

หลักการและแนวทาง
การกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
ปี 2552



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง

คำนำ

รัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของภาครัฐถือว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจและการพัฒนาของประเทศ ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างและจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544 เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดความโปร่งใสในกิจการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าวได้ใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจตลอดมา อย่างไรก็ตาม เมื่อพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้มีผลบังคับใช้และกำหนดให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้น กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงได้ดำเนินการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2548 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2005) และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจมีความเป็นสากลและรัฐวิสาหกิจสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยความสำคัญดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงได้ให้ความเห็นชอบ “หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552” เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจเสนอ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป

ทั้งนี้ กระทรวงการคลังมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่ได้มีการปรับปรุงขึ้นใหม่นี้ จะเป็นกลไกสำคัญที่รัฐวิสาหกิจจะนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดกลไกและระบบการบริหารจัดการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อการนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

กันยายน 2552

สารบัญ

คำนำ	1
สารบัญ	2
หลักสำคัญสำหรับการจัดทำกากับดูแลที่ดี	3
การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดี	4
นิยามของคำสำคัญ	6
สาระสำคัญของหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552	7
หมวดที่ 1 การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ	11
หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น	13
หมวดที่ 3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	19
หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	31
หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส	33
หมวดที่ 6 จรรยาบรรณ	41

หลักสำคัญสำหรับการจัดทำungkabduแลที่ดี

หลักสำคัญในการจัดทำungkabduแลที่ดีมีหลักสำคัญ
อันเป็นมาตรฐานสากล 7 ประการ ดังนี้

1. Accountability	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. Responsibility	ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและ ประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. Equitable Treatment	การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้อง พิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมี การร้องเรียนต้องมีการอธิบายได้ เป็นต้น
4. Transparency	ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้ • ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ • มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบ การอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
5. Value Creation	การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใดๆ นั้นจะต้อง เป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. Ethics	การส่งเสริมพัฒนาการungkabduแล และจรรยาบรรณที่ดีใน การประกอบธุรกิจ
7. Participation	การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจาย โอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ ของชุมชนหรือท้องถิ่น



การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดี

1. การปฏิบัติตามหลักการ

- 1.1 หลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดี รวมทั้งจรรยาบรรณของวิชาชีพจะไม่มีประโยชน์อันใดหากไม่มีการนำไปปฏิบัติ
- 1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของวิชาชีพต้องการความมั่นใจจากวิชาชีพด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดี ขณะที่สื่อมวลชนจะมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารตัวอย่างของระบบการกำกับดูแลทั้งที่ดีและไม่ดีต่อสาธารณะ ทั้งนี้ มาตรฐานของการกำกับดูแลวิชาชีพควรอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับการพิจารณาของคณะกรรมการวิชาชีพร่วมกับเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น
- 1.3 หลักการและแนวทางปฏิบัติในการกำกับดูแลที่ดีฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติของวิชาชีพ โดยคาดว่าจะทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ซึ่งผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องมากขึ้นตามความเหมาะสม
- 1.4 ให้วิชาชีพดำเนินการตามส่วนที่เป็น “หลักการ” (Core Principles) ทั้งหมด โดย “แนวทางปฏิบัติที่ดี” (Best Practices) เป็นส่วนที่ให้อาเยยะยืดหรือวิธีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้วิชาชีพสามารถปฏิบัติตามหลักการได้สำหรับวิชาชีพที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ถือปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยควบคู่ไปด้วย

2. ลำดับขั้นของการปฏิบัติ

- 2.1 ให้รัฐวิสาหกิจจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ติดบับนี้ และให้รัฐวิสาหกิจมีถ้อยแถลง (Statement) ไว้ในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอธิบายถึงนโยบายและขอบเขตที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้เลือกใช้ปฏิบัติและพัฒนาการต่างๆที่เกิดขึ้นโดยแสดงไว้ถัดจากรายงานของผู้สอบบัญชี ซึ่งจะใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
- 2.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจฉบับนี้เป็นข้อเสนอที่เห็นว่า จะทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ทัดเทียมกับสากลได้ รัฐวิสาหกิจควรนำหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ติดบับนี้ไปปฏิบัติให้ได้มากที่สุด โดยอาจปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของแต่ละรัฐวิสาหกิจหากรัฐวิสาหกิจใดไม่สามารถจัดให้มีระบบการกำกับดูแลที่ดีได้ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรายงานเหตุผลดังกล่าวต่อกระทรวงการคลัง (Comply or Explain)
- 2.3 กระทรวงการคลังจะจัดให้มีการประเมินระบบการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

นิยามของคำสำคัญ

คำที่ใช้	ความหมาย
ภาครัฐ	กระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัดที่กำกับรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายจัดตั้ง
ประธานกรรมการ	ประธานกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
กรรมการ	กรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจและให้รวมถึงประธานกรรมการและรองประธานกรรมการด้วย
ผู้บริหารสูงสุด	ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน ในรัฐวิสาหกิจนั้น
ผู้บริหาร	บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง 3 ลำดับนับจากผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันในรัฐวิสาหกิจนั้นลงไป
คณะอนุกรรมการ	คณะกรรมการหรือคณะทำงานกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นมาเพื่อให้ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานในด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างใดก็ตาม
ฝ่ายจัดการ	บุคคลซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะการบริหารงานในรัฐวิสาหกิจ/องค์กรนั้น
พนักงาน	พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และให้รวมถึงตลอดถึงที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน แต่เรียกชื่ออย่างอื่นในรัฐวิสาหกิจด้วย
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น (กระทรวงการคลังกระทรวงเจ้าสังกัด) พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ คู่แข่งตลอดไปจนถึงสังคมโดยรวม

สาระสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552

หมวดที่ 1 การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

- ภาครัฐควรกำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ที่ชัดเจน โดยกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดควรยึดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนารัฐวิสาหกิจและเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชน (Statement of Corporate Intent)
- ภาครัฐควรให้อิสระในการดำเนินงานแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีสิทธิร่วมในความเป็นเจ้าของ โดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการแต่งตั้งคณะกรรมการที่มีหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อทำหน้าที่แทนตน
- กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 3 แห่ง โดยนับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการ และไม่ควรดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการกำกับกิจการ (Regulator) ในรัฐวิสาหกิจสาขาอื่นๆ ทั้งนี้ หากแต่งตั้งอดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรพ้นจากตำแหน่งแล้วอย่างน้อย 1 ปี
- เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกคนควรมีโอกาสและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีสิทธิได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ และทันเวลาเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและประชาชน และควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนาก่อตั้งที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ โดยควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ



- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่มีการกระทำและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing)
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด โดยประเมินผลอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจและเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นโดยรวม และมีโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ โดยเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจ และควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกในจำนวนที่มากพอเพื่อป้องกันการครอบงำ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งหมด โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการต่างๆ เช่น คณะอนุกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการพิจารณาคำตอบแทน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างมีหลักเกณฑ์ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเทียบกับบรรทัดฐานดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้อย่างรอบคอบเที่ยงตรง
- คำตอบแทนของกรรมการควรกำหนดอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยอ้างอิงความมีประสิทธิภาพทางการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของกรรมการเป็นลำดับก่อนหลังควรจัดคำตอบแทนให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับกิจการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะทรัพยากรหรือรายได้ใกล้เคียงกัน และมีลักษณะที่เชื่อมโยงได้กับผลปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างชัดเจน โดยกำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานสื่อสารกับบุคคลภายนอก เพื่อสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอและทันเวลาและให้รัฐวิสาหกิจบันทึกข้อมูลดังกล่าวในระบบ GFMS-SOE ตามระยะเวลาที่กำหนด
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ซึ่งมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบ ตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจที่คณะกรรมการเห็นชอบ เพื่อแต่งตั้งผู้สอบบัญชีที่มีความอิสระเข้ามาทำหน้าที่จัดทำและทบทวนรายงานทางการเงิน
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 6 จรรยาบรรณ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคน ได้ทราบและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยครอบคลุมถึงจรรยาบรรณของผู้บริหารที่มีต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นพนักงาน ลูกค้าและประชาชน คู่ค้าและ/หรือเจ้าหนี้และ/หรือลูกหนี้ คู่แข่งทางการค้า สังคมส่วนรวม และจรรยาบรรณของพนักงานตลอดจนจรรยาบรรณของเจ้าของ

หมวดที่ 1

การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

หมวดที่ 1

การดำเนินการของภาครัฐในฐานะเจ้าของ

หลักการ

ด้วยเหตุที่กิจการรัฐวิสาหกิจเป็นกิจการของภาครัฐ ฉะนั้นภาครัฐจึงมีหน้าที่กำกับดูแลในฐานะเจ้าของกิจการ กล่าวคือ จะต้องให้ความสำคัญในการเพิ่มมูลค่ากิจการหรือมูลค่าหุ้น แต่ในอีกบทบาทหนึ่งภาครัฐก็จะต้องปฏิบัติการในฐานะผู้ดูแลผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมตามกฎหมายทั่วไปด้วย

ในฐานะทำหน้าที่แทนประชาชน ภาครัฐมีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในทางอ้อมโดยการเลือกกรรมการเพื่อทำหน้าที่แทนตน นอกจากนี้ ภาครัฐมีสิทธิสูงสุดในการตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ภาครัฐจึงควรตระหนักในหน้าที่และสิทธิของตน และควรใช้สิทธิต่างๆ ที่มีในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของรัฐและของประชาชน

ภาครัฐควรกำหนดบทบาทและนโยบายในฐานะเจ้าของกิจการที่ชัดเจนด้วยความชำนาญ หรือเป็นไปตามมาตรฐานของวิชาชีพที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป เพื่อให้การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. ภาครัฐควรกำหนดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ที่ชัดเจน โดยระบุถึงวัตถุประสงค์ของการเป็นเจ้าของบทบาทของภาครัฐในการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจ และแนวทางในการนำไปสู่ภาคปฏิบัติโดยกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดควรยึดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ และเผยแพร่แนวทางการพัฒนาต่อสาธารณชน (Statement of Corporate Intent)
2. ภาครัฐไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ โดยควรให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจในการบริหารงานดังกล่าวอย่างเต็มที่
3. ภาครัฐควรให้อิสระในการดำเนินงานแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
4. ภาครัฐควรมีการดำเนินงานโดยการรวมศูนย์อำนาจผ่านหน่วยงานกลางที่จัดตั้งขึ้น ซึ่งควรมีการรายงานต่อรัฐสภา และควรระบุบทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ ของภาครัฐ
5. ภาครัฐในฐานะเจ้าของกิจการควรใช้อำนาจและสิทธิให้สอดคล้องกับกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

หมวดที่ 2

สิทธิและความเท่าเทียมกันของ
เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 2

สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

2.1 สิทธิของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

หลักการ

เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีสิทธิร่วมในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจึงควรส่งเสริมให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน

เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นควรได้รับทราบกฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมและข้อมูลที่เพียงพอต่อการพิจารณาในแต่ละวาระก่อนการประชุมตามเวลาอันควรมีโอกาสซักถามคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งในที่ประชุมและส่งคำถามล่วงหน้ามีโอกาสนอวาระการประชุมและมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นเข้าร่วมประชุม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. กรรมการทุกคนโดยเฉพาะประธานคณะกรรมการชุดต่างๆ ควรเข้าร่วมประชุมกับภาครัฐและเข้าประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามผู้เข้าประชุม
2. เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวันประชุม เวลา วาระการประชุม กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียงลงมติ รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เพื่อใช้ในการตัดสินใจลงมติ
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นและออกเสียง และเว้นการกระทำที่อาจจำกัดโอกาสดังกล่าว
4. เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นควรมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนแยกสำหรับแต่ละระเบียบวาระที่เสนอ
5. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น
6. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม

2.2 ลิทธิของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นในการแต่งตั้งและเลือกตั้งกรรมการ

หลักการ

การแต่งตั้งกรรมการใหม่และการเสนอชื่อบุคคลให้ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง ควรมีวิธีการและหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส อีกทั้งการต่อวาระกรรมการไม่ควรเป็นไปโดยอัตโนมัติ การแต่งตั้งกรรมการจะต้องแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐวิสาหกิจ โดยกรรมการควรเป็นบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 รวมทั้งกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Conflict of Interest) และมีการกำหนดบรรทัดฐานการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้รับประโยชน์สูงสุดจากการแต่งตั้ง

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. กระบวนการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้งควรเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใส
2. ควรเปิดเผยประวัติของกรรมการทุกคน และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการ
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการได้มาซึ่งกรรมการใหม่ๆ ในรัฐวิสาหกิจจากการสรรหาจากบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น และกรรมการนั้นควรเป็นนักบริหารมืออาชีพ

2.3 บทบาทของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นในการกำหนดคุณลักษณะของกรรมการ

หลักการ

กรรมการควรมีส่วนในการเพิ่มคุณค่าแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยรวม และควรมีทักษะที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้ควรอุทิศเวลาและความสามารถในการนำมาซึ่งการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และความหลากหลายทางความคิดให้กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้กรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้อย่างพอเพียง โดยผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 3 แห่ง ทั้งนี้ ให้นับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการด้วย
2. ในกรณีแต่งตั้งอดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ กรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวควรพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นแล้ว อย่างน้อย 1 ปี
3. กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ทุกคนควรได้รับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ และการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น เพื่อให้กรรมการเหล่านั้นปฏิบัติงานตามบทบาทของตนได้ดีขึ้น
4. กรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่ควรดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการกำกับกิจการ (Regulator) ในรัฐวิสาหกิจสาขานั้นๆ
5. กรรมการควรศึกษาข้อมูลทางการเงินและทางธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ ตลอดจนติดตามข่าวสารที่ทันสมัยเสมอเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่กรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. กรรมการทุกคนควรเข้าประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกครั้ง

2.4 ความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

หลักการ

เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนดโดยเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาและการปรับเปลี่ยนที่สำคัญโดยการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงคะแนนในการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น และควรมีสิทธิได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ และทันเวลาเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการจะดูแลให้การใช้เงินของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นใจในการลงทุนกับรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรกำกับดูแลให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติและปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมกัน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอข้อบุคคล เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการล่วงหน้าในเวลาอันสมควร นอกจากนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียงโดยมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและออกเสียงลงมติแทน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้กรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นสามารถพิจารณาธุรกรรมของรัฐวิสาหกิจที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์และสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกรรมที่ทำกับรัฐวิสาหกิจไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำธุรกรรมดังกล่าว

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกคนควรมีโอกาสและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามใดๆ ต่อที่ประชุมตามระเบียบวาระการประชุมและเรื่องที่เสนอ ประธานที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้อย่างเหมาะสม
2. รัฐวิสาหกิจไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ



หมวดที่ 3

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

หมวดที่ 3

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และฝ่ายจัดการมีบทบาทสำคัญที่แตกต่างกัน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญ เพราะเป็นผู้ควบคุมดูแลและตัดสินใจ เรื่องนโยบายของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงแต่งตั้งฝ่ายจัดการ เพื่อจัดการงานประจำ ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการต่างได้รับความไว้วางใจ จากภาครัฐในการบริหารงานกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น

ฝ่ายจัดการนอกจากต้องทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ นั้นแล้ว ยังกระทำการเป็นตัวแทนของรัฐวิสาหกิจด้วย

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการ มีหน้าที่รับผิดชอบเชิงจริยธรรม และตามกฎหมายต่อรัฐวิสาหกิจและภาครัฐ โดยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (Duty of Care) ด้วยทักษะ (Skills) และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) รวมถึงการมีหน้าที่รับผิดชอบและจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงต่อเจ้าของกิจการ/ ผู้ถือหุ้นโดยรวม ไม่ใช่ต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นคนใดหรือกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง

ในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถมอบหมายหน้าที่ของตน แก่คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ หรือแก่ฝ่ายจัดการได้ แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังคง รับผิดชอบโดยรวมต่องานที่ได้มอบหมายไปและยังคงรับผิดชอบต่อข้อกำหนด ยุทธศาสตร์และการควบคุมงานต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ

3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อ ประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบต่อผลการ ปฏิบัติหน้าที่ต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของรัฐวิสาหกิจต่อเจ้าของรัฐวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกันทั้งในด้านการเป็นผู้นำและการควบคุมรัฐวิสาหกิจ กรรมการทุกคนควรเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ และพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา กรรมการทุกคนควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการ ภาครัฐ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

ในรัฐวิสาหกิจซึ่งมีผลการดำเนินการที่ดีและมีฝ่ายจัดการที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจมอบหมายอำนาจในการจัดการให้แก่ฝ่ายจัดการมากขึ้น สำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำลังประสบปัญหา คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรติดตามการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิดให้มากยิ่งขึ้น แต่ควรระมัดระวังมิให้เป็นการแทรกแซงในงานประจำ(Day-to-Day Management)

คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อกันและกันในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจนั้น ดังนั้น ฝ่ายจัดการควรแสดงถึงจุดยืนของตน รับฟังข้อเสนอนะของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และเข้าร่วมอภิปรายในการประชุมคณะกรรมการอย่างเสรี สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์และมีความหนักแน่น เพื่อโต้แย้งข้อสมมติฐานของฝ่ายจัดการอย่างสร้างสรรค์และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้ กรรมการทุกคนควรอุทิศเวลาให้เพียงพอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ เป็นหน้าที่ของกรรมการที่ต้องเข้าประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษจริงๆ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นโดยรวม เป็นต้น ฝ่ายจัดการมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการกิจการของรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยความซื่อสัตย์ และมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กิจการ ภาครัฐ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน
2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อรัฐวิสาหกิจและรัฐโดยรวม
4. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และภาครัฐอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจในทางมิชอบ และการกระทำที่ไม่ถูกต้องของฝ่ายจัดการ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และภาครัฐ
5. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้โครงสร้างและวิธีปฏิบัติต่างๆ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและระบบงานของรัฐวิสาหกิจสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม
6. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ ความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์สาธารณะ และการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้มีความตั้งใจและความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทบทวนและให้ความเห็นชอบกับกลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ และแผนงาน โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (Key Performance Indicator – KPI) ทางการเงินและแผนต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ และควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งให้คำแนะนำเรื่องกลยุทธ์ด้วย
7. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่มีการฉ้อโกงและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ
8. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ

9. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชีการรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายในการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด ประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจากการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงานรัฐวิสาหกิจ และผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา
11. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับงานด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับสถานะของรัฐวิสาหกิจในช่วงระยะเวลานั้นๆ (โครงสร้างอัตรากำลัง)
12. กรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจ

3.2 ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของคณะกรรมการ

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจและผู้ถือหุ้นโดยรวม

ในรัฐวิสาหกิจการกำกับดูแลมี 2 บทบาทที่จะต้องแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คือบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทบาทของฝ่ายจัดการสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญเนื่องจากภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูง และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานที่เพียงพอของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นสิ่งจำเป็นต่อโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดี อันจะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และประโยชน์สูงสุดแก่รัฐวิสาหกิจภายในกรอบของความโปร่งใส มีจริยธรรมที่ดี และมีความรับผิดชอบ บทบาทของคณะกรรมการที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ (Direct หรือ Lead)

2. ควบคุม(Control)รัฐวิสาหกิจและการกำกับบทบาทของฝ่ายจัดการในการดำเนินกิจการตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ควรแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและฝ่ายจัดการออกจากกันให้ชัดเจน เพื่อมิให้ก้าวล่วงในหน้าที่ซึ่งกันและกัน และเป็นหน้าที่ของกรรมการทุกคนที่ต้องมีส่วนร่วมพิจารณาให้คำปรึกษาและสนับสนุนในการพิจารณาเรื่องต่างๆ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีผลปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเพิ่มพูนทรัพยากรขององค์กร

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. มีโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ โดยควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกที่มีความสามารถและความน่าเชื่อถือในจำนวนมากพอ เพื่อไม่ให้เกิดการครอบงำเกิดขึ้น
2. ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณากำหนดองค์ประกอบของกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย กรรมการผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ เพื่อผสมผสานความรู้ ความสามารถต่างๆ ที่จำเป็น เช่น ประสบการณ์ ความสามารถพื้นฐานในด้านต่างๆ และทักษะซึ่งเหมาะสมที่สุดกับรัฐวิสาหกิจนั้น
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาทบทวนถึงจำนวนของกรรมการที่เหมาะสมซึ่งจะมีประสิทธิผลสูงสุดสำหรับการดำเนินงานในอนาคตไว้เป็นระยะๆ
4. ประธานกรรมการไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกับผู้บริหารสูงสุด และประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในฐานะที่เป็นผู้นำของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ประธานกรรมการจึงควรเสริมสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้เป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล
5. ประธานกรรมการควรให้ความมั่นใจว่ากรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบโดยรวม ทั้งในด้านการเป็นผู้นำและควบคุมรัฐวิสาหกิจ โดยกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่ากรรมการจะมาจากหน่วยงานที่แตกต่างกันและอาจมีบทบาทในรัฐวิสาหกิจนั้นแตกต่างกัน
6. โดยทั่วไปผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทสูงสุดในการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลา และอยู่ในฐานะที่เข้าใจกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้นอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจนั้นและในการทำงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารสูงสุดควรทำงานโดยประสานสัมพันธ์อย่างมีความไว้วางใจกัน และให้ความเคารพต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐวิสาหกิจนั้นๆ
7. กรรมการควรรับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเสมอเพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ

หลักการ

ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจำนวนหนึ่งเป็นแกนหลัก โดยเป็นบุคคลที่สามารถใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระได้ และเป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินการต่างๆ ได้เมื่อจำเป็น และสิ่งที่สำคัญคือ กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจะต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรทำรายงานรับรองความเป็นอิสระของตนเมื่อได้รับการแต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี
2. กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรมีการประชุมกันเองเป็นครั้งคราว (อย่างน้อย 6 เดือนต่อครั้ง) โดยไม่มีกรรมการที่เป็นกรรมการโดยตำแหน่งหรือกรรมการที่เป็นข้าราชการเข้าร่วมประชุมด้วย

3.4 การถ่วงดุลของคณะกรรมการ

หลักการ

การถ่วงดุลโดยรวมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือจำนวนหนึ่งที่มีน้ำหนักพอที่จะทำให้ที่ประชุมรับฟังข้อคิดเห็นโดยไม่มีบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดที่สามารถครอบงำการตัดสินใจของกรรมการอิสระดังกล่าวได้

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
2. รายชื่อกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรระบุไว้ในรายงานประจำปี

3.5 บทบาทของกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก

หลักการ

บทบาทสำคัญของกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก เป็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทวิสาหกิจ และให้ความมั่นใจว่า คณะกรรมการบริษัทวิสาหกิจ โดยรวมจะให้การเน้นหนักในการดำรงรักษาและสร้างประโยชน์สูงสุดในระยะยาวแก่ประชาชน ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทวิสาหกิจนั้น

กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก ต้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้ กิจการของบริษัทวิสาหกิจนั้นๆ และพร้อมที่จะแสดงความเห็นของตนเองอย่างเป็นอิสระ ตลอดจนอุทิศเวลาและทุ่มเทความสนใจให้กับบริษัทวิสาหกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามพันธะของการเป็นกรรมการแล้ว กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควร

1. ใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระของตนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ทักษะและประสบการณ์ของตนซึ่งบริษัทวิสาหกิจไม่อาจหาจากแหล่งอื่นได้
2. คำนึงผลประโยชน์ของภาครัฐผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
3. มีบทบาทในการกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และกำกับดูแลผลปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ
4. หากได้รับแต่งตั้งให้เป็นสมาชิกในคณะอนุกรรมการ ควรเข้าประชุมทุกครั้ง

3.6 ความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการและการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ

หลักการ

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการต่างๆ เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัย และควรกำหนดนโยบาย บทบาท หน้าที่รับผิดชอบ กระบวนการทำงาน เช่น การดำเนินการประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจน

การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะสามารถเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ฉะนั้น การมีคณะอนุกรรมการในสาขาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคณะอนุกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นประเด็นที่ต้องตระหนักถึงในแง่การเพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. รัฐวิสาหกิจควรมีคณะอนุกรรมการสรรหา เพื่อให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการสรรหารายชื่อกรรมการใหม่ และ/หรือผู้บริหารสูงสุด โดยควรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะช่วยพัฒนารัฐวิสาหกิจได้ ทั้งนี้ ควรมีสมาชิกมาจากกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรมีความเป็นอิสระ
2. รัฐวิสาหกิจควรมีคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเพื่อกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมีสมาชิกจากกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ และประธานคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีความเป็นอิสระ
3. รัฐวิสาหกิจควรมีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจอาจจะได้รับ ทั้งความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการป้องกันและลดความเสี่ยง และมอบหมายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ประธานคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงควรมีความเป็นอิสระ
4. ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะอนุกรรมการ

3.7 การประเมินผลของคณะกรรมการ

หลักการ

การประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจควบคู่ไปกับการทำหน้าที่กำกับดูแลความสำเร็จของฝ่ายจัดการได้อย่างแท้จริง ซึ่งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพยายามปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นคณะเดียวกัน และควรตระหนักว่าหากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ได้ทำหน้าที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกันจะไม่สามารถทำหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายจัดการได้อย่างเหมาะสม และเพิ่มคุณค่าแก่รัฐวิสาหกิจได้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะสามารถระบุให้เห็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลดังกล่าวเป็นโอกาสให้กรรมการทั้งหลายมาร่วมกันพิจารณาอย่างเปิดเผยถึงปัญหา และผลงานที่ผ่านมา และใช้ดุลยพินิจว่าตนเองเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพียงใด เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างมีหลักเกณฑ์ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เทียบกับบรรทัดฐานดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบของตนและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดทำแบบประเมินผลตนเองและแบบประเมินไขว้เพื่อเป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและควรประเมินความเหมาะสมของแบบประเมินดังกล่าวเป็นประจำ
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยรวมและ/หรือเฉพาะบางเรื่องซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นเป็นรายบุคคล

3.8 การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

หลักการ

การประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประชุมอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งและตามความจำเป็นเพื่อกรรมการจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างถูกต้อง ซึ่งความถี่และช่วงเวลาการประชุม ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตามความเหมาะสม
2. ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดควรร่วมกันพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดเรื่องที่จะเข้าวาระการประชุม ทั้งนี้ กรรมการที่ต้องการกำหนดเรื่องอื่นเป็นวาระการประชุมควรเสนอเรื่องต่อประธานกรรมการ
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุด เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูง
4. ประธานกรรมการควรจัดให้มีการประสานงานระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าบทบาทการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทบาทการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมีความชัดเจนและเข้าใจต่อกันและกันเป็นอย่างดี
5. ประธานกรรมการควรให้ความมั่นใจว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้มีการจัดสรรเวลาไว้ให้เพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเอกสารและข้อมูลเพื่อการอภิปราย และจัดสรรเวลาไว้ให้มากพอสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะอภิปรายปัญหาสำคัญๆ

3.9 การเข้าถึงข้อมูลของคณะกรรมการ

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและสำคัญ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ เทียบตรง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด โดยฝ่ายจัดการควรมอบเอกสารและข้อมูลที่ตรงประเด็นในรูปแบบและคุณภาพที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างทันเวลา



แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. ประธานกรรมการควรมีมาตรการที่ชัดเจนเพื่อให้กรรมการได้รับข้อมูลล่วงหน้า โดยมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาพิจารณาและตัดสินใจอย่างถูกต้องในเรื่องต่างๆ ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง
2. กรรมการควรขอเอกสารและข้อมูล คำปรึกษาจากฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจ และอาจขอความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาภายนอกเมื่อจำเป็น เพื่อประกอบการประชุมในแต่ละครั้ง

3.10 ค่าตอบแทนของกรรมการ

หลักการ

ค่าตอบแทนของกรรมการควรกำหนดอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยอ้างอิงความมีประสิทธิภาพทางการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของกรรมการเป็นสำคัญ ระดับของค่าตอบแทนควรเพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพไว้เพื่อดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเกินสมควร การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง กรรมการจึงไม่ควรเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทนของตนเอง ควรกำหนดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใส และขอความเห็นชอบจากเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. ในการพิจารณากำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการเพื่อขออนุมัติจากเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการธุรกิจควรกำหนดองค์ประกอบของค่าตอบแทนที่จำเป็นเพื่อจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามต้องการ แต่ไม่ควรจ่ายเกินสมควร โดยควรจัดค่าตอบแทนให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับกิจการหรือธุรกิจที่มีลักษณะทรัพย์สินหรือรายได้ใกล้เคียงกัน และมีลักษณะที่เชื่อมโยงได้กับผลปฏิบัติงานของธุรกิจ
2. คณะกรรมการธุรกิจควรรายงานนโยบายค่าตอบแทนและจำนวนเงินของค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปีและงบการเงินของธุรกิจ

หมวดที่ 4

บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4

บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคงสร้างงาน และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักและให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะพิจารณาระบุว่าผู้ใดคือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนและกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาดหรือทำให้การดำเนินกิจการต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด
2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ และควรเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

หมวดที่ 5

การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ
และความโปร่งใส

หมวดที่ 5

การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

5.1 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ ทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงิน อย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่าเสมอ และทันเวลา ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกันและดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจนั้น หมายความว่า รายงานทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินต่างๆอีกทั้งข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการนโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานและการเงินและการปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ ดังกล่าว

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานสื่อสารกับบุคคลภายนอกเพื่อสื่อสารกับผู้ลงทุน เช่น ผู้ลงทุนสถาบันผู้ถือหุ้นและภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรายงานข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินที่แสดงให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการดูแลและคำนึงถึงเป็นอย่างดีในการตัดสินใจดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้วยเหตุผลว่า ในสังคมปัจจุบันต้องการความโปร่งใสและความรับผิดชอบอย่างมากจากรัฐวิสาหกิจ
2. ดำเนินการให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกันโดยดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรชี้แจงนโยบายที่สำคัญ รวมทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงานและการเงิน เช่น รายงานประจำปีผ่านช่องทางต่างๆ

4. ข้อมูลสารสนเทศของรัฐวิสาหกิจควรจัดทำขึ้นอย่างรอบคอบ ชัดเจน กระชับรัด
ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย โดยเปิดเผยสารสนเทศที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ
ทั้งในด้านบวกและด้านลบ และมีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความสับสนและเข้าใจผิดในข้อเท็จจริง
และให้ความสำคัญกับเนื้อหามากกว่ารูปแบบและระบุเงื่อนไขที่สำคัญหรือ
สมมติฐานที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน
5. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายซึ่งได้กำหนด
ไว้ เช่น รายงานประจำปี เป็นต้น
6. รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และในกรณีที่เป็นบริษัท
จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ควรจัดให้มีหน่วยงานผู้ลงทุน
สัมพันธ์ด้วย
7. รัฐวิสาหกิจควรเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและที่มีใช้ด้านการเงินโดยครบถ้วน
เพียงพอ ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ ทันเวลาและทัดเทียมกัน
8. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดทำทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อช่วยพัฒนา
ความรู้ ความสามารถของผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับบุคคลภายนอก
9. รัฐวิสาหกิจควรเปิดเผยเพิ่มเติมในรายงานประจำปีเกี่ยวกับความเห็นจากการ
ปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและหรือคณะอนุกรรมการในปีที่ผ่านมา
จำนวนครั้งที่กรรมการและ/หรืออนุกรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุม
เปรียบเทียบกับจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
และ/หรือคณะอนุกรรมการในแต่ละปี รวมทั้งนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่
กรรมการและผู้บริหารสูงสุด รูปแบบและลักษณะจำนวนเงินของค่าตอบแทนเป็น
รายบุคคล ตลอดจนค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการ
ในบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจด้วย

5.2 การรายงานทางการเงินและรายงานทางการบริหาร

หลักการ

กฎหมายกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำและเก็บรักษาบัญชีและจัดทำรายงานเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น รายงานทางการเงินจึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องรายงานความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในการดูแลกิจการ โดยการทำรายงานประจำปีและงบการเงินส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน กระทรวงการคลัง และกระทรวงเจ้าสังกัด ดังนั้น การเข้าใจถึงบทบาทพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และผู้สอบบัญชี จึงมีความสำคัญยิ่งต่อระบบการรายงานทางการเงิน รวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีรายงานการบริหารในระดับและรูปแบบต่างๆ ตามความต้องการของผู้ใช้รายงาน

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเสนอการประเมินสถานะและแนวโน้มการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยสรุปในลักษณะที่เข้าใจได้ง่ายไว้ในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
2. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทำรายงานอธิบายถึงความรับผิดชอบต่อตนในการจัดทำรายงานทางการเงินโดยแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีไว้ในรายงานประจำปี รายงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรครอบคลุมเรื่องสำคัญๆ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
3. ควรมีการจัดทำรายงานทางการบริหารที่จำเป็นในการวิเคราะห์รูปแบบต่างๆ ตามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องการนอกเหนือจากรายงานทางการเงินและรายงานการตรวจสอบ
4. ให้รัฐวิสาหกิจบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน และรายงานทางการบริหารที่ถูกต้องในระบบ GFMS-SOE ตามระยะเวลาที่กำหนด

5.3 การควบคุมและการตรวจสอบภายใน

หลักการ

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการต้องถือเป็นความรับผิดชอบหลักในการจัดให้มีระบบการควบคุมที่ดี เพื่อพิทักษ์เงินลงทุนและทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

การตรวจสอบภายในเป็นงานที่สำคัญในโครงสร้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งแตกต่างจากงานตรวจสอบของผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่สำคัญในการสอดส่องดูแลระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบรายการที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และให้ความมั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจมีระบบที่มีประสิทธิภาพซึ่งเสริมความน่าเชื่อถือให้กับงบประมาณ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

ในแต่ละปี คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจ และควรรายงานให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทราบว่าตนได้กระทำการดังกล่าวแล้ว ซึ่งการสอบทานควรครอบคลุมถึงการควบคุมในทุกเรื่อง รวมทั้งการควบคุมทางการเงิน การดำเนินงาน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Control) การจัดการความเสี่ยงและการให้ความสำคัญต่อรายการผิดปกติทั้งหลาย

5.4 คณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชี

หลักการ

รายงานประจำปีเป็นเอกสารการสื่อสารที่สำคัญที่สุดของรัฐวิสาหกิจกับเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง ลูกค้า เจ้าหนี้และสังคมในส่วนรวม ผู้สอบบัญชีมีหน้าที่รายงานต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น โดยให้ความเห็นที่เป็นอิสระและอย่างตรงไปตรงมาถึงความเชื่อถือได้ของงบการเงินและข้อมูลสารสนเทศอื่นบางเรื่อง ที่เสนอตามมาตรฐานที่สูงและตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดังนั้น การรายงานอย่างโปร่งใสและถูกต้องของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการตรวจสอบที่เข้มงวดตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้สอบบัญชีจึงเป็นกลไกที่สำคัญยิ่ง

ผู้สอบบัญชีมีความรับผิดชอบ 2 ด้าน ได้แก่ รายงานที่ส่งให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนด และเรื่องอื่นๆตามความต้องการของกระทรวงการคลัง และรายงานเป็นการภายในที่ส่งให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานและอื่นๆ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ซึ่งมีองค์ประกอบ คุณสมบัติ หน้าที่และความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจที่คณะกรรมการรัฐมนตรีเห็นชอบ
2. ผู้สอบบัญชีมีสิทธิที่จะสอบทานรายงานหรือรายงานทางการเงินอื่นๆ ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจออกควบคุมกับงบการเงินที่ตนได้ตรวจสอบแล้วและมีสิทธิที่จะรายงานความผิดปกติในรายงานซึ่งไม่สอดคล้องกับงบการเงินที่ตนได้ตรวจสอบแล้ว
3. ค่าธรรมเนียมสอบบัญชีและค่าธรรมเนียมอื่นที่จ่ายแก่ผู้สอบบัญชีควรเปิดเผยแยกกันในงบการเงิน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสของความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี
4. ผู้สอบบัญชีควรยืนยัน “ความเป็นอิสระ” ของตนทุกปีต่อคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจ และอธิบายถึงวิธีการต่างๆ ที่ใช้อยู่ในสำนักงานสอบบัญชีของตนเพื่อให้มั่นใจถึงความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี

5.5 การทบทวนรายงานทางการเงิน

หลักการ

ในกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงิน มีบุคคลหลายฝ่ายเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ นักบัญชี ผู้จัดทำ รวมไปถึงผู้ใช้งบการเงิน ความน่าเชื่อถือของงบการเงินขึ้นอยู่กับคุณภาพและความเข้มงวดในการรักษามาตรฐานของผู้ที่เกี่ยวข้อง

การรักษาความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินให้เป็นไปโดยสม่ำเสมอ ตามมาตรฐานที่ดีและมีจุดตรวจสอบคุณภาพไว้ในระบบ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการตรวจสอบของรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนรายงานทางการเงิน
2. ควรกำหนดจุดหมายและขอบเขตการ “ทบทวน” ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
3. ในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งที่กำกับดูแลคุณภาพของกระบวนการรายงานทางการเงิน ดังนั้นควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ตรงไปตรงมาว่าหน่วยงานใดควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักสำหรับงานดังกล่าว หรือควรรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานดังกล่าวมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
4. หน่วยงานที่กำกับดูแลคุณภาพของกระบวนการรายงานทางการเงินมีหน้าที่รับผิดชอบและมีอำนาจตามหน้าที่เพื่อทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

5.6 การบริหารความเสี่ยง

หลักการ

ในการดำเนินกิจการในองค์กรย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถที่จะปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยองค์กรไม่ให้เกิดตัดสินใจผิดพลาดในการประกอบธุรกิจหรือพบความเสียหายได้ ซึ่งตัวอย่างของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงในธุรกิจ (Business Risk) ความเสี่ยงในเหตุการณ์ (Event Risk) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดตั้งทีมงานหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจนเพื่อตรวจสอบและดูแลการบริหารความเสี่ยงโดยตรง
2. หน่วยงานบริหารความเสี่ยงซึ่งจัดตั้งขึ้นควรทำการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น แนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก
3. หน่วยงานบริหารความเสี่ยงที่จัดตั้งขึ้นควรจัดทำรายงานประเมินผลความเสี่ยง (Risk Management Report) เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 6

จรรยาบรรณ

หมวดที่ 6

จรรยาบรรณ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนได้ทราบถึงมาตรฐาน การปฏิบัติที่รัฐวิสาหกิจและเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นคาดหวัง อีกทั้งกรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนจะต้องยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ดำเนินชีวิตตามหลักคุณธรรมและจรรยาบรรณ ดังกล่าว ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายจัดการควรให้การสนับสนุนแนวทาง ปฏิบัติดังกล่าวอย่างเต็มที่และแจ้งให้พนักงานทุกคนของรัฐวิสาหกิจทราบด้วย

จรรยาบรรณที่เสนอในหมวดนี้ บังคับให้รัฐวิสาหกิจนำไปใช้ปฏิบัติ การฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณนี้ ให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดทางวินัยและให้ดำเนินการ ลงโทษทางวินัยแก่ผู้กระทำความผิดตามระเบียบ/ข้อบังคับที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งถือ ปฏิบัติ

จรรยาบรรณของผู้บริหาร พนักงาน และเจ้าของ

หลักการ

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร และ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นคณะบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากรัฐวิสาหกิจให้มี บทบาทหน้าที่ในการกำหนดทิศทางขององค์กร ตลอดจนการกำกับดูแลและควบคุม ให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรทำหน้าที่บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสอย่างแท้จริงขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงก็เป็น ผู้ได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้บริหารจัดการทรัพยากร ต่างๆ ขององค์กร จึงสมควรที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลสมความคาดหวังของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น การบริหารงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูง ย่อมมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลายกลุ่มด้วยกัน นับตั้งแต่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ คู่แข่ง ตลอดจนไปถึงสังคมส่วนรวม

แม้ว่าผู้บริหารจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร แต่ถ้านักงานขององค์กรมิได้ปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจาก ผู้บริหารอย่างจริงจัง ในขณะเดียวกัน ถ้ามีเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นบางรายซึ่งอาจ

เรียกได้ว่ามีสถานะของความเป็นเจ้าของ เพราะถือหุ้นในสัดส่วนที่สูงจนถึงระดับที่อาจแทรกแซงหรือครอบงำการดำเนินการของผู้บริหารได้ หรือไม่ให้การสนับสนุนผู้บริหารในทางที่ถูกที่ควรแล้ว ความล้มเรื่งก็คงไม่เกิดขึ้น

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนด “จรรยาบรรณของผู้บริหาร พนักงานและเจ้าของ” เพื่อใช้เป็น “แนวทาง” ในการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร พนักงานและเจ้าของ และเป็นแนวทางปฏิบัติซึ่งเหมาะสมกับสังคมไทยว่า แนวทางปฏิบัติใดเป็นสิ่งที่ “ควร” หรือ “ไม่ควร”อย่างไร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณซึ่งเป็นขององค์กรตนเองโดยเฉพาะ อีกทั้งผู้บริหาร กรรมการ และพนักงานต้องปฏิบัติตามประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่องหลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2543 อย่างเคร่งครัด

แนวทางปฏิบัติที่ดี

1. แนวทางปฏิบัติที่ดีของผู้บริหาร

1.1 ผู้บริหารต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตัดสินใจดำเนินการใดๆ ด้วยความเป็นธรรมต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นโดยรวม
- 2) บริหารองค์กรด้วยความระมัดระวัง
- 3) ปฏิบัติหน้าที่โดยการประยุกต์ความรู้ และทักษะการบริหารจัดการอย่างเต็มกำลังความสามารถในทุกกรณี
- 4) จัดการดูแลมิให้ทรัพย์สินใดๆ ขององค์กรเสื่อมค่าหรือสูญหายโดยมิชอบ
- 5) รายงานสภาพภาพขององค์กรโดยสม่ำเสมอ และครบถ้วนตามความเป็นจริง
- 6) แจ้งให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกรายทราบอย่างเท่าเทียมกันถึงแนวโน้มในอนาคตขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้และมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ
- 7) ไม่แสวงหาประโยชน์ให้ตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยใช้ข้อมูลใดๆ ขององค์กร ซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ
- 8) ไม่เปิดเผยข้อมูลลับขององค์กรต่อบุคคลภายนอก
- 9) ไม่ดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อองค์กร



1.2 ผู้บริหารต่อพนักงาน

- 1) ให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่พนักงาน
- 2) ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ
- 3) การแต่งตั้งและโยกย้าย รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน ต้องกระทำด้วยความสุจริตใจ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความสามารถและความเหมาะสมของ พนักงานนั้น ๆ
- 4) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน โดยให้โอกาสพนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ
- 5) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ทางวิชาชีพของพนักงาน
- 6) ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด
- 7) บริหารงานโดยหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงาน
- 8) หลีกเลี่ยงการดำเนินการใดๆ ที่ไม่เป็นธรรมซึ่งอาจคุกคามและสร้างความกดดันต่อสภาพจิตใจของพนักงาน
- 9) ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกชนและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
- 10) ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาทซึ่งพนักงานสามารถปฏิบัติได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- 11) เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องการทำผิดกฎหมายขององค์กรได้
- 12) ให้ความมั่นใจกับพนักงานในองค์กรในเรื่องสวัสดิภาพและสวัสดิการในการทำงาน
- 13) ให้พนักงานตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.3 ผู้บริหารต่อลูกค้า และประชาชน

- 1) ให้บริการที่มีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้
- 2) เปิดเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้องและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
- 3) การนำเสนอการบริการจะต้องไม่ทำให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคุณภาพ ราคา ปริมาณ หรือเงื่อนไขใดๆ ของการบริการนั้นๆ
- 4) จัดระบบเพื่อให้ลูกค้าและประชาชนสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการ และดำเนินการอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว
- 5) รักษาความลับของลูกค้าและประชาชนอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ รวมถึงไม่นำมาใช้เพื่อ ประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ
- 6) พยายามรักษาต้นทุนการผลิตให้ต่ำสุด ทั้งนี้ ต้องรักษาคุณภาพของการให้บริการ ให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่ยอมรับได้
- 7) แสวงหาช่องทางที่จะเพิ่มประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและประชาชนอย่างต่อเนื่อง
- 8) ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่มีต่อลูกค้าและประชาชนอย่างเคร่งครัด
- 9) กรณีที่อาจไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดได้ ต้องรีบแจ้งให้ลูกค้าและประชาชนทราบล่วงหน้าเพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข ปัญหา
- 10) ไม่ค้ากำไรเกินควร เมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพของการบริการ และไม่กำหนดเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรมต่อลูกค้าและประชาชน
- 11) ควรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น การบริการใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความพึงพอใจ

1.4 ผู้บริหารต่อคู่ค้าและ/หรือเจ้าหน้าที่และ/หรือลูกหนี้

- 1) ไม่เรียกหรือไม่รับหรือจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้ากับคู่ค้าและ/หรือเจ้าหน้าที่ และ/หรือลูกหนี้
- 2) ถ้ามีข้อมูลว่ามีการเรียก หรือการรับ หรือการจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น พึงเปิดเผยรายละเอียดต่อคู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่ และ/หรือลูกหนี้ และร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยยุติธรรมและรวดเร็ว
- 3) ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่มีต่อเจ้าหน้าที่อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวัตถุประสงค์ของการใช้เงิน การชำระคืนการดูแลคุณภาพหลักทรัพย์ค้ำประกัน และเรื่องอื่นใดที่ได้ให้ข้อตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่

1.5 ผู้บริหารต่อคู่แข่งทางการค้า

- 1) ประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี
- 2) ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม เช่น การจ่ายสินจ้างให้แก่พนักงานคู่แข่ง เป็นต้น
- 3) ไม่พยายามทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย โดยปราศจากซึ่งมูลความจริง

1.6 ผู้บริหารต่อสังคมส่วนรวม

- 1) ไม่กระทำการใดๆ ที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม
- 2) คำนึงผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์กรให้แก่กิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์สังคมอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ปฏิบัติงานจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
- 4) ปฏิบัติหรือควบคุมให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานกำกับดูแล
- 5) ไม่กระทำการช่วยเหลือ สนับสนุน หรือยอมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบต่างๆ

- 6) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลและรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝ่าฝืน หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบต่างๆ ต่อหน่วยงานนั้น
- 7) ไม่นำเงินของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นไปสนับสนุนทางการเมือง

2. แนวทางปฏิบัติที่ดีของพนักงาน

- 2.1 พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และमानะอดทน
- 2.2 รักษาความลับของลูกค้าและประชาชน คู่ค้า และองค์กรอย่างเคร่งครัด
- 2.3 เคารพในสิทธิของพนักงานอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน
- 2.4 ให้ความเอาใจใส่และช่วยดำเนินการใดๆ ที่จะรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
- 2.5 ไม่กล่าวร้ายต่อผู้บริหาร หรือพนักงานโดยปราศจากมูลความจริง
- 2.6 แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หากพบว่าองค์กรกระทำการใดๆ โดยมีขอบ
- 2.7 สร้างและรักษาให้เกิดความสามัคคีและความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่พนักงาน
- 2.8 เอาใจใส่อย่างจริงจัง และเคร่งครัดต่อกิจกรรมทั้งปวงที่จะเสริมสร้างคุณภาพประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
- 2.9 ยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณวิชาชีพขององค์กร

3. แนวทางปฏิบัติที่ดีของเจ้าของ

- 3.1 จัดหาผู้บริหารที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสม โดยให้อำนาจผู้บริหารอย่างเพียงพอในการกระทำการใดๆ
- 3.2 ไม่แทรกแซงการตัดสินใจใดๆ ของผู้บริหารที่บริหารงานโดยสุจริตและอยู่บนพื้นฐานความเป็นไปตามมาตรฐานของวิชาชีพที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป
- 3.3 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติงานภายในกรอบจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด
- 3.4 ไม่ควรกดดันให้ผู้บริหารแสวงหาผลกำไรระยะสั้นโดยละเลยผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ
- 3.5 ไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อผลประโยชน์ตนเองหรือญาติและผู้ที่เกี่ยวข้อง

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ที่อยู่: กระทรวงการคลัง ถนนพระราม 6 แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร: 0 2298 5880-9

Website: www.sepo.go.th



จัดทำโดย: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง ก.พระราม 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท

กรุงเทพฯ 10400 โทร 0 2298 5880-9