



แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ปี 2565-2569

และ

แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ปี 2565

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย

๒๒

## บทที่ ข้อมูลทั่วไป

|  |    |
|--|----|
| 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) .....  | 1  |
| 1.2 พันธกิจ (Mission) .....  | 1  |
| 1.3 ค่านิยมองค์กร : SMEDS.....   | 1  |
| 1.4 ภารกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....   | 2  |
| 1.5 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล (OECD) .....   | 2  |
| 1.6 หลักการและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 9 หมวด ตามแนวทาง หลักการ.....<br>และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 | 3  |
| หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ .....   | 4  |
| หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น.....   | 4  |
| หมวดที่ 3 คณะกรรมการ .....   | 4  |
| หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย .....   | 5  |
| หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูล .....   | 5  |
| หมวดที่ 6 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....   | 6  |
| หมวดที่ 7 จรรยาบรรณ .....  | 6  |
| หมวดที่ 8 การติดตามผลการดำเนินงาน .....  | 6  |
| 1.7 นโยบายด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริต .....  | 7  |
| 1.8 นโยบายด้านความโปร่งใส .....  | 8  |
| บทที่ 2 ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี .....  | 10 |
| 2.1 ครอบแนวคิดมีความเชื่อมโยงกับแนวโน้มนโยบายรัฐบาล กฎหมาย และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ .....   | 10 |
| 2.2 การพัฒนากระบวนการให้เกิดการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อความยั่งยืน .....  | 10 |
| 2.3 กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต.....   | 11 |
| 2.4 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ ธพว. และแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ปี 2565-2569) .....  | 12 |
| และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565  |    |
| 2.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....  | 13 |

|   |    |
|---|----|
| บทที่ 3 ทิศทางแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการป้องกันการทุจริต ปี 2565 -2569..... | 15 |
| และแผนปฏิบัติการ ปี 2565  |    |
| 3.1 ยุทธศาสตร์ และทิศทางระยะยาว (Road Map ) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและ.....       | 15 |
| การป้องกันการทุจริต ปี 2565-2569  |    |
| 3.2 วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....                                | 15 |
| 3.3 แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต ปี 2565-2569 .....          | 17 |
| 3.4 แผนปฏิบัติต้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต ปี 2565 .....                    | 19 |
| 3.5 ที่มาในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ปี 2565-2569) และแผนการกำกับดูแล.....     | 24 |
| กิจการที่ดี ปี 2565   |    |

## บทนำ

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) tron หนึ้นก็ถึงความสำคัญของการบริหารงานด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธพว.ได้ทบทวน และปรับปรุงแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการป้องกันการทุจริต ปี 2561 – 2564 ให้สอดคล้องกับหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนวิสาหกิจของ ธพว. ปี 2565-2569 โดยกำหนดให้มีองค์ประกอบครบถ้วนตามกรอบหลักการ (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เพื่อเป็นแนวทางในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งเป็นแผนการดำเนินงานของพนักงาน ที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามทิศทาง และนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธพว. ซึ่งนอกจากจะเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจหลักในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs แล้ว ธพว. ยังมีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอีกด้วย ดังนั้น จากบทบาทหน้าที่ของการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสีย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ ธพว. จะต้องมีกระบวนการการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรที่โปร่งใส เป็นธรรม มีศักยภาพและได้มาตรฐานอย่างครบถ้วนและสมดุลสอดคล้องตามองค์ประกอบ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธพว. จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565-2569 และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565 เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับ ธพว. ในการนำไปพัฒนาองค์กร ให้มีความครบถ้วน และเป็นมาตรฐาน ตามกรอบหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม และเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน ต่อไป

## บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย (ธพว.) เป็นรัฐวิสาหกิจมีภารกิจหลักในการเป็นสถาบันการเงิน เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ SMEs ได้ตระหนักรถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาล (Corporate Governance : CG) ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมให้ ธพว. เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ ทางด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นเลิศ มีคุณธรรมในการดำเนินงาน มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ สร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว คุ้มครองผลประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสีย เป็นปัจจัยสำคัญ ในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวัลย์ทัศน์ขององค์กร

### 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นสถาบันการเงินของรัฐที่มั่นคงยั่งยืน ที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และพัฒนาขีดความสามารถธุรกิจ SMEs สู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน”

### 1.2 พันธกิจ (Mission)

T (Total Solution) เป็นกลไกสำคัญของระบบนิเวศน์ในการพัฒนาศักยภาพ SMEs ไทย เพื่อให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างครบวงจร

H (Human Capital) เสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งมั่นการบริการอันเป็นเลิศอย่างเป็นธรรมาภิบาล

AI (Agility and Innovation) ยกระดับการบริหารจัดการด้วยองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอย่างรวดเร็ว

### 1.3 ค่านิยมองค์กร : SMEDS

Synergy : ประสานความร่วมมือ

Morality : ยึดถือจรรยา

Efficiency : ตอบโจทย์คุณค่า

Development : พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Service : เป็นเลิศเรื่องบริการ

1.4 ภารกิจ..../2

#### 1.4 การกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- กำกับดูแลกิจกรรมตามหลักการและแนวทางที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาระบบการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างพัฒนาระบบที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม อย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

#### 1.5 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล (OECD)

มุ่งสร้างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้เข้มแข็ง โดยให้บริการทางการเงินควบคู่ไปกับการเสริมสร้างองค์ความรู้ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ศคร.) ได้ให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ มีความเป็นสากล และรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามแนวทาง “หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562” และแนวทางปฏิบัติ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจการบริหารงานของ รพว. ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน โดยบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎข้อบังคับอื่นๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐาน OECD 7 ประการ ได้แก่

1. Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยจิตความสามัคคี และประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
4. Transparency ความโปร่งใส กล่าวคือ
  - ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
  - มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส คือมีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

#### 5. Value Creation..../3



5. Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้ง ระยะสั้น และระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มมูลค่าได ๆ นั้นจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้าน เพื่อการแข่งขัน
6. Ethics การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชน หรือห้องถิน

1.6 หลักการและแนวทางปฏิบัติตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 9 หมวด ตามแนวทางหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562



หมวดที่ 1...../4

## หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

รพว. เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงการคลัง โดยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 ธันวาคม 2545 เป็นต้นมา โดยมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามกฎหมาย ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของรพว. โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ตามทิศทางและกรอบนโยบายของภาครัฐที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงจัดทำและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอตามกรอบระยะเวลาที่ภาครัฐกำหนด

รพว. จัดให้มีนโยบายและคู่มือการรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่

- รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน โดยมีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการกำกับดูแล
- รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- รายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ รพว.

## หมวดที่ 2 สิทธิและความท่า夷มกันของผู้ถือหุ้น

รพว. ให้ความสำคัญที่จะดูแลให้ผู้ถือหุ้นทุกรายให้ได้รับการปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมตามสิทธิพื้นฐาน เท่าเทียมกันทุกประการภายใต้ขอบเขตแห่งกฎหมาย กำหนดตามแนวทางและหลักการกำกับดูแล กิจการที่ดี คณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้แทนที่ภาครัฐแต่งตั้งให้หน้าที่แทน จะดูแลให้เรื่องสำคัญทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมาย และประเด็นที่อาจมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานของ รพว. ได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้นโดย รพว. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต้านการบริหารสิทธิ์ต่อผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้องที่มีสาระสำคัญครบถ้วน และเป็นระบบโดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ นโยบายการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน นโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง และนโยบายการป้องกันความชัดแจ้งทางผลประโยชน์

## หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการธนาคารมีหน้าที่ในการกำกับดูแล รพว. ให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการ รพว. จึงพึงปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และกำกับดูแลให้กรรมการ รพว. ฝ่ายจัดการ ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่องค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคณะกรรมการ รพว. ความมีองค์ประกอบทางความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และการเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รพว. รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์และนโยบายของภาครัฐ ใน การปฏิบัติงานคณะกรรมการ รพว. ได้มอบหมายหน้าที่ให้

คณะกรรมการชุดปัจจุบัน และฝ่ายจัดการดำเนินงานของ รพว. อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ รพว. ดำเนินธุรกิจ อย่างเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดีและสร้างคุณค่าให้ รพว. อย่างเหมาะสม ในระยะเวลาและยั่งยืน

#### หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

เพื่อให้การดำเนินงานของ รพว. เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการจึงกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มของ รพว. โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามกฎหมายหรือตามข้อตกลง ที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงมีการกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น โดย รพว. จะประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผย โปร่งใส และมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม รวมถึงมีการประกาศนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ และความร่วมมือระหว่าง รพว. และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างยั่งยืน

#### หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการ รพว. มีหน้าที่กำกับดูแลและจัดให้มีนโยบายคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมและการพัฒนาความยั่งยืนของ รพว. เพื่อกำหนดรกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และการพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยนำนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับ การสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับ หลักการพัฒนาความยั่งยืน เพื่อรับรับสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมีการกำหนดนโยบายและแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน รวมถึงส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

#### หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการ รพว. มีการกำกับดูแลให้ รพว. มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ รพว. และผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งข้อมูลที่เป็นข้อมูลทางการเงิน และไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของ ทางราชการ พ.ศ. 2540 หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง พ.ศ. 2556 เป็นต้น ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้สาธารณะ และผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและเท่าเทียมกัน สามารถใช้ในการตัดสินใจ ได้อย่าง เหมาะสม โดย รพว. จะมีการกำกับดูแลให้ข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความถูกต้อง โปร่งใส เชื่อถือได้ และเพียงพอ ที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ

หมวดที่ 7 ..../6

fz/m

## หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภัยใน

รพว. ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภัยใน เป็นระบบบริหารจัดการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการกำกับดูแลและการดำเนินกิจกรรมของ รพว. เนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้แผนดำเนินงานของ รพว. ไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่องค์กรได้ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันและลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น คณะกรรมการจึงกำหนดนโยบาย การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การปฏิบัติงานของ รพว. เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ รวมถึงมีการกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงของ รพว. เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของ รพว. ไม่บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่องค์กรได้

## หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการ รพว. มีหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการ รพว. ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

## หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นกลไกที่สำคัญของคณะกรรมการ รพว. ใช้ในการกำกับดูแล รพว. อย่างมีประสิทธิผล โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดการมีการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งการติดตามผลการดำเนินงานนั้น คณะกรรมการ รพว. กำหนดให้ฝ่ายจัดการต้องมีการนำเสนอและรายงานผลการดำเนินงานทั้งในส่วนของข้อมูล ด้านการเงินและไม่ใช่การเงินให้ครบถ้วน ถูกต้อง ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) รวมทั้งแนวทางแก้ไข/ปรับปรุงผลการดำเนินงาน และให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

### โครงสร้างผู้รับผิดชอบ

รพว. กำหนดบทบาทและหน้าที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทาง การกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี

1. คณะกรรมการ รพว. กำหนดนโยบาย และคุ้มครองการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนติดตามการดำเนินงานของ รพว. ด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี

2. ผู้บริหาร มีหน้าที่บริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสร้าง บรรยากาศให้พนักงานตระหนักรถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. ศูนย์ป้องกัน...../7

3. ศูนย์ป้องกันและต่อต้านการทุจริต (อพว.) หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบในการพัฒนาระบบการ/ระบบบริหารจัดการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งติดตามผลการดำเนินงานนำเสนองานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CG&CSR) และรายงานต่อกomiteกรรมการ อพว. อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

#### ระบบการบริหารจัดการ

อพว. มีระบบการจัดการแบบบูรณาการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงกัน ทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ เพื่อเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้เกิดการประสานงานกัน (Synergy) ภายใน อพว. โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

#### ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามนโยบาย และคู่มือแนวทางปฏิบัติ และปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและปฏิบัติตามกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

#### ระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

อพว. มีการติดตามแผนงาน/โครงการที่ได้รับอนุมัติ ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด และรายงานความคืบหน้าต่อกomiteกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CG&CSR) อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และทบทวนนโยบายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### 1.7 นโยบายด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริต

อพว. ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นเป็นองค์กรโปร่งใส มีแนวทางการป้องกันและต่อต้านการทุจริต มีมาตรฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพและ รักษาวัฒนธรรมของ อพว. ดังนั้น เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานถือปฏิบัติ จึงประกาศนโยบาย เรื่อง การแสดงเจตจำนงเสริมสร้างวัฒนธรรม คุณธรรมสุจริต ดังนี้

1. **ด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน (Transparency)** การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ของ อพว. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

2. **ด้านความพร้อมรับผิด (Accountability)** ผู้บริหารและพนักงานมีเจตจำนงสุจริตในการบริหารและปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และธรรมาภิบาล ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมายเบียบ แล้วข้อบังคับต่างๆ และพร้อมรับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน

3. **ด้านความปลดลอกจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน (Corruption – Free)** มุ่งมั่นและสนับสนุนให้องค์กรปลดลอกจากการทุจริตทุกรูปแบบ ทั้งการทุจริตต่อหน้าที่และการทุจริตเชิงนโยบาย และไม่กระทำการที่เป็นการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม

4. **ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture)** ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ของ อพว. ไม่ยอมรับและไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ มีความละอายและเกรงกลัวที่จะทุจริต มีมาตรการป้องกันและต่อต้านการทุจริต และแผนและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการป้องกันและต่อต้านการทุจริตของ อพว.

### 5. คุณธรรม...../8

5. คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity) มีการบริหารงานของ รพว. ที่ดี ยึดระบบคุณธรรมความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ในด้านการบริหารงาน บุคคล การ บริหารงบประมาณ การมอบหมายงาน และการบริหารสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจน มีคุณภาพมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นธรรม

6. ด้านการสื่อสาร (Communication) เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ทั้งนี้ ผู้บริหาร รพว. ทุกระดับจะต้องมีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการถ่ายทอดนโยบายสำคัญๆ ของผู้บริหารระดับสูงให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบอย่างครบถ้วน

### 1.8 นโยบายด้านความโปร่งใส

รพว. บริหารงานโดยให้ความสำคัญเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี มุ่งเน้นส่งเสริมให้ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ รวมถึงให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยความโปร่งใสเป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยป้องกันการทุจริต ดังนั้น รพว. จึงได้กำหนดนโยบายด้านความโปร่งใส เพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ทุกหน่วยงานพึงยึดถือปฏิบัติอย่างทั่วถึง ดังนี้

1. การให้บริการที่เป็นธรรมพร้อมรับการตรวจสอบได้ โดยกำหนดให้มีมาตรฐานการให้บริการ และประพฤติมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงหลักเกณฑ์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางต่างๆ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือรับปรุงพัฒนาการให้บริการของหน่วยงาน

2. การเปิดเผยข้อมูลทั้งทางการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างครบถ้วนทันเวลา ชัดเจน และ เชื่อถือได้ ผ่านช่องทางที่ให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงได้สะดวก จัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ประชาชนได้สืบค้น ข้อมูล และเข้าตรวจสอบได้อย่างเท่าเทียม

3. การป้องกันและต่อต้านการทุจริต ให้ผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ พนักงานปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริต ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ป้องกันการมิผลประโยชน์ทับซ้อน พัฒนากลไกการตรวจสอบและความคุ้มภัยใน เพื่อควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตครั้งรับปัชชัน

4. การจัดการเรื่องร้องเรียน ให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามคู่มือ กระบวนการ และกำหนด ผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวมถึงเร่งรัดแก้ไขปัญหา และตอบสนอง ผู้ร้องเรียนให้สอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน

5. ให้ปฏิบัติตามหลักการและแนวทางตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคู่มือจริยธรรม จรรยาบรรณ ของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน คู่มือความชัดแจ้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งระเบียบข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

6. ให้มีการป้องกันการทุจริต โดยให้กำหนดให้ในวิธีปฏิบัติต่อต้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

7. ต้องไม่ยืนยом.../9

7. ต้องไม่ยินยอมหรือยอมรับการทุจริตทุกรูปแบบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงไม่ละเลย หรือเพิกเฉย เมื่อพบเห็นการกระทำที่เข้าข่ายการทุจริต
8. มีการสอบทานการปฏิบัติตามนโยบายอย่างสมำเสมอ ตลอดจนพบทวนแนวทางการปฏิบัติ และข้อกำหนดในการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดกฎหมาย
9. กำหนดให้มีช่องทาง และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ใน การแจ้งเรื่องร้องเรียน ข้อคิดเห็น หรือเบาะแส เมื่อพบพฤติกรรมการทุจริตหรือขัดต่อจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
10. พัฒนาขีดความสามารถให้กับบุคลากรทุกระดับในการป้องกันการทุจริต ปลูกจิตสำนึกค่านิยมคุณธรรม และรณรงค์ให้ยึดถือปฏิบัติเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
11. ส่งเสริมสนับสนุน และยกย่องพนักงานหรือหน่วยงานที่กระทำการดี ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริต

บทที่ 2 ....../10

## บทที่ 2

### ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### 2.1 ครอบแนวคิดมีความเชื่อมโยงกับแนวโน้มนโยบายรัฐบาล กฎหมาย และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

- หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริต

#### ประพจน์มิชอน

- แผนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3
- แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1

#### 2.2 การพัฒนาระบวนงานให้เกิดการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อความยั่งยืน

มีกระบวนการในการทบทวนแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ภาครัฐกำหนด และแผนยุทธศาสตร์ ชพว. รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีแนวทางในการออกแบบกระบวนการให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักการ PDCA : Plan-Do-Check-Act (การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข) เช่น

- 1) พัฒนาระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการปฏิบัติงานหรือคู่มือ มาตรฐานอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
- 2) พัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน และมีการทบทวนนโยบายการป้องกันความชัดแจ้งทางผลประโยชน์
- 3) จัดทำคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานนำไปถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 4) จัดทำรายงานประจำปี โดยกำหนดเนื้อหาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเปิดเผย

ไปรษณีย์

2.3 กลยุทธ์..../11

ร.ร./ก.

## 2.3 กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต

| กลยุทธ์ที่ 1                                   | กลยุทธ์ที่ 2                                  | กลยุทธ์ที่ 3   |  |
|--|---|--|--|
| ส่งเสริมและพัฒนา<br>ความเข้มแข็งด้านธรรมาภิบาล | ส่งเสริมธรรมาภิบาล<br>สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน | เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม<br>ปลดล็อกการทุจริต   |  |
| <b>เป้าหมาย</b>                                |   | <p><b>เป้าหมาย:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญและมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>ผู้นำองค์กรเป็นต้นแบบที่ดี ส่งเสริมบรรยายกาศและพฤติกรรมที่ดีสร้างจิตสำนึกรักในการปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ</li> <li>มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการพัฒนาความยั่งยืน และนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คุ้มครองปฎิบัติงานรวมถึงมีแผนการดำเนินงานด้านความยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และดำเนินการได้อย่างครบถ้วน</li> <li>มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น Enablers และการประเมิน ITA เป็นต้น</li> <li>ติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อประเมินผลพร้อมข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกำกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CG&amp;CSR) เพื่อนำมาปรับปรุง / ทบทวน และพัฒนาทุกปีอย่างต่อเนื่อง</li> <li>การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol> |  |

จากกลยุทธ์ และเป้าหมาย ข้างต้นนี้ หากนำมาอธิบายและแสดงความเชื่อมโยงก็จะทำให้พบความสัมพันธ์ที่สมดุลระหว่างกระบวนการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน การเรียนรู้และพัฒนาองค์ประกอบ และแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การป้องกันและต่อต้านการทุจริต การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และการเติบโตทางการเงิน และความมั่นคงทางธุรกิจของ ชพว. ในระยะยาว ตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่กำหนด โดยสามารถแสดงความเชื่อมโยงดังกล่าว ในรูปของแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ได้ดังนี้

### 2.4 ความเชื่อมโยง..../12

**2.4 ความเข้มแข็งของยุทธศาสตร์ธนาคาร และแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565-2569 และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565**



## 2.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อนำมากำหนดแนวทางในการดำเนินงาน ในการให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องยึดถือ และปฏิบัติ

| ผลลัพธ์ที่คาดหวัง  |   |
|--|---|
| ตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดที่ 2  | ตัวชี้วัดที่ 3  |
| <p>S1 รพว. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่ชัดเจน ในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส</p> <p>S2 รพว. จัดให้มีนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความสำคัญ กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประพฤติตนตาม จรรยาบรรณ</p> <p>S3 มีช่องทางการสื่อสาร และการสร้างบรรยากาศ ด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>S4 มีคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและกำกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CG&amp;CSR) สนับสนุนการ ดำเนินงานในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และแนว ปฏิบัติต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล</p> <p>S5 มีการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่าง ต่อเนื่อง โดยนำเกณฑ์การประเมินภายนอกมาใช้ เช่น ผลจากการประเมิน Enablers และ ITA เป็นต้น</p> | <p>W1 งานด้านธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ ดีเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน ขาดการบูรณาการ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ</p> <p>W2 ผู้บริหารระดับสูงไม่ผลักดัน และสื่อสารให้เกิด การปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรม องค์กร</p> <p>W3 ยังไม่มีระบบการประเมินผลในการสร้างความ รับรู้ และความเข้าใจอย่างทั่วถึง</p> <p>W4 พนักงานขาดความตระหนักรู้และให้ความสำคัญ ด้านธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p>               |
| <p>O1 นโยบายภาครัฐให้การสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการ ทุจริต</p> <p>O2 นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาการให้บริการ เพื่อลด โอกาสที่จะก่อให้เกิดการทุจริตจากการใช้ดุลยพินิจ</p> <p>O3 ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความสำคัญ และ คาดหวังให้ รพว. มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>O4 รางวัลที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้เกิด ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>O5 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีการ ปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ ดีให้เป็นมาตรฐานสากล</p>  | <p>T1 นโยบายและเกณฑ์ประเมินจากหน่วยงานกำกับ ดูแลมีเพิ่มขึ้น ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี มีความซับซ้อนมากขึ้น</p> <p>T2 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อ รพว. มา กขึ้นทั้งด้านการให้บริการ และความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน</p> <p>T3 ขาดการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการ ดำเนินงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ รวดเร็ว</p> <p>T4 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานยังไม่มี ระบบรองรับ</p> |

จากการ...../14

12/14

จากการวิเคราะห์แนวทางปฏิบัติ ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพว. การให้ความสำคัญ กับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพว. จึงนำมากำหนดทิศทางเป็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกัน การทุจริต และนำมากำหนด แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต ปี 2565 - 2569 และแผนปฏิบัติการ ปี 2565 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

บทที่ 3..../15

### บทที่ 3

#### ทิศทางแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการป้องกันการทุจริต ปี 2565 -2569 และแผนปฏิบัติการ ปี 2565

3.1 ยุทธศาสตร์ และทิศทางระยะยาว (Road Map) การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
และการป้องกันการทุจริต ปี 2565-2569

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| ยุทธศาสตร์   | 1. พัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร<br>ตามมาตรฐานสากล   | 2. สร้างความตระหนักให้มีการดำเนินงานด้วย<br>ความโปร่งใส เป็นธรรม  |
| กลยุทธ์      | กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็งด้านธรรมาภิบาล<br>กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมธรรมาภิบาลสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน | กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม<br>ปลดการทุจริต   |
| เป้าหมาย     | สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล  | สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ด้านคุณธรรม<br>จริยธรรม และความโปร่งใส   |
| ผู้รับผิดชอบ | มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล   | เป็นองค์กรโปร่งใส มีคุณธรรม   |
| ผู้รับผิดชอบ | แผนส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็งด้านธรรมาภิบาล<br>สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน  | แผนเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ปลดการ<br>ทุจริต  |
| ผู้รับผิดชอบ | ระดับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ<br>ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร เพิ่มขึ้น             | - ระดับผลการประเมิน ITA ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95<br>- ผลประเมินการรับรู้จริยธรรมและจรรยาบรรณ<br>ของคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน |
| ผู้รับผิดชอบ | การปฏิบัติงานและการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการ<br>ที่ดีและการนำองค์กร มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง                   | ผู้มีส่วนได้เสีย มีความเชื่อมั่นต่อ ธพว.<br>ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม  |

ธพว. มุ่งมั่นในการดำเนินงานสอดคล้อง กับมาตรฐานสากลตามหลักการและแนวทางการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ยุทธศาสตร์องค์กร และแนวโน้มนโยบายรัฐบาล กฎหมาย และยุทธศาสตร์  
ที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

3.2 วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ธพว. มีผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดประโยชน์กับทุก  
ฝ่าย โดยมี วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. สร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีสอดรับกับมาตรฐานสากล เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่  
ชัดเจนสำหรับส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็น  
รูปธรรม

2. เพื่อสร้าง..../16

2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสีย ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับการกำกับ ติดตามประเมินผล และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชันในทุกรูปแบบ

### 3.3 แผนการ...../17

3.3 แผนการดำเนินงานต่อ นการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจการที่ ๔ แห่งการบูรณาการพัฒนาฯ ปี 2565-2569

| ผลลัพธ์  | แผนงาน /โครงการ   | เป้าหมาย  | ตัวชี้วัด  | ผลผู้ดูแล               |                         |                         |                         | หมายเหตุผู้รับผิดชอบ                            | ส่วนสนับสนุน                                   |
|--|---|---|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---|--|
|  |   |   |  | 2565                    | 2566                    | 2567                    | 2568                    |   |  |
| <b>วัตถุประสงค์ สร้างระบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจการที่ดีและรับภาระรัฐวิสาหกิจการ</b>       |   |   |  |                         |                         |                         |                         |   |  |
| แผนงาน ๕๖. สื่อสารและสร้างภาระรับ<br>( TONE FROM THE TOP )                                 | พัฒนาเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>เช่นหน่วยงานที่มีอำนาจและให้ความสำคัญ<br>สำหรับการดำเนินภาระต่อไป    | พัฒนาเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<br>เช่นหน่วยงานที่มีอำนาจและให้ความสำคัญ<br>สำหรับการดำเนินภาระต่อไป                            | พัฒนาปรับปรุงศักยภาพ<br>ของหน่วยงานที่มีอำนาจและให้ความสำคัญ<br>สำหรับการดำเนินภาระต่อไป | 100%                    | 100%                    | 100%                    | 100%                    | ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ<br>การดูแล ( กพว.) | ศูนย์ปฏิบัติการและศูนย์ดูแล<br>การดูแล ( กพว.) |
| ส่งเสริมและสนับสนุนความยั่งยืนทางสังคม   | - มีระบบการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจการที่ดี<br>ตามมาตรฐานสากล   | บังคับใช้กฎหมาย/ให้ความรู้<br>เรื่องสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน<br>แก่ผู้ดูแลรัฐวิสาหกิจการที่ดี และรายงาน<br>ไปรษณีย์ในภาคปฏิบัติงาน | > 95%<br>> 95%<br>> 95%  | > 95%                   | > 95%                   | > 95%                   | > 95%                   | ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ<br>การดูแล ( กพว.) | ทุกหน่วยงาน                                    |
| การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย<br>ด้านธรรมาภิบาล                                 | เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย<br>ให้สูงขึ้น ด้วย   | จำนวนผู้เข้าร่วมการบริการ<br>ประมาณ ๘๕ %  | > 75%<br>> 80%<br>> 85%  | > 75%<br>> 80%<br>> 90% | ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ<br>การดูแล ( กพว.) | ศูนย์ปฏิบัติการและศูนย์ดูแล<br>การดูแล ( กพว.) |
| แผนงานสร้างจิตสำนึกความตระหนักรู้<br>ด้านการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจการที่ดี                   | ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนได้เสีย<br>ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจใหม่<br>กิจกรรม/กิจกรรม<br>การปฏิบัติงาน | ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนได้เสีย<br>ในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจใหม่<br>กิจกรรม/กิจกรรม<br>การปฏิบัติงาน                         | 100%<br>100%   | 100%<br>100%            | 100%<br>100%            | 100%<br>100%            | 100%<br>100%            | ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ<br>การดูแล ( กพว.) | ทุกหน่วยงาน                                    |
| โครงการให้คำปรึกษา และตรวจสอบ<br>ความเพียงพอของภารกิจความลักษณะ<br>กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจการ | เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ<br>ผู้บริหารและพนักงานในภาร<br>กิจกรรมตามหน้าที่ของตน<br>ซึ่งเป็นผลลัพธ์      | จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ<br>อย่างน้อย ๘๕ %   | 85%<br>85%   | 85%<br>85%              | 85%<br>85%              | 85%<br>85%              | 85%<br>85%              | ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ<br>การดูแล ( กพว.) | ทุกหน่วยงาน                                    |

ยพบรศาสตร์ที่ 2...../18

๔๔

**วัตถุประสงค์:** เสริมสร้างพัฒนาทักษะที่ต้องการสำหรับคนดูธรรม แหล่งความโปรดีใจ

| แผนงาน/โครงการ  | เป้าหมาย   | ตัวชี้วัด   | ผลผู้รับผิดชอบ |       |       |       | หน่วยงานผู้รับผิดชอบ |  |
|---|--|---|----------------|-------|-------|-------|----------------------|--|
|   |  |   | 2565           | 2566  | 2567  | 2568  |                      |  |
| เสริมสร้างศักยภาพ จัดการความเร่งด่วน ของพัฒนาการ<br>พัฒนา   | เพื่อยกระดับคุณภาพความเร่งด่วนให้เป็นการ<br>เสริมสร้างศักยภาพ จัดการความเร่งด่วน ความ<br>โน้มน้าว และการป้องกันภัยการทุจริต  | ผู้บริหารและพนักงานร่วม<br>กิจกรรมการเสริมสร้าง<br>บรรษัทภำพในการทำงานอย่าง<br>มืออาชีวะ 80 %   | > 75%          | > 80% | > 85% | > 90% | > 95%                | ศูนย์ป้องกันและต่อต้าน<br>การทุจริต (กพว.) |
| แผนงานยกระดับคุณภาพความเร่งด่วนของพัฒนาการ<br>และผู้บริหารระดับสูงซึ่งการดำเนินการที่<br>ดีดี การป้องกันและต่อต้านการทุจริต | คุณภาพรวมการ และผู้บริหารระดับสูงซึ่ง<br>รั่นกิจกรรมด้านการกำบังดูแลศักยภาพที่<br>ดี การป้องกันและต่อต้านการทุจริต   | กรรมการและผู้บริหารเข้าร่วม<br>ประชุมกิจกรรมประจำเดือนร่วมกับกิจกรรม<br>ศักยภาพทางการที่ดี และการป้องกัน<br>และต่อต้านการทุจริต ปีละร้อย<br>อย่างน้อย 80 %  | 100%           | 100%  | 100%  | 100%  | 100%                 | ศูนย์ป้องกันและต่อต้าน<br>การทุจริต (กพว.) |
| แผนงานด้านเชื้อราศัตรุภัย จัดการความเร่งด่วน<br>ของพัฒนาการ ผู้บริหาร และพนักงาน  | เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผู้รับผิดชอบ<br>ผู้บริหารและพนักงานทุกคน และลง<br>นามรับทราบ ต้มยำ กุ้ยช่าย รำ ข่อง<br>จังหวัดชลบุรี ของพัฒนาการ ผู้บริหาร<br>และพนักงาน   | พนักงาน พว. รักษาและ<br>ดีดบีตต์ด้านศูนย์ป้องกันและ<br>จัดยกระดับ จังหวัดชลบุรี ข่อง<br>การพัฒนา ผู้บริหาร และพนักงาน<br>กพว. 100 %   | 100%           | 100%  | 100%  | 100%  | 100%                 | ศูนย์ป้องกันและต่อต้าน<br>การทุจริต (กพว.) |
| ดำเนินมาตรการป้องกันคุณธรรมและความโปร่งใส<br>ในการดำเนินงานขององค์กรตามมาตรฐานภาครัฐ (ITA)<br>โดยสำนักงานฯ (ป.ช.)           | เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นการ<br>ยกระดับมาตรฐานขององค์กรตามมาตรฐานภาครัฐ (ITA)<br>ต่อพัฒนาการทุจริต ของกพว. เพื่อสร้าง<br>ความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียและ<br>พนักงาน  | ให้เกลียดการประมูลไม่น้อยกว่า 95%   | > 95%          | > 95% | > 95% | > 95% | > 95%                | ศูนย์ป้องกันและต่อต้าน<br>การทุจริต (กพว.) |
| แผนงานรับรู้ภัยทางศักยภาพการดำเนินงาน<br>ศักยภาพในเชิงพาณิชย์และนิคม (Conflict of<br>Interest)                              | ผู้บริหารและพนักงานทุกคนลงนาม<br>รับทราบศูนย์นักวานิช ร่วมตกลงป้องกัน<br>ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ความต้องการทาง<br>ผลประโยชน์ (Conflict of Interest : COI)<br>และประเมินตนและตรวจสอบตัวเอง<br>รายปี จำนวนครั้มตั้งแต่ปีแรก<br>ผลประโยชน์ ครบถ้วน 100% | ผู้บริหารและพนักงานลงนาม<br>รับทราบศูนย์นักวานิช ร่วมตกลงป้องกัน<br>ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ความต้องการทาง<br>ผลประโยชน์ (Conflict of Interest : COI)<br>และประเมินตนและตรวจสอบตัวเอง<br>รายปี จำนวนครั้มตั้งแต่ปีแรก<br>ผลประโยชน์ ครบถ้วน 100% | 100%           | 100%  | 100%  | 100%  | 100%                 | ศูนย์ป้องกันและต่อต้าน<br>การทุจริต (กพว.) |

3.4 អាមេរិកប្រចាំ...../19



| ລັດການສະໜັບສະໜູນ   | ຈິງທີ່ມີການສະໜັບສະໜູນ | ປີ 2564 |      |      |    | ປີ 2565  |          |          |          | ປີ 2566 |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້  |
|--|-----------------------|---------|------|------|----|----------|----------|----------|----------|---------|----|----|----|--|
|  |                       | Q1      | Q2   | Q3   | Q4 | ເລກທີ່ 1 | ເລກທີ່ 2 | ເລກທີ່ 3 | ເລກທີ່ 4 | Q1      | Q2 | Q3 | Q4 |  |
| 7. ການຕົ້ນປົວໃຫ້ມີຄວາມສະໜັບສະໜູນຂອງພົນຖານ ໂພນຖານ<br>ຮ່າຍພົນຖານ ພົນຖານ ໂພນຖານ ປົນຖານ ໂພນຖານ ໂພນຖານ<br>ເປັນຕາມ ໂພນຖານ ໂພນຖານ ໂພນຖານ ໂພນຖານ ໂພນຖານ<br>ກໍາລຳການຕົ້ນປົວ | 100                   | 9 ເຊັນ  | ນ.ບ. | ນ.ບ. |    |          |          |          |          |         |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້ການ<br>ຮ່າຍພົນຖານ<br>ໂພນຖານ<br>ປົນຖານ<br>ລົງຈາກນັ້ນ<br>ສຶກສານ |
| 1. ສືບສັນດັບ ທະນາຄົມສະຫະລັດ ທະນາຄົມສະຫະລັດ<br>ຕາມກົດໝາຍແລ້ວກົດປົກກົດ ໃຫ້ບົນໃດການອະນຸມະນຸດ<br>ການຕົ້ນປົວໃຫ້ມີຄວາມສະໜັບສະໜູນ   | 5                     | 12 ເຊັນ | ນ.ບ. | ນ.ບ. |    |          |          |          |          |         |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້ການ<br>ຮ່າຍພົນຖານ<br>ໂພນຖານ<br>ປົນຖານ<br>ລົງຈາກນັ້ນ<br>ສຶກສານ |
| 2. ລາຍການການຕົ້ນປົວໃຫ້ມີຄວາມສະໜັບສະໜູນ<br>ເພື່ອການ   | 5                     | 9 ເຊັນ  | ນ.ບ. | ນ.ບ. |    |          |          |          |          |         |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້ການ<br>ຮ່າຍພົນຖານ<br>ໂພນຖານ<br>ປົນຖານ<br>ລົງຈາກນັ້ນ<br>ສຶກສານ |
| 3. ພະນັກງານຕົ້ນປົວໃຫ້ມີຄວາມສະໜັບສະໜູນ  | 5                     | 1 ເຊັນ  | ນ.ບ. | ນ.ບ. |    |          |          |          |          |         |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້ການ<br>ຮ່າຍພົນຖານ<br>ໂພນຖານ<br>ປົນຖານ<br>ລົງຈາກນັ້ນ<br>ສຶກສານ |
| 4. ຢັດຕະລັດການຕົ້ນປົວໃຫ້ມີຄວາມສະໜັບສະໜູນ<br>ເພື່ອການ   | 5                     | 1 ເຊັນ  | ນ.ບ. | ນ.ບ. |    |          |          |          |          |         |    |    |    | ຜູ້ໃຊ້ມີຄວາມ<br>ຫຼຸດໄດ້ການ<br>ຮ່າຍພົນຖານ<br>ໂພນຖານ<br>ປົນຖານ<br>ລົງຈາກນັ້ນ<br>ສຶກສານ |

卷之三

Net Present Value (NPV) 2. Return on investment (ROI) 3. Return On Asset (ROA) 4. Break Even Point (BEP) 5. Payback Period (PP) 6. Internal Rate of Return (IRR) (内部収益率)

卷之三

卷之三

Contents

Contents

|     | <i>Calculus</i> | <i>Calculus</i> |
|-----|-----------------|-----------------|
| 1   | 1               | 1               |
| 2   | 1               | 1               |
| 3   | 1               | 1               |
| 4   | 1               | 1               |
| 5   | 1               | 1               |
| 6   | 1               | 1               |
| 7   | 1               | 1               |
| 8   | 1               | 1               |
| 9   | 1               | 1               |
| 10  | 1               | 1               |
| 11  | 1               | 1               |
| 12  | 1               | 1               |
| 13  | 1               | 1               |
| 14  | 1               | 1               |
| 15  | 1               | 1               |
| 16  | 1               | 1               |
| 17  | 1               | 1               |
| 18  | 1               | 1               |
| 19  | 1               | 1               |
| 20  | 1               | 1               |
| 21  | 1               | 1               |
| 22  | 1               | 1               |
| 23  | 1               | 1               |
| 24  | 1               | 1               |
| 25  | 1               | 1               |
| 26  | 1               | 1               |
| 27  | 1               | 1               |
| 28  | 1               | 1               |
| 29  | 1               | 1               |
| 30  | 1               | 1               |
| 31  | 1               | 1               |
| 32  | 1               | 1               |
| 33  | 1               | 1               |
| 34  | 1               | 1               |
| 35  | 1               | 1               |
| 36  | 1               | 1               |
| 37  | 1               | 1               |
| 38  | 1               | 1               |
| 39  | 1               | 1               |
| 40  | 1               | 1               |
| 41  | 1               | 1               |
| 42  | 1               | 1               |
| 43  | 1               | 1               |
| 44  | 1               | 1               |
| 45  | 1               | 1               |
| 46  | 1               | 1               |
| 47  | 1               | 1               |
| 48  | 1               | 1               |
| 49  | 1               | 1               |
| 50  | 1               | 1               |
| 51  | 1               | 1               |
| 52  | 1               | 1               |
| 53  | 1               | 1               |
| 54  | 1               | 1               |
| 55  | 1               | 1               |
| 56  | 1               | 1               |
| 57  | 1               | 1               |
| 58  | 1               | 1               |
| 59  | 1               | 1               |
| 60  | 1               | 1               |
| 61  | 1               | 1               |
| 62  | 1               | 1               |
| 63  | 1               | 1               |
| 64  | 1               | 1               |
| 65  | 1               | 1               |
| 66  | 1               | 1               |
| 67  | 1               | 1               |
| 68  | 1               | 1               |
| 69  | 1               | 1               |
| 70  | 1               | 1               |
| 71  | 1               | 1               |
| 72  | 1               | 1               |
| 73  | 1               | 1               |
| 74  | 1               | 1               |
| 75  | 1               | 1               |
| 76  | 1               | 1               |
| 77  | 1               | 1               |
| 78  | 1               | 1               |
| 79  | 1               | 1               |
| 80  | 1               | 1               |
| 81  | 1               | 1               |
| 82  | 1               | 1               |
| 83  | 1               | 1               |
| 84  | 1               | 1               |
| 85  | 1               | 1               |
| 86  | 1               | 1               |
| 87  | 1               | 1               |
| 88  | 1               | 1               |
| 89  | 1               | 1               |
| 90  | 1               | 1               |
| 91  | 1               | 1               |
| 92  | 1               | 1               |
| 93  | 1               | 1               |
| 94  | 1               | 1               |
| 95  | 1               | 1               |
| 96  | 1               | 1               |
| 97  | 1               | 1               |
| 98  | 1               | 1               |
| 99  | 1               | 1               |
| 100 | 1               | 1               |

THE JOURNAL OF CLIMATE

BRUNNEN 1.../Z1

และแผนปฏิบัติการดำเนินการสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2569

กติกาที่ 1  
วัตถุประสงค์  
แผนงานโครงการ :

แผนงานสืบสานศักยภาพ สร้างความมั่นคงยั่งยืน จริยธรรม ป้องก้าารชุภจิตร  
สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน  
สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน สร้างภารกิจที่ดี สำหรับเยาวชน

แบบประเมินโครงการฯ ประจำปี 2565

สำนักสุขภาพและความสงบ:  
สื่อและงานภารกิจ:

บริการและสนับสนุน:  
ผู้นำและผู้เชี่ยวชาญ:

แบบประเมินพัฒนาการดำเนินการตามภารกิจประจำปี 2565 และแผนปฏิการณ์ดำเนินการประจำปี 2565



การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่คาดว่าเป็นไปได้ (NPV) เช่น เป็นการคำนวณการตัวเลือกขององค์กร การตัดสินใจทางการค้า (เป้าอัตรากำไร)

■ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความเห็นชอบกับในมาตรการคุ้มครอง จึงยกระดับมาตรฐาน ให้สูงขึ้นยังกว่าในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการแข่งขันทางลักษณะที่ดีให้กับกลุ่มบริษัท

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่คาดว่าเป็นไปได้ (NPV) 2. Return on Investment (ROI) 3. Return On Asset (ROA) 4. Break Even Point (BEP) 5. Payback Period (PP) 6. Internal Rate of Return (IRR) (เป้าอัตรา)

■ ผู้บริหารและพนักงาน รู้สึกภูมิใจกับการปฏิรูปโครงสร้างองค์กร ยกระดับมาตรฐาน ให้สูงขึ้นยังกว่าในปัจจุบัน ซึ่งเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้

มาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด สำหรับองค์กร

การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่คาดว่าเป็นไปได้ :

1) วิเคราะห์ผลกระทบต่อไปไม่นานถูกประเมินว่าจะต้องดำเนินการต่อไปได้โดยสภาพทางเศรษฐกิจ / คาดว่าจะมีผลต่อรายได้ในปีหน้า

2) กำหนดวิธีการจัดการภาระเสี่ยง ไม่ว่า ภาระปัจจุบัน และ ภาระคาดหมาย

| ภาระเสี่ยง  | ปัจจัยเสี่ยง  | คาดการณ์ปัจจุบัน (1) |   |   |   |   | แนวทาง/มาตรการในการจัดการภาระเสี่ยง  | ผู้ที่ต้องการเข้าร่วม (KRI) |
|---|---|----------------------|---|---|---|---|--|-----------------------------|
|   |   | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |  |                             |
| ผู้บริหารและพนักงานต้องรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น คาดว่าจะต้องจ่ายเงินเดือนเพิ่มขึ้น ไม่ว่า ภาระปัจจุบัน และ ภาระคาดหมาย เนื่องไปจากภาระภาษี | การไม่สามารถดำเนินภาระต่อไปได้ สาเหตุมาจากการไม่สามารถหาคนมาทดแทน จึงต้องรับภาระค่าเดือนเพิ่มขึ้น ไม่ว่า ภาระปัจจุบัน และ ภาระคาดหมาย เนื่องจากขาดแคลนบุคคล |                      |   |   |   |   | จัดทำแผนการปรับโครงสร้างบัญชีเพื่อบรรบบงบประมาณ นำร่อง ให้ผู้บริหารได้ทราบและทำความเข้าใจ จัดอบรม ให้ความรู้แก่บุคคลที่ต้องรับภาระ ไม่ว่า ภาระปัจจุบัน และ ภาระคาดหมาย |                             |

ความต้องการสำรองของบุคคล (ผู้มี)

| Hardware | Software |
|----------|----------|
|          |          |

**3.5 ที่มานในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565-2569 และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2565**

3.5.1 แผนยุทธศาสตร์ ชพว.5 ปี ( 2565-2569 และแผนธุรกิจประจำปี 2565 )

3.5.2 แผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ประจำปี 2565

3.5.3 คู่มือหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ

3.5.4 แนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ( Integrity & Transparency Assessment : ITA )

3.5.5 ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Assessment : SEPA) Enablers ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร