

**“ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลของกรมการรัฐวิสาหกิจ ”  
(ด้านกำกับดูแล)**

**30 กันยายน 2559; 10.30 - 11.15 น.**

**ณ เวทีบอลรูม ชั้น 23 โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์**

## หลักสำคัญสำหรับการกำกับดูแลที่ดี (สคร. กระทรวงการคลัง 2552)

- **Accountability**
- **Responsibility**
- **Equitable Treatment**
- **Transparency**
- **Value Creation**
- **Ethics**
- **Participation**

# ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ
2. ภาวะผู้นำและคุณลักษณะ
3. ความเป็นอิสระ
4. การถ่วงดุล
5. บทบาทที่เป็นอิสระจากภายนอก
6. ความมีประสิทธิภาพและการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ
7. การประเมินผล
8. การดำเนินการประชุม
9. การเข้าถึงข้อมูล
10. ค่าตอบแทน

# 1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติจากฝ่ายจัดการ
- จัดให้มียุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับ SOD และกำกับให้มีการดำเนินการ
- จัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ควบคุม/จัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์

รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจในทางมิชอบ

- ดูแลให้โครงสร้างและวิธีปฏิบัติ สร้างความเชื่อมั่นว่าถูกต้องกฎหมาย / มีจริยธรรม
- กำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ ความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ และการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

ทบทวน / ให้ความเห็นชอบกลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ แผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (KPI)

# 1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (ต่อ)

- กำหนดแนวทางเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการหาประโยชน์โดยมิชอบ
- จัดให้มี CODE OF CONDUCT ของรัฐวิสาหกิจ และทบทวนให้ทันสมัย
- จัดให้มีกระบวนการให้มั่นใจว่า ระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้

รวมทั้งดูแลให้มีการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

- กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลผู้บริหารสูงสุด
  - ประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
  - กำหนดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงาน
  - ประธานกรรมการเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา

# 1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (ต่อ)

- กำกับงานด้านการบริหารงานบุคคล (โดยเฉพาะโครงสร้างอัตรากำลัง) ตำแหน่ง หน้าที่ /จำนวนพนักงาน ต้องเหมาะสมกับสถานะในขณะนั้น ๆ
- ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อ/จัดจ้าง

## 2. ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของกรรมการ

- โครงสร้างที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างอิสระ  
มีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก
- กำหนดองค์ประกอบของกรรมการ (เช่น ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ)
- ทบทวนจำนวนกรรมการที่เหมาะสมเป็นระยะ ๆ
- ประธานกรรมการไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกับผู้บริหารสูงสุด
- ให้ความมั่นใจว่ากรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบโดยรวม
- ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจนั้น
- กรรมการควรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเสมอ

### 3. ความเป็นอิสระของกรรมการ

- กรรมการอิสระ ควรทำรายงานรับรองความเป็นอิสระของตน เมื่อได้รับแต่งตั้ง และเป็นประจำทุกปี
- กรรมการอิสระ ควรมีการประชุมกันเองเป็นครั้งคราว (อย่างน้อย 6 เดือนต่อครั้ง)

## 4. การถ่วงดุลของคณะกรรมการ

- คณะกรรมการควรมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3  
อย่างน้อย 1 คน ควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อ
- รายชื่อกรรมการอิสระควรระบุไว้ในรายงานประจำปี

## 5. บทบาทของกรรมการอิสระ

นอกเหนือจากหน้าที่ตามพันธะของการเป็นกรรมการแล้ว

- ใช้ดุลยพินิจอิสระในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์  
ใช้ทักษะและประสบการณ์ของตน ซึ่งรัฐวิสาหกิจไม่อาจหาจากแหล่งอื่นได้
- กลุ่มผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
- บทบาทในการกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด  
กำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ
- หากเป็นอนุกรรมการ ควรเข้าประชุมทุกครั้ง

## 6. ความมีประสิทธิภาพและการจัดตั้งคณะกรรมการ

- ควรมีคณะกรรมการสรรหา  
สรรหารายชื่อกรรมการใหม่ และ/หรือผู้บริหารสูงสุด
- ควรมีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน
- ควรมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทั้งด้านการเงินและด้านอื่น ๆ
- ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะกรรมการ

## 7. การประเมินผลของคณะกรรมการ

- ควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์  
ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- ควรจัดทำแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินใจู้
- ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยรวม  
และ/หรือ เฉพาะบางเรื่อง โดยไม่มุ่งเน้นรายบุคคล

## 8. การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

- ควรประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- ประธานและผู้บริหารสูงสุด ร่วมกันพิจารณาระเบียบวาระการประชุม
- ควรสนับสนุนให้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม
- จัดให้มีการประสานงานระหว่างคณะกรรมการ กับฝ่ายจัดการ
- จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอให้ฝ่ายจัดการเสนอเอกสาร ข้อมูล / อภิปราย  
จัดสรรเวลาให้มากพอสำหรับการอภิปรายของคณะกรรมการ

## 9. การเข้าถึงข้อมูลของคณะกรรมการ

- ประธานควรมีมาตรการให้กรรมการได้รับข้อมูลล่วงหน้าเป็นเวลาเพียงพอ
- กรรมการควรขอเอกสาร ข้อมูล และคำปรึกษาจากฝ่ายจัดการ ประกอบการประชุม  
แต่ครั้ง

## 10. ค่าตอบแทนของกรรมการ

- กำหนดองค์ประกอบของค่าตอบแทนที่จำเป็น
- ควรรายงานนโยบายค่าตอบแทนและจำนวนเงินค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปีและงบการเงิน

# บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ควรระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน  
กำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณา
- ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมผลการดำเนินงาน  
ควรเปิดเผยข้อมูลให้ได้รับทราบอย่างเพียงพอ
- ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม  
และให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน  
ในกรณีที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย

# การเปิดเผย และโปร่งใส

- ควรรายงานข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อแสดงว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการดูแลและคำนึงถึงเป็นอย่างดีในการตัดสินใจของรัฐวิสาหกิจ
- ควรชี้แจงนโยบายที่สำคัญ และที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานและการเงิน  
รายงานผลการปฏิบัติตามนโยบาย
- ควรเปิดเผยเพิ่มเติมในรายงานประจำปี
  - ความเห็นจากการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ
  - จำนวนครั้งที่กรรมการ / อนุกรรมการแต่ละคนเข้าประชุม เปรียบเทียบกับจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมดตลอดปี

## การเปิดเผยและโปร่งใส (ต่อ)

- ความเห็นจากการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ
- จำนวนครั้งที่กรรมการ / อนุกรรมการแต่ละคนเข้าประชุม เปรียบเทียบกับจำนวนครั้งการประชุมทั้งหมดตลอดปี
- นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการ / ผู้บริหารสูงสุด
- รูปแบบ / ลักษณะ / จำนวนเงินค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล
- คณะกรรมการเสนอการประเมินสถานะ / แนวโน้มการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- รายงานความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน

## การเปิดเผยและโปร่งใส (ต่อ)

- สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน ทุกเรื่อง รวมถึง
  - การควบคุมทางการเงิน / การดำเนินงาน
  - การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Control)
  - การจัดการความเสี่ยง
  - การให้ความสำคัญต่อรายการผิดปกติทั้งหลาย
- จัดให้มี Audit Committee ซึ่งมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ หน้าที่ ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่คณะกรรมการเห็นชอบ

Audit Committee มีหน้าที่รับผิดชอบทบทวนรายงานการเงิน
- จัดตั้งทีมงาน / ให้มีหน่วยงานเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง
  - จัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยงเสนออนุกรรมการ และคณะกรรมการ

# ภายใต้ระบบประเมินผลในปัจจุบัน

- ยังไม่มีการกำหนดประเมินมาตรฐานของระบบ CG ทั้งระบบ
- แต่ประเมินโดยผ่าน “บทบาทของคณะกรรมการฯ”

ในการจัดให้มีองค์ประกอบของ CG เบื้องต้นที่เป็นมาตรฐาน

<b>1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ</b>	<b>90</b>
1.1 กำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายที่สำคัญ	20
1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	10
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	10
1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	10
1.5 การบริหารจัดการประชุม คณะกรรมการ / อนุกรรมการ	10
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	10
1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR	20

<b>2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ</b>	<b>10</b>
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	6
2.2 การส่งเสริมความรู้ความสามารถ	4

# ประเด็นวัด

1. การจัดให้มีคณะกรรมการด้าน CG ที่ครบถ้วน และมีกฎบัตรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - ตรวจสอบ
  - ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน
  - สรรหา
  - กำกับดูแลกิจการที่ดี
  - การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - บริหาร
  - การบริหารความเสี่ยง
  - การควบคุมภายใน

## ประเด็นวัด (ต่อ)

2. จัดให้มีบุคคล/หน่วยงาน รับผิดชอบ สอดส่อง ดูแล และกำกับการปฏิบัติงาน และดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ (Compliance Unit)
3. กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่เป็นรูปธรรมตามหลักการ CG ในระดับสากล
4. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

## ประเด็นวัด (ต่อ)

6. การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (ตามกรอบบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการในระดับสากล เช่น ISO 26000)
7. การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
8. บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

ผลการดำเนินงาน (โดยรวม)	
2553	2.49
2554	2.73
2555	2.51
2556	2.35
2557	2.13
2558	2.30

- ไม่มีกฏบัตรของคณะกรรมการครบถ้วนทุกคณะ
- นโยบาย CG ไม่สอดคล้องกับกรอบหลักการสากล (เช่นของ OECD)
- ไม่มีหน่วยงานด้าน Compliance หรือนำเอาหน่วยงานตรวจสอบภายในมาเป็น Compliance ซึ่งผิดหลักความเป็นอิสระ
- แผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน CG ประจำปี ไม่สะท้อนแผนเสริมสร้างระบบ **CG** ตามกรอบหลักการสากล (มักเน้นกิจกรรมสร้างบรรยากาศด้าน CG)
- กรรมการไม่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้าง CG อย่างสม่ำเสมอ