

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖



บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม

คำนำ

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สกญ.) บริษัท วิษุการบิณ
แห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับ
การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ๑) เพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแล
กิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์
ยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแล
กิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖
๒) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี
สกญ.

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิสาหกิจพัฒนาประเทศไทย จำกัด (บพท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์และแผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนวิสาหกิจของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ แนวทางการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ และแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ปีงบประมาณ ๒๕๕๙ – ๒๕๖๑ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม พบว่า บพท. มีจุดแข็ง คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน จุดอ่อน คือ ขาดการสื่อสารเผยแพร่การดำเนินงานอย่างทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและทันเวลา โอกาส คือ การกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพื่อยกระดับการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล และอุปสรรค คือ การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร บพท. ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ การผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)
	๑.๒ การส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) (Plan 6.1.2)
ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WOWT Strategy)	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (TOWS Matrix: WOWT Strategy)
	๒.๒ การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท. (TOWS Matrix: WOWT Strategy)

(ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการรวมทั้งสิ้น ๑๓ เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรม รวมทั้งสิ้น ๑๗ กิจกรรม และตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๒๐ ตัวชี้วัด

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ ๑ บทนำ

๑

๑. ความเป็นมา

๑

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ

๑

๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ

๑

๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๓

๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๕

บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร

๓/

๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ

๓/

๒. วิสัยทัศน์

๓/

๓. พันธกิจ

๓/

๔. ค่านิยมองค์กร

๓/

๕. วัฒนธรรมองค์กร

๔

๖. โครงสร้างองค์กร

๔/

๗. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ บวท.

๑๑

๘. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท.

๑๒

๙. ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

๑๓

บทที่ ๓ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑๖

๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี ๒๕๕๒

๑๖

๒. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี ๒๕๖๐

๑๘

บทที่ ๔ การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒๔

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒๔

๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒๘

๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

๓๒

สารบัญ

หน้า

บทที่ ๕	ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและองค์ประกอบ	๓๔
	๑. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแล กิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๔
	๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท การกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๖
	๓. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๗
	๔. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ	๓๗
บทที่ ๖	รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	๔๑
	๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑	๔๑
	๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๒	๔๖

เอกสารอ้างอิง

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๑-๑ กระบวนการจัดทำแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๒
ภาพที่ ๑-๒ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๓
ภาพที่ ๑-๓ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๔
ภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างบริษัท และการแบ่งส่วนงาน	๙
ภาพที่ ๒-๒ โครงสร้างบริษัท ตามประกาศที่ ปก ๓๐๔/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๖๐	๑๐
ภาพที่ ๒-๓ แสดงโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพของบริษัท	๑๑
ภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท	๑๒
ภาพที่ ๓-๑ แสดงการจัดทำการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	๑๖
ภาพที่ ๓-๒ หลักปฏิบัติของคณะกรรมการ ๘ ข้อหลัก	๑๙
ภาพที่ ๔-๑ ข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน สู่สภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	๒๓
ภาพที่ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับ ดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ สู่แผนแม่บท การกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๕
ภาพที่ ๕-๒ โครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๔๐

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง ๒-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๑๓
ตาราง ๒-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๑๔
ตารางที่ ๒-๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑๔
ตารางที่ ๓-๑ หลักสำคัญในการจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑๖
ตารางที่ ๔-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๒๙
ตารางที่ ๔-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๒๙
ตารางที่ ๔-๓ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์ และแผนที่เกี่ยวข้อง กับการกำกับดูแลที่ดี	๓๐
ตารางที่ ๔-๔ แสดงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕	๓๑
ตารางที่ ๔-๕ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ปีงบประมาณ ๒๕๖๑	๓๒
ตารางที่ ๔-๖ ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)	๓๓
ตารางที่ ๕-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๖
ตารางที่ ๕-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๓๖
ตารางที่ ๕-๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ผลการดำเนินการ	๓๗
ตารางที่ ๕-๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ ๑	๓๘
ตารางที่ ๕-๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ ๒	๓๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑. ความเป็นมา

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) เป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในด้านการขนส่งทางอากาศ โดยมีสถานภาพเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ให้บริการการเดินอากาศและสื่อสารการบิน ภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายในฐานะรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒ ให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)

บริษัทฯ ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนและมีส่วนร่วมดูแลรักษาสังคมให้เป็นสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริตคอร์รัปชัน จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น โดยแผนแม่บทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างเป็นระบบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ

๒.๑ เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะก่อให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ

๒.๓ เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และความศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้น ผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ

๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ

การจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ มีลักษณะของการจัดทำแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผน กำหนดขั้นตอนดังภาพที่ ๑-๑

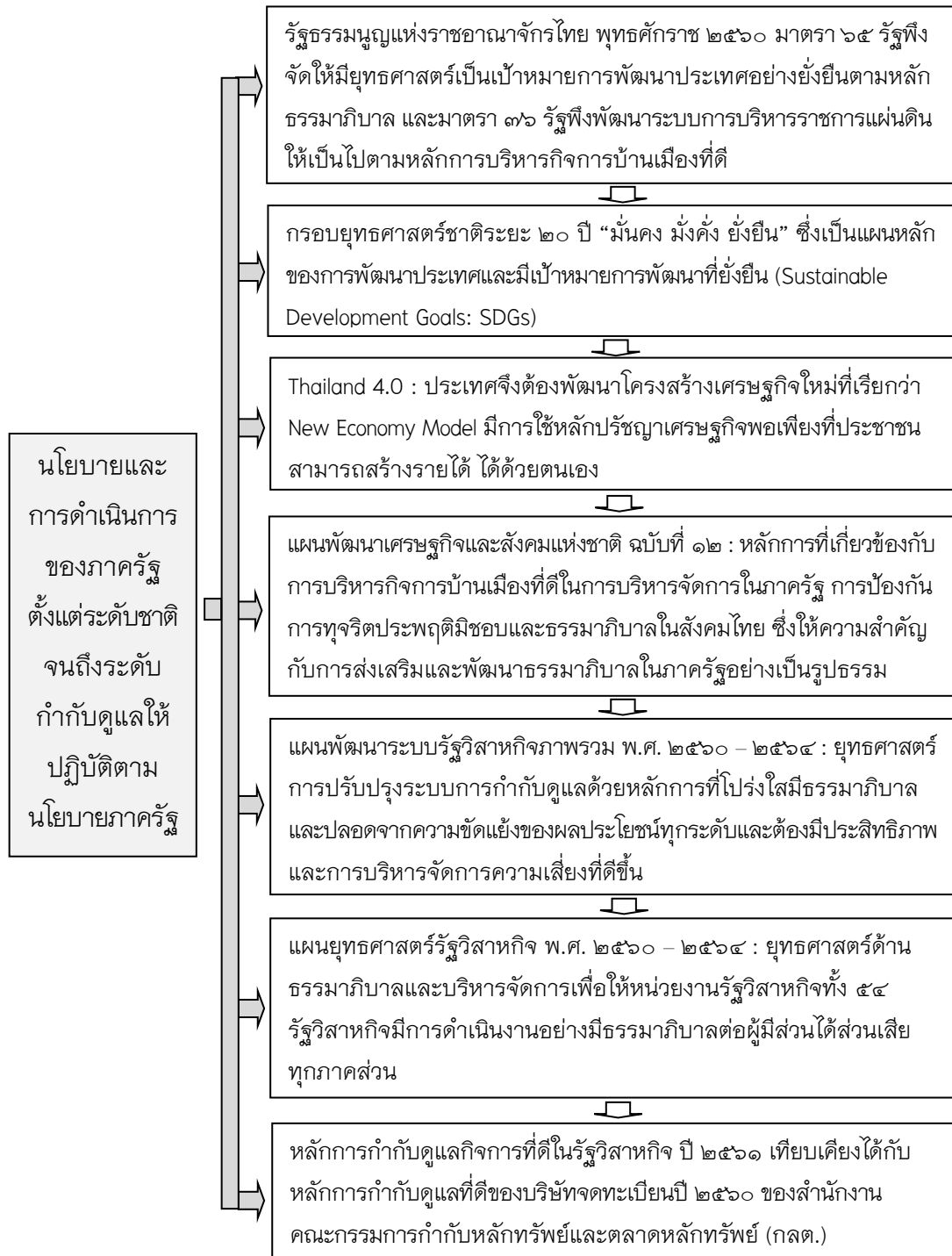
ภาพที่ ๑-๑ กระบวนการจัดทำแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖

ลำดับ	งาน/รายละเอียดงาน	ปีงบประมาณ ระยะเวลา	ปี ๒๕๖๑												หน่วย งาน	ผู้รับ ผิดชอบ	
			มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม					
๑	ผู้บริหารจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๖ สัปดาห์														สนบ.	ผบ.บ.บ.
	• Workshop ผู้บริหารทุกระดับเพื่อกำหนด/ทบทวนเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กร	๖ สัปดาห์															
๒	นำร่างแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนแม่บท CG	๒ สัปดาห์														สกกญ.	ผญก.+ นวฟ.
	•วิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๒ สัปดาห์															
๓	จัดทำร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๔ สัปดาห์														สกกญ.	ผญก.+ นวฟ.
	•กำหนดกรอบโครงสร้างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๐.๕ สัปดาห์															
	•รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	๐.๕ สัปดาห์															
	•ทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	๐.๕ สัปดาห์															
	•กำหนดเป้าหมายของแผนแม่บทฯ	๐.๕ สัปดาห์															
	•กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทฯ	๐.๕ สัปดาห์															
	•กำหนดตัววัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ CG	๐.๕ สัปดาห์															
	•กำหนดยุทธศาสตร์ CG	๐.๕ สัปดาห์															
	•กำหนดกิจกรรม CG	๑ สัปดาห์															
	•จัดทำร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๑ สัปดาห์															
๔	การมีส่วนร่วมของตัวแทนพนักงานในการพิจารณาร่างแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖	๔ สัปดาห์														สกกญ./ ทุก หน่วย งาน	•ผญก.+ นวฟ. •ตัวแทน พนักงาน
	•สัมมนาเชิงปฏิบัติการพิจารณาร่างแผนแม่บท CG	๒ สัปดาห์															
	•จัดทำร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ตามข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	๒ สัปดาห์															
๕	ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อ ผวท.	๓ สัปดาห์														สกกญ.	ผญก.+ นวฟ.
	•ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อ ผวท.	๓ สัปดาห์															
๖	ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อคณะกรรมการ CG	๒ สัปดาห์														สกกญ.	ผญก.+ นวฟ.
	•ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อคณะกรรมการ CG	๒ สัปดาห์															
๗	ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ	๒ สัปดาห์														สกกญ.	ผญก.+ นวฟ.
	•ขอความเห็นชอบร่างแผนแม่บทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ต่อคณะกรรมการบริษัทฯ	๒ สัปดาห์															

๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

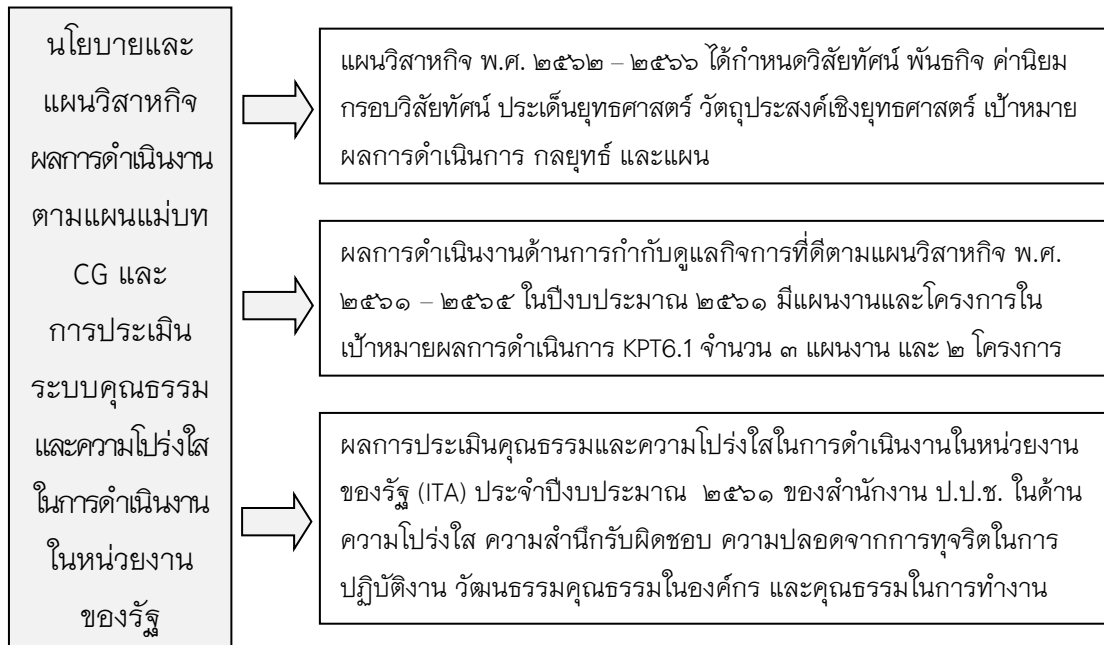
๔.๑ การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

๔.๑.๑ เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้รวบรวมข้อมูลนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล รวมถึงข้อมูลแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของภาคเอกชน ดังภาพที่ ๑-๒



ภาพที่ ๑-๒ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๑.๒ รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้รวบรวมข้อมูลนโยบายและแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ดังภาพที่ ๑-๓



ภาพที่ ๑-๓ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๒ วิเคราะห์ข้อมูล กำหนดยุทธศาสตร์ และมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

– วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกและภายใน สภาพปัญหา ตลอดจนกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ (SWOT Analysis)

- กำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล (TOWS Matrix)
- กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย
- กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน กิจกรรม โครงการ
- กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติ
- การจัดทำมาตรการ/แนวทางปฏิบัติงานประจำปี

๔.๓ จัดทำรายละเอียดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

- การจัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

๔.๔ จัดทำแผนแม่บท

-จัดทำแผนแม่บท โดยมีเค้าโครง ประกอบด้วย ๗ บท ดังนี้

บทที่ ๑ บทนำ

บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร

บทที่ ๓ แนวคิดและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บทที่ ๔ การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บทที่ ๕ ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

บทที่ ๖ รายละเอียดแผนการดำเนินงานตามมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

บทที่ ๗ โครงการดำเนินงาน

๔.๕ รายละเอียดแผนกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖

- | | |
|---|----------------|
| - โครงการหรือกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี | ๑๗/ กิจกรรม |
| - ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมฯ | ๒๐ ตัวชี้วัด |
| - ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จฯ | ๒๐ ค่าเป้าหมาย |

๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิสัยทัศน์ คือ มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินทางอากาศสู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน

พันธกิจ คือ เป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและผลประโยชน์แห่งชาติ

จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การนำองค์กรอย่างยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงได้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง นโยบายในการยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้บริการที่มีความปลอดภัยมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง แผนหลักในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้และให้มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำหนดหลักการกติกาและกลไกอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน การบริหารความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการ

และดำเนินงานขององค์กรในยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงในสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีคุณค่าเป็นกลไกที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ของสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องการพัฒนา ต้องการมุ่งเน้นและดำเนินการในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าหมายผลการดำเนินการ หมายถึง เป้าหมายผลการดำเนินการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดเป้าหมาย หมายถึง ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินการที่วางไว้ในเชิงคุณภาพและปริมาณ

ค่าเป้าหมาย หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

โครงการหรือกิจกรรม หมายถึง โครงการ กิจกรรม หรือวิธีการที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

บทที่ ๒

ข้อมูลองค์กร

๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลไทย ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

- การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management)
- การบริหารระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communications, Navigation and Surveillance System/Services)
- การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts) รวมทั้งบริการเกี่ยวเนื่อง และงานตามนโยบายรัฐบาล

๒. วิสัยทัศน์

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ กำหนดวิสัยทัศน์มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศ สู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน “To be Air Navigation Service Provider with International Standards of Excellence”

๓. พันธกิจ

เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ

๔. ค่านิยมองค์กร

๑. มุ่งเน้นความปลอดภัย
๒. มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงาน
๓. มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
๕. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

๕. วัฒนธรรมองค์กร

พนักงานของ บพท. ปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กร SMART AEROTHAI

Safety: ความปลอดภัย

• ให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายในประเทศอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วย
 สัญชาตญาณความปลอดภัยที่ตรงตามมาตรฐานสูงสุด

- จิตสำนึกความปลอดภัย (Safety Instinct)
- แรงขับเคลื่อนของความปลอดภัย (Safety Driven)
- มาตรฐานความปลอดภัย (Safety Standard)

Morality: จริยธรรมเพื่อส่วนรวม

• ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้ให้ คิดถึงประโยชน์ของ
 ส่วนรวมและองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

- ซื่อสัตย์ (Honest)
- ทำเพื่อผู้อื่นและส่วนรวม (Giver)
- ประโยชน์องค์กรสำคัญที่สุด (Organization First)

Accountability: ความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่

• รับผิดชอบ ห่วงเท เสียสละในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมตนเองให้อยู่ในกรอบ
 ของวินัยแห่งความถูกต้องเป็นธรรมและตรวจสอบได้

- ควบคุมตนเอง (Self-control)
- รับผิดชอบ (Accountability)
- เสียสละ (Sacrifice)

Recognition: การเป็นที่ยอมรับในความเป็นมืออาชีพในระดับสากล

• ขวนขวาย ศึกษาเรียนรู้ และคิดริเริ่ม ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มี
 ความน่าเชื่อถือด้วยจุดยืนในวิชาชีพของงานปฏิบัติการและสนับสนุนการจราจรทางอากาศอย่างเสมอ
 ต้นเสมอปลาย

- ไฟรู้ (Passion of Learning)
- นวัตกรรม (Innovation)
- น่าเชื่อถือ (Trustworthy)

Teamwork: ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

• ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวม ด้วยความเอื้อเฟื้ออาทร
 และมีสัมมาคารวะดุจเป็นพี่น้องกัน

- ผูกพันฉันท์พี่น้อง (Brotherhood)
- ทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- ร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration)

๖. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร และการแบ่งส่วนงานและหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน

(ตามประกาศเรื่อง การแบ่งส่วนงานและหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน ที่ ปก 170/2556 ลงวันที่ 26 กันยายน 2556)



ภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างบริษัท และการแบ่งส่วนงาน

โครงสร้างองค์กร ตามประกาศบริษัท ที่ ปก/เลขานุการ ๔๒๕/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑ แสดงในภาพที่ ๒-๒

๓. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ บพท.

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ บพท.

“บริษัท วิสาหกิจพัฒนาประเทศไทย จำกัด ยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้บริการที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความ เป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม”

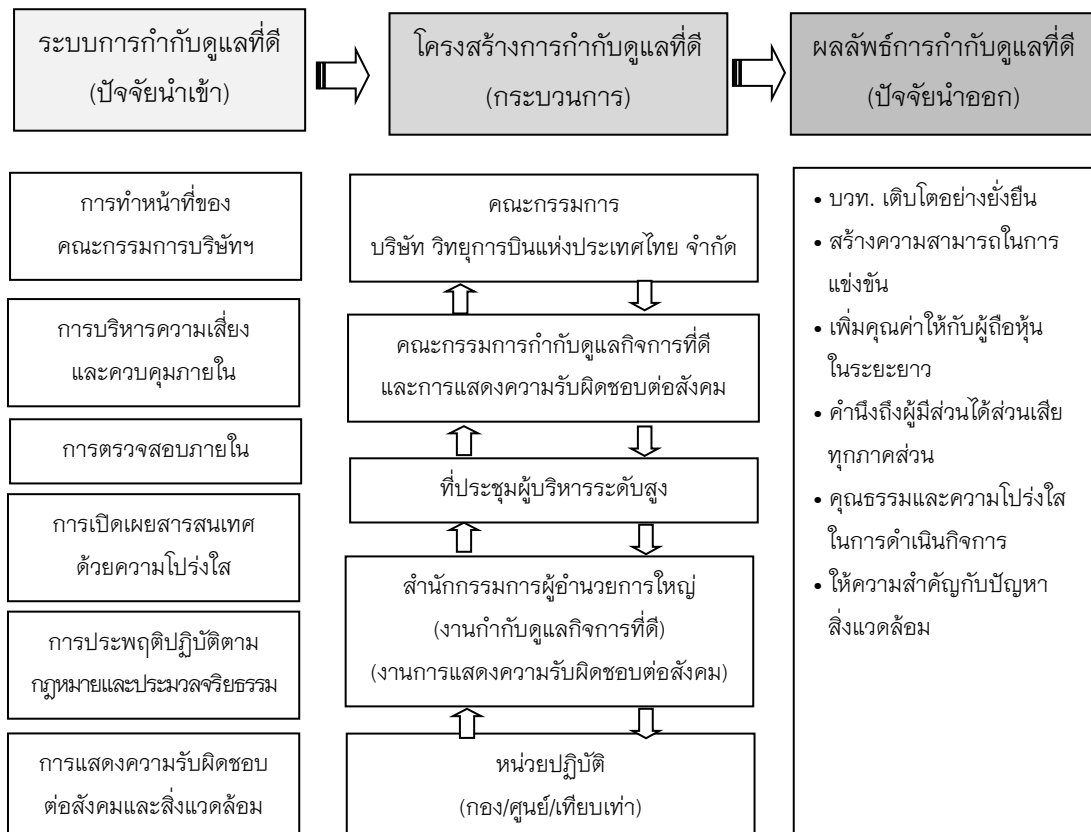
๔. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

บริษัทฯ ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๕๒ จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ (Total Quality Corporate Governance Management) ดังภาพที่ ๒-๓



ภาพที่ ๒-๓ แสดงโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ดังภาพที่ ๒-๔



ภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

จากโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OECD2007/สคร. ๒๕๕๒ กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบายโดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นคณะเดียวกับคณะกรรมการบริษัท มีการบริหารข้ามสายงานโดยผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการรับนโยบายลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติสู่การกำหนดนโยบายใหม่ มีการจัดการงานประจำวันโดยงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีและงานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติในส่วนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ที่เกี่ยวข้องกันที่เป็นหน่วยปฏิบัติให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท

ข้อมูลที่จะแสดงออกถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท จะประกอบด้วย ๑) การทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ๒) การบริหารความเสี่ยง ๓) การตรวจสอบภายใน ๔) การควบคุมภายใน ๕) การเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใส ๖) การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรมและจรรยาบรรณ และ ๗) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลที่ดีก็เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน เพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สร้างความสามารถในการแข่งขัน และที่สำคัญบริษัทฯ มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม งานประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ งานการสนับสนุนกิจกรรมการบริการ และผู้ถือหุ้น งานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ งานกลั่นกรองเอกสารสำหรับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ งานสนับสนุนด้านธุรการให้แก่กวีวิชาการระดับต่าง ๆ และเป็นต้นสังกัดของฝ่ายจัดการและพนักงานที่ประจำสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กำกับดูแลงานด้านกฎหมาย พัสตุ ระบบสารบรรณและเลขานุการของบริษัทฯ การสื่อสาร รวมทั้งการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบการจัดให้มีระบบงานสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร (งานบริหารโครงการ งานบริหารคุณภาพ งานบริหารความปลอดภัย งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน งานตรวจสอบ/วิเคราะห์สถานะแวดล้อมในหน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ งานสารสนเทศและการสื่อสาร) และงานบริหารทั่วไป (งานเลขานุการ งานสารบรรณ การเงิน งบประมาณ พัสตุ และ Roster and Time report ของหน่วยงานในสังกัด)

๙. ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ ตามร่างแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ กำหนดกรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๒-๑ และประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๒-๒

กรอบวิสัยทัศน์		ประเด็นยุทธศาสตร์
๑	เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒	เป็นองค์กรมืออาชีพ (Professionals)	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน (High Performance Organization : HPO)	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
๔	เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Key Aviation Partner)	การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕	เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Value for National Competitiveness)	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

ตาราง ๒-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	
๑. การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๑	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
	๒	มีความสามารถรองรับเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	๓	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
	๔	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๕	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
	๖	มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม
	๗	เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาสารสนเทศ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐาน
	๘	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๔. การสร้างคุณค่าให้กับกิจการ	๙	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
๕. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ	๑๐	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินทางอากาศที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ
	๑๑	สร้างความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันได้

ตาราง ๒-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี แสดงในตารางที่ ๒-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPTs)	กลยุทธ์ (Strategy)
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (SI 3)	SO6 มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม +	KPT6.1 ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. ของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้	S6.1 ดำเนินการตาม CG/CSR สร้าง Good Citizenship

ตารางที่ ๒-๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ (SI 3) การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO6 มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม (Best in Class) เป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. ของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้ กลยุทธ์ S6.1 ดำเนินการตาม CG/CSR สร้าง Good Citizenship ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ เป็นการดำเนินงานของ บวท. ที่แสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖ ซึ่งเป็น **จุดมุ่งหมายสูงสุด** ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เช่นเดียวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

บทที่ ๓

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ๒๕๕๒

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกรกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แสดงในภาพที่ ๓-๑



ภาพที่ ๓-๑ แสดงการจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๑.๑ หลักสำคัญในการจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักสำคัญในการจัดทำกรกำกับดูแลกิจการที่ดี มีหลักสำคัญอันเป็นมาตรฐานสากล ๗ ประการ แสดงในตารางที่ ๓-๑

1. Accountability	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. Responsibility	ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. Equitable Treatment	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรม และเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้เป็นต้น
4. Transparency	ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน ๒ ลักษณะ ดังนี้ • ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ • มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือมีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
5. Value Creation	การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. Ethics	การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. Participation	การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

๑.๒ สารสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒

หมวดที่ ๑ การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

- ภาครัฐควรกำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ที่ชัดเจน โดยกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดควรยึดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา รัฐวิสาหกิจและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชน (Statement of Corporate Intent)
- ภาครัฐควรให้อิสระในการดำเนินงานแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ

หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีสิทธิร่วมในความเป็นเจ้าของ โดยควบคุม รัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อทำหน้าที่แทนตน
- กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน ๓ แห่ง โดยนับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนใน ตำแหน่งกรรมการ และไม่ควรดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการกำกับกิจการ (Regulator) ในรัฐวิสาหกิจ สาขานั้นๆ ทั้งนี้หากแต่งตั้งอดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรพ้นจาก ตำแหน่งแล้วอย่างน้อย ๑ ปี
- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกคนควรมีโอกาสและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีสิทธิได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ และทันเวลาเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ ๓ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและประชาชน และควรจัดให้มียุทธศาสตร์การ พัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจและติดตามกำกับให้มีการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ และมีความ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ โดยควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้มีการ ปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

หมวดที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตาม กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและ สังคมอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการ ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ ๕ การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานสื่อสารกับบุคคลภายนอก เพื่อสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอและทันเวลาและให้รัฐวิสาหกิจบันทึกข้อมูลดังกล่าวในระบบ GFMIS-SOE ตามระยะเวลาที่กำหนด
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ซึ่งมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เพื่อแต่งตั้งผู้สอบบัญชีที่มีความอิสระเข้ามาทำหน้าที่จัดทำและทบทวนรายงานทางการเงิน
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยง เสนอคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ ๖ จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคน ได้ทราบและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยครอบคลุมถึงจรรยาบรรณของผู้บริหารที่มีต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นพนักงาน ลูกจ้างและประชาชน คู่ค้าและ/หรือเจ้าหน้าที่และ/หรือลูกหนี้ คู่แข่งทางการค้า สังคมส่วนรวม และจรรยาบรรณของพนักงาน ตลอดจนจรรยาบรรณของเจ้าของ

๒. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐

๑. คำจำกัดความ

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives) (๒) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (๓) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

๑. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)

๒. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business)

๓. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship)

๔. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

CG Code นี้ ได้วางหลักปฏิบัติที่คณะกรรมการ 8 ข้อหลัก แสดงในภาพที่ ๓-๒



๒. หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

หลักปฏิบัติ ๑ ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)

หลักปฏิบัติ ๑.๑ คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

(๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(๓) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ ๑.๒ ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้น่าไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

(๑) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (competitiveness and performance with long-term perspective)

(๒) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย (ethical and responsible business)

(๓) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (good corporate citizenship)

(๔) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (corporate resilience)

หลักปฏิบัติ ๑.๓ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

หลักปฏิบัติ ๑.๔ คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

หลักปฏิบัติ ๒ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)

หลักปฏิบัติ ๒.๑ คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

หลักปฏิบัติ ๒.๒ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำวัดกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

หลักปฏิบัติ ๓ เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ ๓.๑ คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๒ คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

หลักปฏิบัติ ๓.๓ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๔ ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ ๓.๕ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ ๓.๖ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ ๓.๓/ คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของ คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

หลักปฏิบัติ ๓.๔ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ ๓.๕ คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ ๔ สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ ๔.๑ คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

หลักปฏิบัติ ๔.๒ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและ การประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๔.๓ คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

หลักปฏิบัติ ๔.๔ คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๕ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Nurture Innovation and Responsible Business)

หลักปฏิบัติ ๕.๑ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักปฏิบัติ ๕.๒ คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

หลักปฏิบัติ ๕.๓ คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ ๕.๔ คณะกรรมการควรจัดให้มีการรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

หลักปฏิบัติ ๖ ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

หลักปฏิบัติ ๖.๑ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ ๖.๒ คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

หลักปฏิบัติ ๖.๓ คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัท กับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

หลักปฏิบัติ ๖.๔ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

หลักปฏิบัติ ๖.๕ คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

หลักปฏิบัติ ๗ รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ ๗.๑ คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ ๗.๒ คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติ ๗.๓ ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่สามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติ ๗.๔ คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๓.๕ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

หลักปฏิบัติ ๓.๖ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

หลักปฏิบัติ ๔ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

หลักปฏิบัติ ๔.๑ คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ ๔.๒ คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ ๔.๓ คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

บทที่ ๔

การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก
๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน
๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๑ พิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ ๒ มาตรา ได้แก่ มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา ๓๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นหน่วยงานของรัฐทุกประเภทจึงต้องดำเนินการให้เป็นตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากรัฐธรรมนูญแล้ว กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศและมีเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและ เป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ มีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในกรอบแนวทางที่สำคัญลำดับที่ ๖ คือ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีแนวทางสำคัญ ๘ แนวทาง ได้แก่ ๑) การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม ๒) การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ ๓) การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ๔) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ๕) การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ๖) ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล ๗) พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ และ ๘) ปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

นอกเหนือจากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีแล้ว รัฐบาลยังได้กำหนด Thailand 4.0 ให้เป็นเรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่เน้นที่การแก้ปัญหาให้ประเทศหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง ประเทศจึงต้องพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า New Economy Model มีการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การเกษตร การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงาน เครื่องจักรและทรัพยากร เปลี่ยนมาเป็นการผลิตบนฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยมี การตั้งสถาบันวิจัยระดับโลกเข้ามาตั้งในประเทศไทยและมีความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน สถาบันการศึกษาและสถาบันการเงินให้มากขึ้นหรือที่เรียกว่าประชารัฐ โดยมีเป้าหมายให้เกิดผลสัมฤทธิ์ภายใน ๓-๕ ปี โดยในการสร้างโมเดล Thailand 4.0 หรือ "ประเทศไทย ๔.๐" หรือ "ไทยแลนด์ ๔.๐" ที่เป็น Value-based Economy นั้น ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ ๕ อุตสาหกรรมหลักได้แก่ 1) Food, Agriculture & Bio-tech 2) Health, Wellness & Bio-Medical 3) Smart Devices, Robotics & electronics 4) Digital & Embedded Technology และ 5) Creative, Culture & High Value Service ซึ่ง บพข. จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทที่ ๕ คือ Creative, Culture & High Value Service

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีได้ถ่ายโยงลงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และ ทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ นี้เอง มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น หลักการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันท่วงที และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

นอกจากสภาพแวดล้อมระดับชาติแล้ว แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ในยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใสมี

ธรรมาภิบาล และปลอดจากความขัดแย้งของผลประโยชน์ทุกระดับและต้องมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวมนี้เอง สคร. ได้นำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจในยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง ๕๔ รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ซึ่งขณะนี้ สคร. ได้จัดทำหลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๑ ซึ่งเทียบเคียงได้กับหลักการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ที่ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำองค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโตด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ สคร. ปี ๒๕๖๑ ขณะนี้อยู่ระหว่างการศึกษาพิจารณาของ กนร. คาดว่าจะประกาศใช้ประมาณ สิงหาคม ๒๕๖๑ ภาพแสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ (นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนชาติฯ) สู่สภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงในภาพที่ ๔-๑

กรอบการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ติดจากระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐

- มาตรา ๕๖ รัฐต้องจัดทำแผนการให้สาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
- มาตรา ๕๗ รัฐต้องเปิดแหล่งข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะ และต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารได้โดยสะดวก
- มาตรา ๖๒ รัฐต้องรักษาไว้ซึ่งการเงินการคลังอย่างเคร่งครัด
- มาตรา ๖๔ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล
- มาตรา ๗๔ รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มีสาธารณูปโภค การจัดให้มีสาธารณูปโภค การจัดทำบริการสาธารณะ
- มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนากระบวนการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

- ๑) ความมั่นคง ๒) การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ๓) การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ๔) การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ๕) การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- ๖) การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

- ๑) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ๒) การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ๓) การสร้างความเข้มแข็งฐานเศรษฐกิจ ๔) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ๕) การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของประชาชน ๖) การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันและการทุจริตประพฤติดื้อและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
- ๗) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ๘) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ๙) การพัฒนาเมืองระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand

แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นกลไกของรัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างมั่นคง : ๑) ประเทศไทยจะก้าวสู่สังคมดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นฐานที่ทำให้ผู้ประกอบการและชุมชนต่าง ๆ มีความเข้มแข็งในภาพรวม ๒) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของรัฐวิสาหกิจโดยจะใช้หลักการเลือกกลุ่มแบบองค์การที่มีประสิทธิภาพที่สุด และมีขีดความสามารถในการแข่งขัน ๓) การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใส ใสธรรมมาภิบาลและปลอดจากความขัดแย้งผลประโยชน์ระดับและต้องไม่ประนีประนอมในการบริหารจัดการความยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔

- ๑) ด้านบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน ๒) ด้านการลงทุน ๓) ด้านการเงิน ๔) ด้านการวิจัย นวัตกรรม และการวิจัย พัฒนา ๕) ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ สดร. ๒๕๖๑

ภาพที่ ๔-๑ ข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน สู่สภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประเทศชาติ
นโยบายและ
ยุทธศาสตร์

องค์กร
กำกับดูแล
รัฐวิสาหกิจ
สดร.

สภาพแวดล้อมภายนอกได้กำหนดโอกาส (Opportunity) ในการดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. ให้เป็นที่ยอมรับเช่นเดียวกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ใน ๘ ประการ ได้แก่ ๑) ความตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการของ บวท. อย่างยั่งยืน ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของกิจการของ บวท. ที่นำไปเพื่อความยั่งยืน ๓) เสริมสร้างคณะกรรมการ บวท. ที่มีประสิทธิภาพ ๔) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงของ บวท. และการบริหารบุคลากร ๕) ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจของ บวท. อย่างมีความรับผิดชอบ ๖) ดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ บวท. ที่เหมาะสม ๗) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลของ บวท. และ ๘) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นของ บวท. ส่วนอุปสรรค (Threats) ที่จะทำให้ บวท. ไม่ประสบความสำเร็จในการกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดในองค์กรในทุกรูปแบบ

๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๑ พิจารณาได้จากข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ (Vision) “มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศ สู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน” “To be Air Navigation Service Provider with International Standards of Excellence”

- พันธกิจ (Mission) “เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ”

- ค่านิยมองค์กร (Value) มุ่งเน้นความปลอดภัย มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงาน มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

- กรอบวิสัยทัศน์ ๕ กรอบ และประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๔-๑

	กรอบวิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
๑	เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒	เป็นองค์กรมืออาชีพ (Professionals)	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน (High Performance Organization : HPO)	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
๔	เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Key Aviation Partner)	การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕	เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Value for National Competitiveness)	การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ตาราง ๔-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

• วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ๑๑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๔-๒

SO	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
๑	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคงเป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
๒	มีความสามารถรองรับเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
๓	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
๔	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๕	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
๖	มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม
๗	เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมด้วยการพัฒนาสารสนเทศและการจัดการความรู้เป็นพื้นฐาน
๘	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๙	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
๑๐	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินทางอากาศที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ
๑๑	สร้างความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันได้

ตาราง ๔-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

- เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target) ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี แสดงในตารางที่ ๔-๓

S06-มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม (Best in Class)		
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPT)	กลยุทธ์ (S)	แผน (Plan)
KPT ด้าน Corporate Governance KPT6.1 ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. ของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้	S6.1 ดำเนินการตาม CG/CSR สร้าง Good Citizenship	• แผนงาน ๖.๑.๑ แผนผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win)
		• แผนงาน ๖.๑.๒ แผนส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามแนวทางการกำกับที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term)

ตาราง ๔-๓ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์ และแผน ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จากการพิจารณากรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ จะพบว่าการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในกรอบวิสัยทัศน์ที่ ๓ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน (High Performance Organization : HPO) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๖ มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม (Best on Class) มีเป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. ของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้ มีกลยุทธ์ S6.1 ดำเนินการตาม CG/CSR สร้าง Good Citizenship ใน ๒ แผนงาน คือ แผนงาน ๖.๑.๑ แผนผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) และแผนงาน ๖.๑.๒ แผนส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามแนวทางการกำกับที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) ทั้งสองแผนงานถือเป็นจุดแข็งของ บวท. ที่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายผลการดำเนินการในปิงปประมาณ ๒๕๖๑ และต้องรักษาความเป็นจุดแข็ง (Strengths) ด้านการกำกับดูแลที่ดีในอีก ๕ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖)

๒. การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 จำนวน ๓ แผนงาน และ ๒ โครงการ มีผลการดำเนินงาน แสดงในตารางที่ ๔-๔

S	กลยุทธ์	KPT	แผน	นโยบาย	Project Code	ชื่อโครงการ/งาน	ผลการดำเนินงาน
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๘	ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร	คาดว่าผลการประเมิน (ITA) อยู่ในระดับดีมาก (≥ ๘๐ คะแนน)
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๙	พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คาดว่าผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจ CG วัฒนธรรมองค์กร บรรยากศองค์กร อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนการสื่อสารอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยถึงปานกลาง
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๒	Long Term	๕๕๕-๐๑๙๒	ขับเคลื่อนแนวทางการต่อต้านทุจริตตามวิถีทางของ บวท. (AEROTHAI Ways for Anti-Corruption)	บรรลุตัวชี้วัดทั้ง ๕ แนวทาง
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๒	Long Term	๐๐๐-๐๖๑๓	ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	เผยแพร่เจตจำนงสุจริตในการบริหารงานฉบับภาษาอังกฤษใน home.aerothai และ www
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๒	Long Term	๐๐๐-๐๖๑๔	ส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	จัดทำร่างคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงานแล้วเสร็จ

ตาราง ๔-๔ แสดงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑

จากผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้ง ๕ กิจกรรมในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ สรุปได้ว่า บวท. มีจุดแข็ง (Strengths) ในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่มีจุดอ่อน (Weakness) ในเรื่องการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. ซึ่งเกิดจากการสื่อสารเผยแพร่ที่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั่วทั้งองค์กร

๓. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ของสำนักงาน ป.ป.ช. พบว่าการดำเนินงานประจำวันในด้านความโปร่งใส ความสำนึกรับผิดชอบ ความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร และคุณธรรมในการทำงาน มีผลการประเมินจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ๑๑ ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๔๕ แสดงให้เห็นว่าทุกสายงานใน บวท. มีการดำเนินงานที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสสูงมาก ถือว่าเป็นจุดแข็งของ บวท. ส่วนการเรียนรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ บวท. ซึ่งประเมินจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท. มีคะแนนการรับรู้เพียงร้อยละ ๘๓.๐๓ และการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. ๗๑.๙๘ ซึ่งการรับรู้ของทั้งสองส่วนลดลงจากทุก ๆ ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. เป็นจุดอ่อน (Weakness) ยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้างการรับรู้ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอก บวท. ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ อยู่ระหว่างการดำเนินการของสำนักงาน ป.ป.ช. ผลการประเมิน ITA ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ - ๒๕๖๑ แสดงในตารางที่ ๔-๕

ดัชนี	ชื่อดัชนี	ปีงบประมาณ				
		๒๕๕๓	๒๕๕๔	๒๕๕๕	๒๕๖๐	๒๕๖๑
๑	ความโปร่งใส	๙๓.๔๖	๙๔.๑๒	๙๔.๖๑	๙๕.๓๓	รอบผลประเมิน
๒	ความพร้อมรับผิด	๘๔.๑๕	๙๔.๓๕	๙๑.๒๑	๘๓.๒๑	รอบผลประเมิน
๓	ความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน	๙๖.๓๔	๙๙.๐๐	๙๙.๘๓	๙๓.๓๐	รอบผลประเมิน
๔	วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร	๙๔.๘๓	๙๐.๑๙	๘๕.๑๑	๙๑.๔๘	รอบผลประเมิน
๕	คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน	๙๔.๖๓	๙๓.๒๘	๙๑.๔๑	๙๕.๓๓	รอบผลประเมิน
ITA	คุณธรรมและความโปร่งใสฯ	๘๑.๕๘	๘๘.๓๓	๘๙.๔๖	๘๖.๑๓	รอบผลประเมิน

ตารางที่ ๔-๕ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑

๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

จากการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและการทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน ทำให้ได้ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
จุดอ่อน (Weakness) การรับรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท.

โอกาส (Opportunity) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
เทียบกับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

อุปสรรค (Threats) การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดในองค์กรในทุกรูปแบบ

ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix) แสดงดังภาพ

ที่ ๔-๒

ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) • การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	จุดอ่อน (Weakness) • การรับรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ บวท.
โอกาส (Opportunity) • การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เทียบกับบริษัทจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์	SO Strategy	WO Strategy
อุปสรรค (Threats) • การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดใน องค์กรในทุกรูปแบบ	ST Strategy	WT Strategy

ตารางที่ ๔-๖ ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)

ตาราง TOWS Matrix สามารถนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (WO/WT Strategy) ด้านการ
พัฒนาการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
ของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

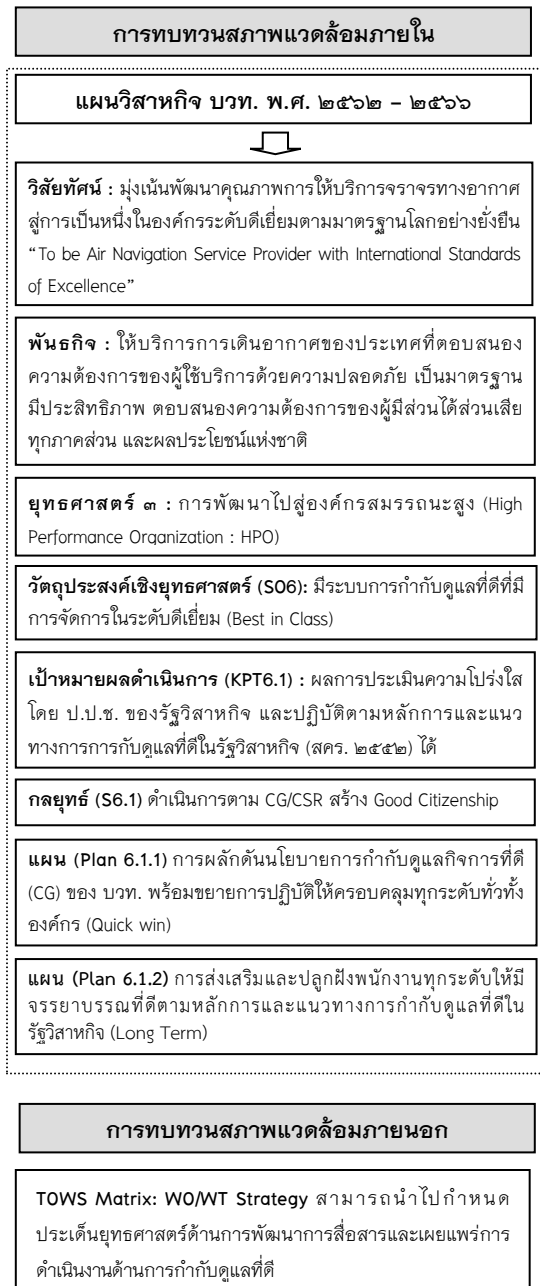
บทที่ ๕

ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

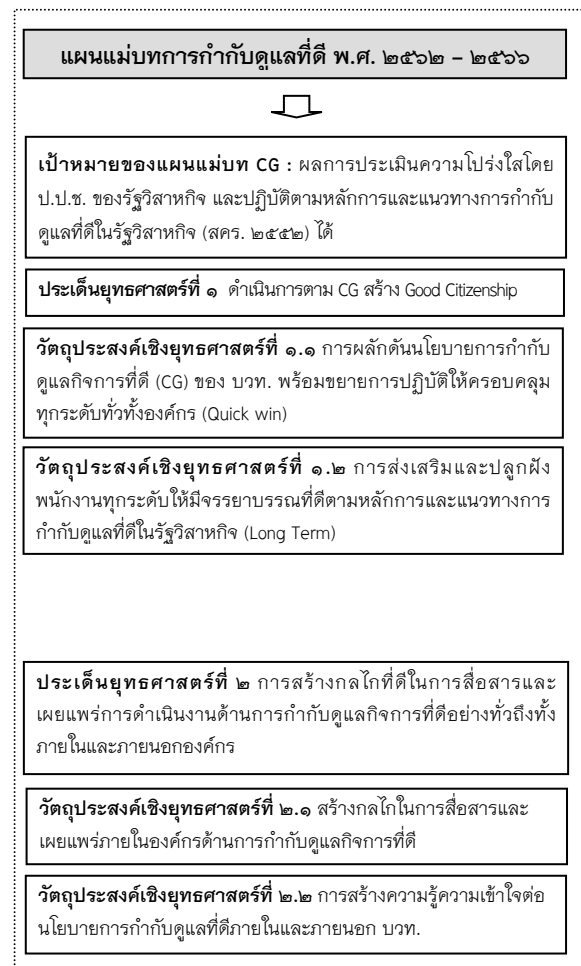
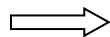
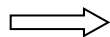
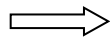
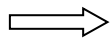
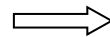
การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และหน่วยปฏิบัติ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

๑. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ นั้น เป็นการถ่ายโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ซึ่งแผนวิสาหกิจได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. ไว้ให้แล้ว นำมาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังภาพที่ ๕-๑



ภาพที่ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 ด้านการกำกับดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖
 สู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖



จากภาพที่ ๕-๑ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ได้ ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๕-๑

ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ ๑	การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)
ยุทธศาสตร์ ๒	การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WOMT Strategy)

ตารางที่ ๕-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ ๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๕-๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ การผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)
	๑.๒ การส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) (Plan 6.1.2)
ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WOMT Strategy)	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (TOWS Matrix)
	๒.๒ การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท. (TOWS Matrix)

ตารางที่ ๕-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

๓. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการ แสดงในตารางที่ ๕-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ การผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)	๑. พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)
		๒. ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร (งาน ๕๕๕-๐๒๖๘)
		๓. ขับเคลื่อนแนวทางการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามวิถีทางของ บพท. (งาน ๕๕๕-๐๑๙๒)
	๑.๒ การส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) (Plan 6.1.2)	๔. ส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘) ๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๓)
ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WO/WT Strategy)	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสารเผยแพร่ผลการดำเนินงานที่สำคัญเกี่ยวกับ CG, Anti-Corruption, ITA, etc อย่างทั่วถึงใน บพท. (TOWS Matrix : WO/WT Strategy)
	๒.๒ การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท.	๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption, อื่น ๆ ภายใน บพท. (TOWS Matrix : WO/WT Strategy)

๔. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการทั้ง ๓ เป้าหมายผลการดำเนินการ นำมากำหนดกิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ แสดงในตารางที่ ๕-๔ และตารางที่ ๕-๕

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ S6.1)	๑.๑ การผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)	๑. พัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างคุณค่าอย่างสมดุลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)	๑.๑ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท (โครงสร้างคณะกรรมการและกฎบัตรการประชุมผู้ถือหุ้น การพัฒนาตนเอง และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะของคณะกรรมการฯ)	• โครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อย • การจัดประชุมผู้ถือหุ้นตามกำหนดเวลา • คณะกรรมการมาประชุม • จำนวนกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ งานสนับสนุนบอร์ด สกย.
			๑.๒ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (ระดับ ๔) สนบ.
			๑.๓ การตรวจสอบภายใน	ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบภายใน (ระดับ ๔) สดน.
			๑.๔ การเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใส	ระดับความสำเร็จของการเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใส (ระดับ ๔) นต.บพ.
			๑.๕ การถ่ายทอดความรู้การกำกับดูแลที่ดี (CG Code) สคร.	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้การกำกับดูแลที่ดี (ระดับ ๔) CG-สกย.
			๑.๖ โครงการศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กลต. และ สคร. เพื่อมุ่งสู่การเป็นบรรษัทภิบาล (โครงการใหม่)	ความรู้ความเข้าใจหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กลต. และ สคร. (ระดับ ๔) CG-สกย.
		๒. ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร (งาน ๕๕๕-๐๒๖๔)	๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐของสำนักงาน ป.ป.ช.	คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ระดับ ๔) CG-สกย./สายงานที่เกี่ยวข้อง
			๒.๒ ยกระดับดัชนีคุณธรรมและความโปร่งใสของ ป.ป.ช.	ผลการประเมินการดำเนินงานแผนยกระดับ ITA CG-สกย./สายงานที่เกี่ยวข้อง
			๒.๓ การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ITA	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ITA (ระดับ ๔) CG-สกย.
		๓. ขับเคลื่อนแนวทางการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามวิถีทางของ บพท. (งาน ๕๕๕-๐๑๙๒)	๓.๑ การถ่ายทอดความรู้ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน	ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (ระดับ ๔) CG-สกย.
			๓.๒ การปฏิบัติตามกฎหมาย ป.ป.ช. อย่างเคร่งครัด	จำนวนผู้กระทำผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. (ระดับ ๔) CG-สกย./ทุกสายงาน
			๓.๓ การสร้างเครือข่ายต่อต้านทุจริตภายในและภายนอก	ระดับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายต่อต้านทุจริต (ระดับ ๔) CG-สกย.
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๑.๒ การส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) (Plan 6.1.2)	๔. ส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๔)	๔.๑ การรื้อฟื้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ (โครงการใหม่)	ระดับความสำเร็จของการรื้อฟื้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ (ระดับ ๔) CG-สกย./ทุกสายงาน
			๔.๒ การปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงาน (โครงการใหม่)	ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงาน (ระดับ ๔) CG-สกย./ทุกสายงาน
		๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหาร งานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๗)	๕.๑ การส่งเสริมการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์ (โครงการใหม่)	ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงาน (ระดับ ๔) CG-สกย./ทุกสายงาน
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัตถุประสงค์	๕ เป้าหมาย	๑๕ กิจกรรม	๑๕ ตัวชี้วัด

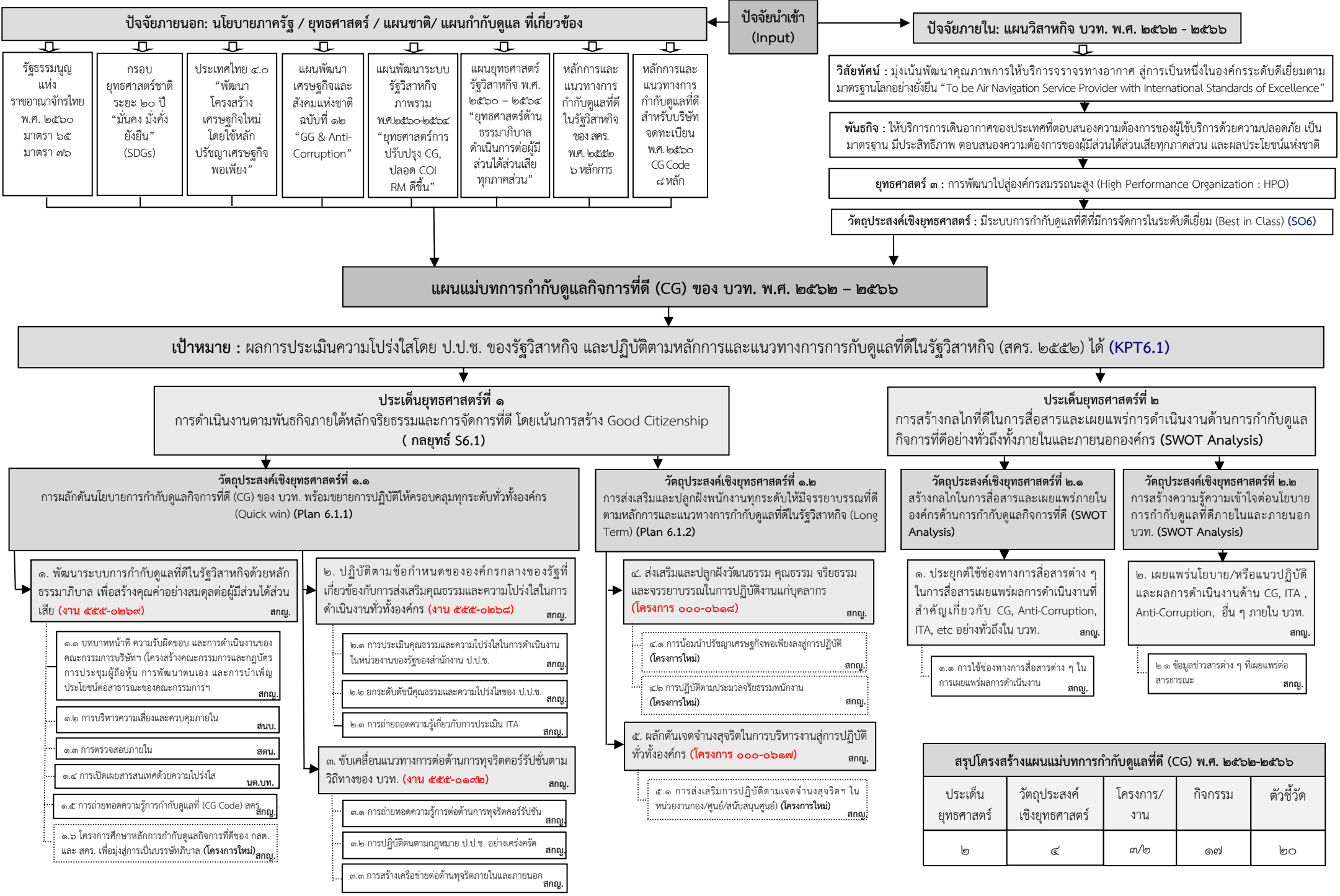
ตารางที่ ๕-๔ แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ วัดยุทธประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ ๑

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัดยุทธประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้าง กลไกที่ดีในการสื่อสาร และเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีอย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอก องค์กร (TOWS Matrix : WO Strategy)	๒.๑ สร้างกลไกในการ สื่อสารและเผยแพร่ ภายในองค์กรด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี	๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการ สื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสาร เผยแพร่ผลการดำเนินงานที่ สำคัญเกี่ยวกับการกำกับ ดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริต ประพฤตินิยมชอบ การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ อย่างทั่วถึงใน บวท. (WO/WT Strategy)	๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จของการใช้ช่องทาง การสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผล การดำเนินงาน (ระดับ ๔) CG-สภญ.
	๒.๒ การสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อนโยบาย การกำกับดูแลที่ดี ภายในและภายนอก บวท.	๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือ แนวปฏิบัติ และผล การ ดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤตินิยม ชอบ การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส และอื่น ๆ ภายใน บวท. (WO/WT Strategy)	๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ ต่อสาธารณะ	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการ ดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การ ต่อต้านทุจริตประพฤตินิยมชอบ การ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ (ระดับ ๔) CG-สภญ.
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัดยุทธประสงค์	๒ เป้าหมายฯ	๒ กิจกรรม	๒ ตัวชี้วัด

ตารางที่ ๕-๕ แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ วัดยุทธประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ ๒

จากตารางที่ ๕-๑ ถึง ๕-๕ สามารถเขียนเป็นภาพโครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี
ของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ได้ดังภาพที่ ๕-๒

โครงร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๖



บทที่ ๖

รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑

ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship

โครงการ ๑.๑ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัท (โครงสร้างคณะกรรมการและกฎบัตรการประชุมผู้ถือหุ้น การพัฒนาตนเอง และการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะของคณะกรรมการฯ)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ความหมาย
• โครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อยและกฎบัตรฯ	≥ ๖ คณะ	โครงสร้างฯ และกฎบัตร
• การจัดประชุมผู้ถือหุ้นตามกำหนดเวลา	≤ ไตรมาสที่ ๒	การประชุมใหญ่สามัญประจำปี
• การเข้าประชุมคณะกรรมการบริษัท ประจำเดือน	≥ กึ่งหนึ่งขององค์คณะ	การประชุมประจำเดือน
• จำนวนกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์	≥ ๑ กิจกรรม	กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์

โครงการ ๑.๒ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (≥ระดับ ๔)	๕	ผ่านการประเมินความเสี่ยง ๙ รายการ
	๔	ผ่านการประเมินความเสี่ยง ๗-๘ รายการ
	๓	ผ่านการประเมินความเสี่ยง ๕-๖ รายการ
	๒	ผ่านการประเมินความเสี่ยง ๓-๔ รายการ
	๑	ผ่านการประเมินความเสี่ยง ๑-๒ รายการ

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายในของบริษัท (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (CSA) (๓.๒๑-๔.๐๐ คะแนน)
	๔	คะแนนการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (CSA) (๒.๔๑-๓.๒๐ คะแนน)
	๓	คะแนนการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (CSA) (๑.๖๑-๒.๔๐ คะแนน)
	๒	คะแนนการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (CSA) (๐.๘๑-๑.๖๐ คะแนน)
	๑	คะแนนการประเมินควบคุมด้วยตนเอง (CSA) (๐.๐๐- ๐.๘๐ คะแนน)

โครงการ ๑.๓ การตรวจสอบภายใน

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบภายในของบริษัท (≥ระดับ ๔)	๕	ผ่านการตรวจสอบความเสี่ยง ๙ รายการ
	๔	ผ่านการตรวจสอบความเสี่ยง ๓-๘ รายการ
	๓	ผ่านการตรวจสอบความเสี่ยง ๕-๖ รายการ
	๒	ผ่านการตรวจสอบความเสี่ยง ๓-๔ รายการ
	๑	ผ่านการตรวจสอบความเสี่ยง ๑-๒ รายการ

โครงการ ๑.๔ การเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใส

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใสทางการเงินรายไตรมาส <u>ครบทั้ง ๓ ด้าน</u> (≥ระดับ ๔)	๕	เปิดเผยรายไตรมาส+๑ เดือน
	๔	เปิดเผยรายไตรมาส+๒ เดือน
	๓	เปิดเผยรายไตรมาส+๓ เดือน
	๒	เปิดเผยรายไตรมาส+๔ เดือน
	๑	เปิดเผยรายไตรมาส+๕ เดือน

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเปิดเผยสารสนเทศด้วยความโปร่งใส ตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ มาตรา ๙(๘) บนเว็บไซต์ของ บวท. <u>ครบทั้ง ๖ หมวด</u> (≥ระดับ ๔)	๕	ทุกหมวดเปิดเผยร้อยละ ๙๑-๑๐๐
	๔	ทุกหมวดเปิดเผยร้อยละ ๘๑-๙๐
	๓	ทุกหมวดเปิดเผยร้อยละ ๗๑-๘๐
	๒	ทุกหมวดเปิดเผยร้อยละ ๖๑-๗๐
	๑	ทุกหมวดเปิดเผยร้อยละ ๕๐-๖๐

โครงการ ๑.๕ การถ่ายทอดความรู้การกำกับดูแลที่ดี (CG Code) สคร.

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้การกำกับดูแลที่ดีให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๙๑-๑๐๐
	๔	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๘๑-๙๐
	๓	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๗๑-๘๐
	๒	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๖๑-๗๐
	๑	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๕๐-๖๐

โครงการ ๑.๖ การศึกษาหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ กสท. และ สคร. เพื่อมุ่งสู่การเป็น
บรรษัทภิบาล (โครงการใหม่)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ความสำเร็จของการศึกษาหลักการ และแนวทางกำกับดูแลที่ดีของ กสท. และ สคร. เพื่อมุ่งสู่การเป็น บรรษัทภิบาล (≥ระดับ ๔)	๕	รายงานการศึกษา ผ่านความเห็นชอบของบอร์ด
	๔	รายงานการศึกษา ผ่านความเห็นชอบของ ผวท.
	๓	รายงานการศึกษา ผ่านความเห็นชอบของ ผญก.
	๒	รายงานการศึกษา ฉบับสมบูรณ์
	๑	จัดทำโครงร่างรายงานการศึกษา

โครงการ ๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ
ของสำนักงาน ป.ป.ช.

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับคุณธรรม และความโปร่งใส	ความหมาย
คะแนนผลการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐของ บวท. ประจำปีงบประมาณ (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนน ITA กลุ่ม AA (๙๐.๐๐-๑๐๐ คะแนน)
	๔	คะแนน ITA กลุ่ม A (๘๐.๐๐-๘๙.๙๙ คะแนน)
	๓	คะแนน ITA กลุ่ม BB (๗๐.๐๐-๗๙.๙๙ คะแนน)
	๒	คะแนน ITA กลุ่ม B (๖๐.๐๐-๖๙.๙๙ คะแนน)
	๑	คะแนน ITA กลุ่ม CC (๕๐.๐๐-๕๙.๙๙ คะแนน)

โครงการ ๒.๒ ยกระดับดัชนีคุณธรรมและความโปร่งใสของ ป.ป.ช.

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ผลการประเมินการดำเนินงาน ตามแผนยกระดับดัชนีที่ยกระดับ ITA (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนดัชนีที่ยกระดับสูงขึ้น ≥ร้อยละ ๒๕
	๔	คะแนนดัชนีที่ยกระดับสูงขึ้น ≥ร้อยละ ๒๐
	๓	คะแนนดัชนีที่ยกระดับสูงขึ้น ≥ร้อยละ ๑๕
	๒	คะแนนดัชนีที่ยกระดับสูงขึ้น ≥ร้อยละ ๑๐
	๑	คะแนนดัชนีที่ยกระดับสูงขึ้น ≥ร้อยละ ๕

โครงการ ๒.๓ การถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการประเมิน ITA

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ความสำเร็จของการถ่ายทอด ความรู้การประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐให้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๙๑-๑๐๐
	๔	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๘๑-๙๐
	๓	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๗๑-๘๐
	๒	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๖๑-๗๐
	๑	คะแนนความรู้การกำกับดูแลที่ดี ร้อยละ ๕๐-๖๐

โครงการ ๓.๑ การถ่ายทอดความรู้การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ความรู้อการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนความรู้การต่อต้านการทุจริตฯ ร้อยละ ๙๑-๑๐๐
	๔	คะแนนความรู้การต่อต้านการทุจริตฯ ร้อยละ ๘๑-๙๐
	๓	คะแนนความรู้การต่อต้านการทุจริตฯ ร้อยละ ๗๑-๘๐
	๒	คะแนนความรู้การต่อต้านการทุจริตฯ ร้อยละ ๖๑-๗๐
	๑	คะแนนความรู้การต่อต้านการทุจริตฯ ร้อยละ ๕๐-๖๐

โครงการ ๓.๒ การปฏิบัติตามกฎหมาย ป.ป.ช. อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
จำนวนผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา	๕	ไม่มีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา
	๔	มีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา ๑ ราย
	๓	มีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา ๒ ราย
	๒	มีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา ๓ ราย
	๑	มีผู้กระทำความผิดตามกฎหมาย ป.ป.ช. และ/หรือกฎหมายอาญา ๔ รายขึ้นไป

โครงการ ๓.๓ การสร้างเครือข่ายต่อต้านทุจริตภายในและภายนอก

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายต่อต้านทุจริต (≥ระดับ ๔)	๕	เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่อต้านทุจริต ๕ กิจกรรมขึ้นไปหรือจำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๕
	๔	เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่อต้านทุจริต ๔ กิจกรรมหรือจำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๐
	๓	เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่อต้านทุจริต ๓ กิจกรรมหรือจำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๕
	๒	เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่อต้านทุจริต ๒ กิจกรรมหรือจำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐
	๑	เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายต่อต้านทุจริต ๑ กิจกรรมหรือจำนวนเครือข่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ ๕

โครงการ ๔.๑ การน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน (≥ระดับ ๔)	๕	ดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทั้ง ๓ หลัก ได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐
	๔	ดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทั้ง ๓ หลัก ได้ร้อยละ ๖๑-๘๐
	๓	ดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทั้ง ๓ หลัก ได้ร้อยละ ๔๑-๖๐
	๒	ดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทั้ง ๓ หลัก ได้ร้อยละ ๒๑-๔๐
	๑	ดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบถ้วนทั้ง ๓ หลัก ได้ร้อยละ ๐-๒๐

โครงการ ๔.๒ การปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงาน (โครงการใหม่)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงาน (≥ระดับ ๔)	๕	ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงานได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐
	๔	ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงานได้ร้อยละ ๖๑-๘๐
	๓	ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงานได้ร้อยละ ๔๑-๖๐
	๒	ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงานได้ร้อยละ ๒๑-๔๐
	๑	ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมพนักงานได้ร้อยละ ๐-๒๐

โครงการ ๕.๑ การส่งเสริมการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานครบทั้ง ๕ ด้าน ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์) (≥ระดับ ๔)	๕	ปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๕ ด้าน ได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐
	๔	ปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๕ ด้าน ได้ร้อยละ ๖๑-๘๐
	๓	ปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๕ ด้าน ได้ร้อยละ ๔๑-๖๐
	๒	ปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๕ ด้าน ได้ร้อยละ ๒๑-๔๐
	๑	ปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๕ ด้าน ได้ร้อยละ ๐-๒๐

๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๒

ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

โครงการ ๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน เข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย (≥ระดับ ๔)	๕	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๖ ช่องทางขึ้นไป
	๔	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๕ ช่องทาง
	๓	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๔ ช่องทาง
	๒	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๓ ช่องทาง
	๑	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๒ ช่องทาง

โครงการ ๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤติดีมีชอบ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ (≥ระดับ ๔)	๕	รับรู้ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ ได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐
	๔	รับรู้ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ ได้ร้อยละ ๖๑-๘๐
	๓	รับรู้ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ ได้ร้อยละ ๔๑-๖๐
	๒	รับรู้ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ ได้ร้อยละ ๒๑-๔๐
	๑	รับรู้ข้อมูลข่าวสารประเภทต่าง ๆ ได้ร้อยละ ๐-๒๐

เอกสารอ้างอิง

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐
๒. พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐
๓. กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒
๕. Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand
๖. แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔
๗. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ระยะที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔
๘. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔
๙. แผนวิสาหกิจ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖
๑๐. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี ๒๕๖๐
๑๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒ ของ สคร.
๑๒. กรอบหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๑ ของ สคร.
๑๓. เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙-๒๕๖๑
๑๔. รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๙-๒๕๖๐
๑๕. ระบบประเมินผลการดำเนินการองค์กร (OPR) ปี ๒๕๕๖