

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

สำนักงานผู้อำนวยการใหญ่ (สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่)

พ.ศ. ๒๕๖๖

คำนำ

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี สำนักงานผู้อำนวยการใหญ่ (สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่) (สนง.พญก.) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ๑) เพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ และตัวชี้วัด ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ๒) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

งานกำกับดูแลกิจการที่ดี

สนง.พญก.

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ กลยุทธ์และแผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒ ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒ ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ และผลการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติ ตัวชี้วัด และรายละเอียดของกิจกรรม ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

การทบทวนสภาพแวดล้อมโดยรวม พบว่า บวท. **มีจุดแข็ง** คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน **จุดอ่อน** คือ การสื่อสารเผยแพร่การดำเนินงานยังไม่ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนและทันเวลา **โอกาส** คือ มีการกำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. และการเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อยกระดับการกำกับดูแลตามมาตรฐานสากล และ **อุปสรรค** คือ การทุจริตคอร์รัปชันที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรในทุกรูปแบบ

บวท. ได้นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนแม่บทฯ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	๒.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บวท.

(ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการรวมทั้งสิ้น ๓ เป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมรวมทั้งสิ้น ๑๐ โครงการ/กิจกรรม และตัวชี้วัดรวมทั้งสิ้น ๑๐ ตัวชี้วัด

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ ๑ บทนำ

๑

๑. ความเป็นมา

๑

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บท

๑

๓. ขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บท

๑

๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒

๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔

บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร

๖

๑. หน้าที่และความรับผิดชอบ

๖

๒. วิสัยทัศน์

๖

๓. พันธกิจ

๖

๔. วัฒนธรรมองค์กร

๖

๕. โครงสร้างองค์กร

๖

๖. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท.

๙

๗. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท.

๙

๘. ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

๑๒

บทที่ ๓ การกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑๕

๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี ๒๕๖๒

๑๕

๒. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน

๑๘

พ.ศ. ๒๕๖๐

๓. ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

๒๓

บทที่ ๔ การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒๖

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๒๖

๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๓๐

๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

๓๓

๔. ความท้าทายในการดำเนินการ

๓๔

๕. การถ้อยแถลงวิสาหกิจลงสู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี

๓๔

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ ๕	ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดีและองค์ประกอบ	๔๓
๑.	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแล กิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๔๓
๒.	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท การกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๔๕
๓.	เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๔๕
๔.	กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ	๔๖
บทที่ ๖	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม	๕๐
๑.	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑	๕๐
๒.	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๒	๕๒

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. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑ ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างเป็นระบบ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะกรรมการบริษัทฯ 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 มีลักษณะของการจัดทำแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผนฯ

๔. การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

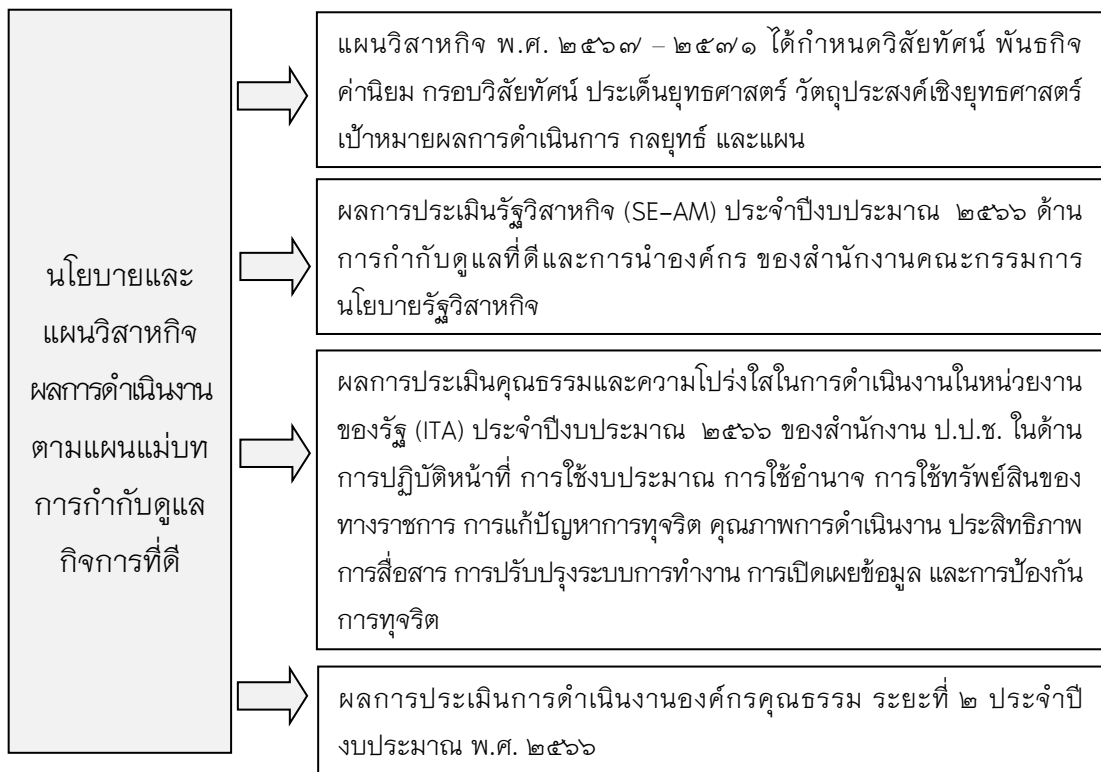
๔.๑ การรวบรวมข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อม

๔.๑.๑ เก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง กับนโยบาย และการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับการกำกับดูแล ดังภาพที่ ๑-๑



ภาพที่ ๑-๑ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๑.๒ รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้อง บริษัทฯ ได้รวบรวมข้อมูลนโยบายและแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๑ และผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๐ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ที่มีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ปีบัญชี ๒๕๖๖ การประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และการประเมินดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ระยะที่ ๒ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ดังภาพที่ ๑-๒



ภาพที่ ๑-๒ แสดงข้อมูลสำหรับการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๒ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และมาตรการ/แนวทางปฏิบัติ

๔.๒.๑ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกและภายใน สภาพปัญหา ตลอดจนกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดหลักของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๔.๒.๒ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๒.๓ กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์

๔.๒.๔ กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

๔.๒.๕ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนงาน กิจกรรม โครงการ

๔.๒.๖ กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบและหน่วยปฏิบัติ

๔.๒.๗ กำหนดมาตรการ/แนวทางปฏิบัติงานประจำปี

๔.๓ จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

จัดทำแผนแม่บท โดยมีเค้าโครง ประกอบด้วย ๖ บท ดังนี้

บทที่ ๑ บทนำ

บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร

บทที่ ๓ แนวคิดและนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บทที่ ๔ การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บทที่ ๕ ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

บทที่ ๖ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

๔.๔ รายละเอียดแผนกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

- | | | |
|---|----|-------------|
| - โครงการหรือกิจกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี | ๑๐ | กิจกรรม |
| - ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการหรือกิจกรรมฯ | ๑๐ | ตัวชี้วัด |
| - ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จฯ | ๑๐ | ค่าเป้าหมาย |

๕. คำนิยามในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วิสัยทัศน์ บพท. คือ เป็นองค์กรที่ให้บริการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน

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

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำหนดหลักการกติกาและกลไกอย่างเป็นระบบและเหมาะสม ซึ่งหมายรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบการบริหารงาน ขั้นตอนกระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน การบริหารความรับผิดชอบต่อสาธารณะของผู้ที่เกี่ยวข้องสำคัญ ๆ ในการบริหารจัดการและดำเนินงานขององค์กรในยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นคงในสังคมและการพัฒนาแบบยั่งยืน มีคุณค่าเป็นกลไกที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับได้ของสังคม

จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การนำองค์กรอย่างยั่งยืนโดยมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงได้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

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

วิสัยทัศน์แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง เป็นแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีที่ตอบสนองกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างยั่งยืน

เป้าหมายหลักของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ในปี พ.ศ./ (คะแนน) ดังนี้ ๒๕๖๓/(๓.๐๕) ๒๕๖๔/(๓.๑๐) ๒๕๖๕/(๓.๑๕) ๒๕๖๖/(๓.๒๐) ๒๕๖๗/(๓.๒๕)

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. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ กำหนดวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

๓. พันธกิจ

เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ

๔. วัฒนธรรมองค์กร

พนักงานของ บวท. ปฏิบัติภารกิจภายใต้กรอบวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า "AEROTeam"

Accountability : รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย

Ethics : ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน

Result Oriented : มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์

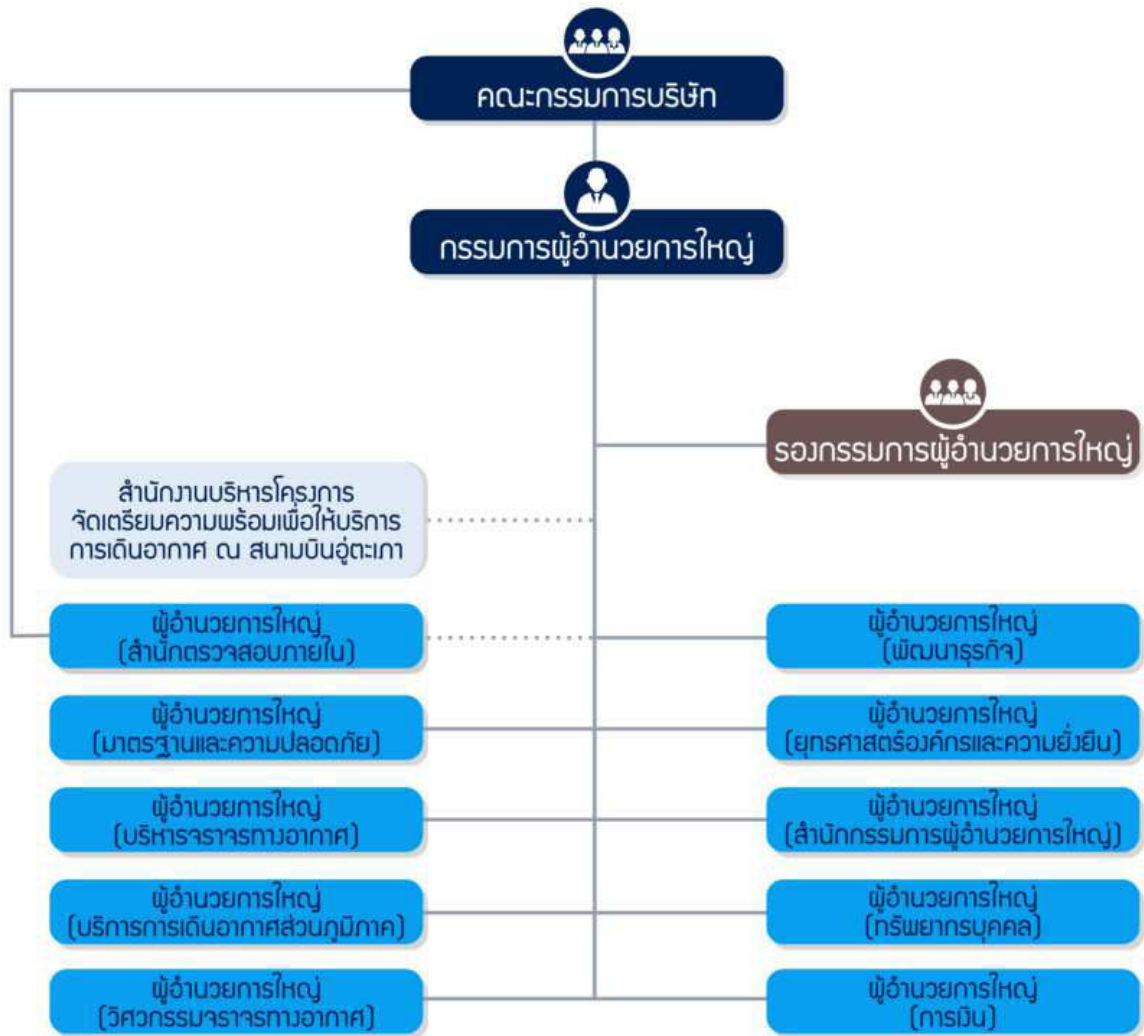
Operational Excellence : พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ

Teamwork : บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน

๕. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายในตามประกาศบริษัทฯ ที่ ปก ๒๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๕ แสดงในภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างองค์กรตามประกาศบริษัทฯ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ แสดงในภาพที่ ๒-๒

ภาพที่ ๒-๑ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายใน



ภาพที่ ๒-๒ โครงสร้างองค์กร ตามประกาศบริษัทฯ ที่ ปก ๒๖๕/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

๖. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

“บริษัท วิสาหกิจกบินแห่งประเทศไทย 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

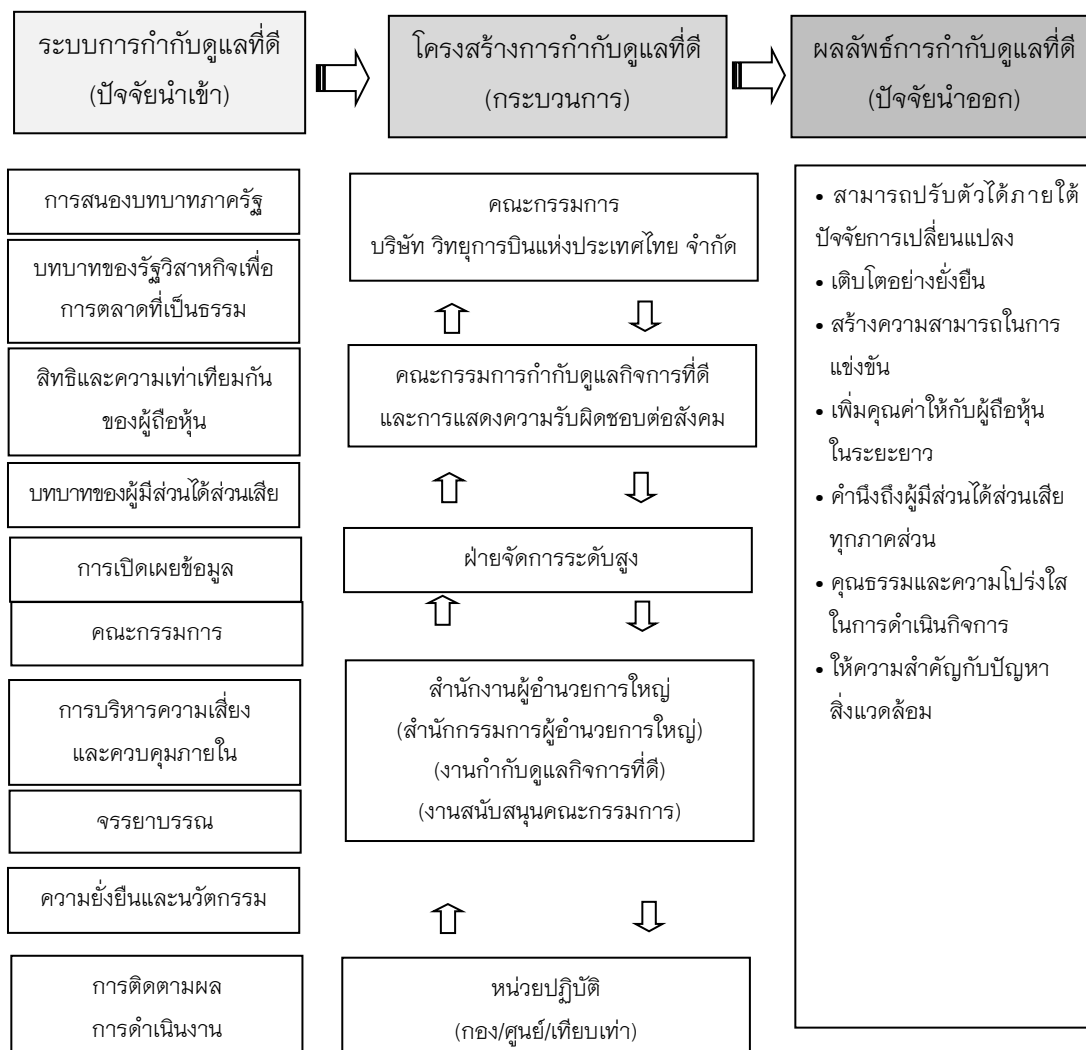
๗. โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

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



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

บริษัทฯ ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามหลักการและแนวทางฯ ดังภาพที่ ๒-๔



ภาพที่ ๒-๔ แสดงโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

จากโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ สอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒ กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ มีโครงสร้างส่วนบนสุดที่เป็นการบริหารนโยบาย โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ บพท. ที่ให้นโยบายและทิศทางการดำเนินงานผ่านคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มีการบริหารข้ามสายงานโดยผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ในการรับนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีลงมาปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการฯ มีการจัดการงานประจำวันโดยงานกำกับดูแลกิจการที่ดี สำนักงานผู้อำนวยการใหญ่ (สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่) (สนง.พญก.) เป็นผู้ปฏิบัติในมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ และบูรณาการผลลัพธ์การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร.

ข้อมูลที่จะแสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ จะประกอบด้วย (๑) บทบาทของ บพท. ในการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ (๒) การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (๓) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (๔) การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (๕) การเปิดเผยข้อมูล (๖) คณะกรรมการ (๗) การบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน (๘) จรรยาบรรณ (๙) ความยั่งยืนและนวัตกรรม และ (๑๐) การติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลที่ดีก็เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินกิจการ เพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สร้างความสามารถในการแข่งขัน มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และ บพท. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานผู้อำนวยการใหญ่ (สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่) เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อ ผู้อำนวยการใหญ่ (สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่) มีหน้าที่รับผิดชอบงานสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ งานการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งงานสนับสนุนด้านวิชาการสำหรับฝ่ายจัดการและนักวิชาการในสังกัด มีงานที่รับผิดชอบ ได้แก่

- ศึกษา วิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ และประเมินผล การจัดประชุม การจัดฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ บริษัท บพท. หรือหน่วยงานกำกับดูแล ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และนโยบายภาครัฐ

- วางแผน รับสมัคร จัดทำข้อมูลผู้ถือหุ้นในระบบสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก
- ดำเนินการจัดประชุมใหญ่สามัญ/วิสามัญ และการประชุมผู้ถือหุ้น ข. รวมทั้งบริหารความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น

- ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการและสารบรรณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
- ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนสภาพแวดล้อม เพื่อจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) รวมทั้งดำเนินการ ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท รวมทั้งจัดทำรายงานความสำเร็จของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท ทุกไตรมาสและประจำปี เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะกรรมการบริษัท

- ช่วยศึกษา ตรวจสอบ วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการ งานด้านวิชาการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการและนักวิชาการในสังกัด

๘. ยุทธศาสตร์แผนวิสาหกิจบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

เป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ ตามร่างแผนวิสาหกิจของบริษัทฯ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑ กำหนดกรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๒-๑

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

ตาราง ๒-๑ เป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๒-๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	
๑. การให้บริการการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	S01	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
	S02	พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินทางอากาศ
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	S03	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
	S04	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	S05	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม
	S06	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลเพื่อความยั่งยืนขององค์กร และมีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๔. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	S07	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ
	S08	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการเดินทางอากาศที่ครบถ้วน และมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

ตาราง ๒-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑ ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล
กิจการที่ดี แสดงในตารางที่ ๒-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Indicator: KPI)	กลยุทธ์ (Strategy)
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง (SI 3)	SO5 มีคุณภาพการ บริหารจัดการที่ดีทั่วทั้ง องค์กร และพร้อมรับต่อ การเปลี่ยนแปลงด้วย การมีระบบการกำกับ ดูแลที่ดีที่มีการจัดการ ในระดับดีเยี่ยมและมี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมตาม มาตรฐานสากล และ เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมบนพื้นฐาน ของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพอย่าง ยั่งยืน และสร้างความ พึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการ ทุกกลุ่ม	KPI5.3 การดำเนินงานด้าน การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร	S5.3 พัฒนาการดำเนินการตาม พันธกิจภายใต้หลักจริยธรรม และการจัดการที่ดี และการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ตารางที่ ๒-๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ -๒๕๗๑ ที่เกี่ยวข้องกับการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี

ทั้งนี้ ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ (SI 3) การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO5) มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPI5.3) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร กลยุทธ์ (S5.3) พัฒนาการดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

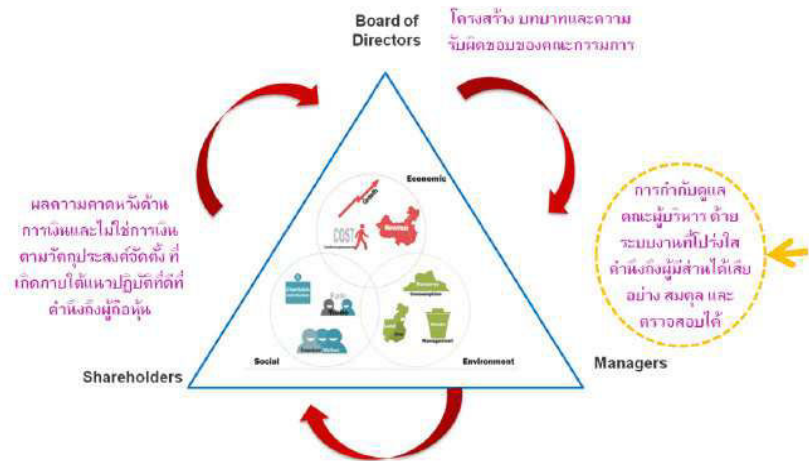
อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ซึ่งเป็น จุดมุ่งหมายสูงสุด ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เช่นเดียวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

บทที่ ๓

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๑. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร. ๒๕๖๒

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกำกับการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แสดงในภาพที่ ๓-๑



ภาพที่ ๓-๑ แสดงการจัดทำกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๑.๑ หลักสำคัญในการจัดทำกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

หลักสำคัญในการจัดทำกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีหลักสำคัญอันเป็นมาตรฐานสากล ๗ ประการ แสดงในตารางที่ ๓-๑

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

หลักสำคัญในการจัดทำกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ นอกเหนือจากการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืนและการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อย ๔ ประการ แสดงในตารางที่ ๓-๒

๑	สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
๒	ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓	เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
๔	สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ ๓-๒ Governance Outcome ๔ ประการ

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 ประทานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนน พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

- การจัดทำรายงานการประชุมและการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ถูกต้องครบถ้วน

หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ

- การจัดประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรเสนอเรื่องสำคัญและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงควรจัดทำข้อมูลที่ต้อง ครอบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน

- การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด 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 และควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง

- 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 มาตรการที่ใช้กับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ 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 ๘ ข้อหลัก แสดงในภาพที่ ๓-๒



๒.๒ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

หลักปฏิบัติ ๑ ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร ที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (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 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 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (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 กลยุทธ์ในระยะเวลาปานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักของกิจการโดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

หลักปฏิบัติ ๓ เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ ๓.๑ คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กร ลู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๒ คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้ มั่นใจว่าองค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่าง มีอิสระ

หลักปฏิบัติ ๓.๓ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการ ที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ ๓.๔ ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ 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 สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็น และมีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ ๔ สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ ๔.๑ คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้อำนวยการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

หลักปฏิบัติ ๔.๒ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๔.๓ คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

หลักปฏิบัติ ๔.๔ คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ ๕ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ (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 รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน 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 รวมไปถึงการป้องกันการใช้อำนาจอันมิควรในทรัพย์สิน 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 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น 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

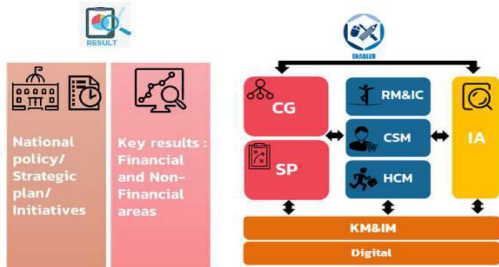
(๓) การประเมิน Enablers ๕ ระดับ

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

ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในภาพที่ ๓-๓ เกณฑ์ประเมิน Enablers ๕ ระดับในภาพที่ ๓-๔ และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในภาพที่ ๓-๕ ตามลำดับ

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 ๓-๓ ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒



ภาพที่ ๓-๔ เกณฑ์ประเมิน Enablers ๕ ระดับ

สาระสำคัญของแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

(๑) สรรพองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางที่เป็นระบบ : 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 ๓-๕ แนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

บทที่ ๔

การทบทวนสภาพแวดล้อมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แบ่งออกเป็น ๕ ตอน ดังนี้

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก
๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน
๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม
๔. ความท้าทายในการดำเนินการ
๕. การถ่ายโยงแผนวิสาหกิจลงสู่แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พ.ศ. ๒๕๖๒ พิจารณาได้จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐ ๒ มาตรา ได้แก่ มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา ๗๖ 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 มีการใช้หลัก

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ประชาชนสามารถสร้างรายได้ ได้ด้วยตนเอง ต้องมีการปฏิรูปทั้งโครงสร้างในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ การเกษตร การศึกษา และแรงงาน จากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตโดยใช้แรงงาน เครื่องจักรและทรัพยากร เปลี่ยนมาเป็นการผลิตบนฐานความรู้และเทคโนโลยี โดยมีการตั้งสถาบันวิจัยระดับโลกเข้ามาตั้งในประเทศไทยและมีความร่วมมือระหว่างรัฐ 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 บพข. จัดอยู่ในอุตสาหกรรมประเภทที่ ๕ คือ Creative, Culture & High Value Service

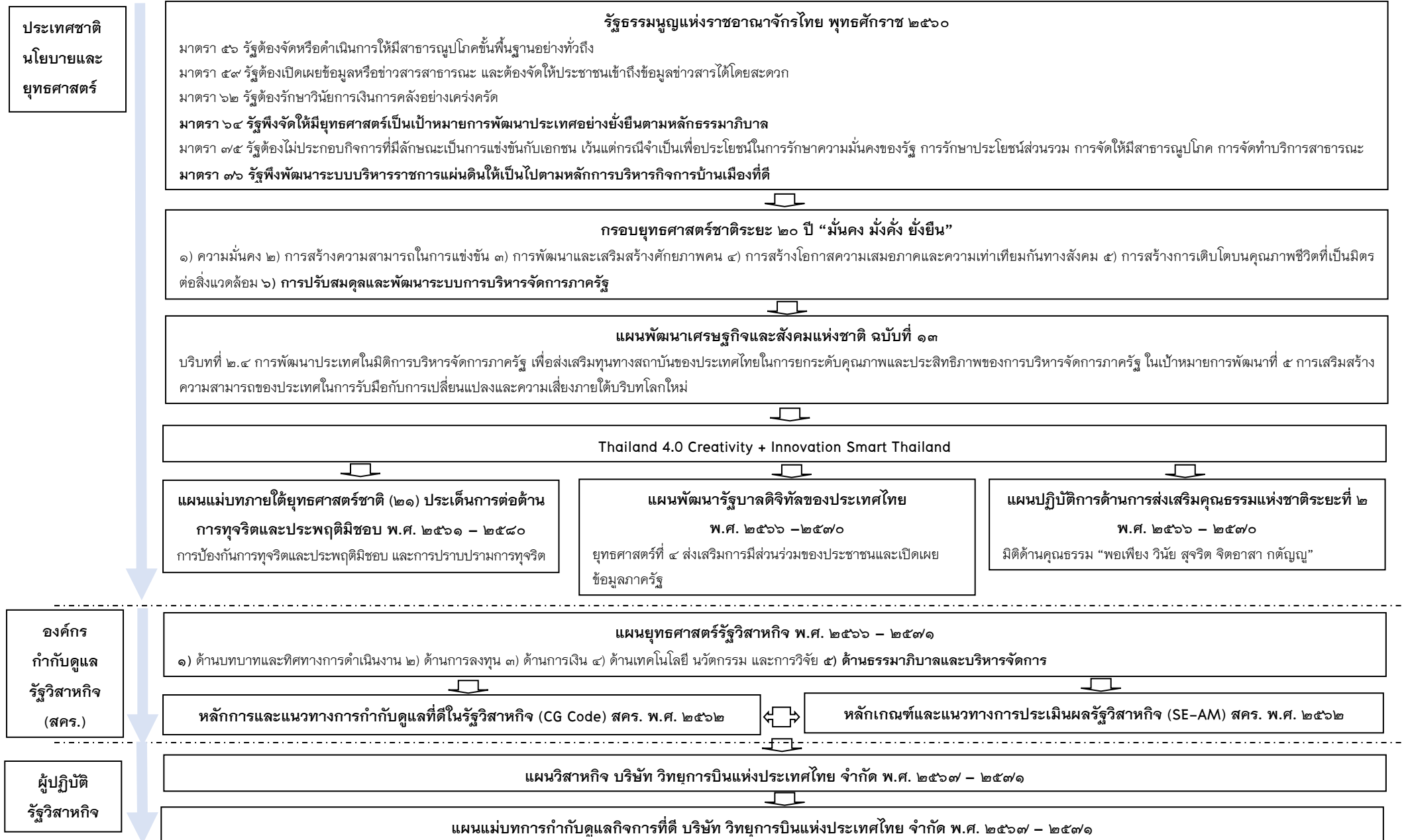
จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปีได้ถ่ายโยงลงสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ซึ่งจัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี การปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ นี้เอง มีหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารจัดการในภาครัฐ ในบริบทที่ ๒.๔ การพัฒนาประเทศในมิติการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อส่งเสริมทุนทางสถาบันของประเทศไทยในการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ ในเป้าหมายการพัฒนาที่ ๕ การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปียังถ่ายโยงไปยังแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๑) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ(พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต อีกทั้งถ่ายโยงสู่แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ที่มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมี

ส่วนร่วมของประชาชน และการเป็นภาครัฐที่ปรับตัวทันการณ์ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ รวมถึงยังถ่วงดุลย์แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ เพื่อเป็นกลไกในการสร้างการมีส่วนร่วมให้ทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ในการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือ เป็นคนดี คนเก่งและมีคุณภาพ สร้างสังคมไทยที่ปลอดการทุจริต เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในมิติด้านคุณธรรม “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” มุ่งสู่สังคมคุณธรรมที่คนไทยอยู่ร่วมกันด้วยความสมานฉันท์ ภายใต้หลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิถีวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม และประเทศไทยปลอดทุจริตและประพฤติมิชอบ

นอกจากแผนระดับชาติต่าง ๆ แล้ว แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ ภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน และยังคงน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนารัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สคร. ได้จัดทำหลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 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 ของพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจฯ ซึ่งเป็นระบบประเมินผลใหม่ที่รวมจุดแข็งของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) และระบบการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ ๓) เข้าด้วยกัน เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในยุคดิจิทัล (๔.๐) ภาพแสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมระดับชาติ (นโยบายชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนชาติ) สู่สภาพแวดล้อมระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงในภาพที่ ๔-๑

ภาพที่ ๔-๑ กรอบการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดีจากระดับนโยบายสู่ระดับการปฏิบัติ



๒. การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สภาพแวดล้อมภายในเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน ปี พ.ศ. ๒๕๖๓ พิจารณาได้จากข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๔ ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗/๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ การประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒.๑ การทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๔ 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”
- เป้าหมายวิสัยทัศน์ ๔ เป้าหมาย และประเด็นยุทธศาสตร์ ๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๔-๑

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

ตารางที่ ๔-๑ กรอบวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๔

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ๘ วัตถุประสงค์ แสดงในตารางที่ ๔-๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	
๑. การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	S01	ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
	S02	พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินอากาศ
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	S03	มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
	S04	มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	S05	มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม
	S06	มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุลเพื่อความยั่งยืนขององค์กร และมีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
๔. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	S07	สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ
	S08	มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการเดินอากาศที่ครบถ้วน และมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

ตารางที่ ๔-๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๘ วัตถุประสงค์ ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

- เป้าหมายผลดำเนินการ (Key Performance Indicator) ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี แสดงในตารางที่ ๔-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Indicator: KPI)	กลยุทธ์ (Strategy)
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (SI 3)	S05 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและ	KPI5.3 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	S5.3 พัฒนาการดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Indicator: KPI)	กลยุทธ์ (Strategy)
ประเด็นยุทธศาสตร์ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กร สมรรถนะสูง (SI 3) (ต่อ)	สิ่งแวดล้อมตาม มาตรฐานสากล และ เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรมบนพื้นฐาน ของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพอย่าง ยั่งยืน และสร้างความ พึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการ ทุกกลุ่ม		

ตารางที่ ๔-๓ เป้าหมายผลดำเนินการเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนวิสาหกิจ
พ.ศ. ๒๕๖๓/ - ๒๕๖๔/๑

๒.๒ การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗/๐

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการ KPT6.1 จำนวน ๒ แผนงาน และ ๑ โครงการ มีผลการดำเนินงาน แสดงในตารางที่ ๔-๔

S	กลยุทธ์	KPI	แผน	นโยบาย	Project Code	ชื่อโครงการ/งาน	ผลการดำเนินงาน
๓	๖.๑	KPI6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๘	ยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช.	ดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างครบถ้วนทั้ง ๓ ส่วน (OIT/IIT/EIT)
๓	๖.๑	KPI6.1	๖.๑.๑	Quick win	๕๕๕-๐๒๖๙	พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การของ สคร. ปี ๒๕๖๒	ดำเนินการจัดทำ Enablers ในด้าน CG&Leadership และพัฒนาระบบงาน/กระบวนการตามเกณฑ์ฯ อย่างครบถ้วน

S	กลยุทธ์	KPI	แผน	นโยบาย	Project Code	ชื่อโครงการ/งาน	ผลการดำเนินงาน
๓	๖.๑	KPI6.1	๖.๑.๒	Long Term	๐๐๐-๐๖๑๘	ดำเนินงานองค์กรส่งเสริมคุณธรรม ตามแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม	ดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ระยะที่ ๒ - ประกาศเจตนารมณ์คุณธรรม - กำหนดคุณธรรมเป้าหมาย - จัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมครบถ้วนทั้ง ๕ คุณธรรม

ตารางที่ ๔-๔ แสดงผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผนวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๒.๓ การทบทวนผลการดำเนินงานสำคัญตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

๒.๓.๑ การทบทวนผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

การทบทวนผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

๑. บวท. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ภาครัฐครบถ้วนทั้ง ๓ ประเด็น ได้แก่ ๑) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ๒) การรายงานผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล ๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานนโยบาย และแนวปฏิบัติอย่างครบถ้วน

๒. บวท. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามนโยบาย

๓. บวท. มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ครบถ้วนทั้ง ๔ ประเด็น ได้แก่ ๑) นโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน ๒) นโยบายป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง ๓) นโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ๔) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการประชุมผู้ถือหุ้น เนื่องจาก บวท. มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ ๒ รายขึ้นไป

๔. บวท. ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และ Website ขององค์กร ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่

๕. บวท. มีการกำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนากรรมการ และมีแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยมีสัดส่วนกรรมการสอดคล้องตามนโยบายกำหนดครบถ้วน

๖. คณะกรรมการ บวท. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปี ของระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี

๗. คณะกรรมการ บวท. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ ที่เหมาะสม และมีการจัดทำกฎบัตรของคณะอนุกรรมการฯ ครบทุกชุด นอกจากนี้ยังกำหนดให้มี หน่วยงานผู้ดูแลรับผิดชอบด้าน Compliance ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบครบถ้วนตามมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๘. คณะกรรมการ บวท. จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง อย่างเป็นระบบ และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม

๙. บวท. จัดให้มีการประชุมอย่างน้อยเป็นรายเดือน และสามารถจัดส่งวาระการประชุม และเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย ๗ วัน โดยคณะกรรมการ บวท. ให้ความสำคัญเข้าร่วมประชุมแต่ละครั้งมีกรรมการจำนวนอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

๑๐. คณะกรรมการ บวท. จัดให้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นทางการ พร้อมจัดให้มีกฎบัตรของคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นทางการลายลักษณ์อักษร

๑๑. บวท. จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเป็นระบบ และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

โดยมีผลการประเมินด้านการกำกับดูแลที่และการนำองค์กร ดังตารางที่ ๔-๕

ประเด็น		คะแนน
๑	การสนองบทบาทของภาครัฐ	๓.๐๐๐๐
๒	บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	๒.๙๐๐๐
๓	สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	๒.๕๐๐๐
๔	บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	๑.๐๐๐๐
๕	การเปิดเผยข้อมูล	๓.๘๐๐๐
๖	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๒.๖๙๙๕
๗	การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	๒.๖๖๖๗
๘	จรรยาบรรณ	๒.๑๒๕๐
๙	ความยั่งยืนและนวัตกรรม	๑.๖๓๖๔
๑๐	การติดตามผลการดำเนินงาน	๓.๑๒๕๐
รวม		๒.๕๒๑๑

ตารางที่ ๔-๕ ผลการประเมินด้านการกำกับดูแลที่และการนำองค์กร ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

๑. บวท. ควรแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไปใช้จริงในทางปฏิบัติในอีก ๒ ประเด็น ได้แก่

๑) การป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน ๒) การป้องกันรายการที่เกี่ยวข้อง

๒. บวท. ควรจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประกาศใช้นโยบายดังกล่าวอย่างเป็นทางการในปี ๒๕๖๕

๓. คณะกรรมการ บวท. ควรดำเนินการติดตามความพอเพียงของระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอทุกไตรมาส

๔. คณะกรรมการ บวท. จัดให้มีการประเมินผลตนเอง แต่ยังไม่พบการนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการมาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการ บวท. อย่างครบถ้วน

๕. บวท. ควรนำนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนแปลงไปสู่การดำเนินงานจริงอย่างเป็นระบบ และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

๒.๓.๒ การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ของ บวท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

การทบทวนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของ บวท. พบว่า การดำเนินงานประจำวันในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส มีผลการประเมินจากข้อมูลที่ต้องเปิดเผยต่อสาธารณะ ๑๐ ตัวชี้วัด ๔๓ รายการข้อมูล คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๓๕ แสดงให้เห็นว่าทุกสายงานใน บวท. มีการดำเนินงานที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสสูงมาก ถือว่าเป็นจุดแข็งของ บวท. ส่วนการรับรู้คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ บวท. ซึ่งประเมินจากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท. มีคะแนนการรับรู้ ๘๕.๑๔ คะแนน แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท. มีการรับรู้สูงมาก และการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. มีคะแนนการรับรู้ ๘๑.๒๖ คะแนน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของ บวท. มีการรับรู้สูงมากเช่นกัน ซึ่งการรับรู้ของทั้งสองส่วนเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ แสดงให้เห็นว่าการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการรับรู้ของบุคลากรภายในของ บวท. มีการพัฒนาให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอก บวท. รายละเอียดผลการประเมิน ITA ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ แสดงในตารางที่ ๔-๖

แหล่งข้อมูล การประเมิน	ตัวชี้วัด	ผลการประเมิน (คะแนนดิบ: ร้อยละ)	คะแนน รวม
การรับรู้ของบุคลากร ภายใน (IIT)	๑. การปฏิบัติหน้าที่	๙๐.๒๑	๔๑.๒๖ คิดเป็น ๒๔.๓๔%
	๒. การใช้งบประมาณ	๓/๘.๘๘	
	๓. การใช้อำนาจ	๘๒.๐๖	
	๔. การใช้ทรัพยากรของทางราชการ	๓๖.๙๑	
	๕. การแก้ปัญหการทุจริต	๓/๘.๒๕	
การรับรู้ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	๖. คุณภาพการดำเนินงาน	๙๒.๕๔	๔๕.๑๔ คิดเป็น ๒๕.๕๔%
	๗. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	๓/๙.๙๙	
	๘. การปรับปรุงการทำงาน	๘๒.๙๐	
ข้อมูลที่ต้องเปิดเผย ต่อสาธารณะ (OIT)	๙. การเปิดเผยข้อมูล	๙๒.๓/๐	๙๖.๓๕ คิดเป็น ๓๘.๕๔%
	๑๐. การป้องกันการทุจริต	๑๐๐.๐๐	
รวม		-	๘๘.๔๖
กลุ่ม			A

ตารางที่ ๔-๖ ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๒.๓.๓ การดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

การทบทวนผลการประเมินการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ ของ บวท. พบว่ามีการดำเนินงานครบถ้วนตามเกณฑ์การดำเนินงานองค์กรคุณธรรม ต้นแบบของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม คือ ๑) มีการประกาศเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะขับเคลื่อน บวท. ให้เป็นองค์กรคุณธรรม ๒) บวท. มีการกำหนดคุณธรรมเป้าหมาย และกำหนด “ปัญหาที่ยากแก้” และ “ความดีที่ยากทำ” ที่สอดคล้องกับคุณธรรม ๔ ประการ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ๓) มีการจัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมอย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรที่สอดคล้องกับคุณธรรมเป้าหมาย ๔) มีผลสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามแผนส่งเสริมที่กำหนดไว้ ๕) มีการติดตามประเมินผลสำเร็จเพื่อทบทวน ปรับปรุง แผนส่งเสริมคุณธรรมของ บวท. ให้มีคุณภาพและบรรลุคุณธรรมเป้าหมายที่กำหนด ๖) มีการยกย่องเชิดชูบุคลากรที่ทำความดีจนเป็นแบบอย่างได้และหน่วยงานที่มีโครงการดีเด่นในการส่งเสริมคุณธรรมเป้าหมายตามแผนส่งเสริมคุณธรรมที่กำหนดไว้ ๗) มีผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมคุณธรรมที่กำหนดไว้เพิ่มมากขึ้นและพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลง ๘) มีการจัดกิจกรรมใน ๓ มิติ ได้แก่ หลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมที่เพิ่มเติมจากแผนส่งเสริมคุณธรรมที่กำหนดไว้ และ ๙) มีความรู้จากการดำเนินงานองค์กรคุณธรรม เพื่อเผยแพร่และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ถ่ายทอดขยายผลไปสู่องค์กรอื่น ๆ ได้ ผลสำเร็จของการดำเนินงานทำให้ บวท. ได้รับเกียรติบัตรองค์กรคุณธรรมต้นแบบจากคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ

๓. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อม

จากการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกและการทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน ทำให้ได้ข้อมูล จุดแข็ง 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 ๔-๓/

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

ตารางที่ ๔-๓/ ความสัมพันธ์ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (TOWS Matrix)

ตารางที่ ๔-๓/ TOWS Matrix สามารถนำไปกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (WO/WT Strategy) ด้านการปฏิบัติตามหลักการและแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ การพัฒนาการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การดำเนินงานด้านคุณธรรม และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน ของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

๔. ความท้าทายในการดำเนินการ

จากการทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจในปัจจุบัน มีความเป็นมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น ซึ่งธุรกิจต่าง ๆ จะต้องพัฒนาการดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ (CG Code) และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของ บวท. ที่จะต้องพัฒนาระบบงานภายในและดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ท้าทายของกิจกรรมพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทาง และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สคร. ปี ๒๕๖๒ อันจะนำไปสู่ความความยั่งยืนของการกำกับดูแลที่ดีตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บวท.

นอกจากการกำกับดูแลที่ดีแล้ว ยังมีการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ (ITA) ในปัจจุบัน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จะต้องเข้ารับการประเมิน ITA ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ซึ่งมีการกำหนดค่าเฉลี่ยของการประเมิน ITA สูงขึ้นทุกปีตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของ บวท. อีกเช่นกัน จะต้องพัฒนาระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการการดำเนินงานและดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ท้าทายของกิจกรรมยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมคุณธรรมและความโปร่งใสของ บวท.

การขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ก็เป็นการดำเนินการที่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ จะต้องดำเนินการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมตามเกณฑ์การประเมินของกรมการศาสนา ซึ่งมีการกำหนดระดับของการเป็นองค์กรคุณธรรมใน ๔ ระดับ เริ่มจากการเป็นองค์กรส่งเสริมคุณธรรม องค์กรพัฒนาคุณธรรม องค์กรคุณธรรมต้นแบบ และองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของ บวท. ที่จะต้องพัฒนาการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ท้าทายของกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมคุณธรรมและความโปร่งใสของ บวท.

อาจกล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการภาครัฐ เป็นตัวกำหนดความท้าทายของการดำเนินงานของ บวท. ผ่านการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะบรรจุในแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี

๕. การถ่ายโยงแผนวิสาหกิจลงสู่แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การจัดทำแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ได้นำข้อมูลการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ มาเชื่อมโยงกับข้อมูลแผนแม่บทฯ แสดงในตารางที่ ๔-๘ และเชื่อมโยงตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปีในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๗๑) ในตารางที่ ๔-๙

ตารางที่ ๔-๘ แสดงความเชื่อมโยงข้อมูลแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๓/๑

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
๑	SWOT จุดแข็ง (Strength: S) : S6 การตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐฯ จุดอ่อน (Weakness: W) : W4 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน โอกาส (Opportunities : O) : O1 ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจนฯ อุปสรรค/ความท้าทาย (Threat: T) : T6 ความคาดหวังของผู้ใช้บริการฯ	– เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเทียบเคียง (Relevant SWOT) กับ S6, W4, O1, T6
๒	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business) : ๖. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลตลอดจนผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงาน และลดภาระงานของพนักงาน ตลอดจนเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการให้รวดเร็ว ทันกาล สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม/สถานการณ์ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีของโลก	– เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Relevant Business: ๖ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงตอบสนองนโยบาย Thailand 4.0 Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของภาครัฐ รองรับการดำเนินงานตาม พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒)
๓	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Societal Responsibility) : ๖ การตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐได้อย่างตรงประเด็นและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ รวมทั้งการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ การสนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งในหลากหลายมิติ ทั้งบก น้ำ ราง และอากาศ ในลักษณะของ Multimodal Transport เพื่อเป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ	– เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Relevant Societal Responsibility) : ๖ การตอบสนองนโยบายภาครัฐในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๓๓ ว่าด้วยการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (CG Code 2562) ของ สคร. และมาตรา ๒๙ ว่าด้วยการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) พ.ศ. ๒๕๖๒

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
๔	ความสามารถพิเศษขององค์กร : “เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบ สนับสนุนบริการการเดินทาง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค”	- เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเด็นการเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
๕	Business Model และ Intelligent Risk - ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Business Model - Intelligent Risk ในประเด็นเรื่องการกำกับดูแลและมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ	- เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี - เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
๖	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO 5: มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม	-SO5 เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี -KPI5.3 เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับเป้าหมายของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี -S5.3 เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
๓/	แผนงาน แผนงาน ๕.๓.๒ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. รวมทั้งส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Long Term)	-แผนงาน ๕.๓.๒ เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑.๑ ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในกลยุทธ์ : • กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สคร. ปี ๒๕๖๒

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
		- กลยุทธ์ที่ ๒ การยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. - กลยุทธ์ที่ ๔ การส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม
๔	โครงการ งาน ๕๕๕-๐๒๖๙ การพัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สคร. ปี ๒๕๖๒ งาน ๕๕๕-๐๒๖๘ การยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘ การส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม	- เชื่อมโยงกับ/สัมพันธ์กับกิจกรรมของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี : กิจกรรมที่ ๑.๑ การดำเนินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒ กิจกรรมที่ ๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช. กิจกรรมที่ ๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม ระยะ ๒ (ตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐)

หมายเหตุ : ข้อมูลของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ของแผนแม่บทฯ ได้แก่ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และกิจกรรม

ตารางที่ ๔-๙ แสดงความเชื่อมโยงตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปีในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๗๑) ของแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บพท.

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บทฯ
ตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปี ในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๗๑) ที่แผนแม่บทฯ ต้องนำไปสะท้อนในการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ KPI ๕.๓ : คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ได้กำหนดเป้าหมายรายปีไว้ดังนี้	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปี ในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๗๑) ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้
เป้าหมายปี ๒๕๖๓: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๐๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๓: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรไม่น้อยกว่า ๓.๐๕

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บท
เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๑๐	เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๑๐
เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๑๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๑๕
เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๒๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๒๐
เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๒๕	เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ไม่น้อยกว่า ๓.๒๕

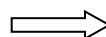
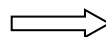
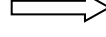
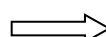
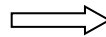
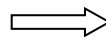
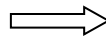
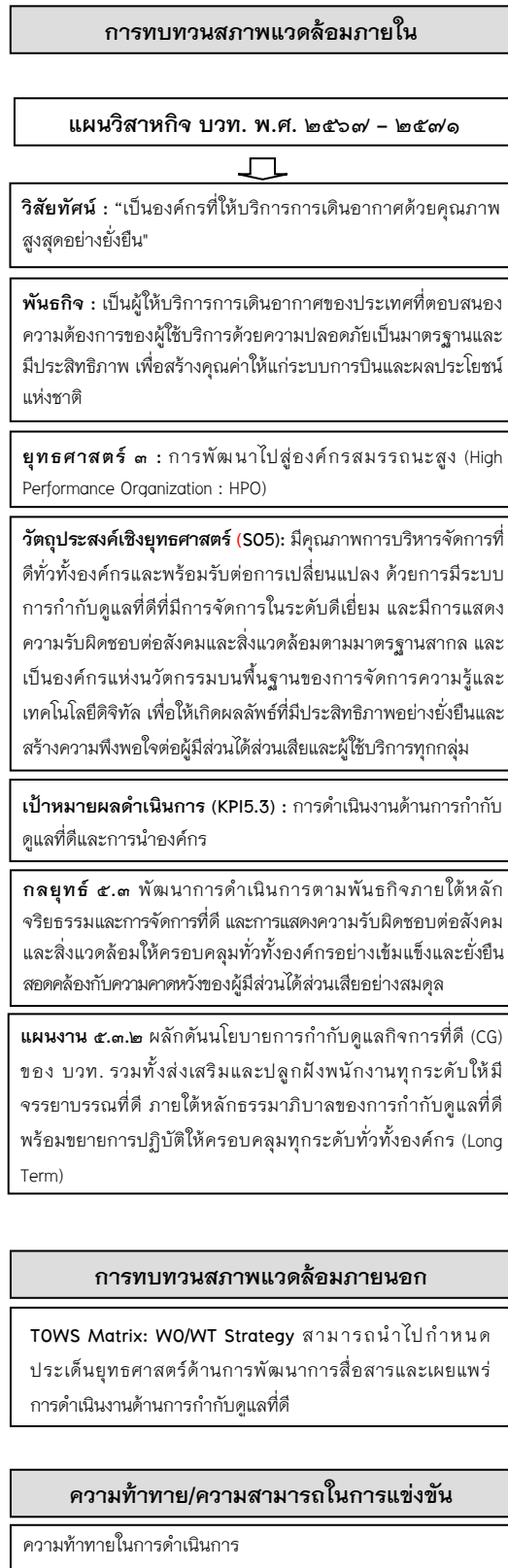
บทที่ ๕

ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและองค์ประกอบ

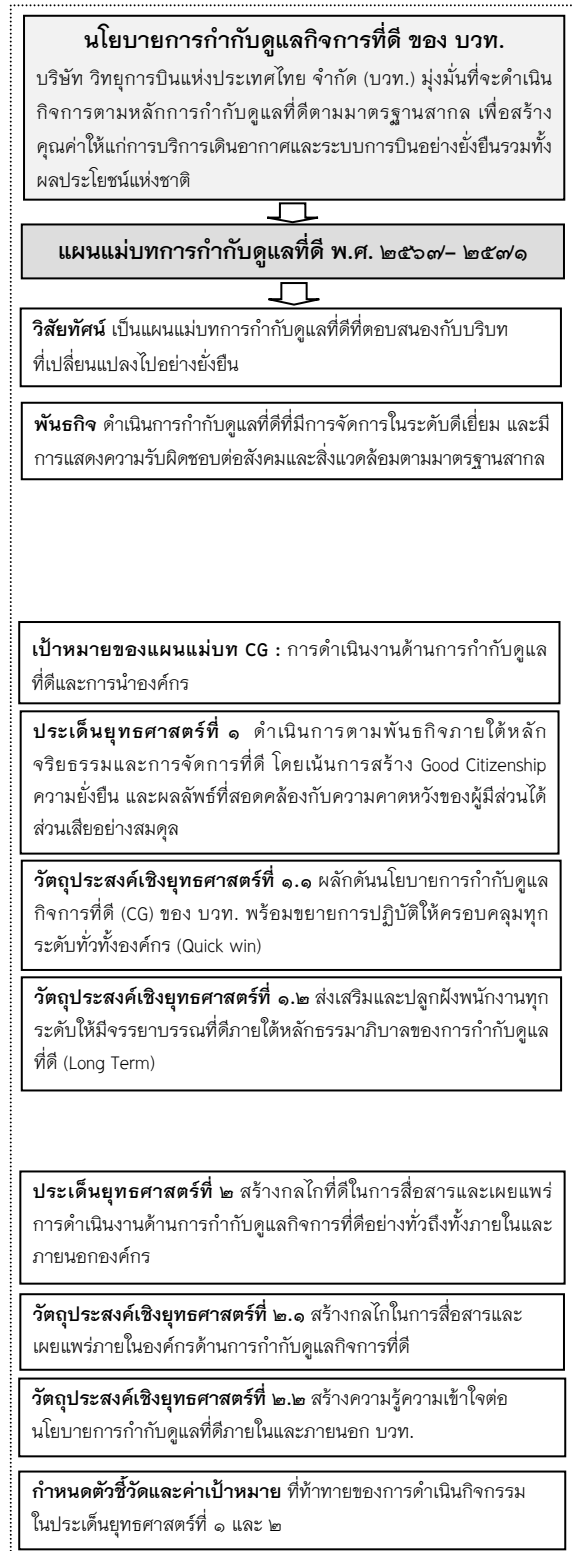
การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน นำไปสู่การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินการ กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

๑. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ นั้น เป็นการถ่ายโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีจากแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑ ซึ่งแผนวิสาหกิจได้กำหนดเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีของ บวท. ไว้ให้แล้ว นำมากำหนดเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกิจกรรมการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังภาพที่ ๕-๑



ภาพที่ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๓/ - ๒๕๗๑
สู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓/ - ๒๕๗๑



ภาพ ๕-๑ แสดงการถ่ายโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดีของแผนวิสาหกิจ
พ.ศ. ๒๕๖๓/ - ๒๕๗๑ สู่แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓/ - ๒๕๗๑

จากภาพที่ ๕-๑ สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท CG พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๗๑ ได้ ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ ๕-๑

ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ ๑	การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล
ยุทธศาสตร์ ๒	การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร (TOWS Matrix : WO/WT Strategy)

ตารางที่ ๕-๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๗๑

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้ ๒ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตารางที่ ๕-๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	๒.๑ สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	๒.๒ สร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท.

ตารางที่ ๕-๒ ประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๗๑

๓. เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๓/ – ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง ๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดเป้าหมายการดำเนินการ แสดงในตารางที่ ๕-๓

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร	๑. พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทาง และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สคร. ปี ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)
		๒. ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. (งาน ๕๕๕-๐๒๖๔)
		๓. ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (งานประจำ)
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี	๔. ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๔) 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)

ตารางที่ ๕-๓ แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินการ

๔. กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ

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

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล	๑.๑ ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร	๑. พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทาง และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สคร. ปี ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)	๑.๑ การดำเนินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒	ตัวชี้วัด - การสนองนโยบายภาครัฐ - การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม - สิทธิของผู้ถือหุ้น - บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การเปิดเผยข้อมูล - คณะกรรมการ - การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - จรรยาบรรณ - ความยั่งยืนและนวัตกรรม - การติดตามผลการดำเนินงาน - คะแนนผลการประเมิน SE-AM - ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ในปี พ.ศ./ค.บ. ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายหน่วยปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ (ต่อ) ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล		๒. ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. (งาน ๕๕๕-๐๒๖๔)	๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐของสำนักงาน ป.ป.ช.	๒๕๖๓/(๓.๑๕) ๒๕๖๔/(๓.๑๐) ๒๕๖๕/(๓.๑๕) ๒๕๖๖/(๓.๒๐) ๒๕๖๗/(๓.๒๕) CG-สนง.ผญก./สายงานที่เกี่ยวข้อง
				คะแนนผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ระดับ A) CG-สนง.ผญก./สายงานที่เกี่ยวข้อง
			๓.๑ การถ่ายทอดความรู้/เข้าร่วมกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน	ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้/เข้าร่วมกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (ระดับ ๔) CG-สนง.ผญก.
			๓.๒ การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตนกับส่วนรวมประจำปี	• ร้อยละ ๑๐๐ ของผู้รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ บพท. CG-สนง.ผญก./ทุกสายงาน
			๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	• ความเสี่ยงการทุจริตเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของ บพท. อยู่ในระดับต่ำ CG-สนง.ผญก./สพธ./กพ.บพท.
	๑.๒ ส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี	๔. ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๔)	๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม (องค์กรส่งเสริมคุณธรรม/องค์กรคุณธรรม/องค์กรคุณธรรมต้นแบบ)	• ความสำเร็จของการเป็นองค์กรพัฒนาคุณธรรม ระยะ ๒ ในปี ๒๕๖๓ • ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบ ระยะ ๒ ในปี ๒๕๖๔ • ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น ระยะ ๒ ในปี ๒๕๖๕ • ความสำเร็จของการเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบโดดเด่น ระยะ ๒ อย่างยั่งยืน CG-สนง.ผญก./พส.ท./ทุกสายงาน
			๔.๒ การประกวดบุคคลต้นแบบคนมาคม	ความสำเร็จของการได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบ CG-สนง.ผญก./พส.ท./ทุกสายงาน
		๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (งานประจำ)	๕.๑ การส่งเสริมการปฏิบัติตามนโยบาย No Gift Policy ของหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์ (งานประจำ)	ความสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย No Gift Policy ของหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์ CG-สนง.ผญก./ทุกสายงาน
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัตถุประสงค์	๕ เป้าหมาย	๔ กิจกรรม	๔ ตัวชี้วัด

ตารางที่ ๕-๔ แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ วัดอุปสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ
กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด และหน่วยปฏิบัติ ของยุทธศาสตร์ที่ ๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัดอุปสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมาย ผลการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หน่วยปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้าง กลไกที่ดีในการสื่อสาร และเผยแพร่การดำเนิน งานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีอย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	๒.๑ สร้างกลไกในการ สื่อสารและเผยแพร่ ภายในองค์กรด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี	๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการ สื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสาร เผยแพร่ผลการดำเนินงานที่ สำคัญเกี่ยวกับการกำกับ ดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริต ประพฤตินิยม การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ อย่างทั่วถึงใน บวท. (งานประจำ)	๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จของการใช้ช่องทาง การสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการ ดำเนินงาน (ระดับ ๕) CG-สนง.ผยง.
	๒.๒ สร้างความ รู้ ความเข้าใจต่อนโยบาย การกำกับดูแลที่ดี ภายในและภายนอก บวท.	๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือ แนวปฏิบัติ และ ผล การดำเนินงานการกำกับ ดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริต ประพฤตินิยม การประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ ภายใน บวท. (งานประจำ)	๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ ต่อสาธารณะ	ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผล การดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤตินิยม การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และอื่น ๆ (ระดับ ๕) CG-สนง.ผยง.
๑ ประเด็นยุทธศาสตร์	๒ วัดอุปสงค์	๒ เป้าหมายฯ	๒ กิจกรรม	๒ ตัวชี้วัด

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

จากตารางที่ ๕-๑ ถึง ๕-๕ สามารถเขียนเป็นภาพโครงร่างของแผนแม่บทการกำกับดูแล
กิจการที่ดีของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ ได้ดังภาพที่ ๕-๒

(ร่าง) แผนวิสาหกิจ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรที่ให้บริการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน

เป้าหมายวิสัยทัศน์ : ๓. พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

ประเด็นยุทธศาสตร์ : ๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั้งองค์กรและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม (S05)

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

เป้าหมาย : การดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (KPI5.3)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑

พัฒนาการดำเนินการตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล (กลยุทธ์ S5.3)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑

ผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บพท. รวมทั้งส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Long Term) (Plan 5.3.2)

๑. พัฒนาระบบงานให้สอดคล้องกับหลักการ/แนวทางและเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ สศร. ปี ๒๕๖๒ (งาน ๕๕๕-๐๒๖๙)

๑.๑ การดำเนินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๒
สนง.มยุก

๒. ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช. (งาน ๕๕๕-๐๒๖๔)

๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ (ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช.
สนง.มยุก

๓. ขับเคลื่อนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (งานประจำ)

๓.๑ การถ่ายทอดความรู้เข้าร่วมกิจกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันกับหน่วยงานนอก
สนง.มยุก

๓.๒ การรายงานความซื่อสัตย์ทางผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของบุคลากร (งานประจำ)
สนง.มยุก

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ประจำปี (งานประจำ)
สนง.มยุก/สพธ./กพ.บ.

๔. ส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม (โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๔)

๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม ระยะ ๒ (ตามแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ ๒)
สนง.มยุก/พส.ทบ

๔.๒ การประกวดต้นแบบคนคานม (งานประจำ)
สนง.มยุก/พส.ทบ

๕. ผลักดันเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (งานประจำ)

๕.๑ การปฏิบัติตามนโยบาย No Gift Policy ในหน่วยงานกอง/ศูนย์/สนับสนุน (งานประจำ)
ทุกหน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒

สร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒.๑

สร้างกลไกในการสื่อสารและเผยแพร่ภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑. ประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสารเผยแพร่ผลการดำเนินงานที่สำคัญเกี่ยวกับ CG, Anti-Corruption, ITA, องค์การคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน บพท. (งานประจำ)

๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน (งานประจำ)
สนง.มยุก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒.๒

การสร้างความรู้ความเข้าใจต่อนโยบายการกำกับดูแลที่ดีภายในและภายนอก บพท.

๒. เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption, องค์การคุณธรรม ภายใน/ภายนอก บพท. (งานประจำ)

๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน (งานประจำ)
สนง.มยุก

สรุปโครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี (CG) พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายดำเนินการ	โครงการ/แผนกิจกรรม	ตัวชี้วัด
๒	๓	๓/	๑๐	๑๐

บทที่ ๖

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

๑. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๑

ยุทธศาสตร์ ๑ การดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืน และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

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

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

โครงการ ๒.๑ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ
ของสำนักงาน 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 (๘๕.๐๐-๙๔.๙๙ คะแนน)
	๓	คะแนน ITA กลุ่ม B (๗๕.๐๐-๘๔.๙๙ คะแนน)
	๒	คะแนน ITA กลุ่ม C (๖๕.๐๐-๗๔.๙๙ คะแนน)
	๑	คะแนน ITA กลุ่ม D (๕๕.๐๐-๖๔.๙๙ คะแนน)

**โครงการ ๓.๑ การถ่ายทอดความรู้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน
(งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จการประเมิน ความรู้/เข้าร่วม กิจกรรม การป้องกันและปราบปราม การทุจริตคอร์รัปชัน ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	คะแนนความรู้ความเข้าใจ/เข้าร่วมกิจกรรมฯ ≥ร้อยละ ๙๐
	๔	คะแนนความรู้ความเข้าใจ/เข้าร่วมกิจกรรมฯ ≥ร้อยละ ๘๐
	๓	คะแนนความรู้ความเข้าใจ/เข้าร่วมกิจกรรมฯ ≥ร้อยละ ๗๐
	๒	คะแนนความรู้ความเข้าใจ/เข้าร่วมกิจกรรมฯ ≥ร้อยละ ๖๐
	๑	คะแนนความรู้ความเข้าใจ/เข้าร่วมกิจกรรมฯ ≥ร้อยละ ๕๐

**โครงการ ๓.๒ การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม
ประจำปี (งานประจำ)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของรายงาน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ประจำปี ค่าเป้าหมาย : (ระดับ ๕)	๕	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ร้อยละ ๙๕
	๔	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ร้อยละ ๙๐
	๓	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ร้อยละ ๘๕
	๒	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ร้อยละ ๘๐
	๑	คะแนนรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ≥ร้อยละ ๗๕

โครงการ ๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการทุจริตประจำปี (งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับ ความสำเร็จของการ วิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับ การทุจริตประจำปี ค่าเป้าหมาย : (ระดับ ๕)	๕	ระดับความเสี่ยงต่ำมาก
	๔	ระดับความเสี่ยงต่ำ
	๓	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
	๒	ระดับความเสี่ยงสูง
	๑	ระดับความเสี่ยงสูงมาก

**โครงการ ๔.๑ การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบอย่างยั่งยืน
(โครงการ ๐๐๐-๐๖๑๘)**

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเป็น องค์กรคุณธรรม ระยะ ๒ ตาม เกณฑ์ของกระทรวงวัฒนธรรม ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๕)	๕	ได้รับรางวัลองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
	๔	ส่งประกวดองค์กรคุณธรรมต้นแบบ
	๓	รวบรวมเอกสารครบถ้วนตามเกณฑ์องค์กรคุณธรรม
	๒	ดำเนินการตามเกณฑ์องค์กรคุณธรรม
	๑	เตรียมแผนงานขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม

โครงการ ๔.๒ การประกวดคนต้นแบบคมนาคม/ป.ป.ช. (งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการประกวด บุคคลต้นแบบคมนาคม/สำนักงาน ป.ป.ช. ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	ได้รับรางวัลบุคคลต้นแบบฯ
	๔	ส่งประกวดบุคคลต้นแบบฯ
	๓	ได้ชื่อบุคคลต้นแบบฯ
	๒	มีหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ส่งพนักงาน ในสังกัดเข้ารับการคัดเลือกเป็นบุคคลต้นแบบ
	๑	เชิญชวนหน่วยงานกอง/ศูนย์/หรือเทียบเท่า ส่งพนักงาน ในสังกัดเข้ารับการคัดเลือกเป็นบุคคลต้นแบบ

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

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติ ตามนโยบายไม่รับของขวัญหรือ ของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ (NGP) ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	การปฏิบัติตามนโยบาย NGP ได้ร้อยละ ๙๕.๐๐-๑๐๐.๐๐
	๔	การปฏิบัติตามนโยบาย NGP ได้ร้อยละ ๘๕.๐๐-๙๔.๙๙
	๓	การปฏิบัติตามนโยบาย NGP ได้ร้อยละ ๗๕.๐๐-๘๔.๙๙
	๒	การปฏิบัติตามนโยบาย NGP ได้ร้อยละ ๖๕.๐๐-๗๔.๙๙
	๑	การปฏิบัติตามนโยบาย NGP ได้ร้อยละ ๐.๐๐-๖๔.๙๙

๒. ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมในยุทธศาสตร์ที่ ๒

ยุทธศาสตร์ ๒ การสร้างกลไกที่ดีในการสื่อสารและเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแล
กิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

โครงการ ๑.๑ การใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน (งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับ ความสำเร็จของการใช้ ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่ ไลน์ เฟสบุ๊ก ยูทูบ ทวิตเตอร์ เสียงตามสาย ประกาศบริษัท ในการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน เข้าถึงทุกกลุ่ม เป้าหมาย ค่าเป้าหมาย : (≥ระดับ ๔)	๕	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๖ ช่องทาง
	๔	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๕ ช่องทาง
	๓	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๔ ช่องทาง
	๒	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๓ ช่องทาง
	๑	ใช้ช่องทางการสื่อสาร ๒ ช่องทาง

โครงการ ๒.๑ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (งานประจำ)

ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย	ระดับ ความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการเผยแพร่ นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและ ผลการดำเนินงานการกำกับดูแล ที่ดี การต่อต้านทุจริตประพฤ ติมิชอบ การประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใส 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. Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand
๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓
๕. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๑) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)
๖. แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
๗. แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
๘. แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
๙. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๐. ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. พ.ศ. ๒๕๖๒
๑๑. แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
๑๒. แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของกระทรวงคมนาคม (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)
๑๓. แผนวิสาหกิจของ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๗๑
๑๔. ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
๑๕. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕
๑๖. ผลการประเมินองค์การคุณธรรม ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕