

แผนการดำเนินงาน  
ด้านการกำกับดูแลกิจการ  
ประจำปี 2560-2564



Secondary Mortgage Corporation  
บริษัทตลาดรองสินเชื่อบุคคล



## บทนำ

บริษัทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (บตท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง น่าเชื่อถือ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บตท. มุ่งเน้นส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล อันเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และเพื่อรักษาระดับฐานะการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันให้มีความแข็งแกร่งอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมถึงการปลูกจิตสำนึกให้แก่กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้เกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล จึงได้จัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2560-2564 (แผนระยะยาว) และแผนการดำเนินงาน ประจำปี 2560 (แผนระยะสั้น) เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงประมวลจริยธรรมของ บตท. ที่เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 279 รวมทั้งเป็นการสนองตอบนโยบายภาครัฐตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ในเรื่องการเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของบุคลากรภาครัฐ ตลอดจนปลูกฝังจิตสำนึกและค่านิยมของสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และความถูกต้องชอบธรรม

คณะกรรมการสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล

2559

# แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ

ประจำปี 2560 – 2564



## 1. หลักการและเหตุผล

“การกำกับดูแลกิจการ หรือ Corporate Governance” คือ การกำหนดให้มีระบบที่มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่การเจริญเติบโตและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีตรงกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นปรัชญาที่มุ่งเน้นความสมดุลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการใช้ความรู้อย่างรอบคอบระมัดระวัง และคำนึงถึงคุณธรรม (จากหนังสือ “การกำกับดูแลเพื่อสร้างมูลค่ากิจการ” ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

บทท. ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีความแข็งแกร่ง น่าเชื่อถือ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บทท. มุ่งเน้นส่งเสริมให้องค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอันเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และเพื่อรักษาระดับฐานะการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันให้มีความแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมถึงการปลูกจิตสำนึกให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ได้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมให้เกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ คณะกรรมการบรรษัท ได้มุ่งมั่นให้มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่อิงหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

## 2. กรอบการกำกับดูแลกิจการของ บทท.

บทท. ได้กำหนดกรอบการกำกับดูแลกิจการของ บทท. \* ดังนี้

1. การมีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสม
2. ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ
3. การไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่
4. การเปิดเผยข้อมูลและผลการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้
5. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
7. การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ

\* ศึกษาจากหลักการและแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี อาทิ

- หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) คือ
  1. การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล
  2. สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ
  3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
  4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ
  5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
  6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท
- แนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)
  1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
  2. ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ
  3. ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม
  4. การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้
  5. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
  6. การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
  7. การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ
- หลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
  1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
  2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
  3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต อย่างเท่าเทียมกัน
  4. ความโปร่งใส ในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส
  5. การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มกิจการในระยะยาว
  6. การมีจริยธรรมทางธุรกิจ
  7. การเปิดโอกาสและช่องทางให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

### 3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความโปร่งใส น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อปลูกจิตสำนึกและสนับสนุนให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

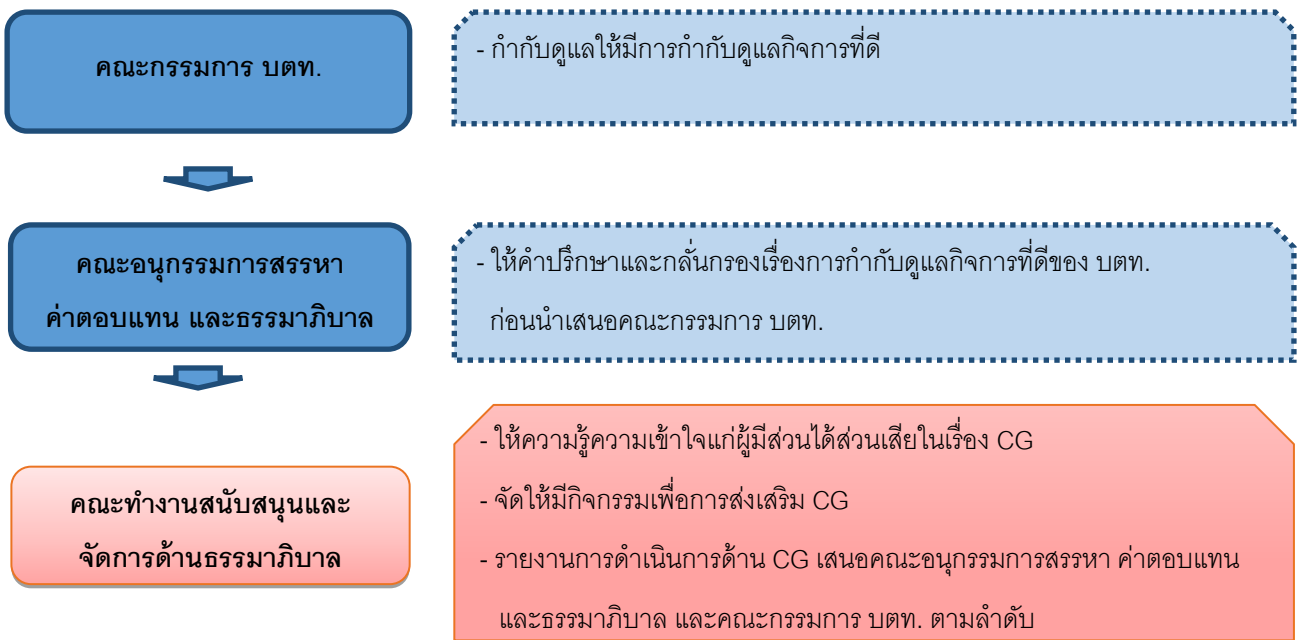
#### 4. เป้าหมาย

มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ รวมทั้งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ปลุกจิตสำนึกให้แก่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร

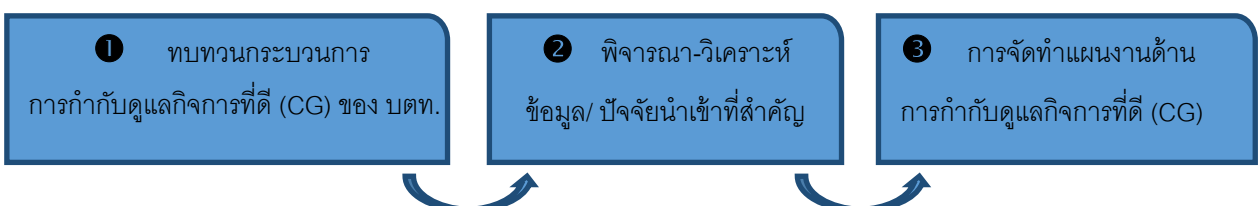
#### 5. กระบวนการจัดทำแผน

คณะกรรมการ บตท. ได้มอบหมายให้ คณะอนุกรรมการสรรหา ค่าตอบแทนและธรรมาภิบาล ทำหน้าที่กำกับดูแลด้าน CG ของ บตท. ตลอดจนติดตามและประเมินผล ทบทวนแผนงาน และปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมด้าน CG ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร นโยบายรัฐ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง คณะอนุกรรมการสรรหา ค่าตอบแทนและธรรมาภิบาล ได้แต่งตั้ง คณะทำงานสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล ช่วยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมด้าน CG ของ บตท.

#### บทบาทและหน้าที่ในการขับเคลื่อนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)



ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บตท. เป็นดังนี้



## ❶ ทบทวนกระบวนการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บตท.

บตท. ได้ดำเนินการสอดคล้องกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มุ่งเน้นในหมวดที่ 1 การนำองค์กร และหมวดที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมทั้งปฏิบัติตามแผนพัฒนาปรับปรุงองค์กรตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (OFIs Roadmap) ปี 2559-2563 หัวข้อ 1.3.1 ระบบการกำกับดูแลที่ดี (CG) โดยได้จัดให้มีการทบทวนกระบวนการการกำกับดูแลที่ดี CG ขององค์กร ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการ สันนิษฐานและจัดการด้านธรรมาภิบาล และ คณะอนุกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และธรรมาภิบาล ตามลำดับ โดยมีการทบทวนกระบวนการสำคัญ 3 ด้านคือ

### 1. สร้างมาตรฐาน CG ในองค์กร

- บตท. ได้จัดทำคู่มือหลักธรรมาภิบาล และจรรยาบรรณ บตท. เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่ถูกต้องสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ บตท. และมีการทบทวนหลักธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาปรับปรุง CG ในองค์กรให้ได้มาตรฐาน ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้ทบทวนแล้ว พบว่า หลักธรรมาภิบาลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว นอกจากนี้ ยังได้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้าน CG จากคณะอนุกรรมการตรวจสอบ เพื่อนำมากำหนด Theme การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ บตท. ในเรื่อง การต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti-Corruption) มาตั้งแต่ปี 2558 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญ และจริงจังกับการลดปัญหา Corruption ในประเทศ โดยได้ไปศึกษาดูงานที่อื่นเพิ่มเติม และจัดอบรมให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการทุจริต

- ได้มีการทบทวนคณะกรรมการ สันนิษฐานและจัดการด้านธรรมาภิบาล เพื่อกำหนดให้องค์ประกอบของคณะกรรมการฯ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และสามารถผลักดันให้กระบวนการการกำกับดูแลที่ดี CG เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน ซึ่งเมื่อได้ทบทวนแล้วเห็นว่า ให้คงคณะกรรมการฯ ชุดเดิม ซึ่งมีความเหมาะสมแล้ว โดยหากมีงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายกฎหมาย และ งาน Compliance ก็ให้เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมด้วยเป็นครั้งคราว

### 2. การเผยแพร่และให้ความรู้แก่พนักงาน

บตท. มีการให้ความรู้และส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จัดอบรมให้ความรู้ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เน้นการสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานตั้งแต่เริ่มเข้างาน โดยได้จัดทำเล่มคู่มือหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแนวปฏิบัติ มีการบรรจุเรื่อง CG ไว้เป็นหัวข้อหนึ่งในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ รวมถึงการสอบเลื่อนระดับของบุคลากรปัจจุบัน ตลอดจนมีการสื่อสารเรื่อง CG ผ่านช่องทางอีเมล (ผ่าน “ปากก้าบ”) พร้อมทั้งเผยแพร่ไว้ใน intranet ในหมวดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) รวมทั้ง บตท. ได้เปิดเผยแพร่ด้าน CG แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไว้ที่ website ของ บตท. ในหมวดการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคณะกรรมการฯ ให้ข้อเสนอแนะให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการติดตามผล การวัดผลและการรายงานผลต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลของกระบวนการได้

### 3. กิจกรรมส่งเสริมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บตท. จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างความสอดคล้องระหว่างกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน กับหลักธรรมาภิบาล อาทิ การดูงาน Best Practice ด้าน CG, การจัดกิจกรรมพนักงานธรรมาภิบาลดีเด่น, การรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามระยะเวลา เป็นต้น โดยคณะทำงานฯ ให้ข้อเสนอแนะให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการติดตามผลการวัดผลและการรายงานผลต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลของกระบวนการได้

#### ๒ พิจารณา-วิเคราะห์ข้อมูล/ ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ

ในการทิศทางและเป้าหมายของการจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี บตท. ได้พิจารณารวบรวมสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กร ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ และยุทธศาสตร์กระทรวงที่กำกับดูแล สภาพปัจจุบันด้าน CG ของ บตท. การเรียนรู้ต่อยอดด้าน CG เพิ่มเติม โดยให้มีการไปศึกษาดูงานองค์กรตัวอย่างที่ดีด้าน CG ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการนำผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจบุคคลภายนอก) และผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจพนักงาน) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาและตอบโต้ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป โดยจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องทำก่อน-หลัง ให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลาในการจัดทำแผนงานที่กำหนดไว้ หลังจากนั้น จึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อประกอบการจัดทำแผน ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)	บตท. มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย ผ่านการเติมเต็มระบบการเงินสินเชื่อที่อยู่อาศัย
พันธกิจหลัก (Mission)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการเจริญเติบโตของตลาดแรกและตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย โดยดำเนินธุรกรรมการลงทุนในสินทรัพย์ที่เป็นสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันการเงินและผู้ประกอบการธุรกิจสังหาริมทรัพย์ เป็นการเสริมสภาพคล่องและลดความเสี่ยงในการปล่อยสินเชื่อที่อยู่อาศัยของสถาบันดังกล่าว</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนาตลาดทุน โดยทำธุรกรรมแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ เพื่อขยายการหาแหล่งเงินทุนจากตลาดทุนเข้ามาสู่ตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัย ออกตราสารทางการเงินที่มีสินเชื่อที่อยู่อาศัยหนุนหลัง (Mortgage Backed Securities-MBS) หรือตราสารทางการเงินอื่น เพื่อลดปัญหา Funding Mismatch ของสถาบันการเงิน เป็นการช่วยลดความผันผวนทางเศรษฐกิจ</li> <li>ช่วยให้ประชาชนสามารถขอกู้สินเชื่อที่อยู่อาศัยที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ในระยะยาวได้มากขึ้น โดยผลักดันระบบสินเชื่อที่อยู่อาศัยของตลาดแรกให้มีการปล่อยสินเชื่อระยะยาว เพื่อประโยชน์ของผู้บริโภค</li> </ul>
เป้าหมาย	เป็นองค์กรที่พัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการเงินของประเทศไทยอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์หลัก 3 สร้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ยุทธศาสตร์สร้างภาพลักษณ์ (การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นกลยุทธ์หนึ่งในยุทธศาสตร์สร้างภาพลักษณ์)</li> <li>ยุทธศาสตร์สร้างผลิตภัณฑ์และบริการ</li> <li>ยุทธศาสตร์สร้างองค์กร</li> </ul>

<p>ความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ ประเทศ และ ยุทธศาสตร์ กระทรวงที่กำกับ ดูแล</p>	<p><b>ยุทธศาสตร์ประเทศ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างความเป็นธรรมในสังคม</li> <li>2. การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน</li> <li>3. การสร้างความเข้มแข็งภาคการเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน</li> <li>4. การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน</li> <li>5. การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม</li> <li>6. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน</li> <li>7. การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจให้เกิดประโยชน์กับประชาชนในการให้บริการอย่างแท้จริง</li> <li>8. การปรับปรุง ระบบโทรคมนาคม เทคโนโลยีของชาติให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนในอนาคตให้ทัดเทียมอาเซียนและประชาคมโลก</li> <li>9. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันอย่างยั่งยืน</li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ (Narrowing Inequality Gap)</li> <li>2. การสนับสนุนศักยภาพและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Enhancing Competitiveness)</li> <li>3. การรักษาความยั่งยืนทางการคลัง (Ensuring Fiscal Sustainability)</li> </ol>
<p>สภาพปัจจุบัน ด้าน CG ของ บตท.</p>	<p><b>สภาพแวดล้อมภายใน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คณะกรรมการ บตท. และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>• บุคลากรปัจจุบันและบุคลากรใหม่เปิดรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>• ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้คณะทำงานสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล เป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>• กระบวนการกำหนดและขับเคลื่อนงานด้านธรรมาภิบาลสู่ภาคปฏิบัติยังอยู่ในระดับกลาง ซึ่งควรจะต้องพัฒนาให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น</li> <li>• ผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาลในภาพรวมของบุคลากร บตท. ประจำปี 2558 คิดเป็น 67.79%</li> <li>• บุคลากร บตท. ยังไม่เข้าใจแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคิดว่า การปฏิบัติตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นภารกิจใหม่เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงาน</li> </ul> <p><b>สภาพแวดล้อมภายนอก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มียุทธศาสตร์ประเทศ และยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง เป็นตัวตั้ง ทำให้การจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่ใช่เรื่องยาก และสอดคล้องกับนโยบาย</li> <li>• มีองค์กรตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ด้าน CG ให้ไปศึกษาดูงาน ทำให้ไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ สามารถทำต่อยอดได้</li> </ul>
<p>การศึกษาดูงาน Best Practice</p>	<p>การเรียนรู้ต่อยอดด้าน CG เพิ่มเติม โดยได้ไปศึกษาดูงานองค์กรตัวอย่างที่ดีด้าน CG จำนวน 3 แห่ง ดังนี้</p>



<p>ด้าน CG</p>	<p>1. <u>ดูงานเรื่อง “การพัฒนา ก.ล.ต. เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน” ที่ ก.ล.ต. เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2558</u> ได้ประเด็นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน และเป็นต้นแบบที่ดีให้แก่ผู้มีส่วนร่วม โดยเน้น 3 เรื่อง คือ CG in substance, CSR in process, anti-corruption in practice</li> <li>- การเสริมสร้างให้องค์กรมีธรรมาภิบาล และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน</li> <li>- นโยบายองค์กรปลอดคอร์รัปชันของ ก.ล.ต.</li> <li>- การใช้กลไกการตรวจสอบภายใน เพื่อเสริมสร้างให้เป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริต</li> <li>- มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส</li> </ul> <p>2. <u>ดูงานเรื่อง “การดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม” ที่บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) (SCG) เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2558</u> ได้ประเด็นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อุดมการณ์สำคัญของ SCG 4 ด้าน ได้แก่ มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ, เชื่อมมั่นใจคุณค่าของคน, ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม</li> <li>- การดำเนินกิจการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดี เปิดช่องการเรียนรู้ หากประสบปัญหาด้านจรรยาบรรณ</li> <li>- การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนตั้งแต่การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อให้มีความภาคภูมิใจในบริษัท และความสำคัญของตน เพื่อช่วยพัฒนาบริษัท สังคม และประเทศ</li> <li>- ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน</li> <li>- มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส</li> </ul> <p>3. <u>ดูงานเรื่อง “CG บางจากฯ บรรษัทภิบาล กับการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน” ที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2558</u> ได้ประเด็นดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นวัฒนธรรมพนักงาน “เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” ให้ความสำคัญตั้งแต่การปฐมนิเทศ</li> <li>- ผู้บริหารองค์กรเน้นย้ำเรื่อง CG และเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงานสม่ำเสมอ</li> <li>- เปิดช่องทางการเรียนรู้เรื่อง CG และเรื่องอื่นๆ และนำไปปฏิบัติ</li> <li>- ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนา CG</li> <li>- มีการทดสอบ นโยบาย CG เป็นประจำทุกปี</li> <li>- สร้างความเชื่อมั่น ความเชื่อถือได้ และความไว้วางใจ ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>- มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส</li> </ul>
<p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจบุคคลภายนอก) และสำรวจความไว้วางใจในหลักธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจพนักงาน) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาและตอบใจต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้ผลการสำรวจดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลการสำรวจความคิดเห็นในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจบุคคลภายนอก)</li> </ul>

	<p>คิดเป็นร้อยละ 98.92 ประเมินได้ว่า บุคคลภายนอกเห็นว่า การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของ บตท. อยู่ในระดับสูงมาก</p> <p>- ผลการสำรวจความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลของ บตท. (สำรวจพนักงาน) โดยรวม คิดเป็น ร้อยละ 67.79 ประเมินได้ว่า พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลของ บตท. อยู่ใน ระดับปานกลาง</p>
--	---

### ๓ การจัดทำแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)

จากการทบทวนกระบวนการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) การพิจารณา วิเคราะห์ข้อมูล/ ปัจจัย นำเข้าที่สำคัญ และการได้รับฟังความคิดเห็น ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตด้านธรรมาภิบาล ของ คณะกรรมการ บตท. นับเป็นปัจจัยที่นำมาประกอบการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการ ประจำปี 2560 – 2564

คณะทำงานสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล มีการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการ ตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ต่อ คณะอนุกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการ บตท. เป็นรายไตรมาส

## 6. แผนการดำเนินงาน

บตท. ได้พัฒนาแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ ประจำปี 2560 – 2564 โดยแบ่ง ออกเป็นระยะ ดังนี้

2560	2561	2562	2563	2564
❖ พัฒนาและ ส่งเสริมด้าน ธรรมาภิบาล ภายในองค์กร	❖ พัฒนาและ ส่งเสริมด้าน ธรรมาภิบาลให้ เป็นมาตรฐานทั่ว ทั้งองค์กร	❖ ธรรมาภิบาลเป็น ส่วนหนึ่งของ วัฒนธรรมองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม	❖ ให้เกิดความยั่งยืน ด้านธรรมาภิบาล ในองค์กร	❖ สร้างให้องค์กร เป็นที่ยอมรับ และ นำเชื่อถือ
❖ เสริมสร้างธรรมา-ภิบาลภายใต้ กรอบนโยบาย ต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-corruption) (ต่อเนื่อง)	❖ เสริมสร้างธรรมา-ภิบาลภายใต้ กรอบนโยบาย ต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-corruption) (ต่อเนื่อง)	❖ เสริมสร้างธรรมา-ภิบาลภายใต้ กรอบนโยบาย ต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-corruption) (ต่อเนื่อง)	❖ เสริมสร้างธรรมา-ภิบาลภายใต้ กรอบนโยบาย ต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-corruption) (ต่อเนื่อง)	❖ เสริมสร้างธรรมา-ภิบาลภายใต้ กรอบนโยบาย ต่อต้านคอร์รัปชั่น (Anti-corruption) (ต่อเนื่อง)

**แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการ  
ประจำปี 2560 – 2564**

โครงการ / แผนงาน	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด / เป้าหมายทั้งปี					ผลลัพธ์ (Output/Outcome)
		2560	2561	2562	2563	2564	
ก) แผนพัฒนาและส่งเสริมด้านธรรมาภิบาลในส่วนที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลภายในองค์กร	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของพนักงานร้อยละ 70 ขึ้นไป	ประเมินผลความรู้ของพนักงาน โดยพนักงานที่เข้าอบรมมีความรู้ภายหลังการอบรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 75 ขึ้นไป	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของพนักงานร้อยละ 75 ขึ้นไป	ประเมินผลความรู้ของพนักงาน โดยพนักงานที่เข้าอบรมมีความรู้ภายหลังการอบรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ขึ้นไป	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของพนักงานร้อยละ 80 ขึ้นไป	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ บตท. มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การกำกับกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล
	เผยแพร่ข่าวสารด้านธรรมาภิบาลให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ร้อยละ 70 ขึ้นไป	ประเมินผลการรับรู้ข่าวสารของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ร้อยละ 75 ขึ้นไป	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ร้อยละ 75 ขึ้นไป	ประเมินผลการรับรู้ข่าวสาร ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การกำกับกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล
ข) แผนเสริมสร้างธรรมาภิบาลภายใต้กรอบนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption)	เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นการพัฒนาระบบงานให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมและถูกต้องตามกฎหมาย	ประเมินผลความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร้อยละ 75 ขึ้นไป	ประเมินผลความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร้อยละ 80 ขึ้นไป	ประเมินผลความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ประเมินผลความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ร้อยละ 90 ขึ้นไป		กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ บตท. มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน และเป็นการพัฒนา ระบบงานให้เกิดความโปร่งใสเป็นธรรม และถูกต้องตามกฎหมาย

แผนการดำเนินงาน (Action Plan) ประจำปี 2560

แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายทั้งปี	ระยะเวลาดำเนินงาน															
				ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
<b>(ก) แผนพัฒนาและส่งเสริมด้านธรรมาภิบาลในส่วนที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>																			
1. ทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมสำหรับ บตท.	ให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	ทบทวนแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ บตท. สามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับกิจการของ บตท.	← →															
2. ทบทวนหลักธรรมาภิบาลของ บตท.		ทบทวนแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา		← →															
3. จัดทำนโยบายด้านธรรมาภิบาล คู่มือจรรยาบรรณ (Code of Ethics)		จัดทำแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา		← →															
4. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการ		อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง		← →															
5. ติดตามผลการปฏิบัติตามคู่มือ หรือกฎบัตรด้านธรรมาภิบาล		มีการปฏิบัติตามคู่มือหรือกฎบัตร (ประเมินตนเองได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70)		↔		↔			↔				↔						
6. ประเมินความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล		ประเมินผลความพึงพอใจด้าน CG ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70																	← →
<b>(ข) แผนเสริมสร้างนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน (Anti-Corruption) ภายใต้หลักธรรมาภิบาล</b>																			
7. ติดตามผลการร้องเรียนเบาะแสการทุจริตขององค์กร	เพื่อส่งเสริมให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม และถูกต้องตามกฎหมาย	ลดจำนวนข้อร้องเรียน	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ บตท. สามารถปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชัน	← →															
8. ติดตามรายงานการเปิดเผยข้อมูลด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์																		← →	
9. ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะจากผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ปี 2558					← →														

## 7. ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ซึ่งหมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ช่วยกันผลักดันให้การดำเนินงานของ บตท. เป็นไปด้วยความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

## 8. การติดตามและรายงานผล

คณะทำงานสนับสนุนและจัดการด้านธรรมาภิบาล รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการสรรหา ค่าตอบแทน และธรรมาภิบาล คณะอนุกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท เป็นรายไตรมาส

## 9. งบประมาณ

งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้าน CG ปี 2560 จำนวน 300,000 บาท

