

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

พ.ศ. ๒๕๖๓

## คำนำ

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี สำนักกรรมการผู้ำนวยการใหญ่ (สกญ.) บริษัท วิษุการบิณฑังประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ๑) เพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัดของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ๒) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี  
สกญ.

## บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์และแผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ปีงบประมาณ ๒๕๖๓ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ ตัวชี้วัด และรายละเอียดของกิจกรรม ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม พบว่า บวท. **มีจุดแข็ง** คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน **จุดอ่อน** คือ การสื่อสาร เผยแพร่การดำเนินงานยังไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและทันเวลา **โอกาส** คือ มีการกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. และการเป็นองค์กรคุณธรรม ตามเกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อยกระดับการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล และ**อุปสรรค** คือ การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรในทุกรูปแบบ

บวท. ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนแม่บทฯ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term) (Plan 6.1.2)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	๒.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บวท.

(ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการรวมทั้งสิ้น ๗ เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมรวมทั้งสิ้น ๙ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๙ ตัวชี้วัด

# สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ ๑ บทนำ

๑. ความเป็นมา ๑
๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ ๑
๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ ๑
๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๒
๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๔

บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร

๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ ๖
๒. วิสัยทัศน์ ๖
๓. พันธกิจ ๖
๔. วัฒนธรรมองค์กร ๖
๕. โครงสร้างองค์กร ๗
๖. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ บวท. ๙
๗. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท. ๙

บทที่ ๓ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี ๒๕๖๒ ๑๔
๒. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ๑๗
๓. ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ๒๒

บทที่ ๔ การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๒๕
๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๒๙
๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม ๓๒

## สารบัญ

หน้า

<b>บทที่ ๕</b>	<b>ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและองค์ประกอบ</b>	<b>๓๔</b>
	๑. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแล กิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘	๓๔
	๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท การกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘	๓๖
	๓. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘	๓๖
	๔. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ	๓๗
<b>บทที่ ๖</b>	<b>ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม</b>	<b>๔๐</b>
	๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑	๔๑
	๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๒	๔๒

เอกสารอ้างอิง

ภาคผนวก

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑. ความเป็นมา

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) เป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศในด้านการขนส่งทางอากาศ โดยมีสถานภาพเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ให้บริการการเดินอากาศและสื่อสารการบิน ภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายในฐานะรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สังกัดกระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ ให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)

บริษัทฯ ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนและมีส่วนร่วมดูแลรักษาสังคมให้เป็นสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริตคอร์รัปชัน จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น โดยแผนแม่บทดังกล่าวมีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างเป็นระบบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทฯ

๒.๑ เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒.๒ เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะทำให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในบริษัทฯ

๒.๓ เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และความศรัทธา ให้เกิดขึ้นกับผู้ถือหุ้น ผู้รับบริการ ประชาชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ

#### ๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทฯ

การจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ มีลักษณะของการจัดทำแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผน

#### ๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

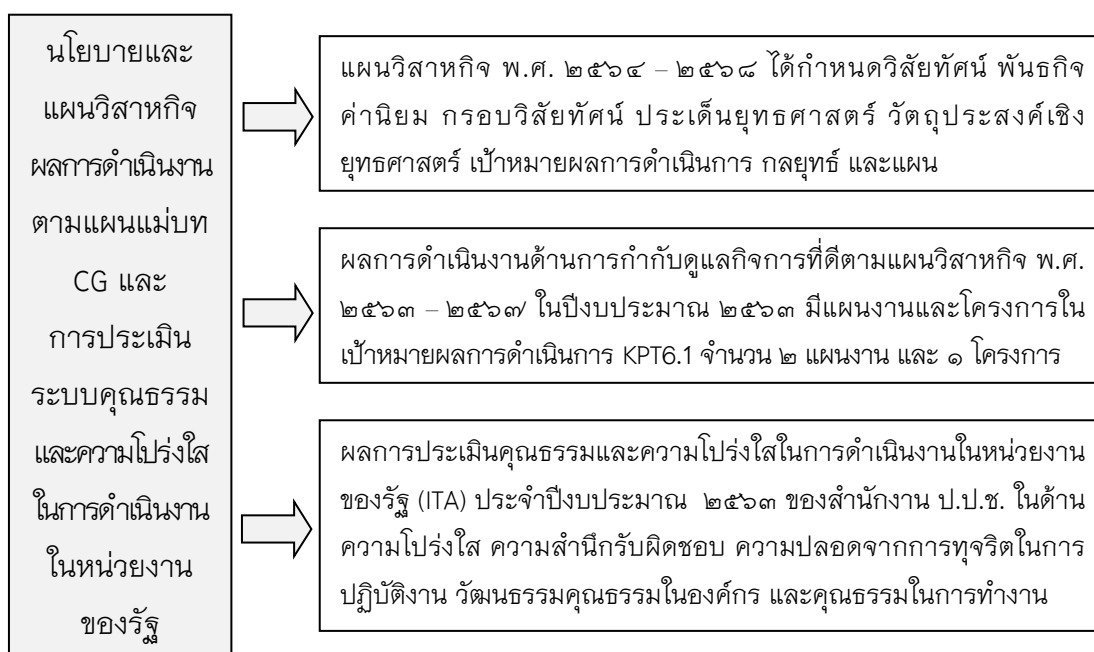
##### ๔.๑ การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

๔.๑.๑ เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง กับนโยบาย และการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับการกำกับดูแล ดังภาพที่ ๑-๒



ภาพที่ ๑-๒ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๑.๒ รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้รวบรวมข้อมูลนโยบายและแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ดังภาพที่ ๑-๓



ภาพที่ ๑-๓ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ๔.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

๔.๒.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกและภายใน สภาพปัญหา ตลอดจนกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๒.๒ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒.๓ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์

๔.๒.๓ กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

๔.๒.๔ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน กิจกรรม โครงการ

๔.๒.๕ กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติ

๔.๒.๖ กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติงานประจำปี

### ๔.๓ จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

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

#### ๔.๔ รายละเอียดแผนกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘

- |   |   |             |
|---|---|-------------|
| - โครงการหรือกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี | ๙ | กิจกรรม     |
| - ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมฯ     | ๙ | ตัวชี้วัด   |
| - ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จฯ            | ๙ | ค่าเป้าหมาย |

### ๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วิสัยทัศน์ บพท.** คือ เป็นองค์กรที่ให้บริการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงที่สุดอย่างยั่งยืน

**เป้าหมายวิสัยทัศน์ บพท. ๔ ด้าน** คือ (๑) ให้บริการการเดินอากาศที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า (๒) สร้างบุคลากรมืออาชีพ (๓) พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (๔) สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน

**การกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง การกำหนดหลักการกติกากฎและกลไกอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน การบริหารความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรในยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงในสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีคุณค่าเป็นกลไกที่นำเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ของสังคม

**จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง การนำองค์กรอย่างยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงได้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

**นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บพท.) มุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การบริการเดินอากาศและระบบการบินอย่างยั่งยืนรวมทั้งผลประโยชน์แห่งชาติ กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ๔ ประการ ได้แก่ ๑) บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ๒) บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓) บริษัทฯ ดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม พัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม และ ๔) บริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

**วิสัยทัศน์แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง เป็นแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีที่ตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างยั่งยืน

**เป้าหมายหลักของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร.๒๕๖๒) ได้ครบถ้วน และดำเนินงานด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน มีผลประเมินในระดับ A ภายในปี ๒๕๖๕

**แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง แผนหลักในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้และให้มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

**ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องการพัฒนา ต้องการมุ่งเน้นและดำเนินการในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์

**เป้าหมายผลการดำเนินการ** หมายถึง เป้าหมายผลการดำเนินการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

**โครงการหรือกิจกรรม** หมายถึง โครงการ กิจกรรม หรือวิธีการที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

**ตัวชี้วัดเป้าหมาย** หมายถึง ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินการที่วางไว้ในเชิงคุณภาพและปริมาณ

**ค่าเป้าหมาย** หมายถึง ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

## 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. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินอากาศ ด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

#### ๓. พันธกิจ

เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ

#### ๔. วัฒนธรรมองค์กร

พนักงานของ บวท. ปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า "AEROTeam"

Accountability : รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

Ethics : ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน

Result Oriented : มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์

Operational Excellence : พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ

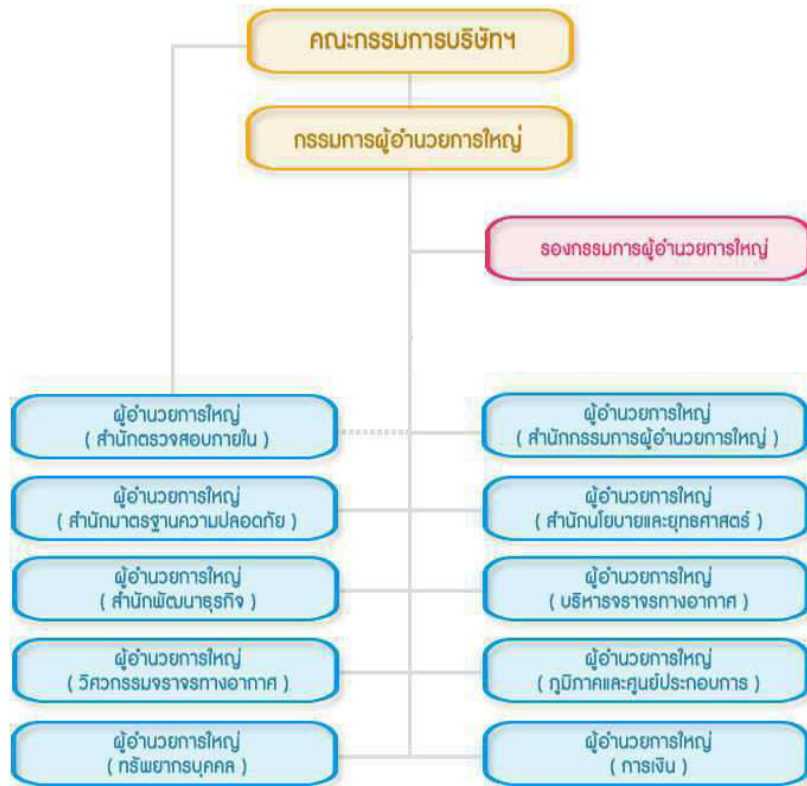
Teamwork : บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

#### ๕. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร ตามประกาศบริษัทฯ ที่ ปก ๑๐๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒ แสดงในภาพที่ ๒-๒

## โครงสร้างองค์กร และการแบ่งส่วนงานและหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน

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



บริษัท วิทยการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

แผนภูมิโครงสร้างองค์กร ประกาศใช้ตั้งแต่ ๒๖ ก.ค. ๖๐ เป็นต้นไป

(อ้างอิง ปก ๑๐๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒)

- นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการใหญ่ ๒ อัตรา (นอญ.)
  ๑. น.ส.วรพร รอดอยู่
  ๒. นายไพสาน ปราณีตพลกรัง
- นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ๔ อัตรา (นวล.)
  - ๑.นางธราทิพย์ มณฑลผลิน
  - ๒.นายจักร ชินรักษ์
  - ๓.นายมานิช สวัสดิ์
  - ๔.นายสุนันท์ นิมพิง
- นักวิชาการ ระดับผู้อำนวยการกอง ๖ อัตรา (นวม.)
  - ๑.นางพิมพ์วรรณ สถิตยยุทธการ
  - ๒.พันจ่าเอกอัชฌา เหลืองอาทิจ
  - ๓.นายวที อรรถกมล
  - ๔.นางพศฉวี จินเรือง
  - ๕.นายสุนทร ศรีถาวร
  - ๖.น.ส.ประนัปกาศ เจริญศิริ

- ประจำสำนักกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ทุกระดับ ๕ อัตรา
- ผู้อำนวยการประจำสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระดับผู้อำนวยการฝ่าย (ผผฝ.)
    ๑. น.ส.สุดารัตน์ ประชุมพันธ์
  - ผู้อำนวยการประจำสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระดับผู้อำนวยการกอง (ผผก.)
    - ๑.น.ส.พุทธวัลย์ น้อยรอด
    - ๒.ร.ท.พรธเนศ พันธุ์อุบล
    ๓. นายชिरพงษ์ เทีชรประสิทธิ์
    ๔. เรือโท อนันท์ บุตรทา

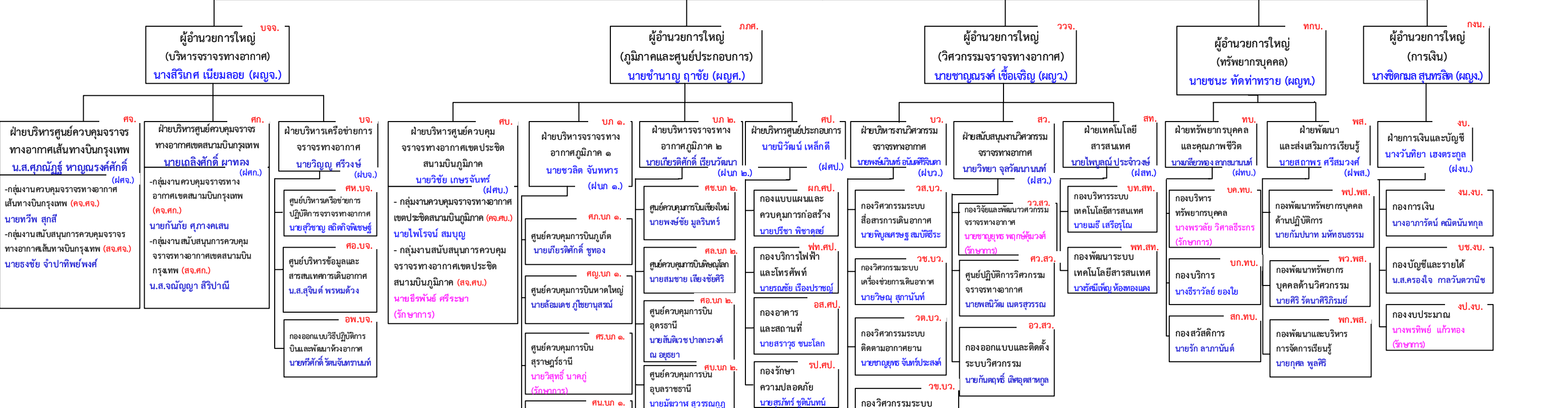
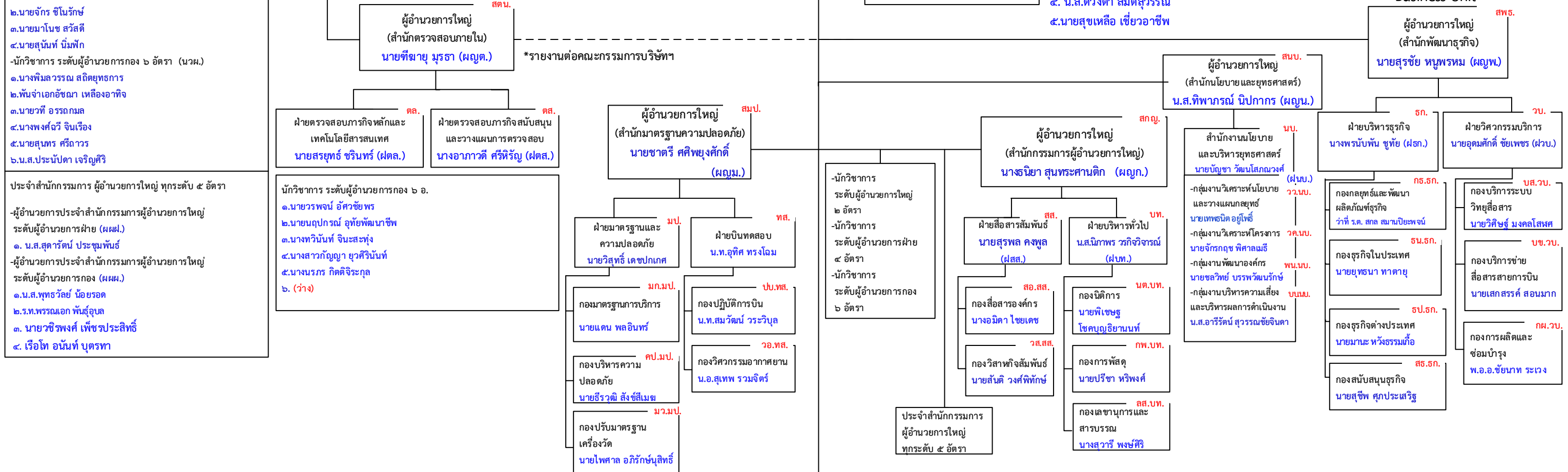
คณะกรรมการบริษัทฯ

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
นายสมนึก รงค์ทอง (ผวท.)

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่  
(๕ อัตรา)

๑. นายทินกร ชูวงศ์
๒. นายสุทธิพงษ์ คงพูล
๓. นายณัฐวัฒน์ สุกานนท์
๔. น.ส.ดวงตา สมิตสุวรรณ
- ๕.นายสุชเหลือ เขียวอาชีพร

- ข้อมูลรายชื่อผู้บริหาร อ้างอิงประกาศ ดังนี้
- ปก ๑๑๐/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๐
  - ปก ๑๒๖/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๖๐
  - ปก ๑๓๗/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๐
  - ปก ๑๔๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๐
  - ปก ๑๔๖/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๖๑
  - ปก ๑๖๒/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑
  - ปก/เลขานุการ ๑๒๔/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๑
  - ปก ๑๔๓/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๖๑
  - ปก ๑๔๖/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๑
  - ปก ๑๔๗/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๙ มกราคม ๒๕๖๑
  - ปก ๑๔๘/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๑
  - ปก ๑๐๐/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๒๙ เมษายน ๒๕๖๒



อักษรสีชมพู คือ รักษาการ

**๖. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.**

“บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บพท.) มุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การบริการเดินอากาศและระบบการบินอย่างยั่งยืนรวมทั้งผลประโยชน์แห่งชาติ” กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) ๔ ประการ ได้แก่ ๑) บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ๒) บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓) บริษัทฯ ดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม พัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม และ ๔) บริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

**๗. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.**

บริษัทฯ ได้ยึดแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒ จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพ (Total Quality Corporate Governance Management) เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังภาพที่ ๒-๓



ภาพที่ ๒-๓ โมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีเชิงคุณภาพของ บพท. ที่ดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒

บริษัทฯ ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามหลักการและแนวทางฯ ดังภาพที่ ๒-๔



ภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

จากโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒ กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบาย โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ที่ให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงาน มีการบริหารข้ามสายงานโดยผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการรับนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการฯ มีการจัดการงานประจำวันโดยงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สกญ.) เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทฯ และบูรณาการผลลัพธ์การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร.

ข้อมูลที่จะแสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ จะประกอบด้วย (๑) บทบาทของ บพท. ในการรายงานผลการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น (๒) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (๓) คณะกรรมการ (๔) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (๕) ความยั่งยืนและนวัตกรรม (๖) การเปิดเผย ข้อมูล (๗) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (๘) จรรยาบรรณ และ (๙) การติดตามผลการ ดำเนินงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลที่ดีก็เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ เพิ่ม คุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สร้างความสามารถในการ แข่งขัน มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และ บพท. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม งานประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ งานการสนับสนุนกิจการ คณะกรรมการบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น งานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ งานกลั่นกรองเอกสารสำหรับ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ งานสนับสนุนด้านธุรการให้แก่พนักงานระดับต่าง ๆ และเป็นต้นสังกัด ของฝ่ายจัดการและพนักงานที่ประจำสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ กำกับดูแลงานด้านกฎหมาย พัสดุ ระบบสารบรรณและเลขานุการของบริษัทฯ การสื่อสาร รวมทั้งการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบการจัดให้มีระบบงานสนับสนุนกลยุทธ์องค์กร (งานบริหารโครงการ งานบริหารคุณภาพ งานบริหารความปลอดภัย งานบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน งานตรวจสอบ/วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในหน่วยงาน งานพัฒนาบุคลากรและ การจัดการความรู้ งานสารสนเทศและการสื่อสาร) และงานบริหารทั่วไป (งานเลขานุการ งานสารบรรณ การเงิน งบประมาณ พัสดุ และ Roster and Time report ของหน่วยงานในสังกัด)

#### ๘. ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ ตามร่างแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ กำหนดกรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๒-๑

กรอบวิสัยทัศน์		ประเด็นยุทธศาสตร์
๑	ให้บริการการเดินทางอากาศที่มีคุณภาพการให้บริการ ระดับแนวหน้า	การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒	สร้างบุคลากรมืออาชีพ	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓	พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
๔	สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน

ตาราง ๒-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงใน ตารางที่ ๒-๒



ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	
๑. การให้บริการการเดินทางที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	S01	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
	S02	พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินทาง
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	S03	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
	S04	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	S05	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม
	S06	มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล
	S07	เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
	S08	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๔. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	S09	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ
	S010	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการเดินทางที่ครบถ้วน และมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

ตาราง ๒-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ 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 ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๖๒) ได้ครบถ้วน และดำเนินงานด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน มีผลประเมินในระดับ A ภายในปี ๒๕๖๕	S6.1 ดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ตารางที่ ๒-๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

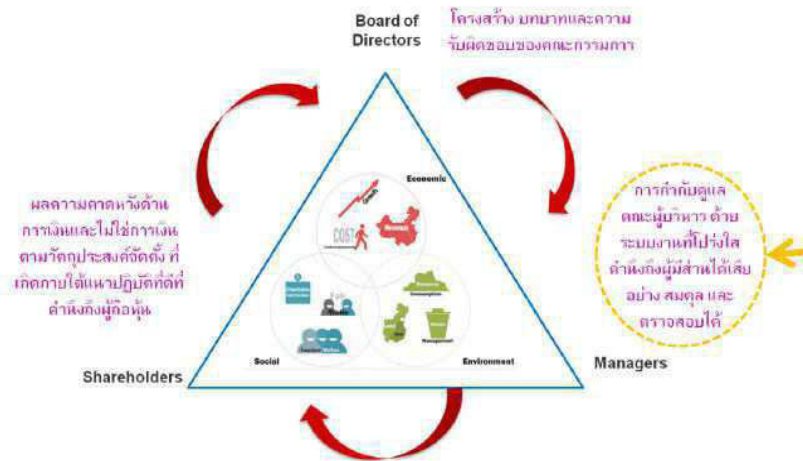
ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ (SI 3) การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO6 มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม เป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและการประเมินความโปร่งใส กลยุทธ์ S6.1 ดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ซึ่งเป็น **จุดมุ่งหมายสูงสุด** ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เช่นเดียวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

## บทที่ ๓

## การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

## ๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ๒๕๖๒

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกรกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ 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 ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้เป็นต้น
4. Transparency	ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน ๒ ลักษณะ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้</li> <li>• มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือมีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</li> </ul>
5. Value Creation	การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. Ethics	การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. Participation	การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

หลักสำคัญในการจัดทำกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ นอกเหนือจากการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อย ๔ ประการ แสดงในตารางที่ ๓-๑

๑	สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
๒	ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓	เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
๔	สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

### ๑.๒ สารสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้ง ๙ หมวด สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

#### หมวดที่ ๑ บทบาทของภาครัฐ

- ภาครัฐควรพิจารณาแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน
- ภาครัฐควรมีการรับภาระการชดเชยค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสียรายได้จากนโยบายที่ให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ
- ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงาน
- ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติ

#### หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ต้องครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน
- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประชานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

#### หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน

- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

#### หมวดที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน และควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำกับดูแลได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

- คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

#### หมวดที่ ๕ ความยั่งยืนและนวัตกรรม

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### หมวดที่ ๖ การเปิดเผยข้อมูล

- คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

#### หมวดที่ ๗ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- การบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยง และควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง

- การควบคุมภายใน เช่น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจได้รับทราบ

#### หมวดที่ ๔ จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ

- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

#### หมวดที่ ๕ การติดตามผลการดำเนินงาน

- คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ

- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

## ๒. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐

### ๒.๑ คำจำกัดความ

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไก มาตรการที่ใช้กำกับดูแลการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives) (๒) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติ แผนงานและงบประมาณ 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



## ๒.๒ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

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

หลักปฏิบัติ ๑.๑ คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

(๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(๒) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

(๓) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ ๑.๒ ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (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 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อประมัตระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

หลักปฏิบัติ ๑.๔ คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ อย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมาย

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

หลักปฏิบัติ ๒.๑ คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของ กิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้าง คุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

หลักปฏิบัติ ๒.๒ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจน กลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

**หลักปฏิบัติ ๓** เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ ๓.๑ คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๒ คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้ มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่าง มีอิสระ

หลักปฏิบัติ ๓.๓ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่ โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๔ ในการเสนอค่าตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควร พิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบ และจูงใจให้ คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ ๓.๕ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ หน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ ๓.๖ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสม กับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ ๓.๗ คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของ คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับ การพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย



หลักปฏิบัติ ๓.๘ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ ๓.๙ คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขาธิการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

**หลักปฏิบัติ ๔** สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ ๔.๑ คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้อำนวยการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ 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 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผล 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 รวมไปถึงการป้องกันการใช้อิทธิพลอันมิควรในทรัพย์สิน 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 หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติ ๗.๔ คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๗.๕ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

หลักปฏิบัติ ๗.๖ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

**หลักปฏิบัติ ๘ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)**

หลักปฏิบัติ ๘.๑ คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ ๘.๒ คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ ๘.๓ คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

### ๓. ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

#### ๓.๑ หลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

##### (๑) Key Performance Areas (๖๐±๑๕%)

- การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (National Policy, Strategic Plan, Initiatives)
- ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)

##### (๒) เกณฑ์การประเมิน Enablers (๔๐±๑๕%)

- การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
- การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
- การบริหารทุนมนุษย์
- การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- การตรวจสอบภายใน

##### (๓) การประเมิน Enablers ๕ ระดับ

- ระบุชัดเจนว่ารัฐวิสาหกิจต้องทำอะไร (ระดับที่ ๑)
- ระบุว่าคุณภาพที่คาดหวังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องทำอะไร/อย่างไร (ระดับที่ ๒)
- รัฐวิสาหกิจต้องทำจริงอย่างทั่วถึง สม่าเสมอ จนได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (ระดับ ๓)
- ระบุชัดเจนว่าสิ่งที่รัฐวิสาหกิจทำนั้นต้องเชื่อมโยงบูรณาการกับเรื่องอะไรบ้าง (ระดับที่ ๔)
- ระบุชัดเจนว่ารัฐวิสาหกิจต้องมีการปรับปรุงสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่อง (ระดับ ๕)

ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในภาพที่ ๓-๒ เกณฑ์ประเมิน Enablers ๕ ระดับในภาพที่ ๓-๓

**Key Performance Areas (60 ± 15%)**

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (National Policy, Strategic Plan, Initiatives)
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results)



**Enablers (40 ± 15%)**

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

ภาพที่ ๓-๒ ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒



ภาพที่ ๓-๓ เกณฑ์ประเมิน Enablers ๕ ระดับ

**สาระสำคัญของแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒**

(๑) สรรค์องค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางที่เป็นระบบ : จัดทำนโยบาย คู่มือ แผนแม่บทแนวปฏิบัติ หรือระบบงานที่เป็นมาตรฐานและองค์ประกอบพื้นฐานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล และการนำองค์กร

(๒) นำองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางไปปฏิบัติ : คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการนำองค์กร นำองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางไปปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นมาตรฐาน

(๓) บูรณาการองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางกับหมวดการดำเนินงาน บริบทองค์กร และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง : คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการนำองค์กร ปฏิบัติตามองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงานในเชิงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

(๔) ประเมิน เรียนรู้ และนวัตกรรมองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงาน : ประเมินองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงาน ที่ใช้ในปัจจุบัน ระบุ GAP ระดับกระบวนการ/ระบบงานและผลลัพธ์ พร้อมปรับปรุงจนเกิดองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงานใหม่ ที่ให้ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ ๓-๔ แนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

## บทที่ ๔

### การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก
๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน
๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

#### ๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๒ พิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ ๒ มาตรา ได้แก่ มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา ๓๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นหน่วยงานของรัฐทุกประเภทจึงต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแล้ว 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 มีการใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ ได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้าง

ในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การเกษตร การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิต โดยใช้แรงงาน 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 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ 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 บวท. จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทที่ ๕ คือ Creative, Culture & High Value Service

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีได้ถ่ายโยงลงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และ ทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ นี้เอง มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารจัดการใน ภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และ ประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น หลักการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

นอกจากสภาพแวดล้อมระดับชาติแล้ว แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใสมี ธรรมาภิบาล และปลอดจากความขัดแย้งของผลประโยชน์ทุกระดับและต้องมีประสิทธิภาพและการ บริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ซึ่งแผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวมนี้เอง สคร. ได้นำไปจัดทำแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจใน ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการเพื่อให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจทั้ง ๕๔ รัฐวิสาหกิจมีการ

ดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สคร. ได้จัดทำหลักการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ ตามมาตรา ๓๓ ของพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ซึ่งเทียบเคียงได้กับหลักการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนปี ๒๕๖๐ ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ที่ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code) สำหรับบริษัทจดทะเบียนฉบับใหม่ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมุ่งเน้นบทบาทการเป็นผู้นำองค์กร นำพาธุรกิจไปสู่การเจริญเติบโตด้วยการสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน สามารถแข่งขันได้ในระยะยาว ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลง โดยมีหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) พ.ศ. ๒๕๖๒ ตามมาตรา ๓๓ ของ พ.ร.บ. การพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจฯ ซึ่งเป็นระบบประเมินผลใหม่ที่รวมจุดแข็งของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓) เข้าด้วยกัน เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในยุคดิจิทัล (๔.๐) ภาพแสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ (นโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนชาติฯ) สู่สภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงในภาพที่ ๔-๑



## กรอบการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ติดการระดับนโยบายสู่ระดับปฏิบัติ



## ๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๔ พิจารณาได้จากข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ และการประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”
- พันธกิจ “เป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ”
- วัฒนธรรมองค์กร “พนักงานของ บวท. ปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า "AEROTeam" มีวัฒนธรรมย่อย ๕ วัฒนธรรมย่อย ได้แก่ ๑) Accountability: รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย ๒) Ethics: ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน ๓) Result Oriented : มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ๔) Operational Excellence: พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ และ ๕) Teamwork: บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน”
- กรอบวิสัยทัศน์ ๔ กรอบ และประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๔-๒

กรอบวิสัยทัศน์		ประเด็นยุทธศาสตร์
๑	ให้บริการการเดินทางอากาศที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า	การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒	สร้างบุคลากรมืออาชีพ	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓	พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
๔	สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน

ตาราง ๔-๒ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ๑๐ วัตถุประสงค์ แสดงในตารางที่ ๔-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	
๑. การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	S01	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
	S02	พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินอากาศ
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	S03	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
	S04	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพันและมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	S05	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม
	S06	มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล
	S07	เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล
	S08	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๔. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	S09	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ
	S010	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการเดินอากาศที่ครบถ้วน และมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

ตารางที่ ๔-๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๑๐ วัตถุประสงค์ ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘

- เป้าหมายผลดำเนินการ (Key Performance Target) ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPTs)	กลยุทธ์ (Strategy)
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (SI 3)	S06 มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล	KPT6.1 ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและการประเมินความโปร่งใส มีผลประเมินในระดับ A ภายในปี ๒๕๖๕	S6.1 ดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ตารางที่ ๔-๔ เป้าหมายผลดำเนินการเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔-๒๕๖๘

## ๒. การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 จำนวน ๒ แผนงาน และ ๑ โครงการ มีผลการดำเนินงาน แสดงในตารางที่ ๔-๕

S	กลยุทธ์	KPT	แผน	นโยบาย	Project Code	ชื่อโครงการ/งาน	ผลการดำเนินงาน
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๘	ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร	ผลการประเมิน (ITA) อยู่ในกลุ่ม A (ระดับดีมาก)
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๙	พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและเกณฑ์การประเมินผลวิสาหกิจของ สคร. ๒๕๖๒	มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วน
๓	๖.๑	KPT6.1	๖.๑.๒	Long Term	๐๐๐-๐๖๑๘	ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม	กำหนดเจตนาธรรม คุณธรรม เป้าหมายคุณธรรม และแผนขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรม พ.ศ. ๒๕๖๓ นำส่งกรมการศาสนา

ตาราง ๔-๕ แสดงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓

### ๓. การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ ของสำนักงาน ป.ป.ช. พบว่าการดำเนินงานประจำวันในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส มีผลการประเมินจากข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ ๑๐ ตัวชี้วัด ๔๓ รายการข้อมูล คิดเป็นร้อยละ..(รอผล)..แสดงให้เห็นว่าทุกสายงานใน บวท. มีการดำเนินงานที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสสูงมาก ถือว่าเป็นจุดแข็งของ บวท. ส่วนการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ บวท. ซึ่งประเมินจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท. มีคะแนนการรับรู้เพียงร้อยละ..(รอผล)..และการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. มีคะแนนการรับรู้เพียงร้อยละ

(รอฟผล)..ซึ่งการรับรู้ของทั้งสองส่วนลดลงจากทุก ๆ ปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. เป็นจุดอ่อน (Weakness) ยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถสร้างการรับรู้ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอก บวท. ผลการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ อยู่ระหว่างการดำเนินการของสำนักงาน ป.ป.ช. ผลการประเมิน ITA ตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ แสดงในตารางที่ ๔-๖

แหล่งข้อมูล การประเมิน	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน (คะแนนดิบ: ร้อยละ)	คะแนน รวม
การรับรู้ของบุคลากร ภายใน (IIT)	๑. การปฏิบัติหน้าที่	๙๐.๒๕	๘๑.๙๖ คิดเป็น ๒๔.๕๙%
	๒. การใช้งบประมาณ	๗๙.๐๘	
	๓. การใช้อำนาจ	๘๒.๑๖	
	๔. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ	๗๗.๒๗	
	๕. การแก้ปัญหาคาการทุจริต	๘๑.๐๕	
การรับรู้ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	๖. คุณภาพการดำเนินงาน	๘๖.๗๕	๘๒.๗๑ คิดเป็น ๒๔.๘๑%
	๗. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	๘๔.๕๒	
	๘. การปรับปรุงการทำงาน	๗๖.๘๘	
ข้อมูลที่ต้องเปิดเผย ต่อสาธารณะ (OIT)	๙. การเปิดเผยข้อมูล	๑๐๐.๐๐	๑๐๐.๐๐ คิดเป็น ๔๐.๐๐%
	๑๐. การป้องกันการทุจริต	๑๐๐.๐๐	
<b>รวม</b>		๘๕๗.๙๕	๘๙.๔๐
<b>กลุ่ม</b>			<b>A</b>

ตารางที่ ๔-๖ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒

จากผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้ง ๓ กิจกรรมในปีงบประมาณ ๒๕๖๓ สรุปได้ว่า บวท. มีจุดแข็ง (Strengths) ในเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่มีจุดอ่อน (Weakness) ในเรื่องการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. ซึ่งเกิดจากการสื่อสารเผยแพร่ที่ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั่วทั้งองค์กร

### ๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

จากการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและการทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน ทำให้ได้ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน

จุดอ่อน (Weakness) คือ การสื่อสารเผยแพร่การดำเนินงานยังไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและทันเวลา

โอกาส (Opportunity) คือ มีการกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สศร. และการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อยกระดับการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล

อุปสรรค (Threats) คือ การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดในองค์กรในทุกรูปแบบ

ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความท้าทาย (TOWS Matrix) แสดงดังตารางที่ ๔-๗

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (Strengths) • การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน	จุดอ่อน (Weakness) • การสื่อสารเผยแพร่การดำเนินงานยังไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและทันเวลา
<b>โอกาส (Opportunity)</b> • การกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สศร. และการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อยกระดับการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล	<b>SO Strategy</b>	<b>WO Strategy</b>
<b>อุปสรรค (Threats)</b> • การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดในองค์กรในทุกรูปแบบ	<b>ST Strategy</b>	<b>WT Strategy</b>

ตารางที่ ๔-๗ ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)

ตาราง TOWS Matrix สามารถนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (WO/WT Strategy) ด้านการปฏิบัติตามหลักการและแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การพัฒนาการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การดำเนินงานด้านคุณธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

**บทที่ ๕****ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ**

การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

**๑. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘**

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ นั้น เป็นการถ่ายโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ซึ่งแผนวิสาหกิจได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. ไว้ให้แล้ว นำมาประกอบในการกำหนดเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังภาพที่ ๕-๑

**การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน**

**แผนวิสาหกิจ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘**

**วิสัยทัศน์ :** “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงที่สุดอย่างยั่งยืน”

**พันธกิจ :** เป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ

**ยุทธศาสตร์ ๓ :** การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO6):** มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล

**เป้าหมายผลดำเนินการ (KPT6.1) :** ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร.๒๕๖๒) ได้้อย่างครบถ้วน และดำเนินงานด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน มีผลประเมินในระดับ A ภายในปี ๒๕๖๕

**กลยุทธ์ (S6.1) :** ดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

**แผน (Plan 6.1.1) :** ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั้งองค์กร (Quick win)

**แผน (Plan 6.1.2) :** ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี (Long Term)

**การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก**

**TOWS Matrix: WO/WT Strategy** สามารถนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี

ภาพที่ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการกำกับดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ สู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

**นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ บวท.**  
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) มุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การบริการเดินทางอากาศและระบบการบินอย่างยั่งยืนรวมทั้งผลประโยชน์แห่งชาติ

**แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘**

**วิสัยทัศน์** เป็นแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีที่ตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างยั่งยืน

**เป้าหมายของแผนแม่บท CG :** ผลการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร.๒๕๖๒) ได้้อย่างครบถ้วน และดำเนินงานด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างครบถ้วน มีผลประเมินในระดับ A ภายในปี ๒๕๖๕

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑** ดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑.๑** ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั้งองค์กร (Quick win)

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑.๒** ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี (Long Term)

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒** สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒.๑** สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒.๒** สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บวท.

ภาพ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘ สู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘



จากภาพที่ ๕-๑ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ได้ ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๕-๑

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

ตารางที่ ๕-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

## ๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ ๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๕-๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจริยบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี (Long Term) (Plan 6.1.2)
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน)	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	๒.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บวท.

ตารางที่ ๕-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

## ๓. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการ แสดงในตารางที่ ๕-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)	๑. พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ปี ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้ มีจรรยาบรรณ ที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี (Long Term) (Plan 6.1.2)	๒. ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร (งาน ๕๕๕-๐๒๖๘)
		๓. ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (งานประจำ)
		๔. ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘)
๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (งานประจำ)		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WOWT Strategy)	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสารเผยแพร่ผลการดำเนินงานที่สำคัญเกี่ยวกับ CG, Anti-Corruption, ITA, องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน บพท. (งานประจำ)
	๒.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท.	๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption, องค์กรคุณธรรม ภายใน บพท. (งานประจำ)

#### ๔. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการทั้ง ๗ เป้าหมายผลการดำเนินการ นำมากำหนดกิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ แสดงในตารางที่ ๕-๔ และตารางที่ ๕-๕

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick win) (Plan 6.1.1)	๑. พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ปี ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)	๑.๑ การดำเนินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒	<b>ตัวชี้วัด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การสนองนโยบายภาครัฐ</li> <li>• การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม</li> <li>• สิทธิของผู้ถือหุ้น</li> <li>• บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูล</li> <li>• คณะกรรมการ</li> <li>• การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>• จรรยาบรรณ</li> <li>• ความยั่งยืนและนวัตกรรม</li> <li>• การติดตามผลการดำเนินงาน</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
				หน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> <li>• สายงาน สกญ.</li> <li>• สายงาน สนม.</li> <li>• สายงาน ทกบ.</li> <li>• สายงาน กงน.</li> <li>• สายงาน สพอ.</li> <li>• สายงาน นบจ.</li> <li>• สายงาน ววจ.</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (ต่อ) ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship (กลยุทธ์ S6.1)		๒. ปฏิบัติตามข้อกำหนดขององค์กรกลางของรัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร (งาน ๕๕๕-๐๒๖๘)	๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐของสำนักงาน ป.ป.ช.	คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ระดับ A) CG-สกญ./สายงานที่เกี่ยวข้อง
		๓. ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (งานประจำ)	๓.๑ การถ่ายทอดความรู้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน	ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (ระดับ ๔) CG-สกญ.
			๓.๒ การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการวิเคราะห์ความเสี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI)/วิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร้อยละ ๑๐๐ ของผู้รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ บพท.</li> <li>• ความเสี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อยู่ในระดับ L4</li> </ul> CG-สกญ./ทุกสายงาน
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี (Long Term) (Plan 6.1.2)	๔. ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘)	๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม (องค์กรส่งเสริมคุณธรรม/องค์กรคุณธรรม/องค์กรคุณธรรมต้นแบบ) ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๖	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสำเร็จของการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรม ในปี ๒๕๖๓</li> <li>• ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรม ในปี ๒๕๖๔</li> <li>• ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ในปี ๒๕๖๓</li> </ul> CG-สกญ./ทุกสายงาน
		๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหาร งานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (งานประจำ)	๕.๑ การส่งเสริมการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์)	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงาน (ระดับ ๔) CG-สกญ./ทุกสายงาน
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัตถุประสงค์	๕ เป้าหมายฯ	๓/ กิจกรรม	๓/ ตัวชี้วัด

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

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสารเผยแพร่ผลการดำเนินงานที่สำคัญเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริต ประพฤติมิชอบ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ อย่างทั่วถึงใน บพท. (งานประจำ)	๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จของการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน (ระดับ ๔) CG-สกญ.

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/รวบรวม
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้าง กลไกที่ดีในการสื่อสาร และเผยแพร่การดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีอย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	๒.๒ สร้างความรู้ความ เข้าใจต่อนโยบายการ กำกับดูแลที่ดีภายใน และภายนอก บวท.	๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือ แนวปฏิบัติ และ ผล การ ดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤตินิยม ชอบ การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส และอื่น ๆ ภายใน บวท. (งานประจำ)	๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ ต่อสาธารณะ	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการ ดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การ ต่อต้านทุจริตประพฤตินิยมชอบ การ ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ (ระดับ ๔) CG-สภญ.
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัตถุประสงค์	๒ เป้าหมายฯ	๒ กิจกรรม	๒ ตัวชี้วัด

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

จากตารางที่ ๕-๑ ถึง ๕-๕ สามารถเขียนเป็นภาพโครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘ ได้ดังภาพที่ ๕-๒

## บทที่ ๖

### ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

#### ๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑

**ยุทธศาสตร์ ๑** การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship

**โครงการ ๑.๑** พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
การสนองนโยบายภาครัฐ	≥ ๓	ระดับ ๑ มีการดำเนินงานตามนโยบาย/ระเบียบ/หลักปฏิบัติ/ระบบ/แผนการดำเนินการอย่างครบถ้วน ระดับ ๒ ดำเนินการอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ ระดับ ๓ บรรลุค่าเป้าหมาย (KPI) ระดับ ๔ มีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร ระดับ ๕ มีการทบทวนนโยบาย/ระเบียบ/หลักปฏิบัติ/ระบบ/แผนการดำเนินการ
บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	≥ ๓	
การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น	≥ ๓	
บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	≥ ๓	
การเปิดเผยข้อมูล	≥ ๓	
คณะกรรมการ	≥ ๓	
การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	≥ ๓	
จรรยาบรรณ	≥ ๓	
การพัฒนาความยั่งยืนและนวัตกรรม	≥ ๓	
การติดตามผลการดำเนินงาน	≥ ๓	

**โครงการ ๒.๑** การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐของสำนักงาน ป.ป.ช. (งาน ๕๕๕-๐๒๖๘)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ บพท. ประจำปีงบประมาณ ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ A)	๕	คะแนน ITA กลุ่ม AA (๙๕.๐๐-๑๐๐ คะแนน)
	๔	คะแนน ITA กลุ่ม A (๘๕.๐๐-๙๕.๙๙ คะแนน)
	๓	คะแนน ITA กลุ่ม B (๗๕.๐๐-๘๕.๙๙ คะแนน)
	๒	คะแนน ITA กลุ่ม C (๖๕.๐๐-๗๕.๙๙ คะแนน)
	๑	คะแนน ITA กลุ่ม D (๕๕.๐๐-๖๕.๙๙ คะแนน)

**โครงการ ๓.๑ การถ่ายทอดความรู้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน**  
(งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จการประเมิน ความรู้ความเข้าใจด้านการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริต คอร์รัปชัน ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนความรู้ความเข้าใจ ≥ ร้อยละ ๙๐
	๔	คะแนนความรู้ความเข้าใจ ≥ ร้อยละ ๘๐
	๓	คะแนนความรู้ความเข้าใจ ≥ ร้อยละ ๗๐
	๒	คะแนนความรู้ความเข้าใจ ≥ ร้อยละ ๖๐
	๑	คะแนนความรู้ความเข้าใจ ≥ ร้อยละ ๕๐

**โครงการ ๓.๒ การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการวิเคราะห์ความเสี่ยง**  
ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI)/วิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตประจำปี  
(งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของรายงาน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (COI)/วิเคราะห์ความเสี่ยงการ ทุจริตประจำปี ค่าเป้าหมาย : (ระดับ ๕)	๕	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ ร้อยละ ๙๕ และความเสี่ยงอยู่ในระดับ L4
	๔	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ ร้อยละ ๙๐ และความเสี่ยงอยู่ในระดับ L4
	๓	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ ร้อยละ ๘๕ และความเสี่ยงอยู่ในระดับ L4
	๒	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ ร้อยละ ๘๐ และความเสี่ยงอยู่ในระดับ L4
	๑	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ ร้อยละ ๗๕ และความเสี่ยงอยู่ในระดับ L4

**โครงการ ๓.๓ การประกวดคนต้นแบบคณาคม/ป.ป.ช. (งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการประกวด บุคคลต้นแบบคณาคม/สำนักงาน ป.ป.ช. ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบฯ
	๔	ส่งประกวดบุคคลต้นแบบฯ
	๓	ได้ชื่อบุคคลต้นแบบฯ
	๒	มีหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ส่งพนักงานใน สังกัดเข้ารับการคัดเลือกเป็นบุคคลต้นแบบ
	๑	เชิญชวนหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ส่ง พนักงานในสังกัดเข้ารับการคัดเลือกเป็นบุคคล ต้นแบบ

**โครงการ ๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม(องค์กรส่งเสริมคุณธรรม/องค์กรคุณธรรม/องค์กรคุณธรรมต้นแบบ) ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	ได้รับรางวัลองค์กรคุณธรรม
	๔	ส่งประกวดองค์กรคุณธรรม
	๓	รวบรวมเอกสารครบถ้วนตามเกณฑ์องค์กรคุณธรรม
	๒	ดำเนินการตามเกณฑ์องค์กรคุณธรรม
	๑	เตรียมแผนงานขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม

**โครงการ ๕.๑ การส่งเสริมการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/เทียบเท่า (งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานครบทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ ความโปร่งใส ความพร้อมรับผิด ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมในองค์กร คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/เทียบเท่า ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	ผลการประเมินการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ได้ร้อยละ ๘๑-๑๐๐
	๔	ผลการประเมินการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ได้ร้อยละ ๖๑-๘๐
	๓	ผลการประเมินการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ได้ร้อยละ ๔๑-๖๐
	๒	ผลการประเมินการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ได้ร้อยละ ๒๑-๔๐
	๑	ผลการประเมินการปฏิบัติตามเจตจำนงสุจริตฯ ครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ได้ร้อยละ ๐-๒๐

**๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุคศาสตร์ที่ ๒**

**ยุคศาสตร์ ๒** การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**โครงการ ๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน (งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ ไลน์ เฟสบุ๊ก ยูทูป ทวิตติจิทัล เสียงตามสาย ประกาศบริษัทฯ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน เข้าถึงทุกกลุ่ม เป้าหมาย ค่าเป้าหมาย : (≥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 ที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน (งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผล การดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤติมิชอบ การประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใส และอื่น ๆ ค่าเป้าหมาย : (≥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 พ.ศ. ๒๕๖๐
๒. ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๘๐)
๓. แผนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ด้านที่ ๑๑ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒
๕. ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)
๖. Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand
๗. แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
๘. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔
๙. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๐. ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๑. แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๔)
๑๒. แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของกระทรวงคมนาคม (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๔)
๑๓. แผนวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘
๑๔. ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ในปีงบประมาณ ๒๕๖๓
๑๕. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ปีงบประมาณ ๒๕๖๓