

หลักการและแนวทาง  
การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒  
และแนวทางปฏิบัติ

---

PRINCIPLES AND GUIDELINES  
ON CORPORATE GOVERNANCE FOR  
STATE - OWNED ENTERPRISES B.E. 2562 (2019)





หลักการและแนวทาง  
การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒  
และแนวทางปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการนิยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

# สารบัญ

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance).....	๔
การจัดทำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒.....	๙
การปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒.....	๑๒
นิยามของคำสำคัญ .....	๑๔
<b>หมวดที่ ๑ บทบาทของภาครัฐ.....</b>	<b>๑๗</b>
หลักการ .....	๑๘
แนวทาง หมวดที่ ๑ .....	๑๙
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๑ .....	๒๑
<b>หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น.....</b>	<b>๒๓</b>
หลักการ .....	๒๔
แนวทาง หมวดที่ ๒ ข้อที่ ๑ การจัดประชุมผู้ถือหุ้น.....	๒๕
แนวทาง หมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒ การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น.....	๒๖
แนวทาง หมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓ การจัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผย มติการประชุมผู้ถือหุ้น.....	๒๘
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๒ .....	๒๙
<b>หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ.....</b>	<b>๓๒</b>
หลักการ .....	๓๓
แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อที่ ๑ โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ ..	๓๔
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๑ .....	๓๘
แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อที่ ๒ การดำเนินงานของคณะกรรมการ .....	๔๑
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๒ .....	๕๐
แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อที่ ๓ การประเมินผลคณะกรรมการ.....	๕๗
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๓ .....	๕๘

<b>หมวดที่ ๔</b> บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย.....	๕๙
หลักการ .....	๖๐
แนวทาง หมวดที่ ๔ .....	๖๑
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๔ .....	๖๒
<b>หมวดที่ ๕</b> ความยั่งยืนและนวัตกรรม.....	๖๔
หลักการ .....	๖๕
แนวทาง หมวดที่ ๕ .....	๖๖
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๕ .....	๖๗
<b>หมวดที่ ๖</b> การเปิดเผยข้อมูลที่มูล .....	๗๑
หลักการ .....	๗๒
แนวทาง หมวดที่ ๖ .....	๗๓
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๖ .....	๗๔
<b>หมวดที่ ๗</b> การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....	๗๖
หลักการ .....	๗๗
แนวทาง หมวดที่ ๗ ข้อที่ ๑ การบริหารความเสี่ยง .....	๗๘
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๑ .....	๘๐
แนวทาง หมวดที่ ๗ ข้อที่ ๒ การควบคุมภายใน .....	๘๑
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๒ .....	๘๓
<b>หมวดที่ ๘</b> จรรยาบรรณ.....	๘๕
หลักการ .....	๘๖
แนวทาง หมวดที่ ๘ .....	๘๗
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๘ .....	๘๘
<b>หมวดที่ ๙</b> การติดตามผลการดำเนินงาน .....	๘๙
หลักการ .....	๙๐
แนวทาง หมวดที่ ๙ .....	๙๑
แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๙ .....	๙๒

# การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

“

## ความหมาย ของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น และการกำกับดูแลกิจการช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการและการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของกิจการ

*องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจ  
และการพัฒนา (Organization for Economic  
Co-operation and Development: OECD)*

”

# การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) คืออะไร



"การกำกับดูแลกิจการ" เป็นแนวคิดและกระบวนการหรือข้อพึงปฏิบัติขององค์กร ซึ่งไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานตายตัว มีผู้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการไว้หลายความหมาย เช่น องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการไว้ว่า "Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined."<sup>๑</sup> ตามคำจำกัดความของ OECD การกำกับดูแลกิจการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น และการกำกับดูแลกิจการช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการและการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของกิจการ



สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "การกำกับดูแลกิจการ" ไว้ว่า ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลรวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์<sup>๒</sup> โดยในบริบทต่างๆ การกำกับดูแลกิจการอาจถูกเรียกว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ บรรษัทภิบาล หรือ Corporate Governance หรือ CG

<sup>๑</sup> OECD. (๒๐๑๕). *Guidelines/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris. ค้นเมื่อวันที่ ๙ ตุลาคม ๒๕๖๐

<sup>๒</sup> วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (Objectives) ครอบคลุมถึง เป้าหมายและแนวคิดหลักขององค์กร (Central Idea) และเป็นเป้าหมายในระยะสั้น แนวคิดหลักขององค์กรสามารถสะท้อนในรูปแบบของวิสัยทัศน์หลักการและรูปแบบธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการ





## ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

---

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม



## การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) คืออะไร

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

๑. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and Performance with Long-term Perspective)
๒. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible Business)
๓. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizenship)
๔. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate Resilience)



## การจัดทำหลักการและแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจมาโดยตลอด โดยได้มีการจัดทำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๒ สำหรับรัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจให้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และสามารถนำไปใช้ได้จริง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคม อย่างไรก็ตาม เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้มีคำสั่งที่ ๒/๒๕๖๑ แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและพัฒนาระบบธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ (คณะอนุกรรมการฯ) สั่ง ณ วันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้มีอำนาจหน้าที่ศึกษาและวิเคราะห์ระบบการกำกับดูแลและระบบธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสภาพปัญหาและอุปสรรคในการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลและธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสม

ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ได้มีการศึกษากรอบแนวคิดและหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากลของรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย



๑. หลักการและแนวทางการปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๑๕ (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises ๒๐๑๕ EDITION) จัดทำโดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา



๒. หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๑๔ (Corporate Governance of State-Owned Enterprises (๒๐๑๔)) จัดทำโดยธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนาหรือธนาคารโลก (World Bank)



๓. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ (Corporate Governance Code for Listed Companies ๒๐๑๗) จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์



๔. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๕๕ (The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies ๒๐๑๒) จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

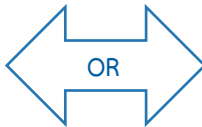
คนร. ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๒ ได้มีมติความเห็นชอบร่างหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. .... ตามที่คณะอนุกรรมการฯ เสนอ ต่อมา คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๖๒ ได้มีมติเห็นชอบร่างหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. .... เพื่อใช้แทนหลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๒ โดยให้รัฐวิสาหกิจรวมถึงรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจเป็นการทั่วไป นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ไปปฏิบัติและนำไปใช้กับบริษัทย่อยของรัฐวิสาหกิจด้วย และมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

# การปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแล กิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ในรัฐวิสาหกิจฉบับนี้ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณาตามหลัก  
“Apply or Explain” คือ การให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนำหลักการ  
และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ไปปรับใช้  
ตามที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง  
ของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยหากกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ  
มีบทบัญญัติในเรื่องเดียวกันกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ฉบับนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติตาม  
ข้อกำหนดที่มีความเข้มงวดกว่า



APPLY



EXPLAIN

ในกรณีที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาแล้วเห็นว่า การกำกับดูแล  
กิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันหรือกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง  
หรือบริบทของรัฐวิสาหกิจยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ดำเนินการดังนี้

๑. ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจที่มีในปัจจุบันให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

๒. ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในเรื่องใดได้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาความเหมาะสมในการปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒

๓. ในกรณีที่บริบทของรัฐวิสาหกิจในปัจจุบัน ทำให้ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในเรื่องใดได้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจพิจารณาจัดให้มีแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม เพื่อให้รัฐวิสาหกิจยังคงมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องดังกล่าว พร้อมจัดทำบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และกำหนดให้รัฐวิสาหกิจเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนดระยะเวลาที่รัฐวิสาหกิจจะมีความพร้อมเพียงพอต่อการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ ในเรื่องดังกล่าวด้วย

ทั้งนี้ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาทบทวนการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และบันทึกการพิจารณาทบทวนข้างต้นไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีและนำเสนอให้กระทรวงการคลังโดย สคร. ทราบต่อไป

## นิยามของคำสำคัญ

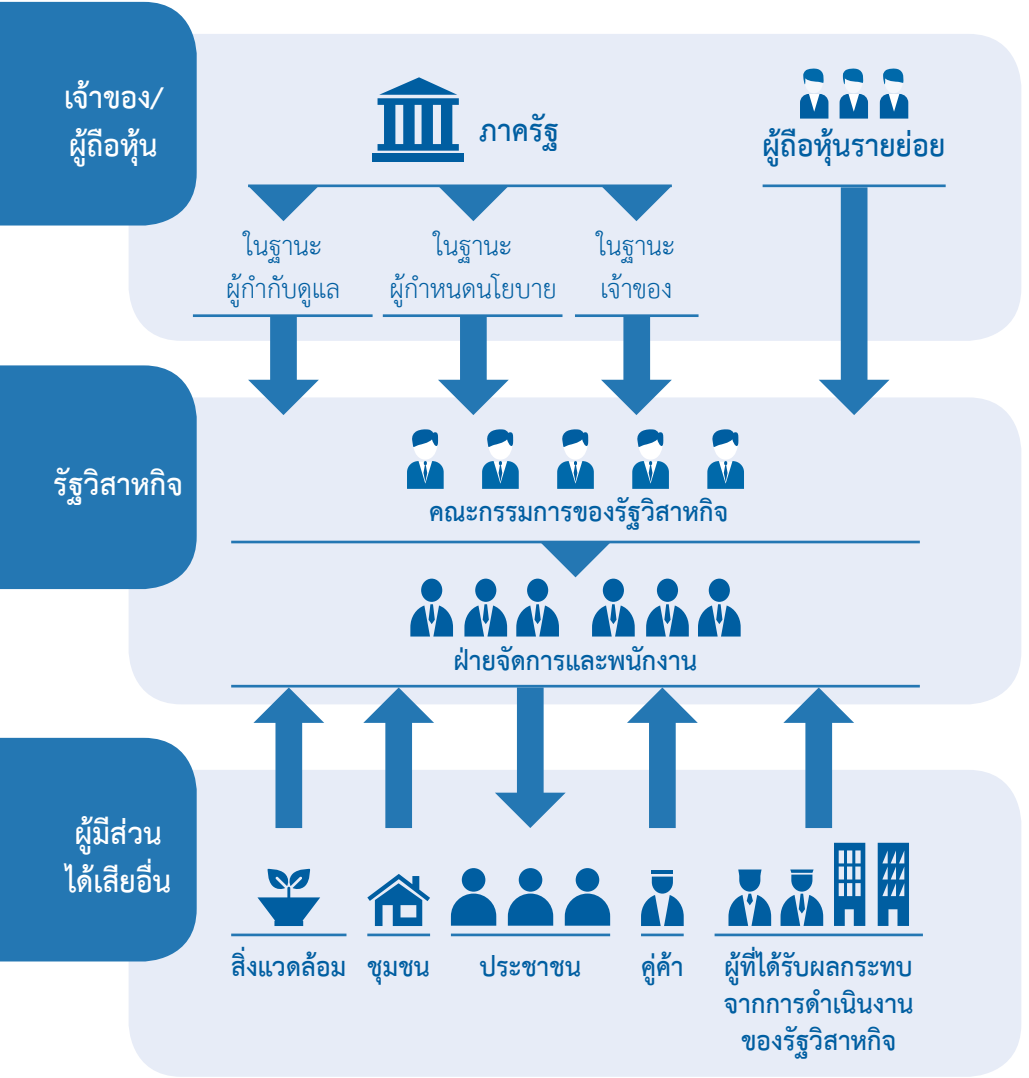
คำสำคัญ	นิยาม
คณะกรรมการ	คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
ประธานกรรมการ	ประธานกรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
กรรมการ	กรรมการในคณะกรรมการ ซึ่งรวมถึงประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการด้วย
ผู้บริหารสูงสุด	ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในรัฐวิสาหกิจนั้น
ผู้บริหารระดับสูง	บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ๓ ลำดับนับถัดจากผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในรัฐวิสาหกิจนั้น
คณะอนุกรรมการ	คณะทำงานกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นมา เพื่อให้ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานด้านใดด้านหนึ่ง
ฝ่ายจัดการ	ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง
พนักงาน	พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมไปถึงที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน



คำสำคัญ	นิยาม
ผู้มีส่วนได้เสีย	บุคคล ชุมชน องค์กร หรือสิ่งอื่นใดที่ได้รับผลกระทบ โดยอาจได้รับผลประโยชน์หรือสูญเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงบุคคลหรือองค์กรที่ให้ความสนใจในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง ตลอดจนสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
กรรมกรที่เป็นอิสระ	กรรมกรที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้น รายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ โดยกรรมกรที่เป็นอิสระต้องมีอิสระในการตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยรวมมากที่สุด
กรรมกรที่ไม่เป็นผู้บริหาร	กรรมกรที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งใดๆ ในฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น
กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง
บริษัทย่อย	บริษัทที่อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐวิสาหกิจนั้น หรือบริษัทที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ ๕๐ เป็นต้นไป

# กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ

กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจแบ่งเป็น ๓ กลุ่มหลัก ดังนี้



# หมวดที่ ๑

บทบาทของภาครัฐ



“

## หลักการ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงควรมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

”

# แนวทาง หมวดที่ ๑

๑. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๑)



๒. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และในกรณีที่ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ ภาครัฐควรมีการกำหนดมาตรการและ/หรือแนวทางที่ชัดเจน ในการรับภาระการชดเชยค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสียรายได้จากการดำเนินงานนั้น พร้อมทั้งเปิดเผยนโยบาย มาตรการ และ/หรือแนวทางดังกล่าวเพื่อให้เกิดความโปร่งใส (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๒)



๓. ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน



๔. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติ ในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

๕. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรรื้อหรือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมิน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้



๖. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรรำนำหลักธรรมาภิบาลการลงทุน สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ มาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจ มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๓)



๗. ภาครัฐควรจัดการให้มีระบบการติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๑

๑. การแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) ผู้ดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests)

(๒) เพื่อป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของรัฐวิสาหกิจ (Day-to-Day Management)

(๓) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด

๒. ภาครัฐสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๒๘ ที่กำหนดว่า การมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการโดยรัฐบาลรับภาระจะชดเชยค่าใช้จ่ายหรือการสูญเสีย รายได้ในการดำเนินการนั้น ให้กระทำได้เฉพาะกรณีที่อยู่ในหน้าที่และอำนาจ ตามกฎหมายและอยู่ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐนั้น เพื่อฟื้นฟูหรือกระตุ้นเศรษฐกิจ หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประกอบอาชีพ หรือยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน หรือเพื่อช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ได้รับผลกระทบ จากสาธารณภัยหรือการก่อวินาศกรรม

ในการมอบหมายตามวรรคหนึ่ง คณะรัฐมนตรีต้องพิจารณาภาระทางการคลัง ของรัฐที่อาจเกิดขึ้น ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐซึ่งได้รับมอบหมายนั้น และแนวทางการบริหารจัดการ ภาระทางการคลังของรัฐและผลกระทบจากการดำเนินการดังกล่าว

ภาระที่รัฐต้องรับชดเชยค่าใช้จ่ายในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ต้องมี ยอดคงค้างทั้งหมดรวมกัน ไม่เกินอัตราที่คณะกรรมการนโยบายการเงิน การคลังของรัฐกำหนด

ให้หน่วยงานของรัฐซึ่งได้รับมอบหมายตามมาตรานี้ ไม่ว่าจะการมอบหมายนั้น จะเกิดขึ้นก่อนพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับหรือไม่ จัดทำประมาณการต้นทุนทางการเงินและการบริหารจัดการที่รัฐจะต้องรับภาระทั้งหมดสำหรับกิจกรรมมาตรการ หรือโครงการนั้นๆ และแจ้งให้คณะกรรมการนโยบายการเงินการคลังของรัฐและกระทรวงการคลังทราบ

๓. ภาครัฐสามารถอ้างอิงได้จากหลักธรรมาภิบาลการลงทุน สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code for Institutional Investors หรือ I Code) ได้จากทางเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ที่ได้ให้แนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันที่ให้ผู้ลงทุนสถาบันที่บริหารจัดการเงินลงทุน ผู้ลงทุนสถาบันที่จัดการแทนเจ้าของทรัพย์สิน และผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้ดูแลผลประโยชน์ ผู้รับฝากทรัพย์สิน ที่ปรึกษาด้านการลงทุน เป็นต้น เพื่อเป็นธรรมาภิบาลของผู้ลงทุนในสถาบันในการบริหารจัดการลงทุน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่ดีที่สุดของเจ้าของเงินลงทุนและผู้ลงทุนสถาบันนั่นเองในระยะยาวด้วย



# หมวดที่ ๒

สิทธิ  
และความเท่าเทียมกัน  
ของผู้ถือหุ้น



“

## หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

”

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๑)

# แนวทาง หมวดที่ ๒

แนวทางสำหรับหมวดสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย ๓ หัวข้อ ดังนี้

๑. การจัดประชุมผู้ถือหุ้น
๒. การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น
๓. การจัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

## ๑. การจัดประชุมผู้ถือหุ้น

- (๑) คณะกรรมการควรจัดประชุมผู้ถือหุ้น และดูแลให้เรื่องสำคัญทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้น



- (๒) คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น



- (๓) คณะกรรมการควรจัดส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นที่มีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลดังกล่าวภายในระยะเวลาที่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมผู้ถือหุ้นได้ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒)

- (๔) คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งคณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุม และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓)



- (๕) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓)



- (๖) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้า และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓)

## ๒. การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น



- (๑) ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับของรัฐธรรมนูญ และดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีประสิทธิภาพและโปร่งใส  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๔)
- (๒) กรรมการทุกคน ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และประธานคณะกรรมการต่างๆ ควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่างๆ ได้

(๓) คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใดๆ ต่อที่ประชุมตามวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเรื่องที่เสนอโดยประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอ



(๔) คณะกรรมการไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระการประชุมสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

(๕) ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละหัวข้อในกรณีที่มีวาระการประชุมใดมีหลายหัวข้อ



(๖) คณะกรรมการควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และตรวจสอบได้



(๗) คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระการประชุมให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๕)

### ๓. การจัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น



(๑) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓ และ ๖)



(๒) คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีความถูกต้องครบถ้วน และมีการเปิดเผยด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓ และ ๖)

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๒

๑. รัฐวิสาหกิจที่ต้องนำหมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ไปถือปฏิบัติ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ ๒ รายขึ้นไป
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า หนังสือแนบดประชุมผู้ถือหุ้นควรประกอบด้วย ข้อมูล ดังนี้
  - (๑) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
  - (๒) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้ง แบ่งเป็นเรื่องๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่อง การเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
  - (๓) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระ การประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง
    - (๓.๑) วาระอนุมัติการจ่ายเงินปันผล - นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่ เสนอให้งดจ่ายปันผลควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
    - (๓.๒) วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่ เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการของบริษัท
    - (๓.๓) วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ - นโยบายและหลักเกณฑ์ในการ กำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และค่าตอบแทน กรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นๆ
    - (๓.๔) วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี - ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

(๔) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด

(๕) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่นๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

โดยคณะกรรมการควรดูแลให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทอย่างน้อย ๒๘ วันก่อนวันประชุม

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล โดยนอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

๔. การเลือกประธานกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดให้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. ๒๕๓๕ ตามมาตรา ๑๐๔ ที่กำหนดว่า ประธานกรรมการเป็นประธานของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ถ้ามีรองประธานกรรมการให้รองประธานกรรมการเป็นประธาน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการ หรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมเลือกผู้ถือหุ้นคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม



และสำหรับบริษัทจำกัดให้ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๑๑๘๐ ที่กำหนดว่า ในการประชุมผู้ถือหุ้นทั่วไปเป็นประชุมใหญ่ ทุกๆ ครั้ง ให้ผู้เป็นประธานในสภากรรมการนั่งเป็นประธาน ถ้าประธานกรรมการ เช่นว่าไม่มีตัวก็ดี หรือไม่มาเข้าประชุมจนล่วงเวลาไปแล้วสืบห้านาทีก็ดี ให้ผู้ถือหุ้นทั้งหลายซึ่งอยู่ในที่นั้นเลือกผู้ถือหุ้นคนหนึ่งในจำนวนซึ่งมาประชุม ขึ้นนั่งเป็นประธาน

๕. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ ให้หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระ จากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ
๖. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้
  - (๑) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุมไม่เข้าร่วมการประชุม
  - (๒) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
  - (๓) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

ทั้งนี้ ให้รัฐวิสาหกิจควรบันทึกวาระการประชุมในรายงานการประชุมดังกล่าวด้วย

# หมวดที่ ๓

คณะกรรมการ



“

## หลักการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

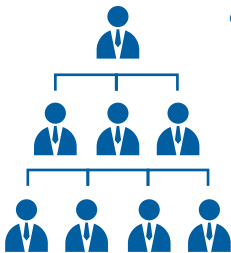
”

# แนวทาง หมวดที่ ๓

แนวทางสำหรับหมวดคณะกรรมการ ประกอบด้วย ๓ หัวข้อ ดังนี้

๑. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ
  - ๑.๑ โครงสร้างคณะกรรมการ
  - ๑.๒ การสรรหากรรมการ
๒. การดำเนินงานของคณะกรรมการ
  - ๒.๑ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
  - ๒.๒ การประชุมคณะกรรมการ
  - ๒.๓ การพัฒนาคณะกรรมการ
  - ๒.๔ การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ
  - ๒.๕ การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน
๓. การประเมินผลคณะกรรมการ

## ๑. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ

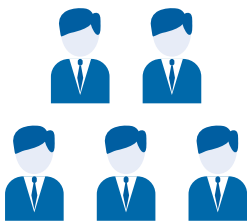


### ๑.๑ โครงสร้างคณะกรรมการ

- (๑) คณะกรรมการควรพิจารณาและทบทวนจำนวนของกรรมการในคณะกรรมการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๑)



(๒) คณะกรรมการพิจารณากำหนดโครงสร้างคณะกรรมการให้มีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อยจำนวน ๑ ใน ๓ ของจำนวนกรรมการทั้งหมด



(๓) คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณลักษณะเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ และมีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความสามารถ ตลอดจนความหลากหลายทางด้านอายุและเพศ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๒)

(๔) กรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน ๓ แห่ง ในเวลาเดียวกัน และถ้ามีการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทและ/หรือหน่วยงานของรัฐเพิ่มเติม จะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของรัฐวิสาหกิจ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๓ และ ๔)



(๕) กรรมการไม่ควรประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่ง กรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานในกิจการอันเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๕)

- (๖) กรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่ควรดำรงตำแหน่งในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการ (Regulator) ของรัฐวิสาหกิจนั้น  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๖)



- (๗) ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการที่เป็นอิสระ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจในการทำงานของประธานกรรมการและทำให้เกิดการทำงานที่เป็นอิสระ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๗)



- (๘) คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามความจำเป็นเพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางการพิจารณาก่อนให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

≥2 Years



- (๙) อดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจควรพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแล้วอย่างน้อย ๒ ปี ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๘)

## ๑.๒ การสรรหากรรมการ



- (๑) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหา ซึ่งอนุกรรมการสรรหาส่วนใหญ่และประธาน คณะอนุกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๙)
  
- (๒) คณะอนุกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เว้นแต่มีกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการ โดยตำแหน่งเป็นการเฉพาะ ให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้น (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๑ ถึง ๑๐)



- (๓) คณะอนุกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสนอแนะ ต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการ ทดแทนกรรมการที่ครบวาระ

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๑

๑. คณะกรรมการควรให้มีการพิจารณาและนำเสนอการปรับปรุง (เพิ่ม/ลด) จำนวนของกรรมการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ โดยให้ดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๒. การสรรหาคณะกรรมการจะต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่ได้เห็นชอบในหลักการการกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) และกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ
๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการโดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ ควรกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัทแต่รวมแล้วไม่ควรเกิน ๕ บริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัทอาจลดลง หากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไป และควรให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว
๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีระบบการเปิดเผยการดำรงตำแหน่งในบริษัทและ/หรือการถือครองหุ้นในบริษัทและ/หรือกิจการใดๆ ของกรรมการด้วย
๕. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๘๖ ที่กำหนดว่า ห้ามมิให้กรรมการประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับ กิจการของบริษัท หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนสามัญหรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดในห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือเป็นกรรมการ



ของบริษัทเอกชนหรือบริษัทอื่นที่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทไม่ว่าจะทำได้เพื่อประโยชน์ตน หรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่จะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้ง

รวมถึงรัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ ข้อที่ ๘ ที่กำหนดว่า กรรมการอิสระแต่ละคนต้องไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ ๑ ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย

๖. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐ เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดว่า ให้มีผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้าราชการประจำ ในกระทรวงเจ้าสังกัดซึ่งไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุจำเป็นอาจแต่งตั้งเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน ๑ คน รวมทั้งเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร หรือคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร คณะกรรมการ

ควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ  
โดยพิจารณา

(๑) องค์ประกอบของคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง  
หรือ

(๒) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุม  
คณะกรรมการ

ทั้งนี้ ประธานกรรมการไม่ควรร่วมเป็นคณะอนุกรรมการใดๆ

๘. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน  
ที่ ทจ. ๒๘/๒๕๕๑ เรื่อง การขออนุญาตเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ ข้อ ๑๖(๒)(ข)  
ที่กำหนดว่า กรรมการอิสระแต่ละคนของผู้ขออนุญาตต้องไม่เป็นหรือเคยเป็น  
กรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ  
หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ขออนุญาต บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม  
บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของ  
ผู้ขออนุญาต เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า  
สองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าว  
ไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษา ของส่วนราชการ  
ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ขออนุญาต

๙. คณะอนุกรรมการสรรหาคควรนำผลการประเมินผลงานของกรรมการในปีที่ผ่านมา  
มาร่วมใช้ในการพิจารณาทบทวนคัดเลือกกรรมการ

๑๐. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับ  
บริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการสรรหาคควรจัดให้มี  
การประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาคบุคคล เพื่อให้ได้กรรมการ  
ที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบความรู้ความชำนาญ  
ที่เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาประวัติของบุคคลดังกล่าว และเสนอความเห็น  
ต่อคณะกรรมการ ก่อนจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ  
นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการ  
เสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ

## ๒. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

### ๒.๑ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

- (๑) คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำให้รัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑)

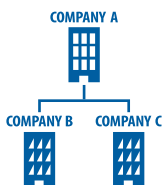


- (๒) คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๒)
- (๓) คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๓)
- (๔) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๔)



(๕) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

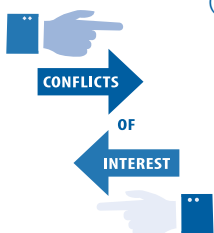
(๖) คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



(๓) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายในการกำกับดูแลบริษัทย่อยให้ชัดเจน (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๕)

(๘) คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และกรรมการไม่ควรกระทำการใดๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)

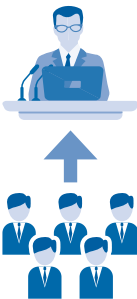


(๙) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้ที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์นั้นไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าทำรายการดังกล่าว รวมทั้งให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)



(๑๐) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) ความพร้อมใช้ (Availability) ของข้อมูล รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัย ของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจและมาตรการป้องกันมิให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูล ไปใช้โดยมิชอบ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๘)

(๑๑) คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการที่เป็นอิสระ เปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่ง จนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ ต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะ การดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที



(๑๒) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ ของประธานกรรมการให้ชัดเจน และสนับสนุน ให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๙)

## ๒.๒ การประชุมคณะกรรมการ



(๑) คณะกรรมการควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติม ควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าวก่อนการประชุม



(๒) คณะกรรมการควรประชุมทุกเดือน และเพิ่มเติมตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์

(๓) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๐)



≥ 5 days

(๔) คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย ๕ วันทำการก่อนวันประชุม

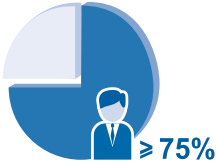
(๕) คณะกรรมการควรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุมคณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๑)



(๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติหรือออกจากที่ประชุมในวาระการประชุมนั้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)



(๗) กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี



(๘) คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบถึงผลการประชุมด้วย

(๙) คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน สำหรับการประชุมคณะกรรมการ การประชุมคณะอนุกรรมการต่างๆ และการประชุมต่างๆ ภายในคณะกรรมการ



## ๒.๓ การพัฒนาคณะกรรมการ

- (๑) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๒)



- (๒) คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๓)



- (๓) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่



## ๒.๔ การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

- (๑) คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการเพื่อขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๔)



- (๒) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นอย่างดีเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม โดยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๔)



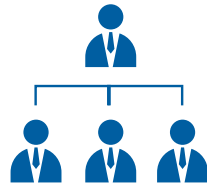
- (๓) คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ และค่าตอบแทนของกรรมการ โดยให้รวมถึงค่าตอบแทนจากการเป็นอนุกรรมการต่างๆ และกรรมการในบริษัทย่อยด้วย

## ๒.๕ การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน



(๑) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๕)

(๒) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตงาน และคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม



(๓) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ของรัฐวิสาหกิจ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๖)



(๔) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน





- (๕) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินดังกล่าว

- (๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีความสามารถของรัฐวิสาหกิจไว้ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๗)



- (๗) คณะกรรมการควรให้คณะอนุกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทนพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๒

๑. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้
  - (๑) การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐ
  - (๒) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน แผนการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และตามระยะเวลาซึ่งคาดหมายได้ตามสมควร
  - (๓) การกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ
  - (๔) การติดตาม ประเมินผล และการดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ (Board Charter) ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน และควรมีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง รวมทั้งควรทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่ที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตน และมอบหมายอำนาจการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ ซึ่งควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ตาม การมอบหมายดังกล่าวมิได้เป็นการปลดปล่อยหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะกรรมการยังควรติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการ อาจพิจารณาแบ่งออกเป็น ดังนี้

- (๑) เรื่องที่ควรดูแลให้มีการดำเนินการ
  - (๑.๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
  - (๑.๒) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
  - (๑.๓) การดูแลโครงสร้าง และการปฏิบัติของคณะกรรมการ ให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
  - (๑.๔) การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - (๑.๕) การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร
- (๒) เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ
  - (๒.๑) การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
  - (๒.๒) การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
  - (๒.๓) การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ
  - (๒.๔) การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและงบประมาณ เช่น นโยบายและแผนการบริหารจัดการบุคคล และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
  - (๒.๕) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
  - (๒.๖) การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงิน มีความน่าเชื่อถือ

(๓) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ

(๓.๑) การจัดการ (Execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน ที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว (คณะกรรมการควรปล่อยให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการตัดสินใจดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การรับบุคลากร เข้าทำงาน ฯลฯ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดไว้และติดตามดูแลผล โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น)

(๓.๒) เรื่องที่ข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย เป็นต้น

๔. การไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน ให้หมายถึง การกำกับดูแลของคณะกรรมการไม่ควรแทรกเข้าไปเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการบริหารงานของฝ่ายจัดการ (Day-to-Day Management)

๕. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง

(๑) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อยโดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งโดยทั่วไปควรให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งเว้นแต่บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น Operating Arms (บริษัทที่อยู่ภายใต้นโยบายการกำกับดูแลของกิจการ) ของกิจการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งก็ได้

(๒) กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (๑) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย และในกรณีที่บริษัทย่อยมีผู้ร่วมลงทุนอื่น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้ตัวแทนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่

- (๓) ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ และการทำรายการต่างๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (๔) การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงานการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การทำรายการอื่นที่สำคัญ การเพิ่มทุนการลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น
๖. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. ๒๕๓๕ มาตรา ๘๘/๑๑ ที่กำหนดว่า การกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งเป็นผลให้กรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ได้รับประโยชน์ทางการเงินอื่น นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหาย ให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่เกิดความขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ
- (๑) การทำธุรกรรมระหว่างบริษัท หรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง โดยไม่เป็นไปตามมาตรา ๘๘/๑๒ หรือ มาตรา ๘๘/๑๓
- (๒) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลของบริษัทที่ล่วงรู้มา เว้นแต่เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว หรือ
- (๓) การใช้ทรัพย์สินหรือโอกาสทางธุรกิจของบริษัทในลักษณะที่เป็นการฝ่าฝืนหลักเกณฑ์หรือหลักปฏิบัติทั่วไปตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด
๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงคำจำกัดความของ "บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน" จากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กำหนดว่า บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน หมายถึง บุคคลที่อาจทำให้กรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินงานว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ของบุคคลนั้นหรือประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ ได้แก่

- (๑) กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทจดทะเบียน ผู้ที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจควบคุม รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว
- (๒) นิติบุคคลใดๆ ที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมเป็นบุคคลตาม (๑)
- (๓) บุคคลใดๆ ที่พฤติการณ์บ่งชี้ได้ว่าเป็นผู้กระทำการแทนหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ (๑) และ (๒)
- (๔) กรรมการของนิติบุคคลที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัท
- (๕) คู่สมรส บุตร หรือ บุตรบุญธรรมที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของกรรมการตาม (๔)
- (๖) นิติบุคคลที่บุคคลตาม (๔) หรือ (๕) มีอำนาจควบคุมกิจการ
- (๗) บุคคลใดที่กระทำการด้วยความเข้าใจหรือความตกลงว่าหากบริษัททำธุรกรรมที่ให้ประโยชน์ทางการเงินแก่บุคคลดังกล่าว บุคคลดังต่อไปนี้ จะได้รับประโยชน์ทางการเงินด้วย
  - (๗.๑) กรรมการของบริษัท
  - (๗.๒) ผู้บริหารของบริษัท
  - (๗.๓) บุคคลที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัท
  - (๗.๔) กรรมการของบุคคลที่มีอำนาจควบคุมกิจการบริษัท
  - (๗.๕) คู่สมรส บุตรหรือบุตรบุญธรรมที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะของบุคคลตาม (๗.๑) ถึง (๗.๔)

๘. การรักษาความลับ (Confidentiality) มีความจำเป็นเนื่องจากข้อมูลบางอย่างมีความสำคัญจำเป็นต้องเก็บเป็นความลับ หากถูกเปิดเผยอาจมีผลเสียหรือเป็นอันตราย การรักษาความลับเป็นการรับประกันว่าผู้มีสิทธิและได้รับอนุญาตเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ องค์กรต้องมีมาตรการป้องกันการเข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับ เช่น การจัดประเภทของสารสนเทศ การรักษาความปลอดภัยให้กับแหล่งจัดเก็บข้อมูล การกำหนดนโยบายรักษาความมั่นคงปลอดภัยและมีการนำไปใช้



๙. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของประธานกรรมการอย่างน้อยควรครอบคลุมในเรื่องดังต่อไปนี้
- (๑) การกำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
  - (๒) การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  - (๓) การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
  - (๔) การจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
  - (๕) การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
๑๐. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางให้กรรมการและฝ่ายจัดการเสนอวาระการประชุมแก่คณะกรรมการ
๑๑. ข้อมูลที่จำเป็น ให้หมายถึง ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจวาระต่างๆ ในการประชุม เช่น ผลการวิเคราะห์โครงการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
๑๒. ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อยควรรวมถึง ความเข้าใจในพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนลักษณะการดำเนินงาน นโยบายการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๑๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

๑๔. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

คำตอบแทนของกรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ชอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับคำตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม

๑๕. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘

๑๖. ตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ให้หมายถึง ตำแหน่งงานสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

๑๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับมีความรู้ ความสามารถ แรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรไว้

# แนวทาง หมวดที่ ๓

## ๓. การประเมินผลคณะกรรมการ



- (๑) คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และให้นำผลการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๓ ข้อที่ ๑)
- (๒) คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก มาช่วยในการทบทวน กำหนดแนวทาง และเสนอประเด็น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ อย่างน้อยทุกๆ ๓ ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าว ให้สาธารณชนได้รับทราบ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๓ ข้อที่ ๒)
- (๓) คณะกรรมการควรนำผลการประเมินคณะกรรมการไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป



## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๓

๑. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย ควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยอย่างน้อยต้องเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (Self-Evaluation) หรือคณะกรรมการอาจพิจารณาใช้วิธีประเมินแบบไขว้ (Cross Evaluation) ร่วมด้วยก็ได้ รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี
๒. คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เกิดความเป็นกลางในการพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลและทำให้หลักเกณฑ์ดังกล่าวมีความเป็นปัจจุบันเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมากที่สุด

# หมวดที่

# ๕

บทบาท  
ของผู้มีส่วนได้เสีย



สิ่งแวดล้อม



ชุมชน



ประชาชน



ลูกค้า



ผู้ที่ได้รับผลกระทบ  
จากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

“

## หลักการ

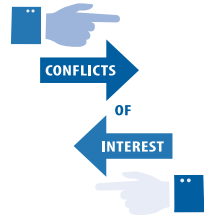
ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

”

## แนวทาง หมวดที่ ๔

๑. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๔)

๒. คณะกรรมการควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม และควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในการส่งเสริมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



๓. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบาย การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของ ผู้มีส่วนได้เสีย และกิจกรรมต่างๆ ที่แสดงให้เห็นถึง การดำเนินการตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ไว้ในรายงานประจำปี



## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๔

รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรมมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยอาจจัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ซึ่งอย่างน้อยควรครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

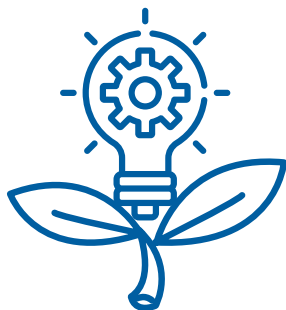
๑. ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่นๆ
๒. ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (Sales Conduct) ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า
๓. ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า โดยมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้าเพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน



๔. ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ มาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว
๕. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับการผลิต ขนส่ง หรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น
๖. การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใส และไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม
๗. การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องและกำหนดให้บริษัทมีและประกาศนโยบาย การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะ โดยอาจเข้าร่วมเป็นภาคี เครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่นๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

# หมวดที่ ๕

ความยั่งยืน  
และนวัตกรรม



“

## หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

”

## แนวทาง หมวดที่ ๕



๑. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๑)



๒. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดงบประมาณในเรื่องของนวัตกรรมไว้ในแผนการดำเนินงาน (Operational Plan) อย่างชัดเจน (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๒)



๓. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๓)

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๕

๑. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายหลัก ๑๗ ประการ<sup>๑</sup> ดังนี้
  - (๑) ขจัดความยากจน : ขจัดความยากจนทุกรูปแบบ ทุกสถานที่
  - (๒) ขจัดความหิวโหย : ขจัดความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน
  - (๓) มีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี : รับรองการมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ
  - (๔) การศึกษาที่เท่าเทียม : รับรองการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน
  - (๕) ความเท่าเทียมทางเพศ : บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ พัฒนابทบาทสตรีและเด็กผู้หญิง
  - (๖) การจัดการน้ำและสุขาภิบาล : รับรองการมีน้ำใช้ การจัดการน้ำและสุขาภิบาลที่ยั่งยืน
  - (๗) พลังงานสะอาดที่ทุกคนเข้าถึงได้ : รับรองการมีพลังงานที่ทุกคนเข้าถึงได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนทันสมัย
  - (๘) การจ้างงานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ : ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมและยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า
  - (๙) อุตสาหกรรม นวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
  - (๑๐) ลดความเหลื่อมล้ำ : ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ
  - (๑๑) เมืองและถิ่นฐานมนุษย์อย่างยั่งยืน : ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

<sup>๑</sup> จาก <https://www.un.or.th/globalgoals/th/the-goals>

- (๑๒) แผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน : รับรองแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน
- (๑๓) การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ : ดำเนินมาตรการเร่งด่วนเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ
- (๑๔) การใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเล : อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทรและทรัพยากรทางทะเลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- (๑๕) การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก : ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน
- (๑๖) สังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก : ส่งเสริมสังคมสงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- (๑๗) ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน : สร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

และสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรร และจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย Value Chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

- (๑) คณะกรรมการควรตระหนักถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมทั้งตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทมีผลกระทบต่อกันและกัน
- (๒) คณะกรรมการควรตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ จึงควรคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

- (๓) คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการมีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า
- (๑) คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- (๒) คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ
- (๒.๑) คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้
- (๒.๒) คณะกรรมการควรดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย
- (๒.๓) คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

- (๑) คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ทั้งนี้ อาจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี หรืออาจจัดทำเป็นเล่มแยกต่างหากตามความเหมาะสมของกิจการ
- (๒) คณะกรรมการควรดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน



# หมวดที่ ๖

การเปิดเผยข้อมูล



“

## หลักการ

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

”

## แนวทาง หมวดที่ ๖



๑. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๖ ข้อที่ ๑)

๒. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๖ ข้อที่ ๒)



๓. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางช่องทางต่างๆ ด้วยวิธีที่สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียของรัฐวิสาหกิจสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๖ ข้อที่ ๓)



๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อมและเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๖

๑. การจัดทำข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจที่เป็นประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจและภาครัฐ ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของ รัฐวิสาหกิจ ตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค ๐๘๐๕.๑/ว๑๒๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า ตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่ควรเปิดเผยบนเว็บไซต์มีดังนี้
  - (๑) วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัท
  - (๒) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท
  - (๓) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
  - (๔) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
  - (๕) แบบ ๕๖-๑ และรายงานประจำปีที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
  - (๖) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือสื่อต่างๆ
  - (๗) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
  - (๘) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า และ Special Purpose Enterprises/Vehicles (SPEs/SPVs)
  - (๙) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ ๕ ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
  - (๑๐) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง
  - (๑๑) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
  - (๑๒) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ

- (๑๓) นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน นโยบายการกำกับดูแลและจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ
- (๑๔) กฎบัตรหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง ของคณะกรรมการรวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฎบัตรหรือหน้าที่ความรับผิดชอบคุณสมบัตินี้ วาระการดำรงตำแหน่ง ของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาคณะกรรมการกำหนด ค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (๑๕) จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและกรรมการของบริษัท รวมถึงจรรยาบรรณ ของนักลงทุนสัมพันธ์
- (๑๖) ข้อมูลติดต่อหน่วยงานหรือโรงเรียน หรือบุคคลที่รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลข โทรศัพท์ อีเมล
๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล โดยนอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

# หมวดที่ ๗

การบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุม  
ภายใน



“

## หลักการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๑ ข้อที่ ๑)

”

# แนวทาง หมวดที่ ๗

แนวทางสำหรับหมวดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย ๒ หัวข้อ ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยง
๒. การควบคุมภายใน
  - ๒.๑ การกำกับดูแลการควบคุมภายใน
  - ๒.๒ นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

## ๑. การบริหารความเสี่ยง



- (๑) คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยง (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๑ ข้อที่ ๒)



- (๒) คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๑ ข้อที่ ๓)

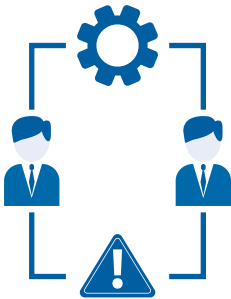




(๓) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง



(๔) คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่รัฐวิสาหกิจอาจจะได้รับ



(๕) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๑ ข้อที่ ๔)



(๖) คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๑

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๕ และคู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๕๕ รวมทั้งกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๒. ความเสี่ยงที่สำคัญ ให้หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร
๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัท จดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัติ นโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงาน ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและดูแล ให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ เช่น ปีละ ๑ ครั้ง
๔. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ ให้หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ จากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

# แนวทาง หมวดที่ ๗

## ๒. การควบคุมภายใน

### ๒.๑ การกำกับดูแลการควบคุมภายใน



(๑) คณะกรรมการควรมีความรู้ ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน



(๒) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และประธานคณะกรรมการตรวจสอบควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๑)



(๓) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๒)



(๔) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

(๕) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลครบถ้วนและเพียงพอที่จะสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานอื่นๆ ที่คณะกรรมการออกควบคู่กับรายงานทางการเงินที่ตนได้ตรวจสอบแล้ว และมีสิทธิที่จะแสดงความเห็นหากรายงานอื่นไม่สอดคล้องกับงบการเงินที่ได้ตรวจสอบแล้ว



(๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๓)

(๗) คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน



## ๒.๒ นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้รับทราบ และสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว



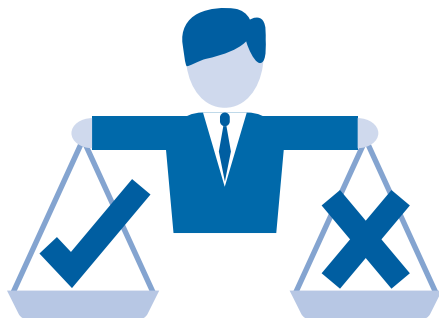
## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๒

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๕ และกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
  ๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยควรมีหน้าที่อย่างน้อยดังต่อไปนี้
    - (๑) สอบทานให้กิจการมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและครบถ้วน (Accuracy and Completeness)
    - (๒) สอบทานให้กิจการมีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
    - (๓) สอบทานให้กิจการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
    - (๔) พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
    - (๕) พิจารณา คัดเลือก เสนอบุคคล ซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชี และพิจารณาเสนอค่าตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละครั้ง
    - (๖) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ
    - (๗) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของกิจการตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต
- ทั้งนี้ หากคณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ให้ดำเนินการเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๓. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

# หมวดที่ ๕

จรรยาบรรณ



“

## หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

”



## แนวทาง หมวดที่ ๘

๑. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้อง และธรรมเนียมที่ดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๘)



๒. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด



๓. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

😊 28    😞 10    ☹️ 3

💬 48    ★ 12



## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๘

มาตรฐานเรื่องจรรยาบรรณควรจัดทำให้ครอบคลุมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน โดยอย่างน้อยควรมีแนวทางปฏิบัติเรื่องจรรยาบรรณของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน

# หมวดที่ ๑

การติดตามผล  
การดำเนินงาน



“

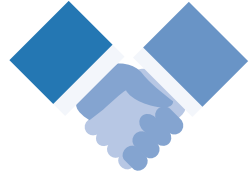
## หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรรหรือกับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผล การดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจ ในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับ ดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงาน

”

# แนวทาง หมวดที่ ๙

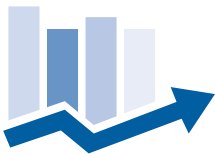
๑. คณะกรรมการควรร่วมกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ ในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ชัดเจน (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๙ ข้อที่ ๑)



๒. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงาน ให้บรรลุผลตามข้อตกลงการประเมินผลงานที่ได้ตกลง ร่วมกันกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ



๓. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับ เป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ได้รับทราบ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๙ ข้อที่ ๒)



๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมิน ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจ

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๙

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ และกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ที่กำหนดว่า คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล โดยนอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น เว็บไซต์ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน





สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง