดับ 2.2000

คณะกรรมการ กกท. จัดให้มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เป็นรูปธรรม พร้อมจัดให้มีกฎบัตรอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ก่อนเริ่มปีบัญชี อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการ กกท. ควรมีการกำหนดแนวทางการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างเป็นระบบครบถ้วน

## 8. จรรยาบรรณ (นำหน้าร้อยละ 8)

### 8.1 การจัดทำมีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ (นำหน้าร้อยละ 8)

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจเผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ :

- คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ควรมีการระบุพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ โดยพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานควรแตกต่างกันตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มบุคคล ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีดังกล่าว

8. จรรยาบรรณ :

อยู่ที่ระดับ 2.0000

กกท. จัดให้มีคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมนำไปเผยแพร่ รวมถึงกิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม อย่างไรก็ตามควรจัดให้มีการทบทวนคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมทุกระดับอย่างสม่ำเสมอทั้งปี และติดตามผลการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรมตามคู่มือจริยธรรมในแต่ละระดับอย่างครบถ้วน พร้อมประเมินการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรของ กกท. ทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

# แนวทางการเสริมสร้างพฤติกรรมจริยธรรม

เกิดการปรับเปลี่ยน  
พฤติกรรมของบุคลากร



# 9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 12)

## 9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมและนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างครบถ้วน
- ระดับ 4 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการให้ความเห็นชอบและติดตามแผนด้านการจัดการนวัตกรรม และระบบนวัตกรรมองค์กร และปรับปรุง โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้
- ในระดับ 2 และระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานของแผนบริหารจัดการนวัตกรรม สามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ

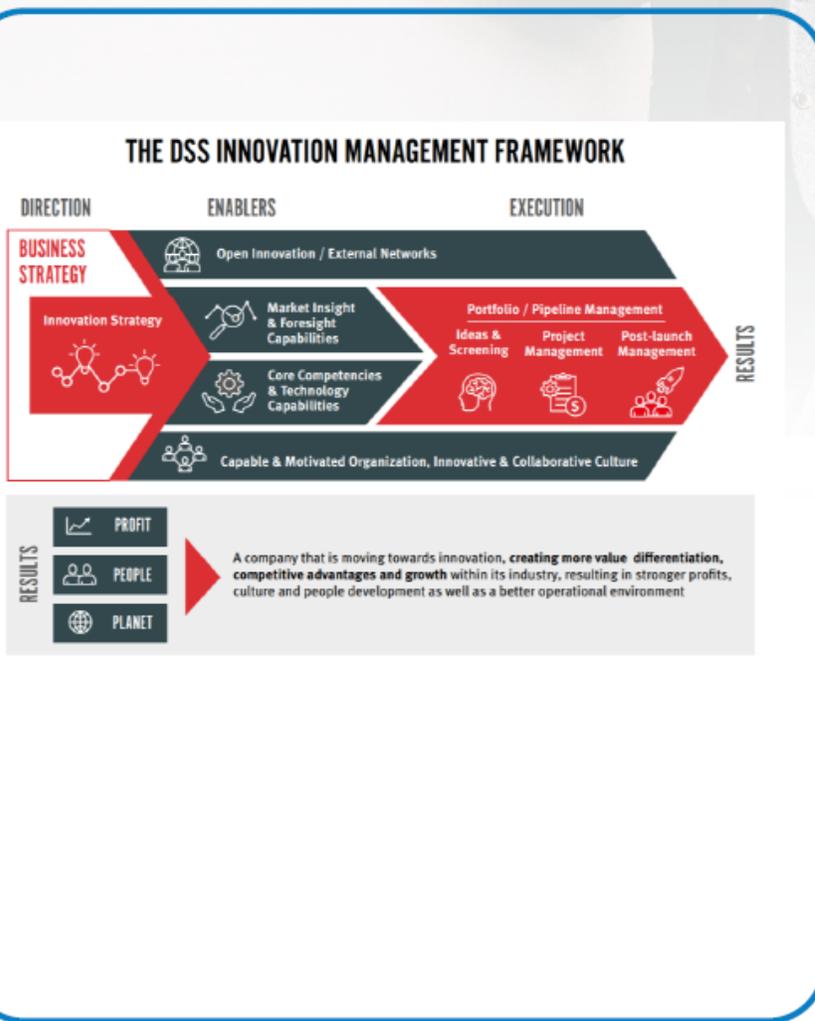
## กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม

OR

## คู่มือปฏิบัติงาน การบริหารจัดการนวัตกรรม

OR

## ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System)



## 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ (นำหน้าร้อยละ 4)

- ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบुकลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### หมายเหตุ :

- แนวทางการบริหารแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจัดทำในรูปแบบคู่มือปฏิบัติงานได้

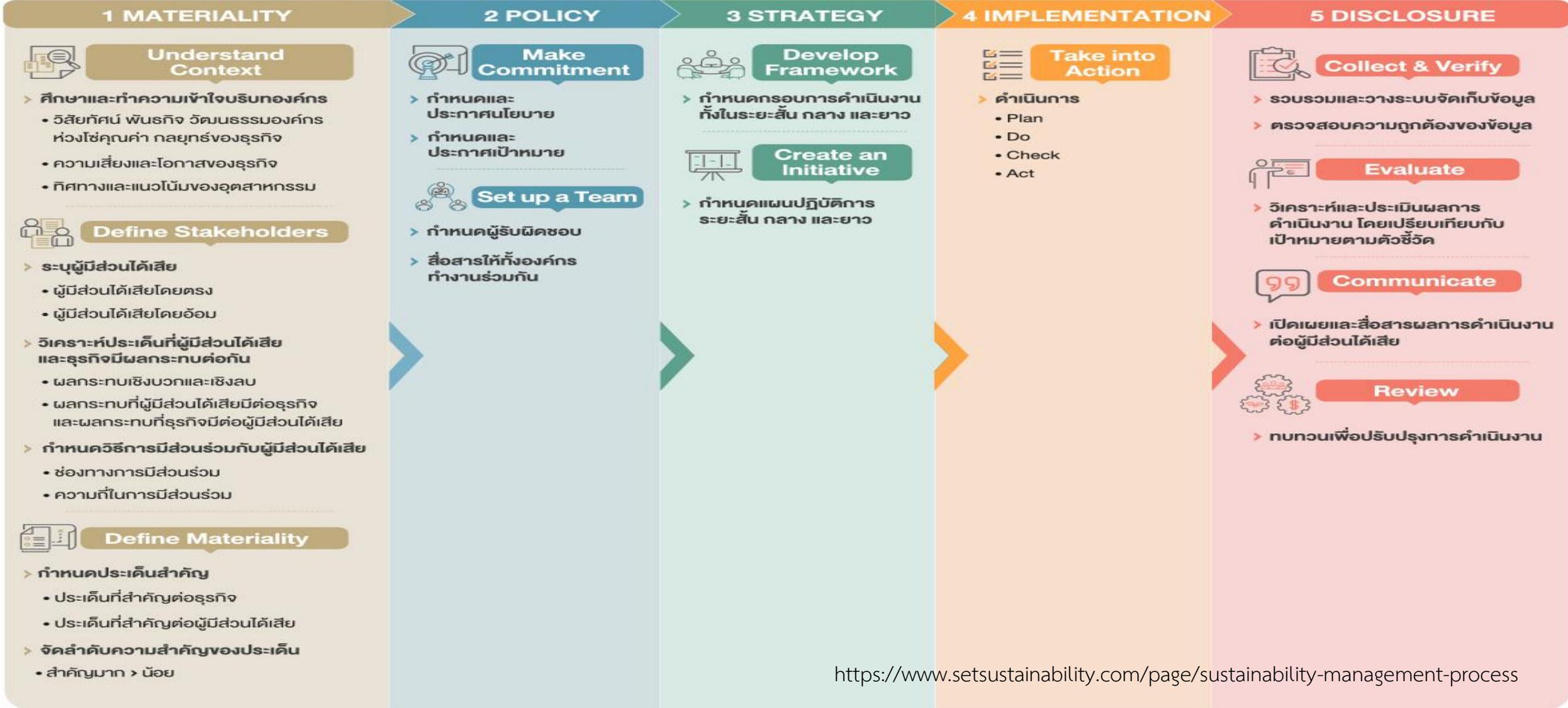




# 5 กระบวนการหลัก ในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนระดับองค์กร

## กระบวนการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืน

### 5 กระบวนการในการขับเคลื่อนธุรกิจสู่ความยั่งยืนในระดับองค์กร



# บ้านแห่งความยั่งยืน



บริษัทมหาชน

เราปรารถนาอยู่ยืนยาวจากลูกค้าด้วยทีมงานที่มีความสุข

วิสัยทัศน์ด้านความยั่งยืน "เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกให้ชุมชน สังคม มีความทันสมัย อยู่ดี มีความสุข"

## พันธกิจสู่ความยั่งยืน

บริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการอำนวยความสะดวกให้ชุมชน สังคม มีความทันสมัย อยู่ดี มีความสุข และได้รับประโยชน์ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากล

พัฒนาห่วงโซ่อุปทาน และห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Supply & Value Chain) ที่ทันต่อสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนของโลก

สร้างจิตสำนึก และการมีจิตสาธารณะให้อยู่ใน DNA ของบุคลากร

หลักการ / แนวทางสนับสนุนความยั่งยืน

Sufficiency Economy

CPG Values / Our Way

TQM / CP Excellence

The 10 UNGC 17 SDGs & UNGP

Domestic & International Regulations & STD

## องค์ประกอบความยั่งยืน

### Heart (Living Right)

การทำกับดักแก็งการ

สิทธิมนุษยชน และการปฏิบัติด้านแรงงาน

การพัฒนาผู้นำ และทรัพยากรบุคคล

ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน

### Health (Living Well)

คุณค่าทางสังคม

สุขภาพ และสุขภาวะที่ดี

การศึกษา

การบริหารจัดการนวัตกรรม

การดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### Home (Living Together)

การจัดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การดูแลทรัพยากรน้ำ

การปกป้องระบบนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ

การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ

การจัดการป้องกันภัย และสร้างการยอมรับจากชุมชน

## ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

HARMONY

### 5 Principles

**5** Core Competencies: คุณสมบัตินักบริหารทุกคนต้องมี

1. ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ (รักงาน)
2. ความใส่ใจบริการลูกค้า (รักลูกค้า)
3. การปฏิบัติงานด้วยความสุจริต และมีคุณธรรม (รักความซื่อสัตย์)
4. การดูแลตนเององค์กร (รักองค์กร)
5. การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน (รักทีมงาน)

### 7 Values

**7** Values: คุณค่าร่วมกันขององค์กรปรารถนาอยากให้มี

แกร่ง / กล้า / สอดคล้อง / สามัคคี / มีน้ำใจ / ให้ความสำคัญผู้อื่น / ยึดมั่นความงloriousชีวิต

### 11 Leadership

**11** Leadership: ความสมบูรณ์ของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมี

ระดับต้น มีความจริงใจ / ไม่ท้อถอย / ยึดถือแนวทาง / อดทนอดกลั้น  
ระดับกลาง เป็นแบบอย่างที่ดี / มีความยุติธรรม / ให้ความสำคัญต่อ / กล้าขัดแย้ง  
ระดับสูง อารมณ์สงบ / เป็นพหุคุณ / เปิดใจกว้าง

### 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ 4)

- ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรแต่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
- ระดับ 3 รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน
- ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

#### หมายเหตุ :

- รายงานการพัฒนาความยั่งยืนพิจารณาตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ และสามารถรายงานเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในรายงานประจำปีได้

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม :

อยู่ที่ระดับ 1.3333

กกท. จัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และนโยบายการพัฒนาความยั่งยืน  
อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร **อย่างไรก็ตามควรมีการทบทวนองค์ประกอบขั้นต่ำของนโยบาย**  
ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และ  
ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/  
หรือคณะกรรมการ เพื่อให้นโยบายและแนวปฏิบัติมีความเป็นระบบ ครบถ้วนสมบูรณ์มาก  
ยิ่งขึ้น และควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และด้านการ  
พัฒนาความยั่งยืน และจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบและ  
สาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่ครบถ้วนและสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่  
เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

# 10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)

## 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

**ระดับ 1** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

**ระดับ 2** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่น ๆ

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในกาวนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่น ๆ

**ระดับ 3** คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

**ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

**ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)

**ระดับ 1** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 1 ประเด็น

**ระดับ 2** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 2 ประเด็น

**ระดับ 3** รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น

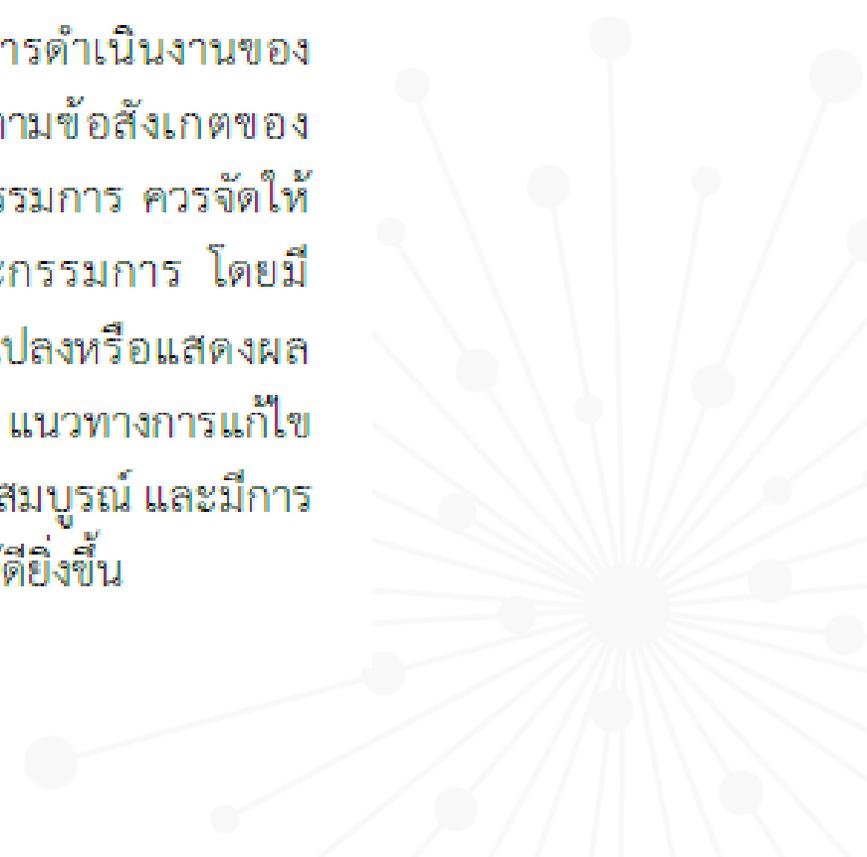
**ระดับ 4** รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

**ระดับ 5** รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

10. การติดตามผลการดำเนินงาน :

อยู่ที่ระดับ 3.1250

คณะกรรมการ กกท. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ กกท. อย่างครบถ้วน สม่าเสมอเป็นรายเดือน และมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และมีสาระสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ก่อนติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้งการประชุมคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามคณะกรรมการ ควรจัดให้ กกท. มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง และมีคุณภาพ ที่ระบุสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไข ปัญหา/อุปสรรค หรือแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการประเมินคุณภาพเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น



# สรุปนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี



นโยบายและแนวปฏิบัติ และคู่มือฯ ที่สำคัญตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้อนุมัติไว้แล้วนั้นควรที่จะต้องได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ นโยบายและแนวปฏิบัติ และคู่มือฯ ได้แก่

- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ
- นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม
- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น
- นโยบายและแนวปฏิบัติด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลที่ดี
- กฎบัตรคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย
- คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ
- นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม
- นโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

ระดับ 1 และ 2 การมีนโยบาย/ระบบ หลักการ หรือกระบวนการ หมายถึง การที่รัฐวิสาหกิจสามารถแสดงแนวทางวิธีการดำเนินงาน หรือขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยสามารถแสดงผ่าน ขั้นตอนการดำเนินงานคู่มือการปฏิบัติงาน SIPOC หรือการดำเนินงานใด ๆ ที่สามารถแสดงให้เห็นว่าการดำเนินการในเรื่องนั้น มีการดำเนินการโดยหน่วยงานใด ดำเนินการอย่างไร ดำเนินการเมื่อใด หรือแสดง/อธิบายผ่าน 5W1H (what when where why who how) ได้อย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องแสดงผ่าน SIPOC เพียงอย่างเดียว

ระดับ 3 ทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน

ระดับ 4 และ 5 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : **การประเมินคุณภาพ** และ/หรือ **ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบ** ด้านการกำกับดูแลกิจการ โดยใช้ผลการประเมิน ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

## วิธีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ ทำอย่างไร?

ทบทวน (Review/Learning) กระบวนการ/ขั้นตอน (Process) ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งในการทบทวนดังกล่าวสามารถประเมินได้ใน 2 มุมมอง ตัวอย่างเช่น

1. การประเมินคุณภาพ (Quality) คือ การประเมินเชิงคุณภาพในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่สำคัญ เช่น หลักการ OECD, สคร., SET, และปัจจัยภายนอกอื่นๆ (External Factors) ที่เกี่ยวข้อง ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปและกระทบต่อนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร
2. การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ (Process) คือ การประเมินว่ากระบวนการในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีสามารถปฏิบัติตามตัวชี้วัดกระบวนการ (KPI) ที่กำหนดหรือไม่



ในการประเมินดังกล่าวจะต้องนำมาสู่การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และกระบวนการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อไป

