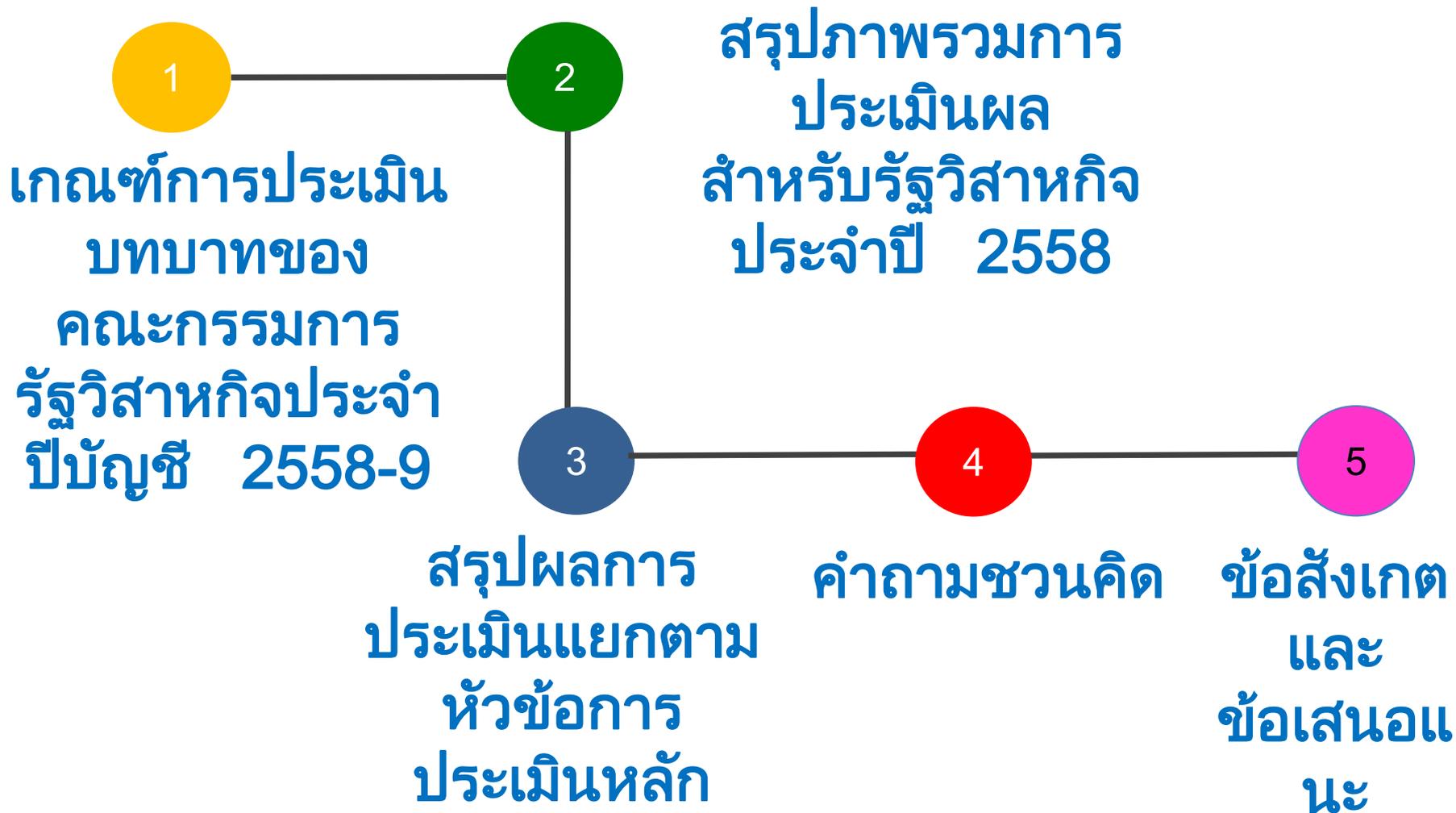




**TRIS**  
**CORP**

การเพิ่มประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการเพื่อผล  
การประเมินที่ดี

# ประเด็นนำเสนอ





# เกณฑ์การประเมินบทบาทของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2558-9



เกณฑ์ประเมิน

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	
	2558	2559
<b>1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ</b>	90	90
1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ	20	20
1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	10	10
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	10	10
1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	10	10
1.5 การบริหารจัดการประชุม คณะกรรมการ/อนุกรรมการ	10	10
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	10	10
1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR	20	20
<b>2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ</b>	10	10
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	6	6
2.2 การส่งเสริมความรู้ ความสามารถ	4	4
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

เกณฑ์  
การพิจารณา  
ประกอบ

พิจารณาในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญขององค์กร (Incident) ที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาหักคะแนนเพิ่มเติม (0.25 -1 คะแนน)



# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2558

- รส. ที่มีคะแนนสูงกว่า 3 จำนวน 8 แห่ง
- รส. ที่มีคะแนนต่ำกว่า 3 จำนวน 12 แห่ง

คะแนน	ค่าเฉลี่ย
Max	3.4702
Min	2.3038
Average	2.9654





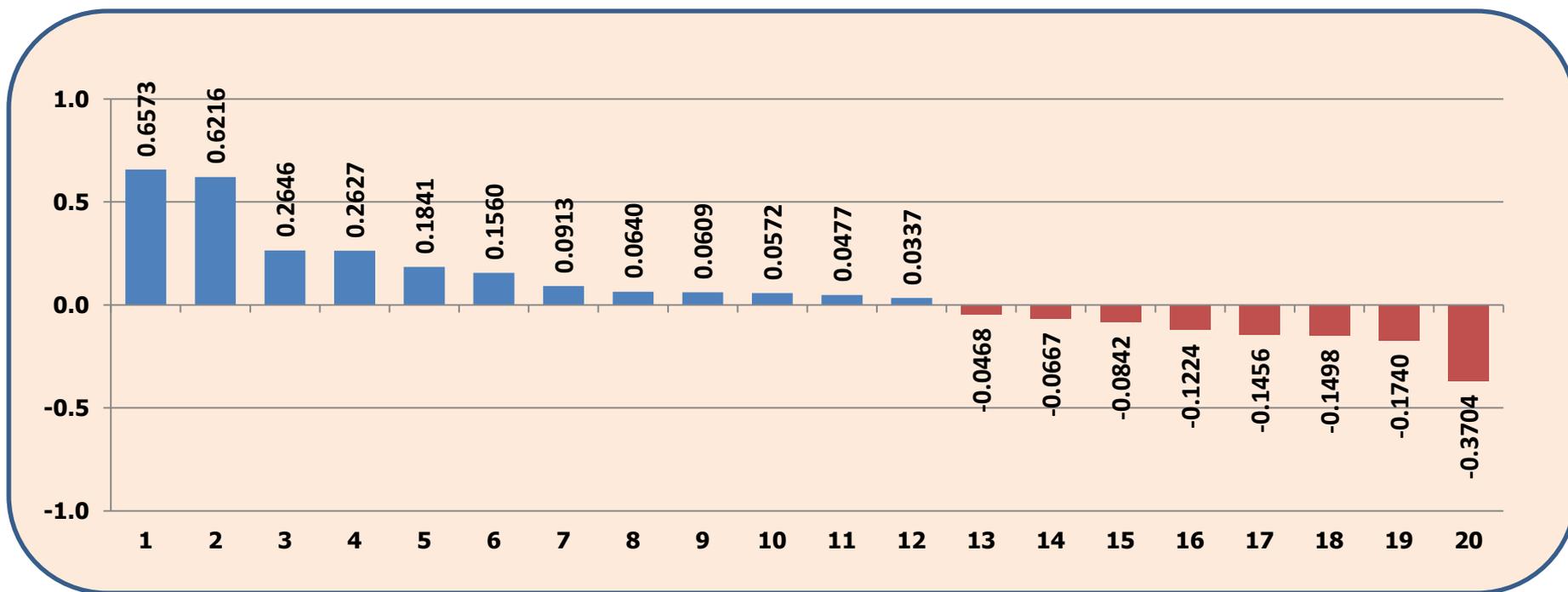
# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ



## ประจำปีบัญชี 2558

- รส. ที่มีคะแนนเพิ่มขึ้น จำนวน 12 แห่ง
- รส. ที่มีคะแนนลดลง จำนวน 8 แห่ง

ส่วนต่าง	ค่าเฉลี่ย
Max	0.6573
Min	-0.3704
Average	0.0671





# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผลคะแนนเปรียบเทียบระหว่างปีบัญชี 2556-2558



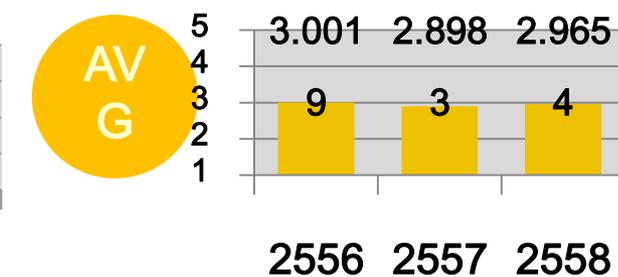
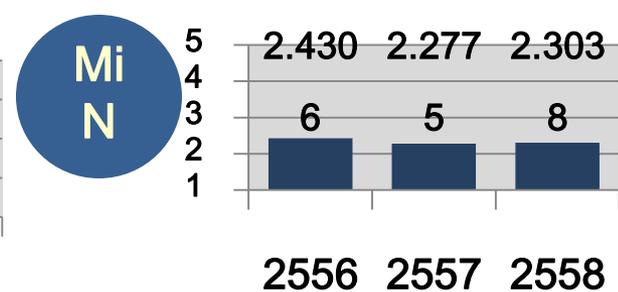
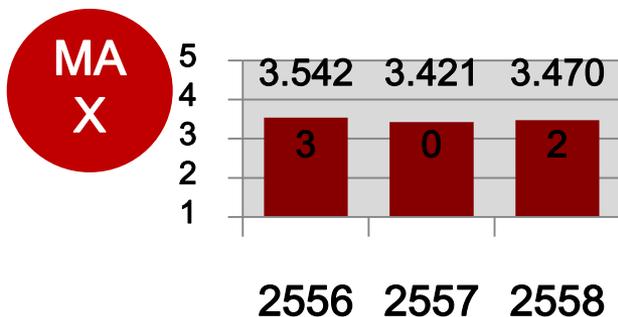
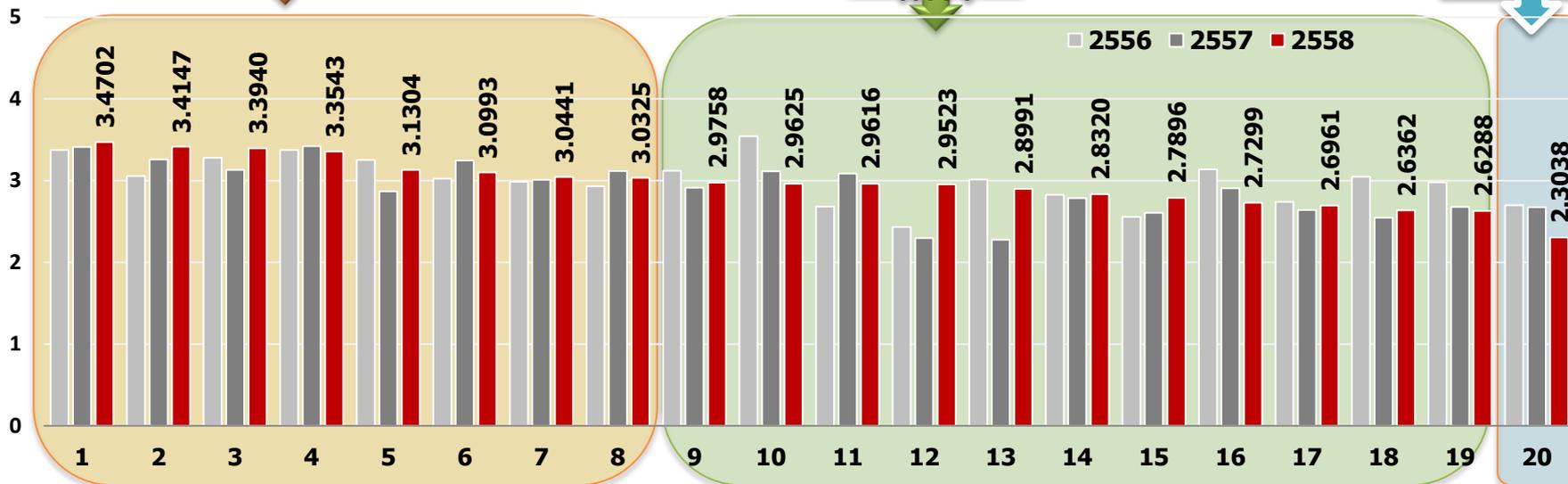
	2556	2557	2558
ดีขึ้น	6 แห่ง	8 แห่ง	12 แห่ง
ลดลง	14 แห่ง	12 แห่ง	8 แห่ง

**8 แห่ง** คะแนน > 3.000

**11 แห่ง** 2.5000 ≤ คะแนน ≤ 3.0000

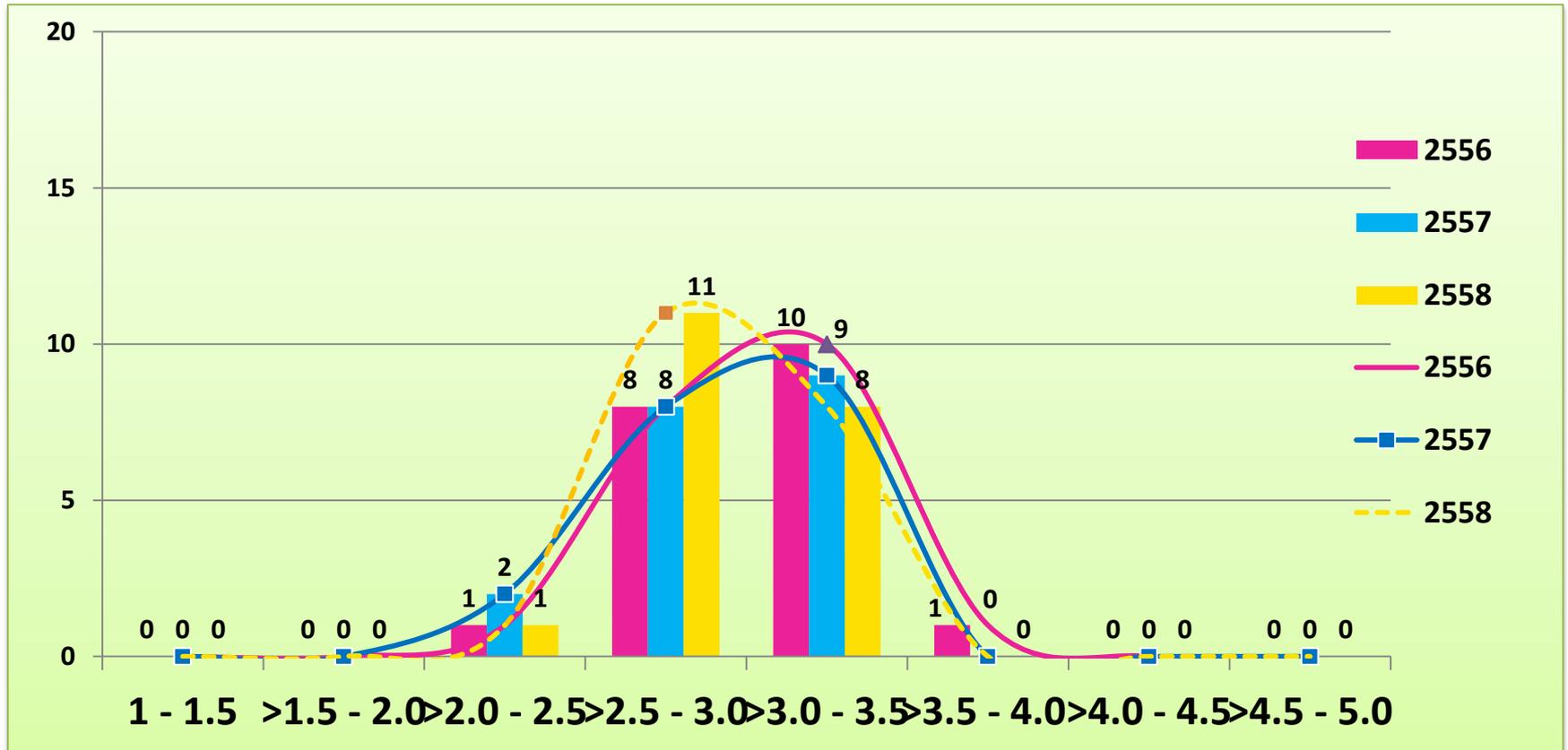
คะแนน < 2.5000

**1 แห่ง**





# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผลคะแนนเปรียบเทียบระหว่างปีบัญชี 2556 - 2558



	2556	2557	2558
< 3.0000	9 แห่ง	11 แห่ง	12 แห่ง
> 3.0000	11 แห่ง	9 แห่ง	8 แห่ง



# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2558 แยกตามรายสาขา



สังคม และ  
เทคโนโลยี

สาธารณูป  
การ

สถาบัน  
การเงิน

เกษตร

อุตสาหกรรม  
และพาณิชย์

ทรัพยากร  
ธรรมชาติ

ขนส่ง

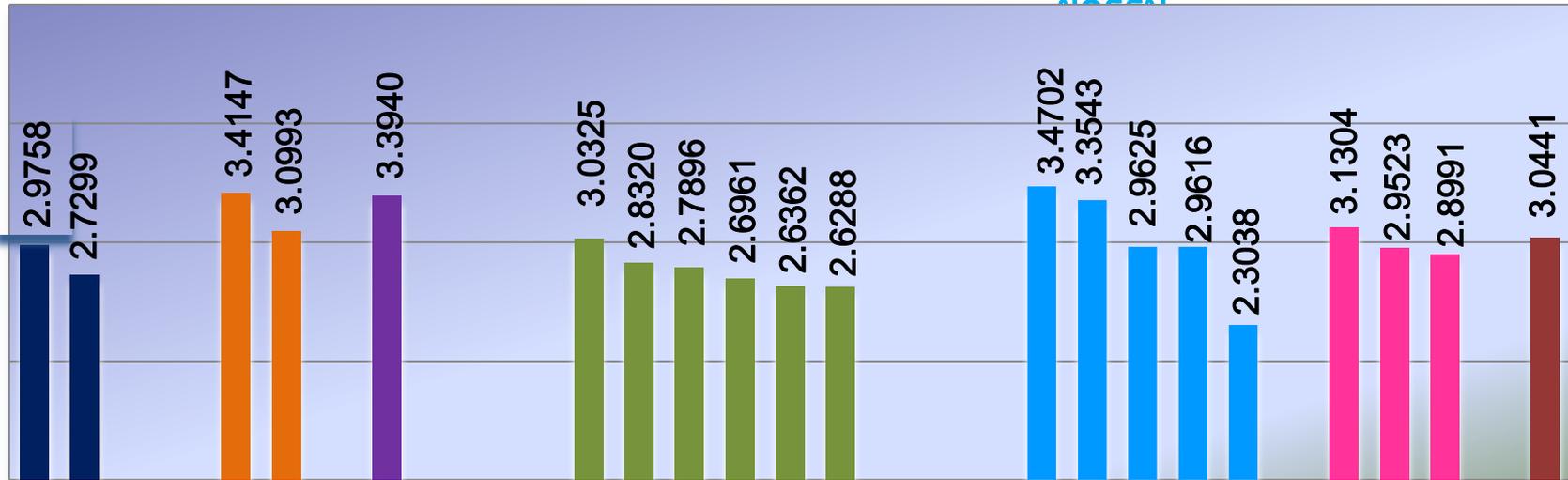
5

4

3

2

1



	สังคม	สาธารณูปการ	สถาบันการเงิน	เกษตร	อุตสาหกรรม / พาณิชยกรรม	ทรัพยากร	ขนส่ง
MAX	2.9758	3.4147	3.3940	3.0325	3.4702	3.1304	3.044
MIN	2.7299	3.0993		2.6288	2.3038	2.8991	1
AVG	2.8529	3.2570	3.3940	2.7692	3.0105	2.9939	3.044 1



# สรุปภาพรวมบทบาทของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ รายหัวข้อหลัก



	คะแนนเฉลี่ยปี 57	คะแนนเฉลี่ยปี 58	ผลต่าง
I. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ	2.9993	3.0301	0.0308
1.1 การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นและแผนการดำเนินงานระยะยาว	3.46	3.36	-0.098
1.2 การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	2.21	2.27	0.060
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ	3.34	3.43	0.087
1.4 การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และระดับสูง	3.36	3.19	-0.170
1.5 การประชุมคณะกรรมการ	4.11	4.09	-0.012
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	2.85	2.94	0.093
1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	2.13	2.30	0.164
II. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	2.1675	2.3825	0.2150

**หัวข้อที่คะแนนเพิ่มขึ้นมากที่สุด**

การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ( 0.3000 คะแนน)

**หัวข้อที่คะแนนลดลงมากที่สุด**

การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (-0.1700 คะแนน)



# ผลการดำเนินงานด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรายหัวข้อหลัก

1.1 การกำหนดให้มีทิศทางกลยุทธ์ นโยบาย แผน และเป้าหมายที่สำคัญ

1.2 การติดตามและ ทบทวนความ เพียงพอของ ระบบงานที่ สำคัญ

หัวข้อที่คะแนนเพิ่มขึ้น มากที่สุด

การประเมิน ตนเองของ คณะกรรมการ ( 0.3000 คะแนน)

หัวข้อที่คะแนนลดลง มากที่สุด

การประเมินผล งานผู้บริหาร สูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง (-0.1700 คะแนน)

2.2 การส่งเสริมความรู้ ความสามารถของ คณะกรรมการ

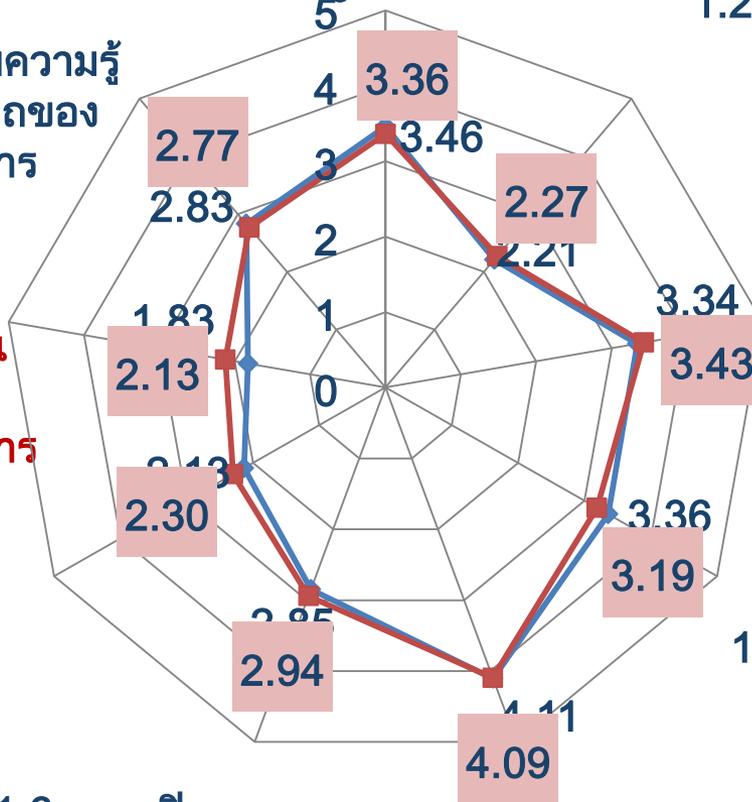
1.3 การดูแล ติดตามผล การ ดำเนินงาน

2.1 การประเมิน ตนเองของ คณะกรรมการ

1.4 การประเมินผล งานผู้บริหาร สูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูง

1.6 การเปิดเผย ข้อมูลและความ โปร่งใส

1.5 การประชุมคณะกรรมการ/ อนุกรรมการ

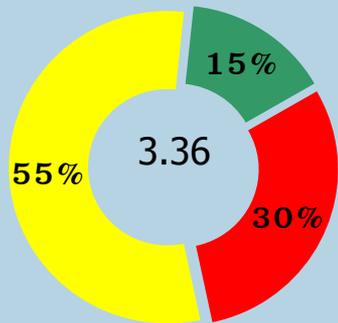


◆ ค่าเฉลี่ยปี 57

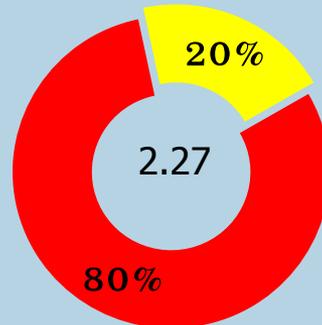
■ ค่าเฉลี่ยปี 58

# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

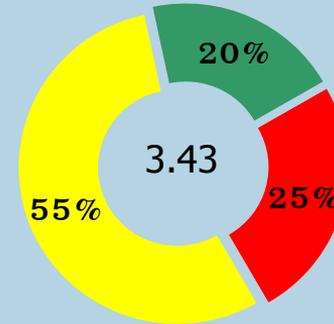
1.1 การกำหนดแผนงานฯ



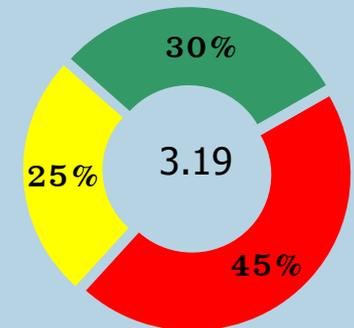
1.2 ทบทวนระบบงานที่สำคัญ



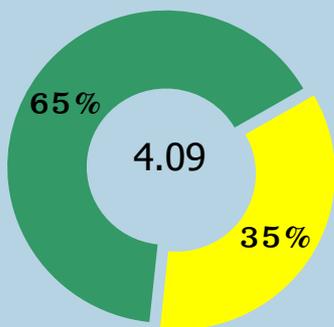
1.3 ติดตามผลการดำเนินงาน



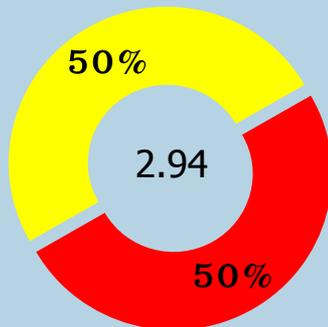
1.4 ประเมินผลงานผู้บริหาร



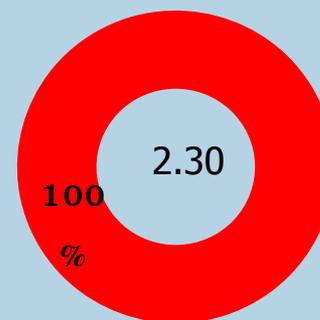
1.5 การบริหารจัดการประชุม



1.6 การเปิดเผยข้อมูล



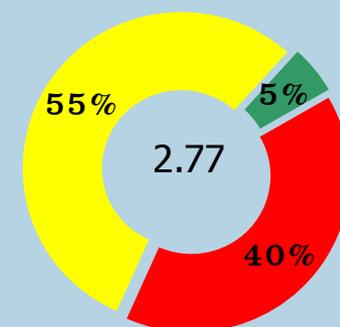
1.7 CG+CSR



2.1 การประเมินตนเองของ คกก.



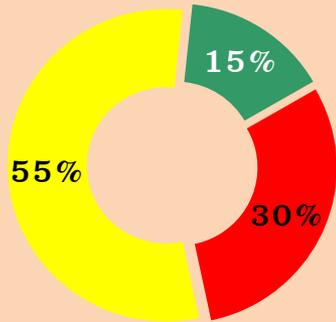
2.2 กิจกรรมส่งเสริมความรู้



■ 1.00-3.00 คะแนน    
 ■ 3.00-4.00 คะแนน    
 ■ >4.00-5.00 คะแนน

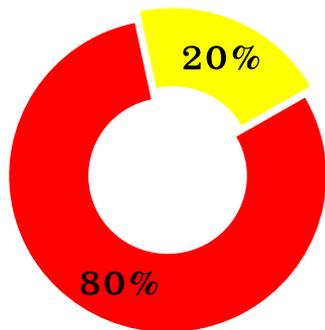
# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

## 1.1 การกำหนดแผนงานฯ



- รส. จำนวน 8 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ไม่สามารถให้ความเห็นชอบหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ (แผนระยะยาว) ขององค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- รส. จำนวน 5 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ไม่สามารถให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรได้ก่อนเริ่มปีบัญชี
- รส. จำนวน 5 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ ไม่ได้ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปี หรือให้ความเห็นชอบ/ทบทวน แต่ไม่ได้มอบข้อสังเกตที่มี

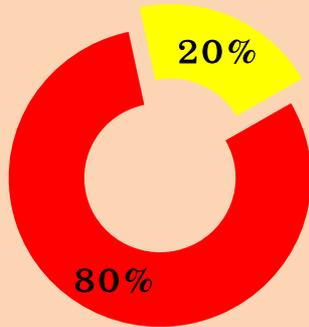
## 1.2 ทบทวนระบบงานที่สำคัญ



- ~~รส. จำนวน 11 แห่ง~~ รส. จำนวน 11 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ให้ความเห็นชอบแผนระบบควบคุมภายในหลังจากเริ่มปีบัญชี
- รส. จำนวน 15 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ให้ความเห็นชอบแผนระบบตรวจสอบภายในหลังจากเริ่มปีบัญชี
- รส. จำนวน 17 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ให้ความเห็นชอบแผนระบบบริหารความเสี่ยงหลังจากเริ่มปีบัญชี
- รส. จำนวน 15 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ให้ความเห็นชอบแผนระบบบริหาร

# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

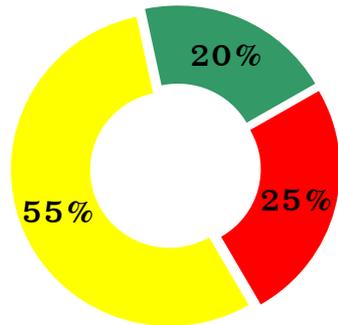
## 1.2 ทบทวนระบบงานที่สำคัญ



- รส. จำนวน 18 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ติดตามผลการดำเนินงานระบบควบคุมภายในน้อยกว่ารายไตรมาส (4 ครั้งต่อปี)
- รส. จำนวน 7 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ติดตามผลการดำเนินงานระบบตรวจสอบภายในน้อยกว่ารายไตรมาส (4 ครั้งต่อปี)
- รส. จำนวน 13 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ติดตามผลการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงน้อยกว่ารายไตรมาส (4 ครั้งต่อปี)
- รส. จำนวน 12 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ติดตามผลการดำเนินงานระบบบริหารจัดการสารสนเทศน้อยกว่ารายไตรมาส (4 ครั้งต่อปี)
- รส. จำนวน 3 แห่ง จากทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ รส. ติดตามผลการดำเนินงานระบบบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยกว่ารายไตรมาส (4 ครั้งต่อปี)

# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

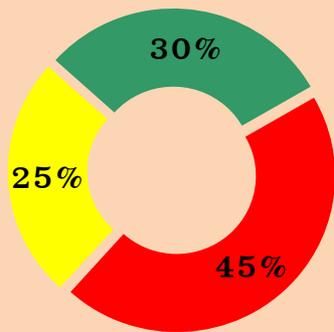
## 1.3 ติดตามผลการดำเนินงาน



- รส. 7 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง รายงานผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ยังขาดการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายพร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน

- รส. 10 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน ยังขาดการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายพร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคตลอดจนเสนอแนะ

## 1.4 ประเมินผลงานผู้บริหาร



- **แนวทางแก้ไขที่ชัดเจน**  
รส. 8 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานและไม่มีการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด

- รส. 6 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานและไม่มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง

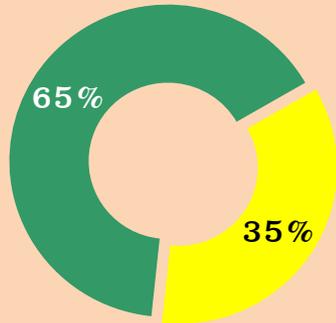
- มี รส. เพียง 4 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ที่มี **การประเมินผลงานและการกำหนดค่าตอบแทนโดยมี**

หมายเหตุ : \* การประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม **หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน**ของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง

\*\* การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เช่น การนำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดแรงจูงใจ

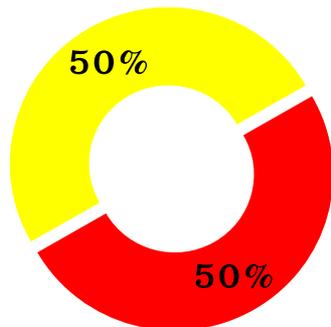
# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

## 1.5 การบริหารจัดการประชุม



- รส. 7 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง มีการประชุมคณะกรรมการน้อยกว่า 12 ครั้งต่อปี
- รส. 9 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่สามารถจัดเตรียมวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมก่อนการประชุมโดยเฉลี่ย 7 วันขึ้นไป
- รส. 10 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง สามารถดำเนินการประชุมตามวาระที่กำหนดไว้ล่วงหน้า
- รส. เพียง 1 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ที่มีการมีส่วนร่วมในการเข้าประชุมของคณะกรรมการน้อยกว่าร้อยละ 60 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ มีกรรมการเข้าประชุม ร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการ

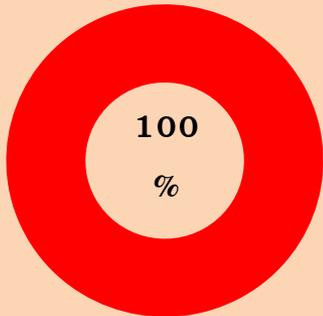
## 1.6 การเปิดเผยข้อมูล



- รส. 2 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ที่ไม่สามารถจัดทำรายงานประจำปี 2557 ได้แล้วเสร็จ
- รส 8 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีตามหัวข้อและคุณภาพของการเปิดเผยตามเกณฑ์ที่กำหนด
- รส 4 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง เปิดข้อมูลใน Website ได้ค่อนข้างน้อย

# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

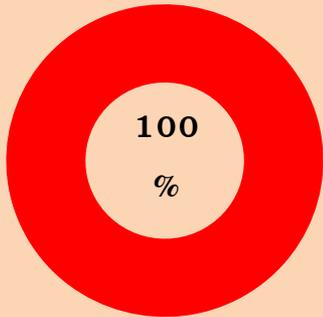
1.7 CG+CSR



- รส. 4 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง จัดให้มี คณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม และจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาตรฐานสำหรับ คณะอนุกรรมการต่างๆ ที่ชัดเจน
- รส. 12 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ยังไม่มีการ แต่งตั้ง หน่วยงาน Compliance Unit อย่างเป็นทางการ โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร ชัดเจนและเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร
- รส. 5 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการจัดทำ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้าน CG
- รส. 19 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีค่อนข้างน้อย
- รส 6 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการมี การติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็น รายไตรมาส

# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

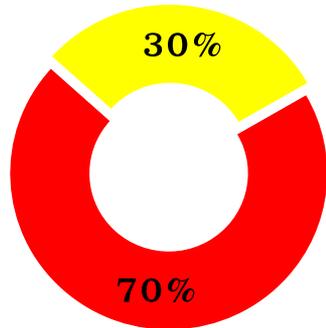
1.7 CG+CSR



- รส. เพียง 2 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการจัดทำแผนด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
- รส. 4 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการจัดทำนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้าน CSR
- รส. 18 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมค่อนข้างน้อย
- รส. 5 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง คณะกรรมการมีการติดตามการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นรายไตรมาส

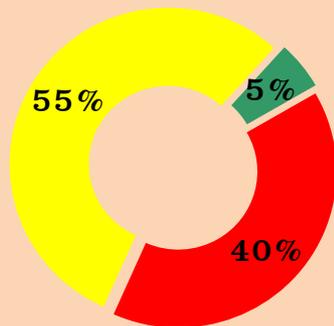
# สรุปผลการประเมิน : แยกตามหัวข้อการประเมินหลัก

## 2.1 การประเมินตนเองของ คกก.



- รส. 4 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง ไม่มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ
- รส. 9 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ และมีการนำผลประเมินเข้าสู่ที่ประชุมของคณะกรรมการ แต่ไม่มีการแสดงความเห็นต่อผลคะแนน
- ไม่มี รส. ที่สามารถนำความคิดเห็นของคณะกรรมการต่อผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการมากำหนดแนวทางพัฒนาต่ออย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

## 2.2 กิจกรรมส่งเสริมความรู้



- รส. 20 แห่ง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการใหม่
- รส. 7 แห่ง จากจำนวนทั้งหมด 20 แห่ง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการใหม่ทุกท่าน ครบถ้วนทั้ง 3 กิจกรรมได้แก่ การแจกคู่มือกรรมการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การชี้แจงโดยผู้บริหารองค์กร และการจัดสัมมนา เยี่ยมชมกิจการ



# คำถามชวนคิด

1. รัฐวิสาหกิจปีงบประมาณแห่งหนึ่งจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางการยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้สำหรับองค์กรในปี 2560 โดยมีการการแต่งตั้งคณะทำงานหรืออนุกรรมการ เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรง และทำหน้าที่กลั่นกรองแผนการดำเนินงานในเบื้องต้น รวมถึงจัดให้มีการสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ก่อนนำเสนอเป็นวาระเพื่อทราบให้ที่ประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2559 นั้น





2. การจัดทำแผนวิสาหกิจและ  
แผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้  
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา  
องค์ประกอบข้อใดที่ไม่จำเป็นต้อง  
มีในแผนดังกล่าว

- ก. วิสัยทัศน์
- ข. ภารกิจ/พันธกิจ
- ค. ขั้นตอน
- ง. ระยะเวลา
- จ. งบประมาณ
- ฉ. ผู้รับผิดชอบ
- ช. กลยุทธ์
- ซ. วัตถุประสงค์
- ณ. จำเป็นทุกข้อ

ACTION PLAN			
WHO	WHAT	WHEN	NOW



## คำถามชวนคิด



3. ในการติดตามผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้มีการจัดทำรายงานโดยมีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายพร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรค เพื่อให้คณะกรรมการได้พิจารณา ในแง่ของคุณภาพของรายงานท่านคิดว่ายังขาดประเด็นใดที่ควรระบุในรายงานด้วย



4. รัฐวิสาหกิจจัดให้มีโครงสร้างของ  
อนุกรรมการในการกำกับดูแล  
กิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม  
สอดคล้องกับขนาดองค์กร ลักษณะ  
ภารกิจ หรือธุรกิจขององค์กร  
เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ  
คณะอนุกรรมการประเมินผลและ  
กำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการ  
สรรหา คณะอนุกรรมการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการ  
บริหาร คณะอนุกรรมการบริหาร  
ความเสี่ยง หรือ  
คณะอนุกรรมการต่างๆ ตามความ  
เหมาะสม เป็นต้น ท่านคิดว่ายัง  
ขาดองค์ประกอบใดที่สำคัญ สำหรับ  
การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดี







## คำถามชวนคิด

6. รัฐวิสาหกิจจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป ในกิจกรรมและแผนงาน/โครงการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของรัฐวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี และจากการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน และผู้เข้าร่วมกิจกรรม ได้ผลสำรวจความพึงพอใจในระดับที่ดีมาก เนื่องจากเป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าในการดำเนินการดังกล่าว ยังขาดองค์ประกอบใดที่สำคัญ





## 1.1 การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน

- การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (SWOT Analysis)
- องค์ประกอบของแผนวิสาหกิจ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย
- องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ
- คณะกรรมการ รส. ควรให้ความเห็นชอบแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการ รส. ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและแผนการดำเนินงาน เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดม การให้ความคิดเห็นต่อทิศทางขององค์กร, การแต่งตั้งคณะทำงานหรืออนุกรรมการ



## ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะในภาพรวม

1.2 บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญโดยเฉพาะในเรื่อง ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ รวมถึงการจัดให้มีและทบทวนการใช้ระบบทรัพยากรบุคคล

- จัดทำแผนงานทั้ง 5 ระบบแล้วเสร็จ และนำเสนอคณะกรรมการเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- คณะกรรมการควรมีการติดตามแผนงานทั้ง 5 ระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส



## 1.3 บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ

- มีการนำเสนอผลการดำเนินงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงินอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- มีการวิเคราะห์สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายพร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ชัดเจน
- มีส่วนร่วมในการให้ข้อวินิจฉัยในที่ประชุมเป็นอย่างมาก และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามข้อวินิจฉัย



## 1.4 บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ

- การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด มีการประเมินผลงานและมีการกำหนดค่าตอบแทนโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน
- การประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและนำไปใช้ประโยชน์หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และการนำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดแรงจูงใจ



## 1.5 การประชุมคณะกรรมการควรกำหนดการประชุมและวาระประชุมไว้ล่วงหน้า

- การจัดการประชุมของคณะกรรมการ อย่างน้อยควรเป็นรายเดือน และต้องดำเนินการตามแผนการประชุมที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าได้อย่างครบถ้วน
- วาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุม การจัดเตรียมวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมจำนวนวันที่ส่งวาระการประชุมและเอกสารก่อนการประชุมโดยเฉลี่ย 7 วันขึ้นไป
- การดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้แจ้งไว้ล่วงหน้าทั้งหมด
- ระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการในการเข้าประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรมีจำนวนเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด



**1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้เป็นช่องทางในการติดตามการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารได้ โดยข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์**

- การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ (รายละเอียดตามหัวข้อในแบบสอบถาม)
- การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ได้แก่ รายงานประจำปี ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การจัดซื้อจัดจ้างการแสวงหาทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหาร การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี) แผนงานที่สำคัญ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ เป็นต้น



## 1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

- มีคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน โดยมีการจัดทำกฎบัตรอย่างครบถ้วนทุกคณะ
- มีการแต่งตั้งหน่วยงาน Compliance Unit โดยมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและเผยแพร่ให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร โดยหน่วยงานดังกล่าวมีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเป็นรูปธรรม
- มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลที่ดีประจำปีบัญชี นำเสนอให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- คณะกรรมการอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน โดยมีการจัดทำกฎบัตรอย่างครบถ้วนทุกคณะ



## 1.7 การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

- การจัดตั้งคณะกรรมการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)
- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป ในกิจกรรมและแผนงาน/โครงการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของรัฐวิสาหกิจ
- การติดตามผลการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส



## 2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข

- มีการเปิดเผยผลการประเมินตนเองแก่คณะกรรมการในที่ประชุมอย่างเป็นทางการโดยคณะกรรมการร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประเมินและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม



## 2.2 การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร

- มีการจัดกิจกรรมสนับสนุนครบทั้ง 3 กิจกรรม และมีเนื้อหาที่สำคัญครบถ้วน การแจกคู่มือ/เอกสารเกี่ยวกับองค์กร การชี้แจงโดยผู้บริหารสูงสุด/ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ การจัดให้มีการอบรม หรือสัมมนา หรือการเยี่ยมชมการปฏิบัติงาน
- การเข้าร่วมของคณะกรรมการใหม่และคณะกรรมการปัจจุบันควรมีความหลากหลายสำหรับการเข้าร่วมในกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถ
- คณะกรรมการ รส. ท่านใดเข้าร่วมอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานที่ท่านสังกัด สามารถนำมาใช้ในการประเมินหัวข้อบทบาทคณะกรรมการได้



**TRIS**  
**CORP**

ขอบพระ

คุณ