



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2561-2565  
(ฉบับทบทวนปี 2563) และ  
แผนปฏิบัติการประจำปี 2564 ของ  
บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



กันยายน 2564

	หน้า
1. ยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส.	3
1.1 วิสัยทัศน์	3
1.2 พันธกิจ	3
1.3 ค่านิยม	3
1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส.	3
2. ภาพรวมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.	4
2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4
2.2 โครงสร้างผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	5
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของ ธพส.	6
2.4 ผลการประเมินมาตรฐานความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
3. สภาพแวดล้อมและแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อจัดทำแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี	8
3.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของหลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	8
3.2 นโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	10
4. การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT)	15
5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2561-2565	16
6. แผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2564	19

## 1. ข้อมูลทั่วไปของ ธพส.

### 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาล”

### 1.2 พันธกิจ (Mission)

- 1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- 2) พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
- 3) พัฒนารูธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- 4) พัฒนาองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่

### 1.3 ค่านิยม (Core Values)

- C : Customer Relation (ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย)  
U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)  
P : Professionalism & Innovation (ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)  
I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)  
D : Dedication (ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา)

### 1.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส.

- 1) ลูกค้า (ผู้เช่าหน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้ใช้บริการ)
- 2) ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และหน่วยงานกำกับ เช่น กระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และคณะกรรมการ ธพส.
- 3) พนักงาน
- 4) คู่ค้า
- 5) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## 2. ภาพรวมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.

### 2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการยึดถือตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่เป็นแนวทางของประเทศ เพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

คณะกรรมการ ธพส. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

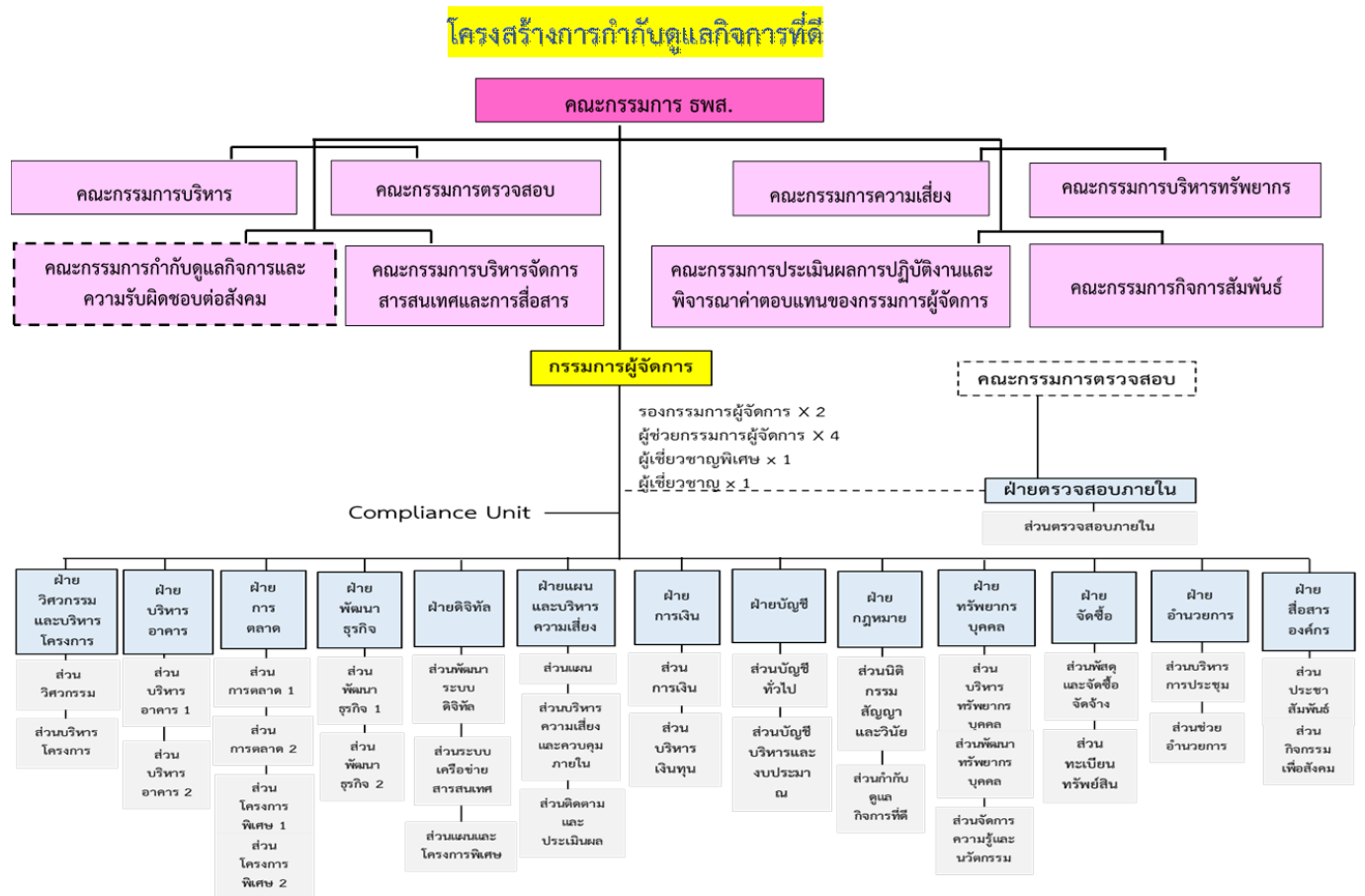
1. คณะกรรมการ ธพส. กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังนี้
  - (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
  - (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business)
  - (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship)
  - (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)
2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (2) สำนึกในหน้าที่ด้วยการมีขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (3) ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริตด้วยความเท่าเทียมกัน (4) โปร่งใสในการดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรวจสอบได้ (5) สร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (6) พัฒนาการกำกับดูแล ทั้งคู่มือ กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดี (7) สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน
3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
4. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจของ ธพส. จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีที่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีกำหนดไว้
5. คณะกรรมการ ธพส. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้
6. คณะกรรมการ ธพส. กำกับให้มีระบบบริหารจัดการที่ดีใน ธพส. โดยแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย ในระบบงานที่สำคัญได้แก่ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน พิจารณากลับกรอง และให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการงาน

7. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ร่วมต่อต้านคอร์รัปชั่นและป้องกันการตัดสินใจหรือกระทำการใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

8. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม คำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส. ทั้งในแง่สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนสิทธิมนุษยชนและการใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม

## 2.2 โครงสร้างผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง

ธพส. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำหน้าที่กำกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผังโครงสร้างองค์กรของ ธพส. แสดงดังรูป



### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ธพส.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายในระยะยาว เพื่อทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน ดังนี้

#### ด้านเศรษฐกิจ

- ผลการดำเนินงานเชิงเศรษฐกิจ
- การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การลงทุนที่ยั่งยืน
- ภาษี
- การบริหารจัดการภาวะวิกฤต

#### ด้านสิ่งแวดล้อม

- พลังงาน
- มลอากาศ
- การบริหารจัดการขยะ
- ข้อปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม
- น้ำใช้ และน้ำทิ้ง

#### ด้านสังคม

- การปฏิบัติต่อแรงงาน และแรงงานที่มีคุณค่า (แรงงาน)
  - การจ้างงาน
  - การอบรม
  - อาชีวอนามัยและความปลอดภัย
- ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ (ลูกค้า)
  - สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า
  - ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า
- ชุมชน / สังคม
  - ชุมชนท้องถิ่น

### 2.4 ผลการประเมินมาตรฐานความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในปี 2562 ธพส. ได้ดำเนินการจัดทำแบบประเมินตนเอง เรื่องการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Self-Assessment) ปี 2561 ของ ธพส. ขึ้น โดยเทียบเคียงแบบแสดงข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) ประจำปี 2559 และแบบประเมินตนเองการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 (Corporate Governance Self-Assessment) พิจารณาข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัท เชื่อมโยงเข้ากับแบบสอบถามเพื่อการประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ปี 2561 โครงสร้างข้อคำถาม ประกอบด้วย 4 หมวด สรุปได้ดังนี้

**หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น** มีจำนวน 19 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท/แนวปฏิบัติในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น วาระการประชุมผู้ถือหุ้น คุณภาพของการนัดประชุมผู้ถือหุ้นคุณภาพของ รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และการเข้าร่วมประชุมของประธานคณะกรรมการชุดย่อย จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ตามหลักการทุกข้อคำถาม คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในหมวดนี้ไม่มีข้อคำถามใดที่เป็นเกณฑ์การ ประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS)

**หมวดที่ 2 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย** มีจำนวน 26 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ การจัดทำนโยบาย ที่เกี่ยวกับการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมมาตรการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการ ต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 23 ข้อ จาก 26 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 88.46 โดยข้อคำถามที่ยังไม่มีการดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายในเรื่องการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และมีแนวปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO14000, 14001 หรือมีมาตรการ/วิธีปฏิบัติภายในองค์กรที่แสดง ถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ข้อ 39) การส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนด เป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ (ข้อ 40) ส่งเสริมให้มีการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงาน ในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ (ข้อ 41) ซึ่งในหมวดนี้ไม่มี ข้อคำถามใดที่เป็นเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS)

**หมวดที่ 3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส** มีจำนวน 20 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเปิดเผย ข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ อาทิ โครงสร้างการถือหุ้น โครงสร้างองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับ คณะกรรมการและผู้บริหาร ข้อมูลที่สำคัญทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญเป็นต้น จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 20 ข้อ จาก 21 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 95.00 โดยข้อคำถามที่ยังไม่มี การดำเนินการ คือ การเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง (ข้อ 53) ซึ่งข้อ คำถามดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อกำหนดตามเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS) สำหรับข้อ คำถามตามเกณฑ์ประเมินดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ทุกข้อ

**หมวดที่ 4 ความรับผิดชอบต่อกรรมการ** มีจำนวน 87 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ บทบาทและการปฏิบัติ หน้าที่ของกรรมการ อาทิ การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ การติดตามและทบทวน ความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ การดูแลติดตามผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินการประเมินผลงาน ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การประชุมคณะกรรมการ/คณะกรรมการชุดย่อย การส่งเสริมการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาตนเองของกรรมการ จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 86 ข้อ จาก 87 ข้อ โดยข้อคำถามที่ยังไม่มีการดำเนินการ คือ การประเมินคณะกรรมการชุดย่อย (ข้อ 134) ซึ่ง ข้อคำถามดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อกำหนดตามเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS) สำหรับ ข้อคำถามตามเกณฑ์ประเมินดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ทุกข้อ

สรุปผลการประเมิน จากข้อคำถาม 156 ข้อ ธพส. สามารถดำเนินการได้ 152 ข้อ คิดเป็น ร้อยละ 97.44

## **2.5 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความ รับผิดชอบต่อสังคม**

(1) ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เห็นควรให้ ฝ่ายจัดการจัดกิจกรรมที่เน้นความสนุกและสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นประโยชน์ มากกว่าเป็นโทษ



### 3. สภาพแวดล้อมและแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี

#### 3.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

รฟส. ยึดหลักปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลัง กำหนด หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมาตรฐานสากล OECD มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนตลอดมา ได้แก่

**หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ** โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(1) **บทบาทของภาครัฐ** ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงควรติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) **สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกันรวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

(3) **คณะกรรมการ** คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐคณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ(Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร(Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

(4) **บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย** ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เป็นไปอย่างยั่งยืนดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

(5) **ความยั่งยืนและนวัตกรรม** คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ



(6) **การเปิดเผยข้อมูล** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

(7) **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน** ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ตั้งนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(8) **จรรยาบรรณ** คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันรวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

(9) **การติดตามผลการดำเนินงาน** ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

**หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552** โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

1. **Accountability** ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. **Responsibility** ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. **Equitable Treatment** การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
4. **Transparency** ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส
5. **Value Creation** การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. **Ethics** การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. **Participation** การมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ

## หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

หลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้าง เพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

- หลักปฏิบัติ 1** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน  
(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)
- หลักปฏิบัติ 2** กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน  
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)
- หลักปฏิบัติ 3** เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ  
(Strengthen Board Effectiveness)
- หลักปฏิบัติ 4** สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร  
(Ensure Effective CEO and People Management)
- หลักปฏิบัติ 5** ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ  
(Nurture Innovation and Responsible Business)
- หลักปฏิบัติ 6** ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม  
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ 7** รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล  
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ 8** สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น  
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

### แนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

อันเป็นกรอบธรรมาภิบาลสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
3. ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation)
4. การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency)
5. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit)
6. การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
7. การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics)

## หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD)

OECD ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการ (Principles of Corporate Governance) เพื่อให้ประเทศสมาชิกใช้เป็นกรอบอ้างอิง ประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ (Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises)
2. สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ (The State Acting as an Owner)
3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ (Relations with Stakeholders)
5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency and Disclosure)
6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (The Responsibilities of the Boards of State – Owned Enterprises)

ซึ่งหลักการดังกล่าวข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

### 3.2 นโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล จะมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความเข้มแข็งและแก้ไขปัญหาที่ยังดำรงอยู่ของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีภูมิคุ้มกัน และมีความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะเผชิญกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนจากปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง และมีความเข้มแข็งในระยะยาว นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้ประเทศไทยมีบทบาทมากขึ้นในประชาคมโลกและมีบทบาทนำในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในประชาคมโลกผ่านการพัฒนาบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

#### เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs)

ประกอบด้วย 8 เป้าหมายหลัก โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. ดังนี้

**เป้าหมายที่ 7** สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้ และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 8** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน

**เป้าหมายที่ 9** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

**เป้าหมายที่ 11** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิต้านทาน และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 12** สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิต ที่ยั่งยืน

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

## นโยบายรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา (25 กรกฎาคม 2562)

นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศ คือ วิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศของรัฐบาลชุดนี้คือ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21” โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายหลักในการบริหารราชการแผ่นดินไว้ 12 ด้าน โดยมีประเด็น ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ด้านที่ 11. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ** เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการให้บริการของภาครัฐ และการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้กระบวนการยุติธรรมจะต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กฎหมายจะต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายการดำเนินการ ดังนี้

**11.1 พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่** โดยพัฒนาให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานและภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตั้งแต่ชั้นวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

**11.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ** ที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมออนไลน์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทันทีและทุกเวลา

**11.3 พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดิน** ที่มีระบบการวิเคราะห์ และแบ่งปันข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลขนาดใหญ่ในระบบบริการประชาชนที่เป็นไปตามความต้องการเฉพาะตัวบุคคลมากขึ้น

**11.4 เปิดเผยข้อมูลภาครัฐสู่สาธารณะ** โดยหน่วยงานของรัฐในทุกระดับต้องเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจถึงสถานการณ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศที่มีความซับซ้อน ปรับเปลี่ยนให้เป็นการทำงานเชิงรุก เน้นการยกระดับไปสู่ความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง แสวงหาความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม โดยมีการคาดการณ์สถานการณ์ วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**11.5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ** โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติและเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกับยึดมั่นในหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาล มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิตความเป็นอยู่ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน

**11.6 พัฒนากลไกให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการสาธารณะและการตรวจสอบภาครัฐ**  
โดยการสร้างความเข้าใจถึงหลักการบริหารราชการขั้นพื้นฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาคอขวด และลดข้อจำกัดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม องค์กรภาคประชาสังคม และ เอกชน สามารถเข้ามาดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์และมีบทบาทในการพัฒนาบริการสาธารณะในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีส่วนในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในทุก ๆ ด้าน

### **11.7 ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย เพื่อเอื้อต่อการทำธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวัน**

11.7.1 ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ การอำนวยความสะดวก ต้นทุนค่าใช้จ่าย กฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐ ให้สามารถสนับสนุนและเอื้อต่อการประกอบธุรกิจทั้งภายในและ ภายนอกประเทศและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ โดยครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่จัดตั้งธุรกิจจนถึง การปิดกิจการ พร้อมทั้งกำกับและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียม ถูกต้องตามหลักนิติธรรม และเป็นไปตามปฏิญญาสากล ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนาระบบ การบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ เพื่อให้ประชาชนสามารถ ติดต่อราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้

11.7.2 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐจัดให้มีสนามทดลองแนวคิดทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือ นวัตกรรมใหม่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และการพัฒนาปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยต่อไป

11.7.3 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เสรีและเป็นธรรม โดยกำกับดูแลให้เกิดความเป็นธรรม ทางการค้าและติดตามพฤติกรรมของผู้ประกอบธุรกิจที่มีแนวโน้มจะก่อให้เกิดการผูกขาดอย่างใกล้ชิด บังคับใช้ กฎหมายการแข่งขันทางการค้าอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม อย่างรวดเร็วและเสมอภาคของประชาชน

## **ด้านที่ 12. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม**

**12.1 แก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบ** โดยจัดให้มีมาตรการและระบบเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ช่วยป้องกันและลดการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเข้มงวด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการติดตาม การแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเร่งสร้างจิตสำนึกของคนในสังคมให้ยึดมั่นในความ ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ชอบธรรม และสนับสนุนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต ประพฤติมิชอบ

**แนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจในปี 2563 ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล**  
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้จัดสัมมนาเพื่อมอบนโยบายและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายอุตตม สาวนายน) เป็นประธาน และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงสุดและกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังของรัฐวิสาหกิจ เข้าร่วมรับมอบนโยบายของกระทรวงการคลังถึงแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจในปี 2563 ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล โดยสรุปดังนี้

### **ประเด็นที่ 1 เร่งพัฒนาโครงการลงทุนและบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ**

การปฏิรูปประเทศเพื่อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดึงดูดการลงทุนเข้ามาให้ประเทศไทยมากขึ้น รวมทั้งสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น

รัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐ มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จะต้องร่วมมือในการพัฒนาโครงการและแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจที่จะจัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่งจะช่วยให้การปฏิรูปประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่รัฐวิสาหกิจมีอยู่มาพัฒนาร่วมกัน ให้เกิด Big Data ที่จะสามารถมาพัฒนางานการให้บริการแก่ประชาชน และการพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ ให้มีชุดความรู้ที่ตอบโจทย์ในการพัฒนาประเทศไปอีกระดับด้วย

### **ประเด็นที่ 2 สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ**

จากครั้งแรกของปี 2562 เศรษฐกิจไทยเผชิญความท้าทายรอบด้าน แต่ปัจจัยพื้นฐานยังคงมีความมั่นคง และมุมมองความน่าเชื่อถือของประเทศไทยดีขึ้นหลังจากที่มีการเลือกตั้ง ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจำนวนมาก โดยมีเป้าหมายเศรษฐกิจไทยโตได้น้อย 3% ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนมาตรการทั้งจากสถาบันการเงินของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีงบการใช้จ่ายและงบลงทุนที่สูง

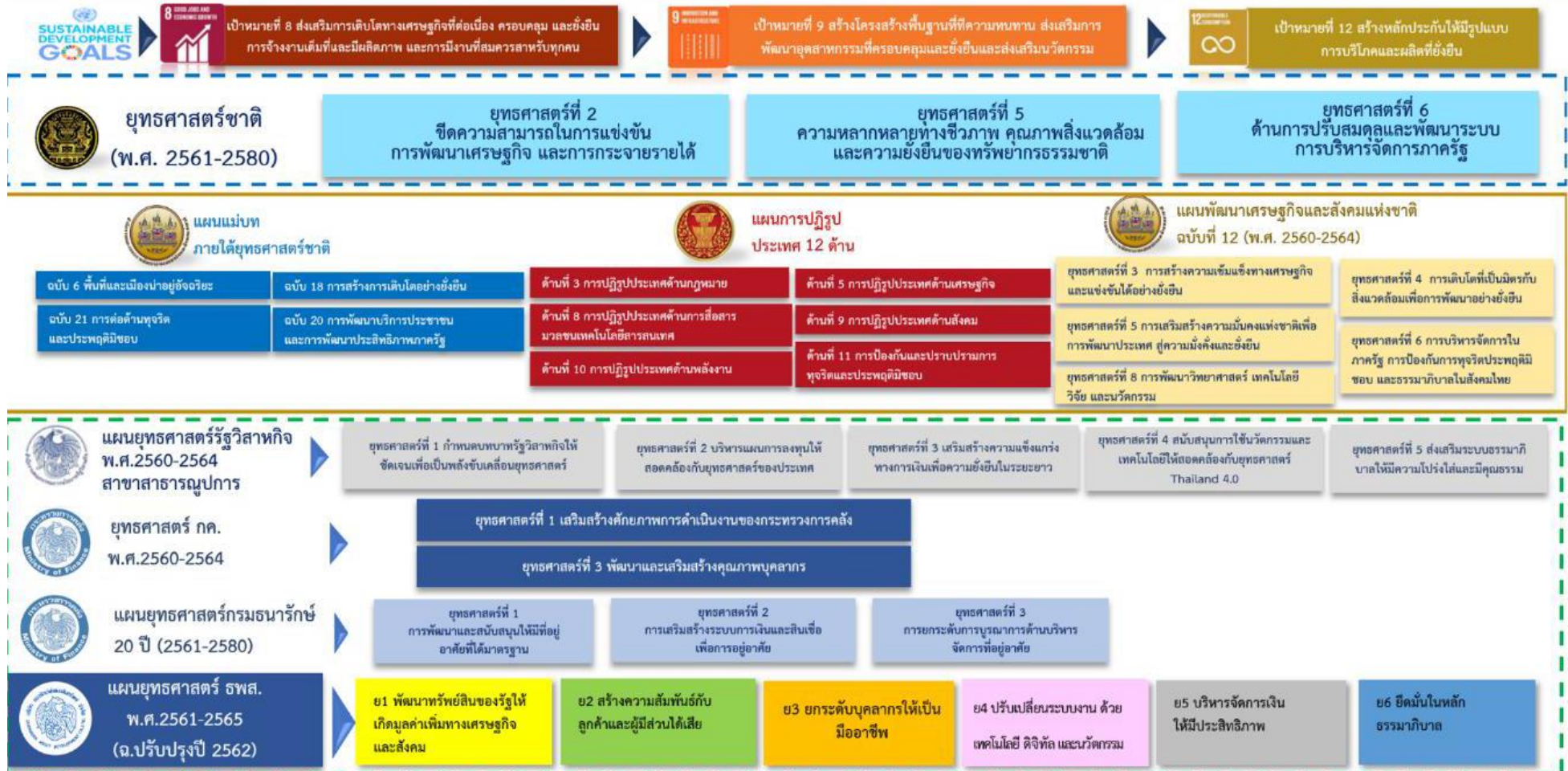
ประเด็นสำคัญในช่วงนี้ คือ การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้เน้นย้ำไว้ว่า สำหรับปี 2562 ที่มีเวลาเหลือไม่มาก ให้เร่งการลงทุนให้เป็นไปตามแผน และขอให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจและกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังติดตามอย่างใกล้ชิด โดยโครงการใดที่มีปัญหาให้มาหารือ สคร. เพื่อร่วมแก้ไข และสำหรับโครงการในปี 2563 ให้เร่งจัดทำโครงการลงทุนเพิ่มเติม และให้มีการเบิกจ่ายในลักษณะ Front-loaded เพื่อให้มีเม็ดเงินเข้าระบบเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ภาคเอกชน และประชาชนถึงความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจประเทศ ทั้งนี้ ในเรื่องการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ได้มอบนโยบายให้ สคร. เข้าหารือกับรัฐวิสาหกิจเป็นรายแห่งในรายละเอียดด้วยแล้ว

### **ประเด็นที่ 3 หน้าที่ของกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง และ สคร.**

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังมอบนโยบายให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ส่งผ่านและติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและกระทรวงการคลังของรัฐวิสาหกิจ และให้ สคร. มีบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งจำเป็นมากต่อสถานการณ์ในขณะนี้ รวมทั้งขอให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังทำงานร่วมกับ สคร. อย่างใกล้ชิด เพื่อสนับสนุนการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐในการปฏิรูปประเทศได้ตามยุทธศาสตร์ชาติ



ความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ ธพส. และแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2561-2565



แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2561-2565



#### 4. การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT)

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT MATRIX เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และกระบวนการบริหารงานภายใน เพื่อระบุถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพื่อระบุถึงปัจจัย โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threat) ของ ธพส. ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ กับ ธพส. และมีควรมุ่งมั่นเชื่อถือทำให้ ธพส. ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ ๆ ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ</p> <p>S2 พัฒนาโครงการลงทุนให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสมพอเพียง โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ</p> <p>S3 ศูนย์ราชการมีผู้ใช้บริการต่อวันเป็นจำนวนมากทำให้เอกชนสนใจ มาเช่าพื้นที่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S4 การให้บริการเชิงรุกและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานผู้เช่าอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S5 กลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในช่วง Gen Y ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลได้เป็นอย่างดี</p> <p>S6 มีระบบเทคโนโลยีหลัก โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายและระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักและให้บริการลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ</p>	<p>W1 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการสืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูง</p> <p>W2 ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่จูงใจ และไม่สามารถแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจชั้นนำได้</p> <p>W3 ประชาชนทั่วไปรู้จักศูนย์ราชการ มากกว่าในนาม ธพส.</p> <p>W4 การนำองค์ความรู้และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างเป็นรูปธรรม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น</p>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 การผลักดันโครงการลงทุนของภาครัฐ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม เช่น โครงการรูปแบบใหม่เป็นต้น</p> <p>O2 จากแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงและอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเน้นกระตุ้นแก้ปัญหาระบบเศรษฐกิจในระยะสั้น จึงเป็นโอกาสของ ธพส. ที่จะได้รับงานโครงการภาครัฐมากขึ้น</p> <p>O3 มีทรัพย์สินภาครัฐที่ ธพส. สามารถเข้าไปพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม</p> <p>O4 การสร้างความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายการลงทุนในโครงการใหม่</p> <p>O5 ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมธรรมาภิบาล และความยั่งยืน</p>	<p>T1 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร</p> <p>T2 การก่อสร้างโดยรอบศูนย์ราชการ ส่งผลกระทบต่อจราจร และสิ่งแวดล้อม</p> <p>T3 โรคระบาดหรือภัยพิบัติรูปแบบใหม่ ที่ส่งผลกระทบต่อแรงงานต่อภารกิจของ ธพส. เช่น โรคระบาดภัยธรรมชาติ เป็นต้น</p> <p>T4 เป็นสถานที่ที่มีหน่วยงานสำคัญ จึงเป็นเป้าหมายของกลุ่มเคลื่อนไหวทางการเมือง</p>

## 5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2561-2565

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ธพส. เชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ลงสู่ระดับแผนแม่บท ดังนี้

อยู่ภายใต้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : ผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส.

ยุทธศาสตร์ : การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี

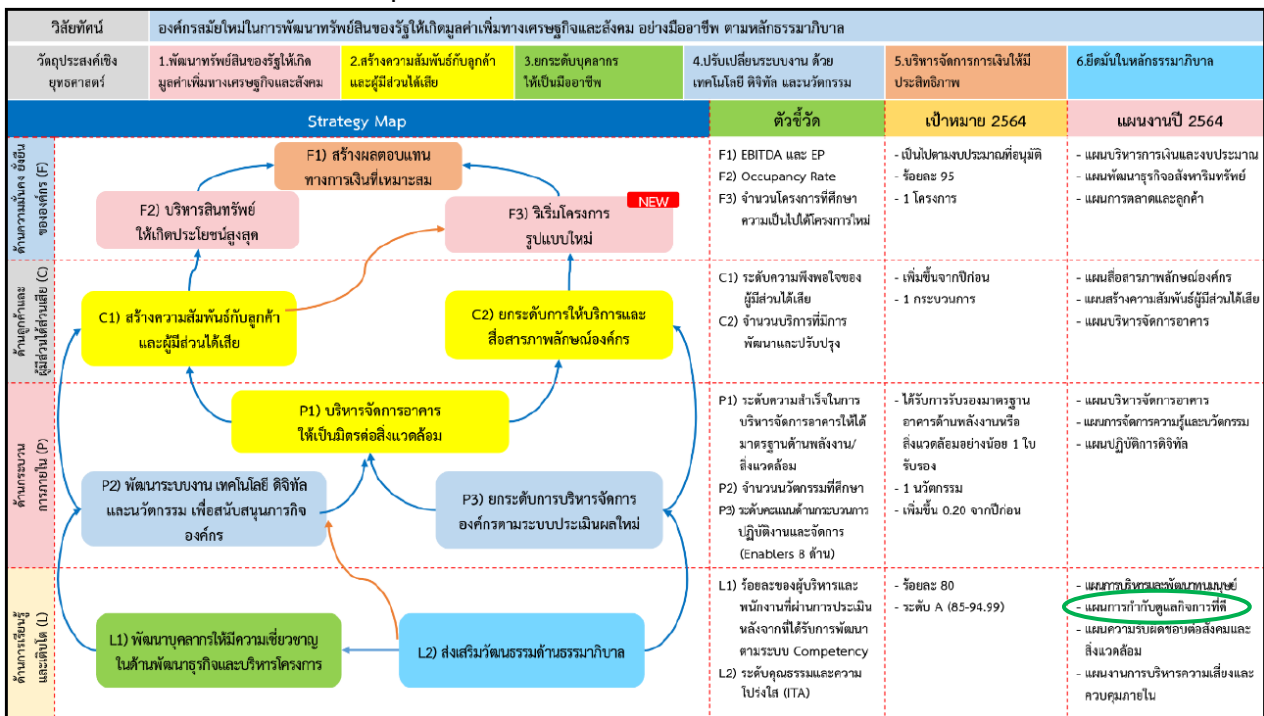
กลยุทธ์ : L2) ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

P3) ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามระบบประเมินผลใหม่

ตัวชี้วัด : KPI-L2-1) คะแนน ITA

KPI-L2-2) ร้อยละความสำเร็จตามแผน CG

### แผนที่ยุทธศาสตร์ ธพส. ระยะ 5 ปี (ปี 2561 – 2565) :



#### ● ผลผลิตและผลลัพธ์

ผลผลิต (Output)

(1) ระดับความรู้ความเข้าใจด้าน CG ของผู้บริหารและพนักงานในองค์กร

(2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน

ผลลัพธ์ (Outcome)

(1) ระดับคะแนนระดับคุณธรรมและความโปร่งใส ITA

(2) ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)

● **ตัวชี้วัด และเป้าหมาย**

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลงาน	ปี 2563		เป้าหมาย <sup>(1)</sup>	
		ปี 2562	เป้า	ผล 6 เดือน	ปี 2564	ปี 2565
1. ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	ระดับ	-	2.00	อยู่ระหว่าง รอผลการ ประเมิน	2.45	2.45
2. ระดับความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาลของ พนักงาน	ร้อยละ	-			> 80	> 85
3. ระดับคุณธรรมและความโปร่งใส	ร้อยละ	ระดับ AA 95.42	ระดับ A (85-94.99)	อยู่ระหว่าง รอผลการ ประเมิน	ระดับ A (85-94.99)	ระดับ A (85-94.99)

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) (ฉบับปรับปรุง ปี 2563) ประกอบด้วย 5 โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ (คงเดิม)	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1. ยกระดับ ธรรมาภิบาล ให้ได้มาตรฐาน	1. พัฒนาระบบการ ธรรมาภิบาลให้ได้ ตามมาตรฐาน 2. ประเมินมาตรฐานและ ความเพียงพอของระบบ การกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. ระดับคะแนนประเมิน องค์กร หมวดที่ 1 การ กำกับดูแลที่ดีและการ นำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	1. โครงการพัฒนาระบบบริหาร จัดการ เพื่อความยั่งยืน 2. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่ดีและ การนำองค์กรตามแนวทาง การประเมิน Enabler 3. แผนพัฒนาระบบการกำกับ การปฏิบัติตามกฎหมายและ กฎระเบียบ (Compliance)	ปี 64-68 ปี 64-68 ปี 64-68	ฝอก. ฝอก. ฝกม./ Compliance
2. สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล	3. สร้างการเรียนรู้ตามหลัก ธรรมาภิบาลของ ธพส. ให้แก่ผู้บริหารและ พนักงาน	2. ระดับความรู้ความ เข้าใจด้านการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและธรร มาภิบาลของพนักงาน	4. โครงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมและความรู้ความ เข้าใจการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีและธรรมาภิบาล	ปี 64-68	ฝกม./ ฝอก.
3. พัฒนา กระบวนการ ธรรมาภิบาล	4. ทบทวนมาตรฐานการ กำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างให้ ธพส. มีโครงสร้างและ องค์ประกอบด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี เทียบเคียงมาตรฐานสากล หลักการของ สคร. และ แนวทางของ ป.ป.ช. กำหนด	3. ระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส	5. โครงการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)	ปี 64-68	ฝกม.

## 6. แผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปีบัญชี 2564

### 1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler

ฝ่ายงาน : ฝ่ายอำนวยการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายอำนวยการ

วัตถุประสงค์ :

เพื่อพัฒนาระบบการและจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ ธส.

กลยุทธ์ :

1.ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 2.ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียภายใน : ผู้ถือหุ้นภาครัฐ หน่วยงานกำกับ

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ..... ล้านบาท งบดำเนินการ.....ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- SO2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- SO3 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	นโยบาย รายงาน แผนระยะสั้น-ระยะยาว คู่มือ รายงาน	1 ตามเกณฑ์
ผลลัพธ์	คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน จากปีก่อน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2563		2564				2565	งบประมาณ ปี 2564 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
1. ทบทวนนโยบาย กฎบัตร คู่มือ และแผนงานเกี่ยวกับด้าน CG	35%					15%	20%	ก.ย. - ธ.ค.	
2. การเปิดเผยข้อมูล	10%			2%	2%	3%	3%		
3. การเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการคณะกรรมการบริษัท	35%			5%	10%	10%	10%		
4. การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง	20%			10%		10%		เม.ย.	
รวม	100%								

### 2. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

ฝ่ายงาน : ฝ่ายอำนวยการ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายอำนวยการ

วัตถุประสงค์ :

เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน

กลยุทธ์ :

1.ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 2.ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียภายใน : .....

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบลงทุน ..... ล้านบาท งบดำเนินการ. 1.25 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาศักยภาพของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- SO2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- SO3 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	รายงาน นโยบาย คู่มือ	1 ตามเกณฑ์
ผลลัพธ์	คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน จากปีก่อน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2563		2564				2565	งบประมาณ ปี 2564 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	ม.ค.-มี.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
1. รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ธส. ประจำปี 2563 ตามมาตรฐาน GRI	50%			10%	10%	15%	15%		
2. ทบทวนนโยบาย/คู่มือการพัฒนา ธส. สู่ความยั่งยืน	50%					5%	5%	10%	10%
3. รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ธส. ประจำปี 2564 ตามมาตรฐาน GRI	-							ม.ค.-เม.ย.	1.25
รวม	100%								

### 3. โครงการพัฒนาระบบการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance)

ฝ่ายงาน : ฝ่ายกฎหมาย

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกฎหมาย / Compliance

วัตถุประสงค์ : พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ : 1. ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 2.ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียภายใน :

- (1) ผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับ
- (2) ลูกค้า
- (3) พนักงานและลูกจ้าง
- (4) คู่ค้า
- (5) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบดำเนินการ - ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- SO2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- SO3 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	1. ทบทวนนโยบาย และแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบแล้วเสร็จ 2. ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศแล้วเสร็จ	1 นโยบาย/1 แนวปฏิบัติ 1 ฉบับ
ผลลัพธ์	คะแนนตัวชี้วัด Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.20 คะแนน จากปีก่อน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2563		2564				2565	งบประมาณ ปี 2564 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	ม.ค.-มิ.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
กิจกรรม: พัฒนาระบบการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	50%								-
1. ทบทวนนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	10%			5%	5%				-
2. ทบทวนแนวทางปฏิบัติการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	20%			10%	10%				-
3. ประกาศเผยแพร่	10%					5%	5%		-
4. ทบทวน/ปรับปรุงฐานข้อมูลกฎหมายและกฎระเบียบ	10%			5%			5%		-
กิจกรรม: ทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ	50%								-
1. ทบทวน ปรับปรุง ย่างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ	30%			10%	10%	10%			-
2. นำเสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการ อุตส. พิจารณา	10%						10%		-
3. ประกาศเผยแพร่	10%						10%		-
น้ำหนักขรวม	100%								-

#### 4. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล

ฝ่ายงาน : ฝ่ายกฎหมาย  
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกฎหมาย / ฝ่ายอำนวยการ

##### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- SO2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- SO3 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

##### วัตถุประสงค์ :

- (1) สร้างวัฒนธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
  - (2) พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล
- กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียภายใน :
- (1) ผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับ
  - (2) ลูกค้า
  - (3) พนักงานและลูกจ้าง
  - (4) คู่ค้า
  - (5) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบดำเนินการ 0.50 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละการดำเนินการจัดฝึกอบรม และจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	ร้อยละความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ทัศน.	ร้อยละ 80

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2563		2564				2565	งบประมาณ ปี 2564 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	ม.ค.-มิ.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
กิจกรรม: ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี	50%								-
จัดทำหลักสูตร E-learning CG - การกำกับดูแลกิจการที่ดี - การป้องกันและปราบปรามการทุจริต - จรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ	50%			12.5%	12.5%	12.5%	12.5%		-
กิจกรรม: ส่งเสริมวัฒนธรรมธรรมาภิบาล	50%								0.50
1. สื่อสารธรรมาภิบาล (CG Board cast)	20%			5%	5%	5%	5%		-
2. จัดกิจกรรม วันธรรมาภิบาลและกิจกรรมธรรมาภิบาล (CG Day 2020)	30%				30%				0.50
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100%</b>								<b>0.50</b>

#### 5. โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)

ฝ่ายงาน : ฝ่ายกฎหมาย  
ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกฎหมาย / ฝ่ายอำนวยการ

##### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- SO1 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
- SO2 สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- SO3 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
- SO4 ปรับเปลี่ยนระบบงาน ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
- SO5 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
- SO6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

##### วัตถุประสงค์ :

- (1) ยกระดับธรรมาภิบาล
  - (2) สร้างวัฒนธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
- กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียภายใน :
- (1) ผู้ถือหุ้น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับ
  - (2) ลูกค้า
  - (3) พนักงานและลูกจ้าง
  - (4) คู่ค้า

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ : งบดำเนินการ - ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	ระดับ A

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก (ร้อยละ)	2563		2564				2565	งบประมาณ ปี 2564 (ล้านบาท)
		Q3	Q4	ม.ค.-มิ.ค.	เม.ย.-มิ.ย.	ก.ค.-ก.ย.	ต.ค.-ธ.ค.		
1. จัดประชุมประสานงาน									-
2. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	40			20%	20%				-
3. จัดทำ รวบรวมข้อมูล	30			15%	15%				-
4. จัดส่งข้อมูล ITA	30				20%				-
<b>น้ำหนักรวม</b>	<b>100</b>								<b>-</b>