



# เกณฑ์ประเมินผล ENABLER ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CORPORATE GOVERNANCE & LEADERSHIP)



สำหรับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563

## 04 เกณฑ์ประเมินผลฯ ด้าน CG

รายละเอียดเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

## 03 หลักการ/แนวคิดในการพัฒนา

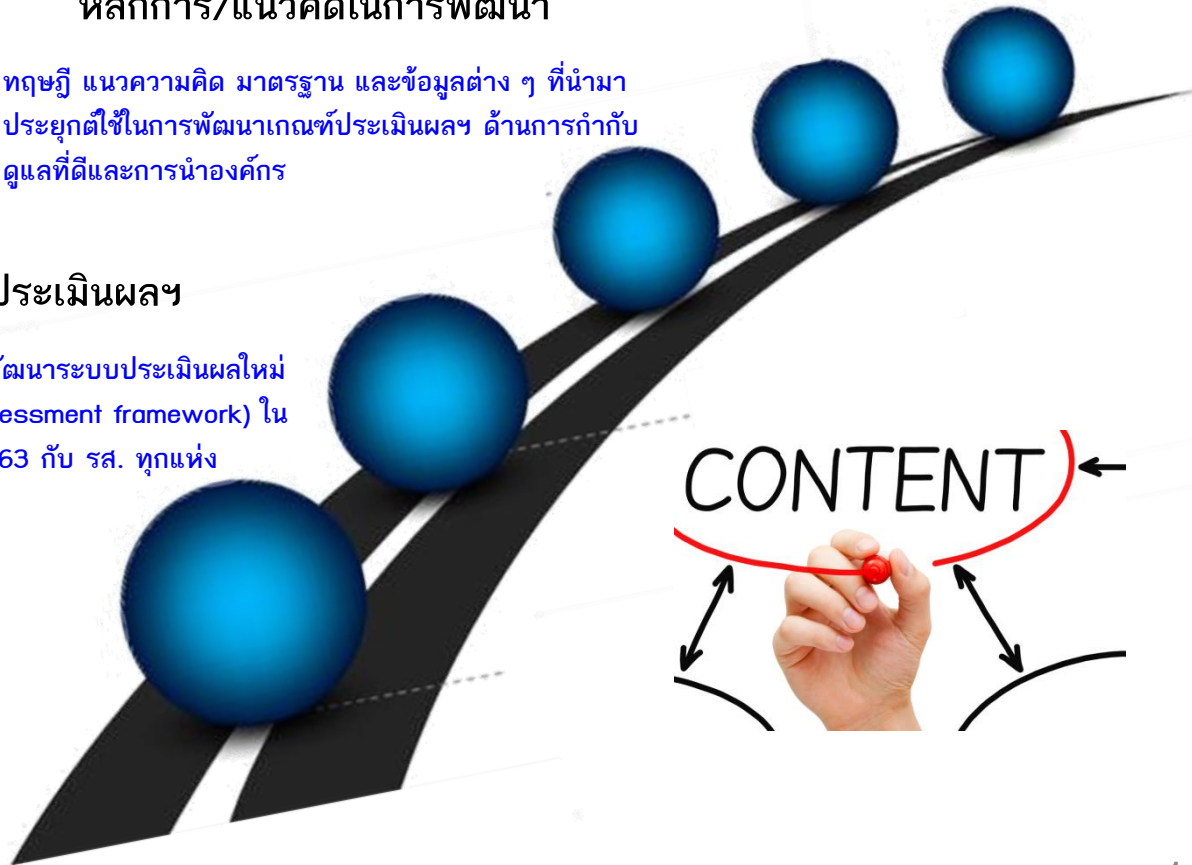
ทฤษฎี แนวความคิด มาตรฐาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินผลฯ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

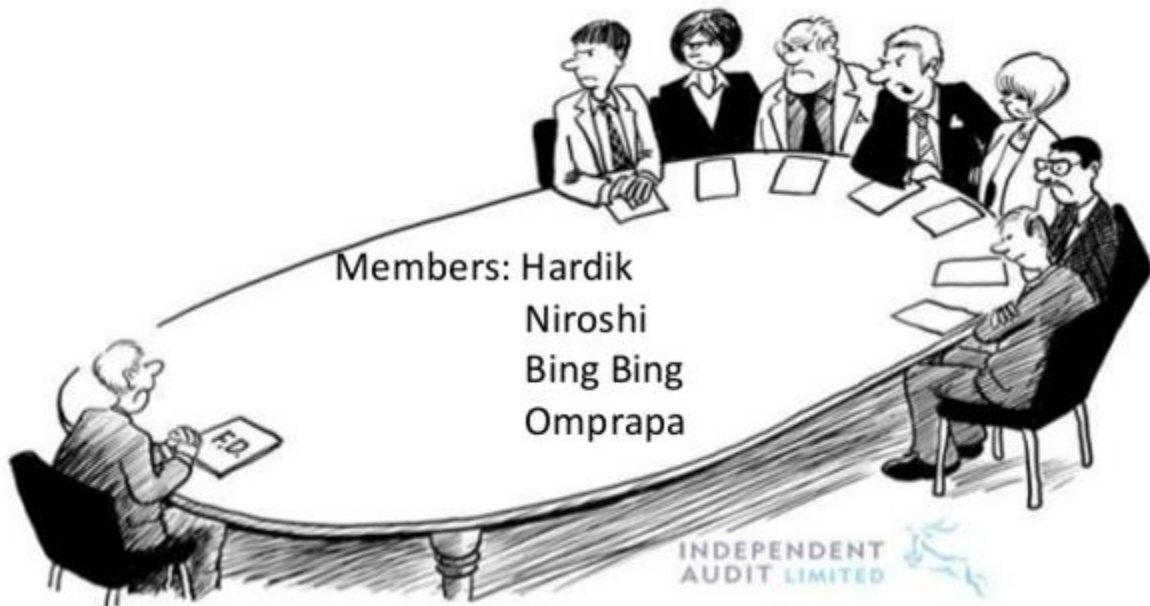
## 02 แนวทางระบบประเมินผลฯ

เหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบประเมินผลใหม่ รวมถึงกรอบการประเมิน (Assessment framework) ในภาพรวม ที่จะเริ่มใช้ตั้งแต่ปี 2563 กับ รส. ทุกแห่ง

## 01 การพัฒนาระบบประเมินผลฯ

คณะอนุกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม/อนุกรรมการฯ ชุดย่อยต่าง ๆ และขั้นตอนการพัฒนาระบบประเมินผลฯ ของคณะอนุกรรมการฯ สคร. และทีมที่ปรึกษา

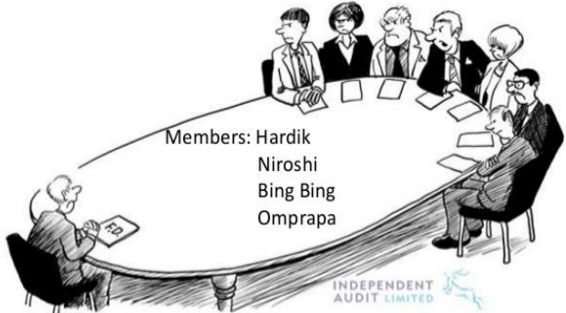




คณะอนุกรรมการ  
พิจารณาแนวทางการ  
ปรับปรุงระบบประเมินผล  
การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ  
ภาพรวม/อนุกรรมการฯ  
ชุดย่อยต่าง ๆ และ  
ขั้นตอนการพัฒนาระบบ  
ประเมินผล  
ของคณะอนุกรรมการฯ  
สคร. และทีมที่ปรึกษา

## 01 การพัฒนาระบบประเมินผลฯ

คณะกรรมการพิจารณาแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ  
 ภาพรวม



คุณยุทธ วรจักรธรร  
 ประธานฯ

01 การพัฒนาระบบ  
 ประเมินผลฯ



ศ.ดร.ปรัชญา  
 เวสารัชช์



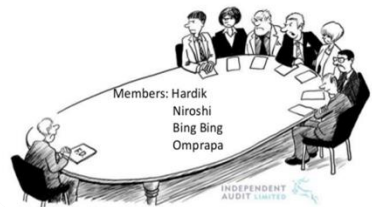
คุณปิยะบุตร  
 ชลวิจารณ์



ดร.สุทธิพร  
 ปทุมเทวาภิบาล



ผศ.ดร.ประวิตร  
 นิลสุวรรณากุล



# 01 การพัฒนาระบบ ประเมินผลฯ

คณะอนุกรรมการพิจารณา  
แนวทางการปรับปรุงระบบ  
ประเมินผลการดำเนินงาน  
รัฐวิสาหกิจ  
สำหรับ Enabler  
แต่ละด้าน

## ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์



**คุณยุทธ วรฉัตรธาร  
ประธานฯ**



คุณพัลลภา  
เรืองรอง



คุณทวีศักดิ์  
กอนันตกุล



คุณสันติ  
บางอ้อ



คุณชัยพัฒน์  
สหสกุล

## ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



**คุณปิยะบุตร ชลวิจารณ์  
ประธานฯ**



คุณจันทรา  
อาขวานันท์กุล



คุณอัญญา  
ชันวณิชย์



คุณเมธา  
สุวรรณสาร



คุณคณิต์  
สว่างวีรธ



คุณรสา กาญจนสาย  
ที่ปรึกษาด้านการ  
ประเมินผลฯ  
อนุกรรมการ  
ทั้ง 5 คณะ

## ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และด้านการ มุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



**ศ.ดร.ปรัชญา  
เวสารัชช  
ประธานฯ**



คุณมนูญ  
สรศักดิ์คุณากร



คุณพงศ์ไพยม  
วาศกุติ



คุณดนูชา  
ยินดีพิช

## ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม



**ดร.สุทธิพร  
ปทุมเทวาภิบาล  
ประธานฯ**



คุณเมธา  
สุวรรณสาร



คุณพรชัย  
สุนหจินดา



คุณววรรณวิทย์  
อาขุบุตร

## ด้านการตรวจสอบภายใน



**ผศ.ดร.ประวิตร  
นิลสุวรรณากุล  
ประธานฯ**



คุณอนุวัฒน์  
จงยินดี

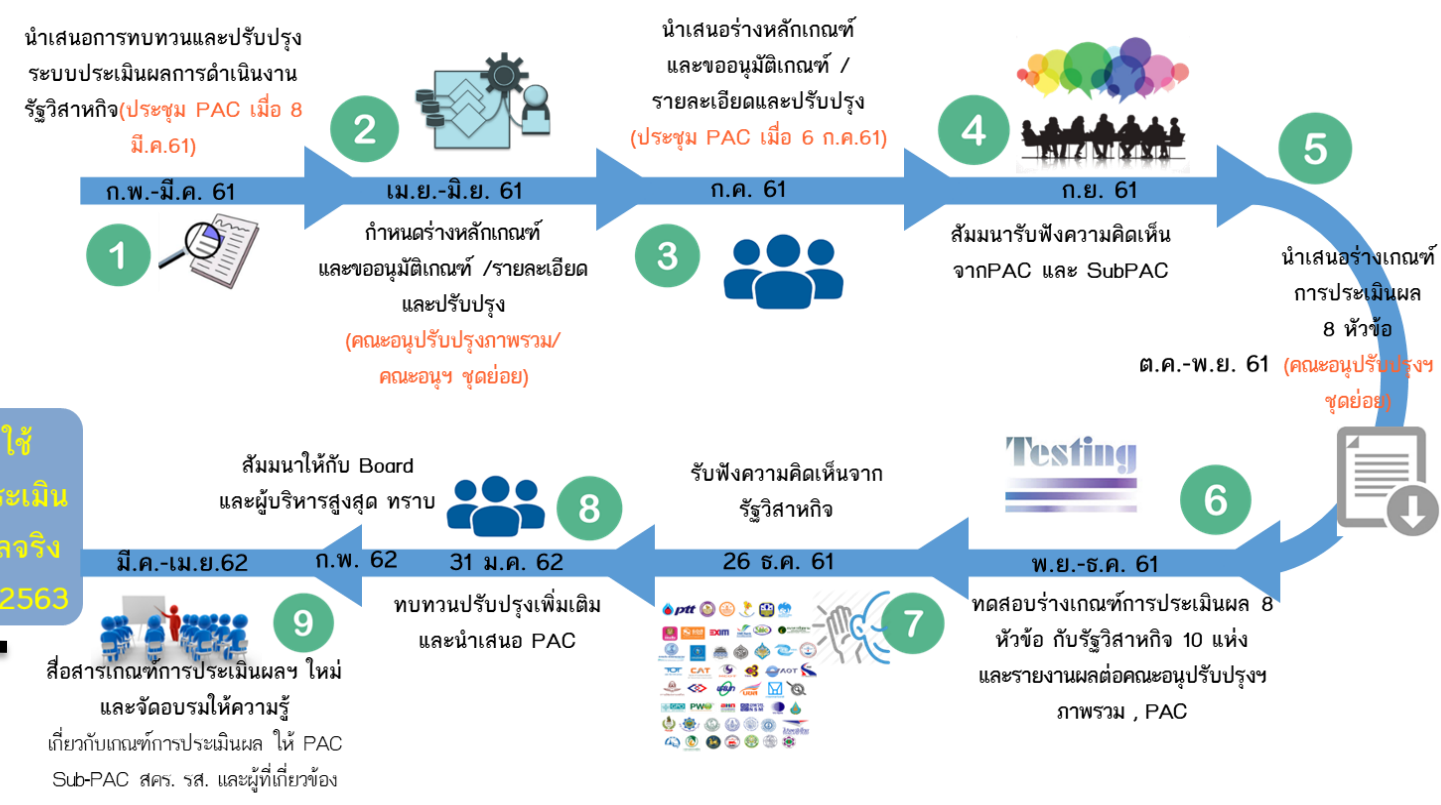


คุณกมลเลิศ  
สันติเวชชกุล



คุณยรรยง  
ลิขิตเจริญ

**ขั้นตอนการทำงานของ คณะอนุกรรมการฯ สคร. และทีมที่ปรึกษา**





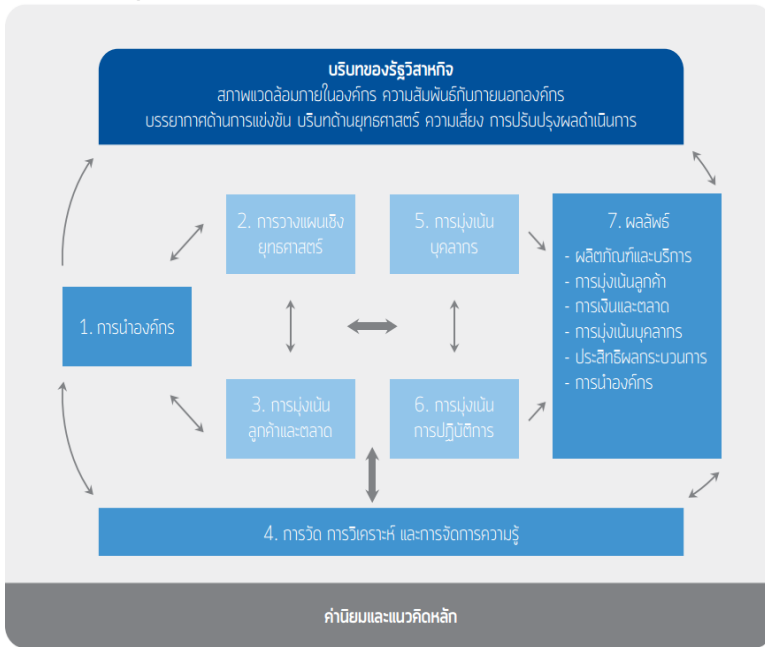
## 02 แนวทางระบบประเมินผล

เหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบประเมินผลใหม่ รวมถึงกรอบการประเมิน (Assessment framework) ในภาพรวม ที่จะเริ่มใช้ตั้งแต่ปี 2563 กับ รส. ทุกแห่ง

## ปัจจุบัน รส. ใช้ระบบประเมินผลฯ อยู่ 2 ระบบ

### 1. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

ประยุกต์กรอบแนวคิด Thailand Quality Award: TQA



ใช้กับ รส. กลุ่ม A 19 แห่ง กลุ่ม B 14 แห่ง

### 2. ระบบบริหารจัดการองค์กร

ประยุกต์กรอบแนวคิด Balanced scorecard



**1. การดำเนินงานตามนโยบาย**

- กระทรวงเจ้าสังกัด
- กระทรวงการคลัง
- หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง



**2. ผลการดำเนินงานของ รส.**

- ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
- ผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงิน



**3. การบริหารจัดการองค์กร**

- บทบาทของคณะกรรมการ รส.
- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- การบริหารจัดการสารสนเทศ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล

ใช้กับ รส. กลุ่ม C 21 แห่ง



## ข้อดี/ข้อด้อย ของระบบประเมินผลฯ ปัจจุบัน

PROS

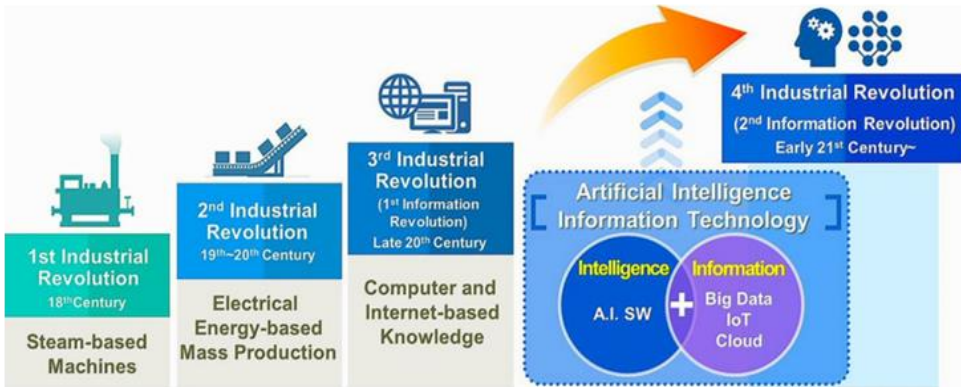
ข้อดีของระบบปัจจุบัน
<p>1. ทั้งระบบประเมินบริหารจัดการ (ข้อ 3) และ ระบบ SEPA มีความสมดุลในการวัดทั้งผลลัพธ์ (Result) และกระบวนการ/การบริหารจัดการ (Process)</p>
<p><u>ระบบประเมินบริหารจัดการ (ข้อ 3)</u></p> <p>1. การประเมินการบริหารจัดการองค์กร (ข้อ3) มีความชัดเจน รัฐวิสาหกิจรู้ว่าต้องทำอะไร</p> <p>2. มีการประเมินการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และบทบาท คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน</p>
<p><u>ระบบ SEPA</u></p> <p>1. มีการนำการบูรณาการ (Integration) และการเรียนรู้ (Learning) เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินในแต่ละด้านของกระบวนการ (ADLI) ที่ชัดเจน</p> <p>2. มีการประเมินด้านลูกค้าและการตลาด (หมวด 3)</p>

CONS

ข้อด้อยของระบบปัจจุบัน
<p><u>ระบบประเมินบริหารจัดการ (ข้อ 3)</u></p> <p>1. การบูรณาการและการเรียนรู้ของการบริหารจัดการแต่ละข้อไม่ชัดเจน</p> <p>2. ขาดการประเมินด้านลูกค้าและการตลาด</p>
<p><u>ระบบ SEPA</u></p> <p>1. การประเมินกระบวนการใช้ดุลยพินิจสูง</p> <p>2. ภาษาเกณฑ์ยากต่อการเข้าใจของคนทั่วไป</p> <p>3. เกณฑ์อยู่ในรูปคำถาม รัฐวิสาหกิจไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร</p>

## เหตุผลและความจำเป็นในการพัฒนาระบบประเมินผลฯ ใหม่

### Technology



Source : worldbank.org

### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้ รส. ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทั้งหมดนี้ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

### หลักการ

1. รักษาข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบัน
2. ปรับปรุงข้อด้อย ของระบบปัจจุบัน
3. ปรับปรุง เพิ่มเติม ประเด็นของการจัดการสมัยใหม่/Update ให้เป็นปัจจุบัน พร้อมข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่ได้รับ

### Standard



### ยุทธศาสตร์ชาติ:กรอบการพัฒนาระยะยาว



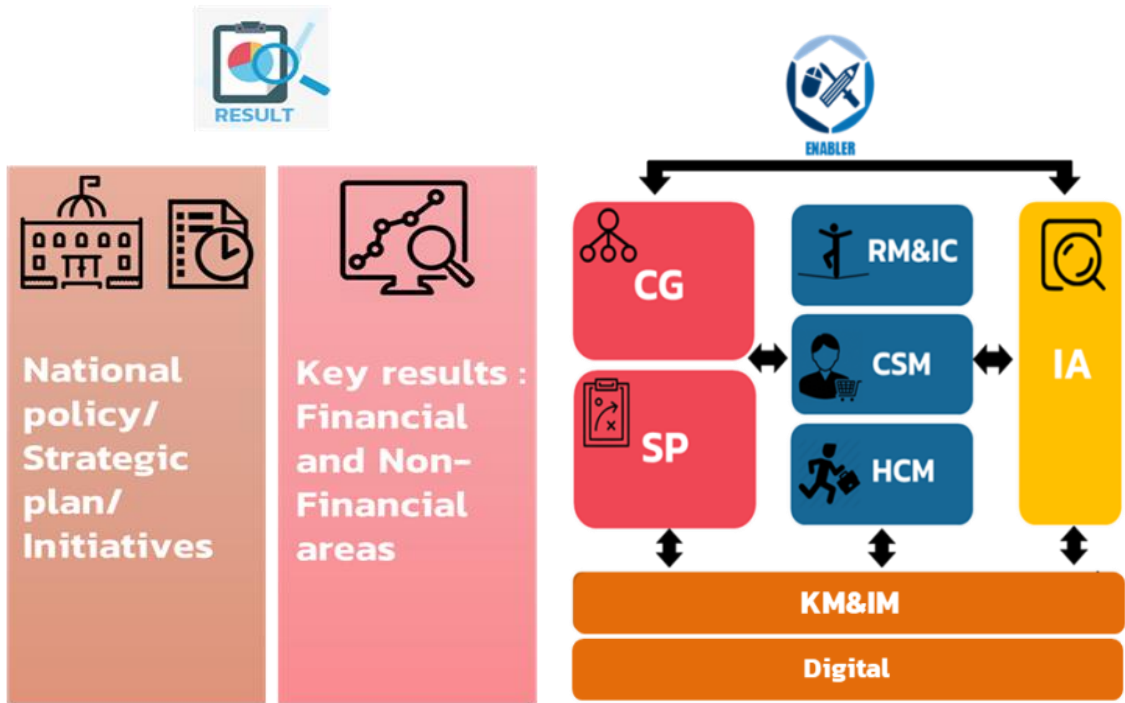
Key Performance Areas (60 ± 15%)

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)

ภาพรวมกรอบการประเมินสำหรับระบบประเมินผลฯ ใหม่



ใช้กับ รส. ทุกแห่ง

## ความแตกต่างของกรอบการประเมินในส่วนของกระบวนการ

### Enablers

ระบบประเมินผลใหม่
ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน

### ระบบ/กระบวนการ

SEPA	ระบบบริหารจัดการองค์กร
หมวด 1 การนำองค์กร	3.1 บทบาทคณะกรรมการฯ
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	-
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	3.2 การบริหารความเสี่ยง 3.3 การควบคุมภายใน
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด	-
หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้	3.5 การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	3.6 การบริหารทรัพยากรบุคคล
หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	-
-	3.4 การตรวจสอบภายใน

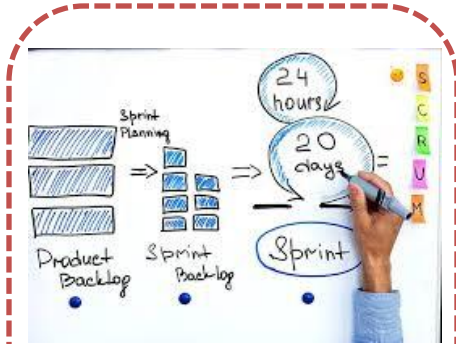
## Enablers (40 ± 15%)

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)

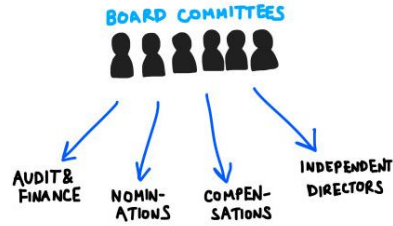
### แนวทางสำหรับการประเมิน Enablers

- ระบุให้ รส. ทราบชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง?
- ระบุว่าคุณภาพที่คาดหวังนั้นคืออะไร รส. ต้องทำอย่างไร?
- การดำเนินงานทุกอย่าง รส. ต้องทำจริง อย่างทั่วถึง สม่่าเสมอ จนได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด/ต้องการ
- สิ่งที่ รส. ทำนั้นต้องเชื่อมโยง/บูรณาการ กับเรื่องอะไรบ้าง?
- สิ่งที่ รส. ทำนั้น ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1	2	3	4	5
การมีนโยบาย/ระบบ/หลักการ	นโยบาย/ระบบ/หลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ	การดำเนินงานทั่วถึง / สม่่าเสมอ และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



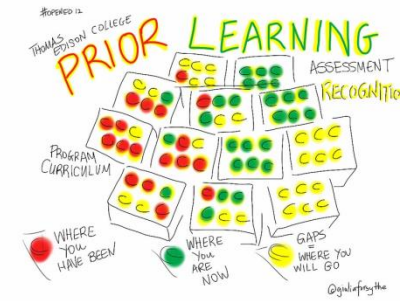
**สร้างองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางที่เป็นระบบ :**  
 จัดทำนโยบาย คู่มือ แผนแม่บท แนวปฏิบัติหรือระบบงานที่เป็นมาตรฐาน และองค์ประกอบพื้นฐานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการนำองค์กร



**นำองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางไปปฏิบัติ :**

คณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการนำองค์กร **นำองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางไปปฏิบัติ** ไปใช้ในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นมาตรฐาน

**บูรณาการองค์ประกอบพื้นฐานหรือแนวทางกับหมวดการดำเนินงาน บริบทองค์กร และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง :** คณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลและการนำองค์กร ปฏิบัติตามองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงานในเชิงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร



**ประเมิน เรียนรู้ และนวัตกรรมมองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงาน :**  
 ประเมินองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงาน ที่ใช้ในปัจจุบัน ระบุ GAP ระดับกระบวนการ/ระบบงานและผลลัพธ์ พร้อมปรับปรุงจนเกิดองค์ประกอบหรือแนวทางดำเนินงานใหม่ ที่ให้ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง



1. หลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศเช่น OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise เป็นต้น



2. หลักเกณฑ์ประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เป็นที่ยอมรับภายในประเทศ เช่น สสร. เป็นต้น

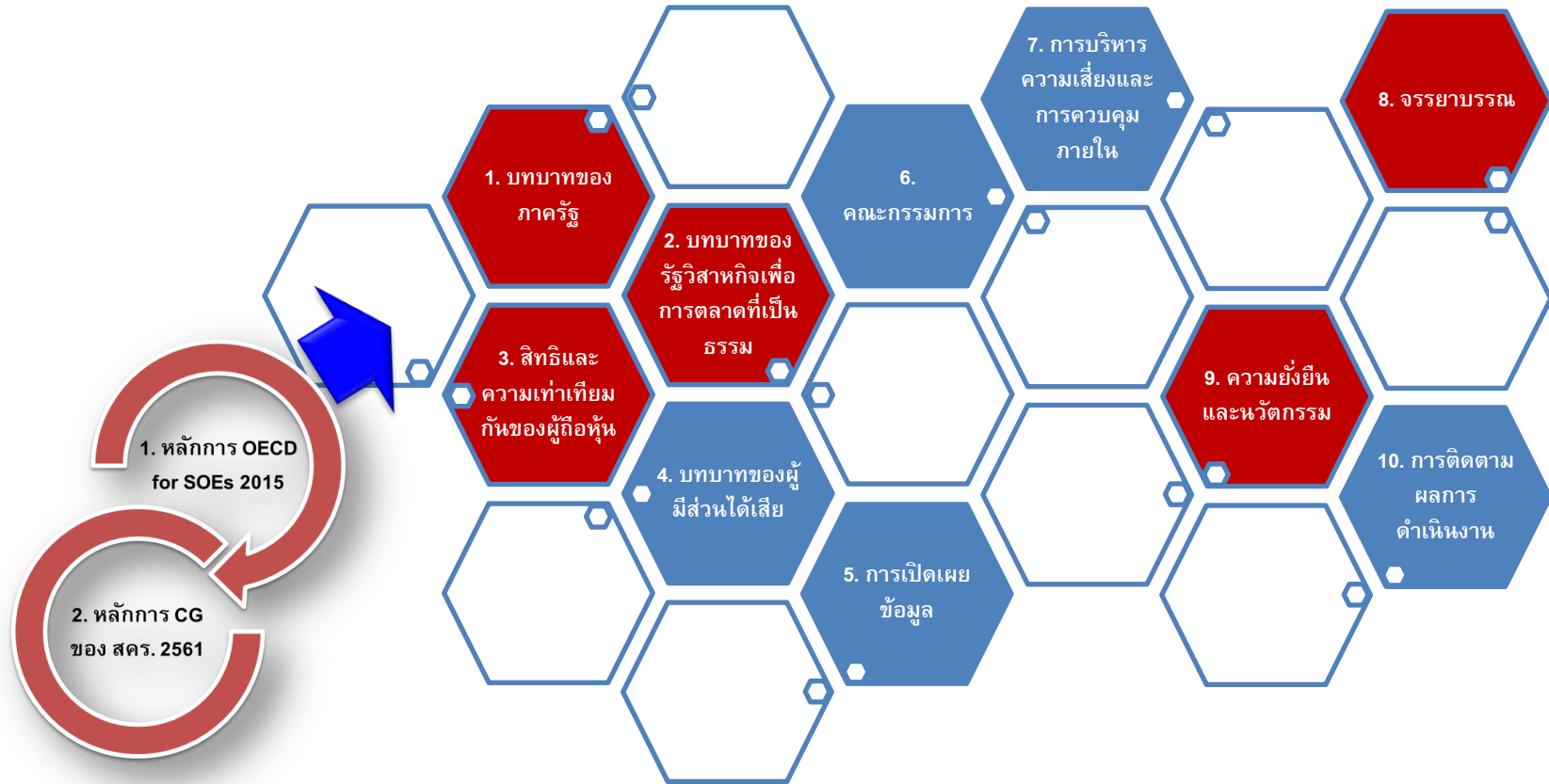


หมวดหมู่	ประเด็นการประเมิน	จำนวน	คะแนน
เกณฑ์ประเมิน	1. บทบาทและปฏิสัมพันธ์ของคณะกรรมการ	20	20
	11. การเชื่อมโยง Mission, Vision, Strategy กับระบบบริหารภายใน	20	20
	12. การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและระบบบัญชี	10	10
	13. การดูแลผลประโยชน์ของส่วนกลาง	10	10
	14. การประเมินผลของฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงาน	10	10
เกณฑ์ประเมินการนำองค์กร	15. การมีที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญภายนอก	10	10
	16. การเป็นต้นแบบของระดับอื่น	10	10
	17. การมีที่ปรึกษาภายใน (Internal Audit)	20	20
	18. การมีคณะกรรมการกำกับดูแล	10	10
เกณฑ์ประเมินการนำองค์กร	19. การมีคณะกรรมการกำกับดูแล	10	10
	20. การมีคณะกรรมการกำกับดูแล	10	10
	21. การมีคณะกรรมการกำกับดูแล	10	10
	22. การมีคณะกรรมการกำกับดูแล	10	10
รวม	100	100	

3. นโยบายรัฐ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Tread) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรในปัจจุบัน

หลักเกณฑ์ประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของรัฐวิสาหกิจ





หัวข้อ	น้ำหนัก (%)	ประเด็นย่อย
1. บทบาทของภาครัฐ	5	1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	10	2.1 การกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	10	3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	10	4.1 การจัดทำมีนโยบายและการปฏิบัติงานเชิง กลยุทธ์ด้าน CSR in Process 4.2 การติดตามผลการดำเนินงานด้าน CSR in Process 4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ
5. การเปิดเผยข้อมูล	10	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้ 5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สคร.
6. คณะกรรมการ	15	6.1 โครงสร้าง องค์ประกอบ และทักษะความรู้ความสามารถของ กกก. 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี 6.4 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร 6.5 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และ ผู้บริหารระดับสูง 6.6 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ 6.7 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 6.8 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10	7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
8. จรรยาบรรณ	8	8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	12	9.1 การจัดทำมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม 9.2 การจัดทำมีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	10	10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

## 1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

ยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”

### Module 1 :



- รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งการรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ /ระบบการบริหารจัดการ เพื่อการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างครบถ้วนสมบูรณ์
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2.1 การกำหนดนโยบายและ แข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม

ยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”

### Module 2 :



- รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม โดยครอบคลุมทั้ง 1. แนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้ 2. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า 3. การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม 3.1 แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 3.2 การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ หรือ 3.3 การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม 4. การกำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย 5. การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างไม่ได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด และ 6. การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบ
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ /ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนด ครบถ้วนสมบูรณ์
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 3.1 การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้ง ตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่ เกี่ยวข้อง

ยึดหลักปฏิบัติ “apply or explain”

#### Module 3 :



- รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญครบถ้วน และเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งการป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน การเกิดรายการเกี่ยวโยง และการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- รัฐวิสาหกิจกำหนดผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ /ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนดครบถ้วน
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องตามกรอบนโยบายฯ ที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

การใช้ข้อมูลภายใน

- การที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งรับรู้หรือสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่มีความสำคัญและยังไม่มีการเปิดเผยหรือห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะโดยทั่วไป ก่อนนำข้อมูลดังกล่าวมาแสวงหาประโยชน์ ทั้งแก่ส่วนตนและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กร หรือเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เสียประโยชน์



รายการเกี่ยวโยง

- หมายถึง การทำรายการระหว่างบริษัทจดทะเบียนหรือบริษัทย่อยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทจดทะเบียน

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- สถานการณ์หรือการกระทำของบุคคลที่มีผลประโยชน์ส่วนตนเข้ามาเกี่ยวข้อง จนส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจหรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้น การกระทำดังกล่าวอาจเกิดขึ้นโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาหรือไม่เจตนา หรือบางเรื่องเป็นการปฏิบัติสืบทอดกันมา จนไม่เห็นว่าเป็นสิ่งผิด พฤติกรรมเหล่านี้ เป็นการกระทำความผิดทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ (ประโยชน์ของส่วนรวม) แต่กลับตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง





**CSR Processes**



**CSR Behaviors/ Value**

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)	การรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
2. ความโปร่งใส (Transparency)	ความโปร่งใสในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
3. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	การยึดมั่นปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมทั้งความซื่อสัตย์ ไม่เลือกปฏิบัติ และยุติธรรม
4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Respect for Stakeholder Interests)	การเคารพ พิจารณาและตอบสนองต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร
5. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)	การยอมรับการปฏิบัติตามหลักนิติธรรมหรือการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ชสน.
6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)	การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่สากลกำหนด ร่วมกับการยึดมั่นการดำเนินงานตามหลักนิติธรรมที่รัฐบาลกำหนดอย่างเคร่งครัด
7. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)	การให้ความเคารพต่อสิทธิมนุษยชน และยอมรับถึงความสำคัญ และความเป็นสากลของหลักการ




**Long Term Shareholder's Value Creation**



## 4.2 การติดตามผลการดำเนินงาน ด้าน CSR in Process

### Module 4 :



-  คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามแนวทางที่กำหนด
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบการติดตามผล CSR in Process
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

4.3 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน  
สำคัญตามความสามารถพิเศษของ

รัฐวิสาหกิจ

Module 4 :



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ



รัฐวิสาหกิจกำหนดหลักเกณฑ์ คัดเลือกและระบุรายชื่อชุมชนสำคัญของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน พร้อมจัดทำ และดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนสำคัญที่สอดคล้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร

รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญสำเร็จบรรลุเป้าหมายร้อยละ 100

รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญตามความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

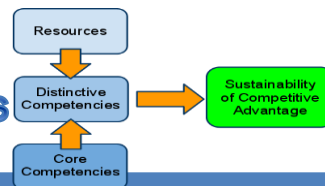


## ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

หมายถึงสิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง ความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ทำหาคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญเทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ (การกำหนดความสามารถพิเศษเป็นกระบวนการในหมวด 2)

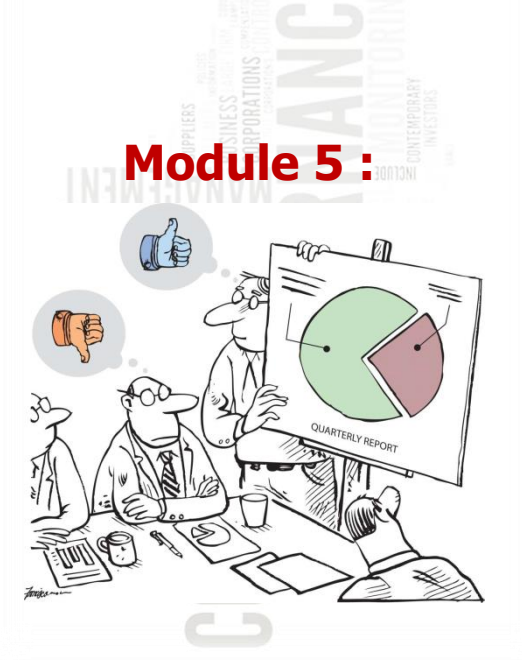
### ตัวอย่างเกณฑ์ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร



ประเด็น	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
สร้างมูลค่า	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรในกลุ่มลูกค้าใหม่ ตลาดใหม่ และอุตสาหกรรมใหม่ ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต รวมถึงสามารถสร้าง <b>PEA Brand</b> ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักในทุกกลุ่มลูกค้า
มีความซับซ้อน	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบ จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบ จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 10 ปี	คู่แข่งไม่มีทักษะ/ความสามารถดังกล่าว หากมีการลอกเลียนแบบจำเป็นต้องใช้เวลาไม่ต่ำกว่า 20 ปี
Barrier	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ ในช่วงเวลา 10 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา 11-20 ปี	กีดกันคู่แข่งรายใหม่ เข้ามาแข่งขันได้ในช่วงเวลา มากกว่า 20 ปี

5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้

5.2 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของ รัฐวิสาหกิจ



- รัฐวิสาหกิจมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีหรือ Website ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันกาล
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของ กระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล และปรับปรุง นโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ใน ระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

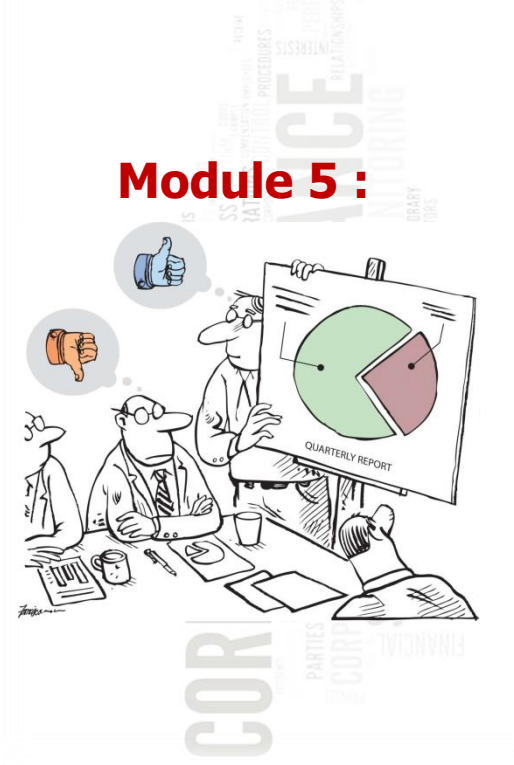


เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

### 5.3 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปีต้องสอดคล้องกับ สคร.



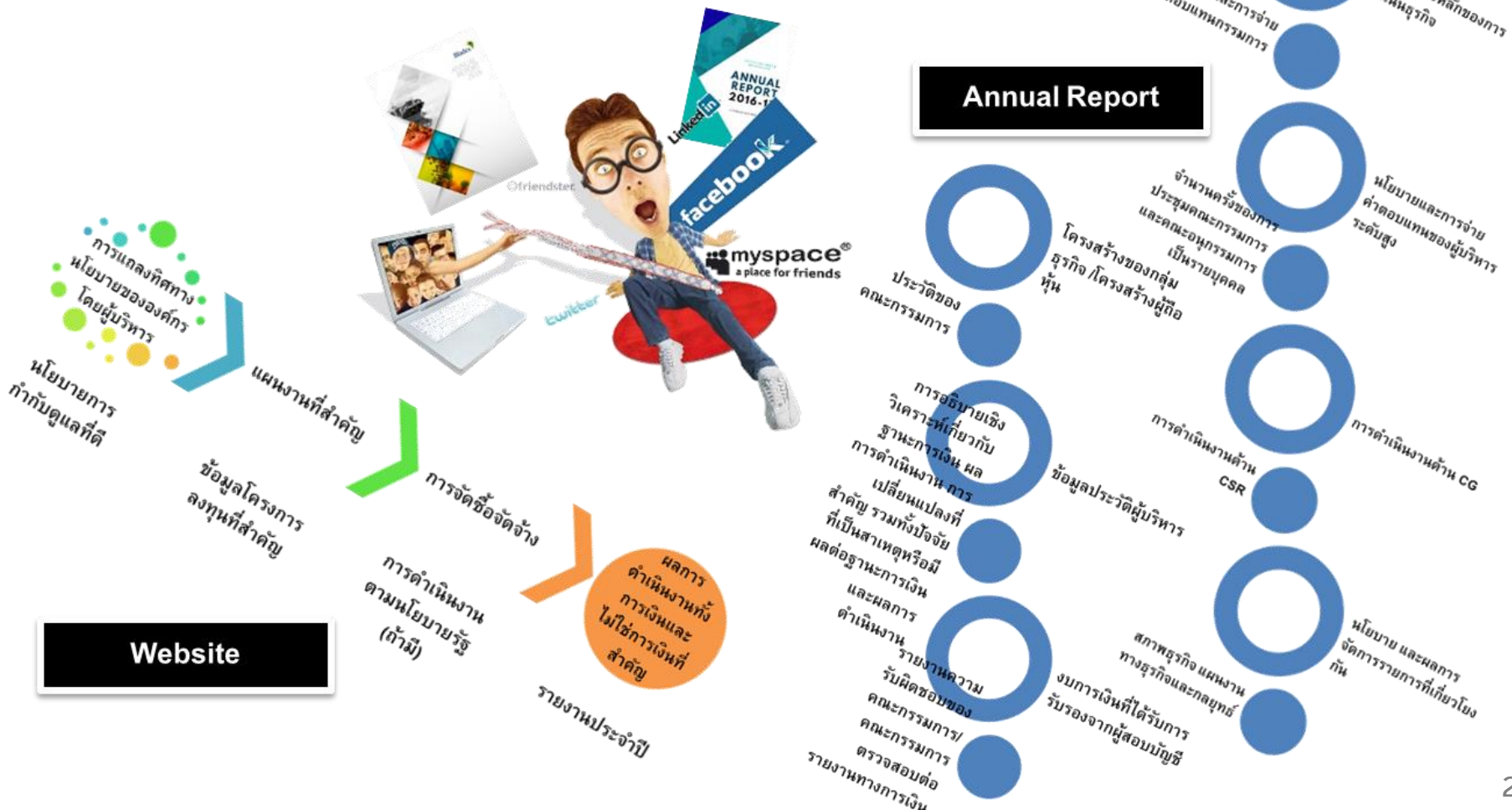
- รัฐวิสาหกิจจัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีอย่างรวดเร็วภายใน 1 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ /ระบบการเปิดเผยข้อมูล พร้อมปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ



6.1 โครงสร้าง องค์กรประกอบ และ  
ทักษะความรู้ความสามารถของ คกก.

**Module 6 :**



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."

- รัฐวิสาหกิจจัดทำ Skill Matrix และนำมาใช้สำหรับการคัดเลือกและพัฒนาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างเป็นระบบ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผล กระบวนการจัดทำและนำ Skill Matrix มาใช้ประโยชน์
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์กรประกอบย่อย หรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็น รุปธรรม



## 6.2 การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง

### Module 6 :



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."

- รัฐวิสาหกิจกำหนดนโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง อย่างเป็นระบบ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม





### 6.3 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และ จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปี

#### Module 6 :



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ



- รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน เพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใช้ประกอบการพิจารณากำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี โดยมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญครอบคลุมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืน และเห็นชอบแผนก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



## 6.4 การติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร

### Module 6 :



“Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff.”



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานพร้อมมอบข้อสังเกตเพื่อเพิ่มมาตรฐานระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล และระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลกระบวนการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานฯ ของระบบงานสำคัญ พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 6.5 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง

### Module 6 :



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ และนำผลประเมินไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นรูปธรรม
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลกระบวนการประเมินผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 6.6 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ

### Module 6 :



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."

- รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยเป็นรายเดือน โดยรัฐวิสาหกิจมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมคณะกรรมการ พร้อมจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมเฉลี่ย 7 วัน โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการตามวาระประชุมที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ต่อครั้งการประชุม รวมถึงจัดให้มีการประชุมคณะอนุกรรมการอย่างสม่ำเสมอทั้งปี
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลกระบวนการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 6.7 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ

### Module 6 :



“Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff.”

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีที่มีคุณภาพ พร้อมจัดให้มีหน่วยงานกำกับดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย กฏระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน (Compliance Unit) อย่างชัดเจน
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลกระบวนการเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงาน โดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 6.8 การประเมินและพัฒนาตนเอง ของคณะกรรมการ

### Module 6 :



"Due to budget cuts we are having to take on more temporary staff."

- รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ โดยจัดให้มีกิจกรรมที่ครบถ้วนทั้ง 1. การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ 2.ชี้แจงหรือบรรยายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและ 3.นำเยี่ยมชมกิจการ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของระบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 7.1 การจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### Module 7 :



- รัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายในที่มีกรรมการเข้าร่วมอย่างเป็นทางการ และจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน นำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบอย่างเป็นทางการ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือการควบคุมภายใน
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงาน โดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

7.2 การให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

Module 7 :



- รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ



7.3 การติดตามมาตรฐานและประสิทธิผล  
ของระบบการบริหารความเสี่ยงและ  
ควบคุมภายใน

Module 7 :



- รัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้าน**บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**ในนำเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส โดยคณะกรรมการมอบข้อสังเกตอย่างมีสาระสำคัญ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตคณะกรรมการ
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



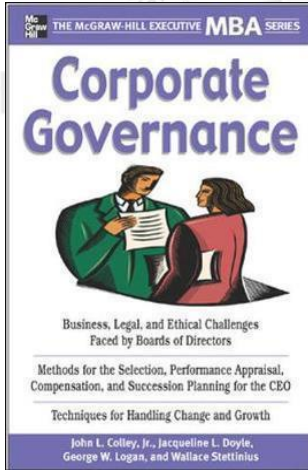
เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ

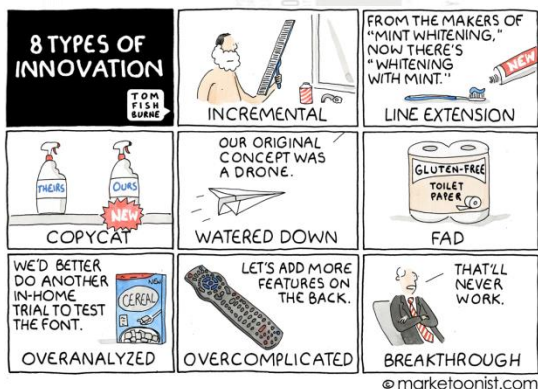
### Module 8 :



- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับให้รัฐวิสาหกิจจัดทำคู่มือจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการผู้บริหารและพนักงาน
- รัฐวิสาหกิจเผยแพร่และจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำคู่มือจรรยาบรรณไปปฏิบัติ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ โดยพบว่าพนักงานรับรู้ มีความต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจรรยาบรรณอย่างเป็นรูปธรรม
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 9.1 การจัดให้มโนบายและระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

### Module 9 :



■ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้ **มโนบายการบริหารจัดการนวัตกรรม** อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ จัดทำ และดำเนินการตาม **แผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี** ที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร

- รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมบรรลุผลสำเร็จ ร้อยละ 100
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบงานเพื่อบริหารจัดการนวัตกรรม พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา



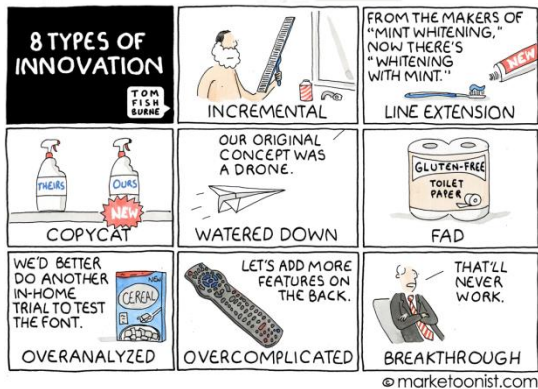
เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

## 9.2 การจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์

### Module 9 :



■ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีนโยบายการพัฒนาความยั่งยืนของ  
รัฐวิสาหกิจอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมกำหนดโครงสร้าง  
ผู้รับผิดชอบ **ค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ  
รัฐวิสาหกิจ** เพื่อนำไปประกอบการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์  
ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ  
ในเชิงบูรณาการ

- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/  
ระบบงานเพื่อบริหารจัดการความยั่งยืน
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ  
ปฏิบัติงาน ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม  
โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน  
ประกอบการพัฒนา



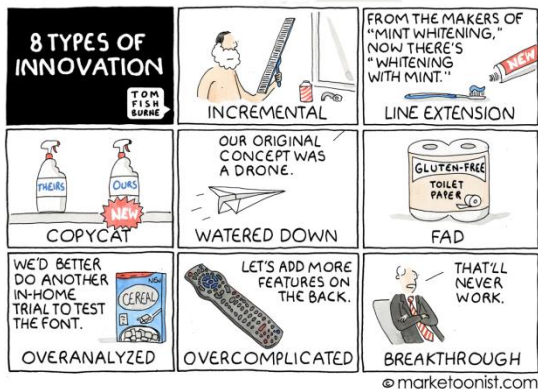
เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

### 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

#### Module 9 :



- ▲
  - รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป เช่น Global Reporting Initiative (GRI)
  - รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบงานเพื่อรายงานการพัฒนาความยั่งยืน พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน  
และไม่ใช้การเงิน

Module 10 :



▲ เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA

■ เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำกับดูแลให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็น โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบข้อสั่งเกตหรือข้อเสนอแนะพร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสั่งเกตและข้อเสนอแนะ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน พร้อม ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับชั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

Module 10 :



- รัฐวิสาหกิจจัดทำรายงานด้านการเงินและด้านไม่ใช้การเงินโดยมี **องค์ประกอบครบถ้วน** และเป็นมาตรฐานเพียงพอสำหรับประกอบการตัดสินใจเพื่อการกำกับดูแลองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน พร้อมปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบ SEPA



เกณฑ์ที่สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการ







# ขอขอบคุณ

