



คู่มือการกำกับดูแลที่ดีขององค์การตลาด  
Corporate Governance Manual

## บทนำ

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจ หน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าว ต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล

ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

จากหลักการที่กล่าวถึง จึงทำให้องค์การตลาดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการวางแผนนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ได้ดังนี้

1. คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานขององค์การตลาดเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process (CSR in Process) การบริหารจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาความยั่งยืน จนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

2. องค์การตลาดมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2015 และหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของ สคร. เป็นต้น จนสามารถตอบสนองต่อความต้องการผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล

3. องค์การตลาดมีระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น ISO 26000 หรือแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของรัฐวิสาหกิจ

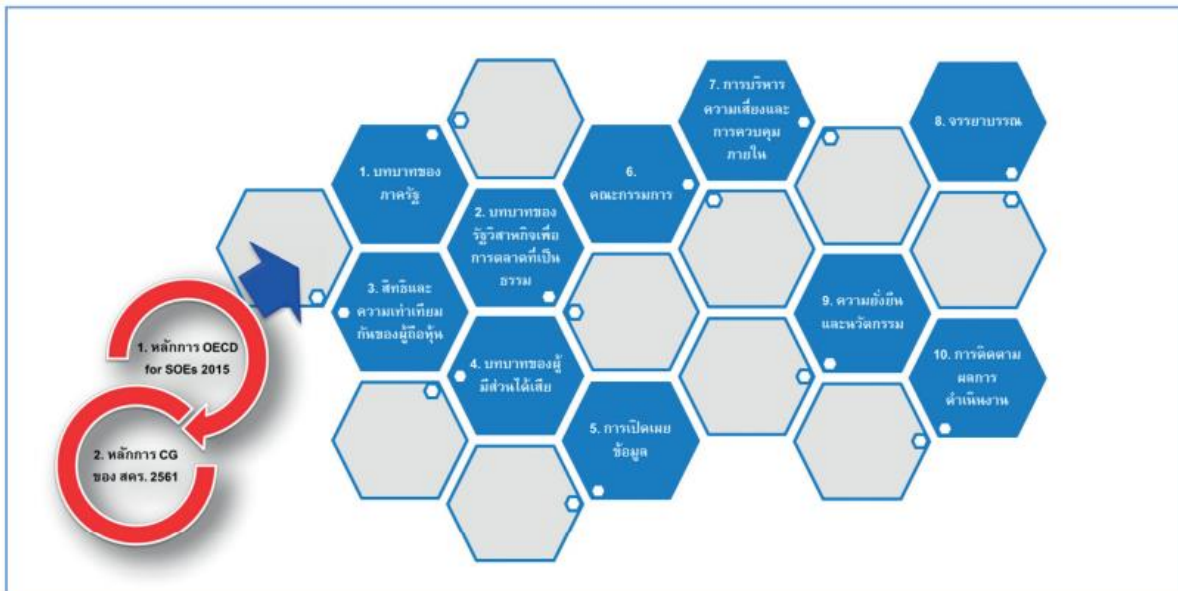
4. องค์การตลาดเกิดความยั่งยืนจากการพัฒนากระบวนการ ระบบการบริหารจัดการและผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำรายงานความยั่งยืนตามแนวทางสากลอย่างเป็นมาตรฐาน เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวมรับรู้ และมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถสร้างการเติบโตที่สมดุลระหว่างรัฐวิสาหกิจ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเป็นรูปธรรมในที่สุด

## กรอบหลักการ/แนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรขององค์การตลาด เกิดจากการประยุกต์ หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและ ต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กร การประเมินการกำกับดูแลและการนำองค์กรขององค์การตลาด ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ๑๐ ด้าน ประกอบด้วย



## บทที่ ๑

### การสนองบทบาทของภาครัฐ

#### หลักการ

องค์การตลาดต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่กระทรวงมหาดไทย และจัดให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

#### แนวปฏิบัติ

๑. องค์การตลาดต้องกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่กระทรวงมหาดไทยอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

๑) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

๒) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล

๓) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

ประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด

๒. องค์การตลาดต้องปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓. องค์การตลาดต้องระมัดระวังมิให้เกิดเหตุการณ์สำคัญ (Incident) ในรอบปี ที่เกิดจากการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดนโยบายให้องค์การตลาดถือปฏิบัติและส่งผลกระทบต่อองค์การตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

๔. องค์การตลาดต้องไม่แต่งตั้งคณะกรรมการหรือกรรมการหรืออนุกรรมการที่ขาดทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่สอดคล้องกับภารกิจงานขององค์การตลาดเข้าดำรงตำแหน่ง จนส่งผลให้องค์การตลาดไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะยาวและประจำปี

๕. องค์การตลาดต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันกับกระทรวงมหาดไทยอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อรับนโยบายให้องค์การตลาดถือปฏิบัติ โดยนโยบายดังกล่าวต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินต่อองค์การตลาด ระบบเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม ซึ่งมีข้อควรคำนึง ดังนี้

๑) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ เช่น

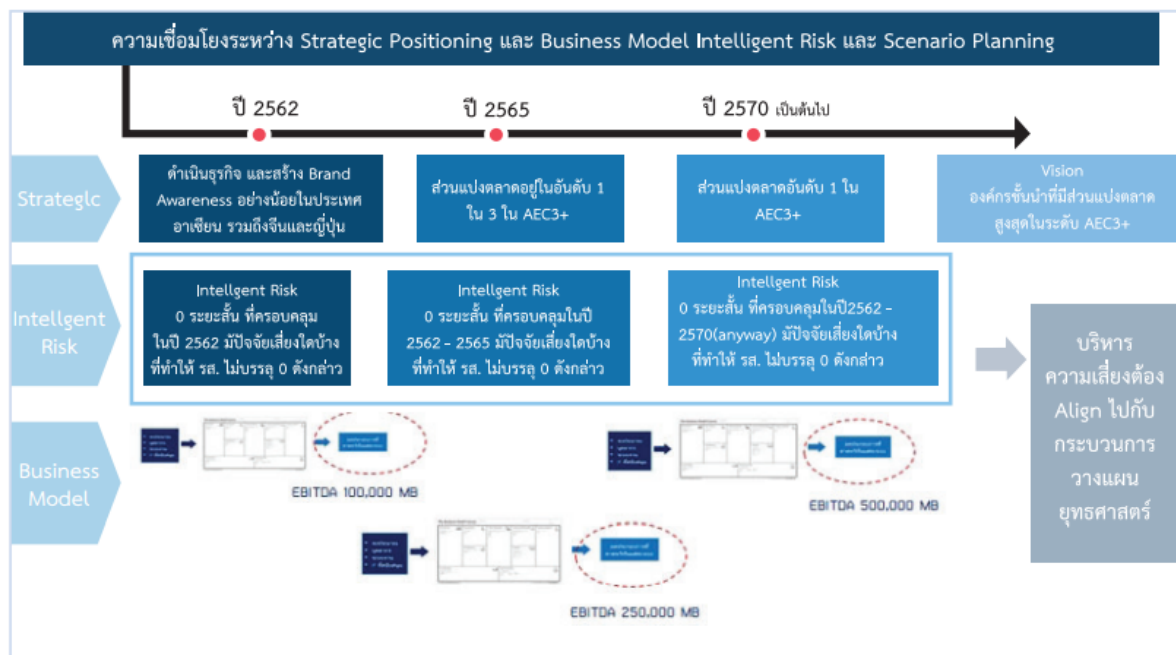
- มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย
- จำนวนลูกค้า หรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ
- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ
- ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๒) สาเหตุของปัญหา เช่น

- การขาดประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การขาดระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล หรือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- การขาดความสามารถการกำกับดูแลที่ดีหรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- การกระทำของระดับกลุ่มบุคคล/ระดับบุคคล (เช่น กรรมการ และผู้นำระดับสูง)

๓) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการองค์การตลาดในการแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ ให้ไม่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง

ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการกำหนด Strategic Positioning ขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว (ตามรอบแผนวิสาหกิจ)



## บทที่ ๒

### บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมโดยยึดหลักปฏิบัติ "apply or explain" กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมตามกรอบนโยบายฯ

#### แนวปฏิบัติ

๑. องค์การตลาด ต้องกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วน ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน ระบบติดตาม ระบบประเมินและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการตามประเด็นสำคัญ นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำได้แก่

- ๑) แนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหน้าที่
- ๒) การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า
- ๓) การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม
  - แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
  - การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
  - การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
- ๔) การกำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหน้าที่ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย
- ๕) การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด
- ๖) การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบ

๒. องค์การตลาดต้องประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม

๓. องค์การตลาดต้องทบทวน เพื่อปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## บทที่ ๓

### การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย โดยยึดหลักปฏิบัติ "apply or explain" ที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วน ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน ระบบติดตาม ระบบประเมินและรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการตามประเด็นสำคัญ และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง ที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วนตามประเด็นสำคัญ ได้แก่

๑. นโยบายการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน
๒. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง
๓. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

#### แนวปฏิบัติ

๑. องค์การตลาดต้องจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญอย่างเป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์ ตามประเด็นสำคัญ

- ๑) นโยบายการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน
- ๒) นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง
- ๓) นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

๒. องค์การตลาดต้องกำหนดผู้รับผิดชอบและพัฒนากระบวนการ/ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดครบถ้วน

๓. องค์การตลาดต้องประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนด

๔. องค์การตลาดต้องทบทวน ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## บทที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ด้าน (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process) ตามกรอบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับนั้น ได้แก่ มาตรฐาน ISO ๒๖๐๐๐ ซึ่งเป็นมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process ; CSR in Process) หรือเทียบเท่า ซึ่ง ISO ๒๖๐๐๐ ประกอบด้วย ๗ หลักการ และ ๗ แนวปฏิบัติ ดังนี้

๗ หลักการ (Principles) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

๑. ความรับผิดชอบ (Accountability)
๒. ความโปร่งใส (Transparency)
๓. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
๔. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests)
๕. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
๖. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)
๗. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)

๗ หัวข้อ (Core Subjects) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่

๑. ธรรมาภิบาล (Organizational governance)
๒. สิทธิมนุษยชน (Human rights)
๓. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor practices)
๔. สิ่งแวดล้อม (The environment)
๕. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating practices)
๖. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer issues)
๗. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community involvement and development)



## แนวปฏิบัติ

๑. จัดทำนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน แผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ

แผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) สามารถระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาด

แผนแม่บทระยะยาว ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ควรมียุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ ๑. ทิศทางระยะยาว ๒. วัตถุประสงค์นโยบาย/เป้าประสงค์ ๓. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ๔. ยุทธศาสตร์ ๕. เป้าหมายหลัก ๖. รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ครบถ้วนทั้ง ๔ ด้าน และ ๗. ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวกับวัตถุประสงค์จัดตั้งและพันธกิจ

แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (CSR in Process) ควรมียุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ ๑. วัตถุประสงค์ ๒. เป้าหมาย ๓. ขั้นตอน ๔. ระยะเวลา ๕. งบประมาณค่าใช้จ่าย หรือเงินลงทุน ๖. ผู้รับผิดชอบ ๗. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

๒. ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและสามารถบรรลุตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐

๓. ประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

๔. ปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอนองค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยภายหลังจากปรับปรุงการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต้องมีผลการดำเนินงานดีกว่าปีที่ผ่านมาติดต่อกันอย่างน้อย ๓ ปี

๕. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยมีความถี่น้อยกว่าเป็นรายไตรมาส

๖. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process โดยประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปรับปรุงกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗. วิเคราะห์และระบุหลักเกณฑ์การคัดเลือกชุมชนสำคัญ จัดทำแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ โดยระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมและบรรลุตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญ

๘. ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ร้อยละ ๑๐๐ และมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจ

**ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร**

**ตัวอย่างเกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษ**

| ประเด็น       | ระดับต่ำ  | ระดับปานกลาง   | ระดับสูง  |
|---------------|---|--|---|
| สร้างมูลค่า   | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต            | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต                 | สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง Brand ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า |
| มีความซับซ้อน | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี | คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี   |
| Barrier       | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี                                | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 11-20 ปี                              | กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลามากกว่า 20 ปี   |



## บทที่ ๕

### การเปิดเผยข้อมูล

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้

#### แนวปฏิบัติ

๑. การเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีต้องครบถ้วนทุกประเด็นประกอบด้วย

- ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย

๑) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสดและหมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

๒) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน

- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย

๑) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจโครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง

๒) ประวัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๓) ข้อมูลประวัติผู้บริหาร

๔) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

๕) งบการเงินที่ได้รับการรับรองจากผู้สอบบัญชี

๖) รายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ/คณะกรรมการตรวจสอบต่อรายงานทางการเงิน

๗) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ

๘) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

๙) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง

๑๐) จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเป็นรายบุคคล

๑๑) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๑๒) การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตาม

มาตรฐานสากลอย่างน้อย ได้แก่ มาตรฐาน ISO ๒๖๐๐๐

๑๓) นโยบาย และผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องโยงกัน

๑๔) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ของคณะกรรมการเปิดเผย หากกรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์ให้ระบุว่า "ไม่มี" เท่านั้น รวมถึงต้องเปิดเผยขั้นตอน/แนวทางการรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์จากคณะกรรมการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าการเปิดเผยดังกล่าวมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันกาล

๒. จัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน ๑ เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน ๑ เดือนนับจาก ๖ เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว แต่ สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงินระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี และประเมินผล ปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูล

๓. เปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ขององค์การตลาด โดยมีข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร ดังนี้

- ๑) การแถลงทิศทางการนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
- ๒) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี
- ๓) การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ
- ๔) แผนงานที่สำคัญ
- ๕) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
- ๖) การจัดซื้อจัดจ้าง
- ๗) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
- ๘) รายงานประจำปี

โดยมีการรัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการเปิดเผยข้อมูล

ตัวอย่างที่ดี : รัฐวิสาหกิจได้ S-W-O-T เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบ (Fact Based)

|          |    | Description  | Evidence-Based  |
|----------|----|--|---|
| STRENGTH | S1 | ■ ความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับ Top percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx          | ■ Customer Satisfaction อยู่ที่ร้อยละ 90 และเป็นอันดับ 1 เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยอยู่ในระดับ Top Percentile ของกลุ่มอุตสาหกรรม xxx  |
|          | S2 | ■ ส่วนแบ่งทางการตลาดสำหรับลูกค้า xx เป็นอันดับ 1                                 | ■ ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มลูกค้า xx อยู่ที่ร้อยละ 40 และเติบโตสูงขึ้นติดต่อกัน 3 ปี  |
|          | S3 | ■ ความมั่นคงทางการเงิน   | ■ มีการขยายตัวของรายได้เฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี โดยในปี 2561 มีการเติบโตของรายได้สูงที่สุดในรอบ 5 ปี คือเติบโตร้อยละ 15 เนื่องด้วยการใช้ประโยชน์จาก Data Analytic Copability ทำให้สามารถขยายฐานกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยเป็นกลุ่มที่มี Detouit ที่ต่ำ |
| WEAKNESS | W1 | ■ ความไม่เข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี | ■ ผลสำรวจความเข้าใจของพนักงานต่อทิศทางของ New Business มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.4595 ซึ่งถือว่าต่ำกว่าระดับเป้าหมาย   |
|          | W2 | ■ โครงการสำคัญ xxx ล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนด                                      | ■ การติดตามผลการดำเนินงานตามไตรมาส 4/2561 พบว่าความสำเร็จในการดำเนินงานอยู่เพียงร้อยละ 55 ซึ่งความล่าช้าดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การ Transformation องค์กร ในภาพรวมตามเป้าหมายระยะกลางที่กำหนดไว้  |
|          | W3 | ■ การสร้าง Ecosystem Porinship เพื่อขยายฐานกลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม                 | ■ ปัจจุบันยังไม่สามารถจับมือ Partner ได้ครบทุก Catoganies ตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ทั้งจำนวนและระดับความแข็งแกร่งของ Partner ส่งผลกระทบต่อระดับในการแข่งขันกับคู่แข่งขั้นทั้งสิ้น   |

## บทที่ ๖

### คณะกรรมการ

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องนำ Skill Matrix มาใช้เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ความสามารถและองค์ประกอบของคณะกรรมการ รวมถึงใช้ประกอบการสรรหาและพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยกำหนดนโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมบทบาทของคณะกรรมการในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร

#### แนวปฏิบัติ

๑. นำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนากรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและครบถ้วน และมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๒. ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) โดย Skill Matrix ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสอดคล้องกับบทบาทและภารกิจขององค์กรตลาดเป็นสำคัญ และเป็นไปตามที่ สคร. กำหนด

๓. กำหนดนโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง โดยมีสัดส่วนกรรมการสอดคล้องตามนโยบายกำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ และมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการต้องปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔. กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรตลาด มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน เพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการองค์กรตลาดใช้ประกอบการพิจารณากำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีรายละเอียดครอบคลุม ดังนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
- การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านภารกิจหลักและด้านการเงิน สถานภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรและอื่น ๆ

๕. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้องค์กรตลาดเกิดความยั่งยืน โดยมีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้จริงจนทำให้องค์กรตลาด บรรลุผลสำเร็จทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างแท้จริงตามเป้าหมายที่กำหนด

๖. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนแก่รัฐวิสาหกิจตั้งแต่นั้นปี และต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการกำหนดทิศทางกลยุทธ์และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี และปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗. คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ก่อนเริ่มปีบัญชี จัดให้มีการปรับปรุงระยะเวลาและกระบวนการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๘. คณะกรรมการองค์กรตลาดพิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชีซึ่งประกอบด้วย

- ระบบการตรวจสอบภายใน
- ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

และมีส่วนร่วมในการติดตามความเพียงพอ มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตเพื่อปรับปรุงและเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอของระบบงานทั้ง ๓ ระบบ โดยกำหนดความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๙. ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของกระบวนการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร พิจารณาจากผลประเมินของระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับปีที่มีการประเมินผล

๑๐. คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (ระดับรองจากผู้บริหารสูงสุด) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจแต่ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ โดยมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทน ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑๑. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยปีนรายเดือน โดยองค์การตลาดมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมของคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี มีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย ๗ วัน โดยไม่มีครั้งใดนำส่งภายใน ๓ วัน จัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณาควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง

๑๒. คณะกรรมการให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ โดยอย่างน้อย ร้อยละ ๙๐ ของจำนวนครั้งของการประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ทั้งหมด ควรมีกรรมการ/อนุกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป ของจำนวนกรรมการ/อนุกรรมการทั้งหมด โดยมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประชุมของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑๓. คณะกรรมการจัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีที่มีคุณภาพ และมีสาระสำคัญครบถ้วนตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีและดำเนินการบรรลุได้ตามแผนการกำกับดูแลที่ดีประจำปีอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

๑๔. กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่องดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)

๑๕. ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๑๖. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดรูปแบบการประเมิน (รายบุคคล รายคณะ และ/หรือรายไขว้) พร้อมความถี่ในการประเมินผล อย่างชัดเจนอย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นทางการ พร้อมระบุประเด็นการปรับปรุงและ/หรือเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจนและมีสาระสำคัญ นำมาจัดทำเป็นแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๑๗. คณะกรรมการต้องจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สามารถจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว (๓-๕ ปี) และแผนการดำเนินงานประจำปี ต้องมีสาระสำคัญของแผนงาน/กิจกรรมย่อยที่สอดคล้องกับผลการประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยไม่มุ่งเน้นเฉพาะการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นชอบแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ และดำเนินการจนบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนงานที่กำหนด

๑๘. ดำเนินการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ (กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการใหม่หรือกรรมการใหม่ในระหว่างปีบัญชี) โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

๑) การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น

๒) การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การตลาด หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น

๓) การเยี่ยมชมและรับฟังบรรยายสรุปการปฏิบัติงานจริงขององค์การตลาด  
ทั้งนี้ ต้องมีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาตนเองของ คณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงาน ในระดับขั้นตอน/ องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ ๗

### การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจ ต้องจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

#### แนวปฏิบัติ

๑. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่มีกรรมการเข้าร่วมอย่างเป็นทางการ โดยจัดทำกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมทั้ง ๒ ระบบงานอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยระบุเป็นส่วนหนึ่งของกฎบัตรของคณะกรรมการฯ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน นำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ

๒. มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

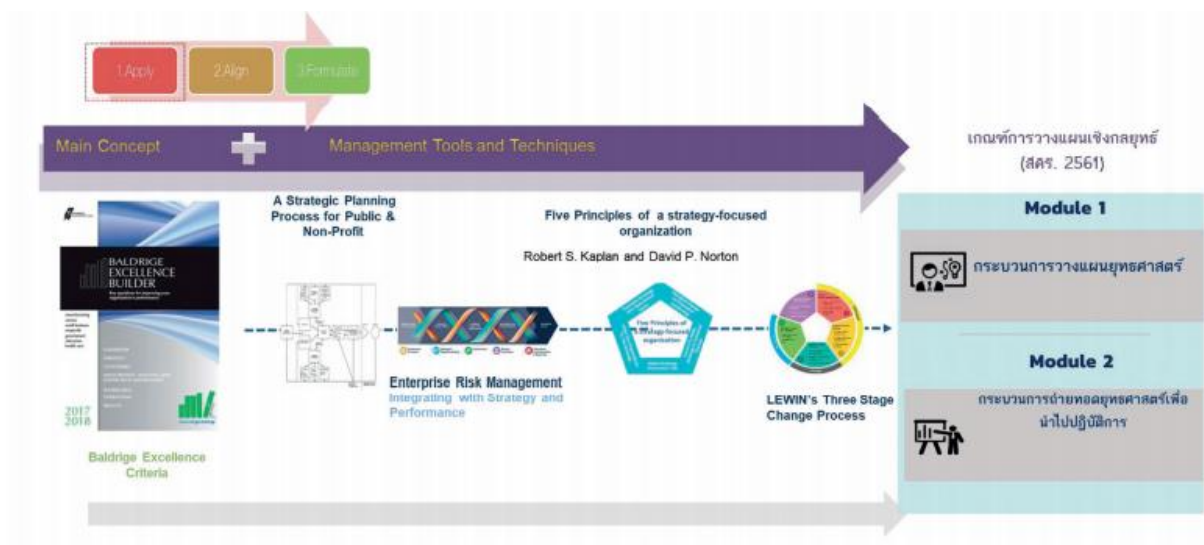
๓. มีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็น รูปธรรม

๔. มีการจัดทำและนำเสนอแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

๕. มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และมีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๖. คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างครบถ้วนและเป็นระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๗. คณะกรรมการติดตามและมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะอย่างมีสาระสำคัญชัดเจนเพื่อเพิ่มมาตรฐานและความเพียงพอระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการประเมินคุณภาพปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อย หรือระบบงาน โดยรวม



## บทที่ ๘ จรรยาบรรณ

### หลักการ

รัฐวิสาหกิจจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ

### แนวปฏิบัติ

๑. จัดทำคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วน มีการระบุพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ โดยพฤติกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานควรแตกต่างกันไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มบุคคล ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีดังกล่าวและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน

๒. เผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยระหว่างปีจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี สามารถประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณได้

๓. ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ ๙

### ความยั่งยืนและนวัตกรรม

#### หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม และจัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานการพัฒนาความยั่งยืน รวมถึงจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

#### แนวปฏิบัติ

๑. จัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ และ/หรือคณะอนุกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน และเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และจัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กรนำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

๒. ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี ครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐

๓. ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยมีการปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔. จัดให้มีนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

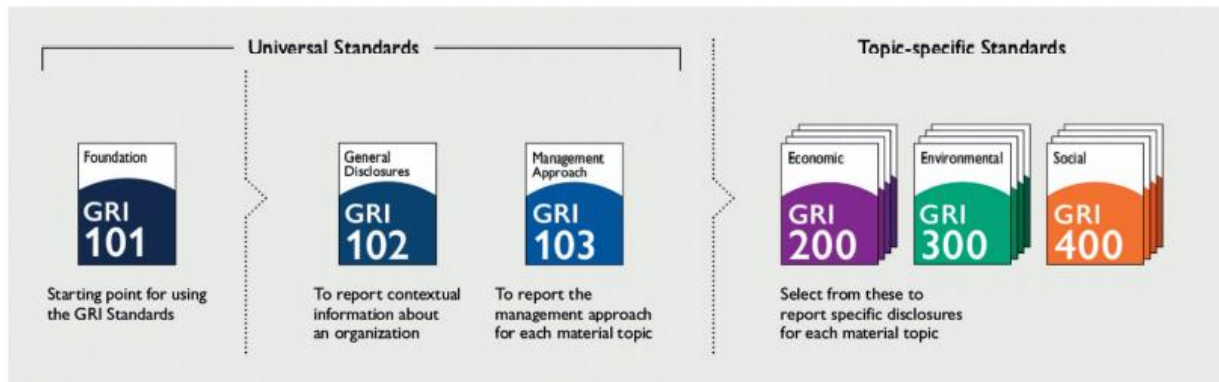
๕. นำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาดอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ

๖. มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และมีการปรับปรุงนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗. จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรเป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไปโดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถติดตามการพัฒนาความยั่งยืนขององค์การตลาดได้อย่างแท้จริง

๘. จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป

๙. มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอนองค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



ที่มา : <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

มาตรฐานการพัฒนาและรายงานการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น หลักการ Global Reporting Initiative โดยสามารถพิจารณารายละเอียดกรอบหลักการ และแนวทางการรายงานได้ตาม <https://www.globalreporting.org/standards/> เป็นต้น

## บทที่ ๑๐ การติดตามผลการดำเนินงาน

### หลักการ

องค์การตลาดต้องมีการการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยคำนึงถึงคุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

### แนวปฏิบัติ

๑. คณะกรรมการกำกับดูแลเพื่อให้องค์การตลาดมีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

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

- การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ

๒. คณะกรรมการมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินขององค์การตลาดให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

๓. มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมิน กระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

๔. จัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน เพียงพอต่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางประเด็น ตามประเด็นสำคัญ ๓ ประเด็น

- ประเด็นสำคัญของรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่

๑. สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

๒. ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

๓. แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน

๕. มีการประเมินคุณภาพ และ/ หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และมีการปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

