

# คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ปีบัญชี 2569



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

## คำนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มุ่งเน้นการบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม เสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพในด้านคุณธรรม ความโปร่งใส เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงอย่างยั่งยืน ธ.ก.ส. เริ่มก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2509 โดยท่านอาจารย์จำเนียร สารณาค ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรก ได้หล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร กำหนดบัญญัติ 9 ประการ ให้พนักงานทุกคน ถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนถึงปัจจุบัน

เพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยึดถือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณของ ธ.ก.ส. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี จึงกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเป็นประจำทุกปี ปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของธนาคาร ตลอดจนประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2568 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย และกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีบัญชี 2569 จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนทำความเข้าใจ ลงนามรับทราบ และยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติของ ธ.ก.ส. อย่างจริงจัง

สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์  
ปีบัญชี 2569



## สารบัญ

### ส่วนที่ 1 บทนำ

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| • ความเป็นมาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร | 1 |
| • ต้นแบบธรรมาภิบาล ท่านอาจารย์จำเนียร สาระนาค    | 3 |
| • ข้อมูลทั่วไป ธ.ก.ส.                            | 5 |
| • ยุทธศาสตร์ ปี 2568                             | 6 |
| • ค่านิยมองค์กร                                  | 7 |
| • วัฒนธรรมองค์กร                                 | 8 |

### ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| • ความหมายและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี                                                           | 9  |
| • หลักการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี                                                                  | 10 |
| • การบูรณาการค่านิยมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หลักธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กรตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ | 11 |
| • วิสัยทัศน์ธรรมาภิบาล                                                                                     | 13 |
| • โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี                                                                         | 13 |
| • ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี                                                                              | 13 |
| • นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธ.ก.ส.                                                                     | 14 |

### ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| • หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ                        | 16 |
| • หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น | 18 |
| • หมวดที่ 3 คณะกรรมการ                            | 23 |
| • หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย          | 40 |
| • หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม                | 42 |
| • หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล                      | 46 |
| • หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  | 49 |
| • หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ                             | 53 |
| • หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน               | 55 |

### ส่วนที่ 4 มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| • ด้านวินัยของพนักงาน                                   | 57 |
| • การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์                     | 58 |
| • การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของผู้ปฏิบัติงาน          | 58 |
| • ความรับผิดชอบทางละเมิดของผู้ปฏิบัติงาน                | 59 |
| • นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy) | 62 |
| • การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน                      | 64 |

## สารบัญ

### ส่วนที่ 5 การรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส

- บุคคลที่สามารถแจ้งเรื่องร้องเรียน 65
- กระบวนการเรื่องที่ได้รับการร้องเรียน 65
- การให้ความคุ้มครองผู้ร้องเรียน 65
- ระบบการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน 66
- การแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing) 69
- นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing) 69
- มาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแส หรือให้ข้อมูล 70
- วิธีการแจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนหรือให้ข้อมูล 70
- ช่องทางการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดที่ ธ.ก.ส. กำหนด 71

### ส่วนที่ 6 นโยบายสำคัญของ ธ.ก.ส.

- นโยบายสำคัญของ ธ.ก.ส. 72
- ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 74
- ด้าน Digital & Technology 76
- ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ 79
- ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 80
- ด้านความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 82
- ด้านความยั่งยืนและนวัตกรรม 83
- ด้านบัญชีการเงินและหลักทรัพย์ 84

### ภาคผนวก

- ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2568 86

## ส่วนที่ 1 บทนำ

### ความเป็นมาธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พ.ศ. 2509 มาตรา 9 มีวัตถุประสงค์ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร กลุ่มบุคคลผู้ประกอบการที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

ธ.ก.ส. มุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม การเพิ่มขีดความสามารถภาคเกษตร การพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อรองรับการดำเนินกิจกรรมของลูกค้าและชุมชน รวมถึงการพัฒนาพนักงาน ภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความเชื่อมั่นตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. นำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืน

นายจำเนียร สาระนาค ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรกได้วางรากฐานการดำเนินงานพร้อมทั้งอุดมการณ์การทำงานให้พนักงาน ธ.ก.ส. ทุกคนละเว้นการอันควรต่าง ๆ โดยได้อบรมสั่งสอนให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรวดเร็ว ซื่อสัตย์ สุจริต และไม่เบียดเบียนลูกค้า เพราะงานสินเชื่อเพื่อการเกษตร เป็นงานที่กว้างขวางและซับซ้อน ต้องศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้มีความรู้ ความชำนาญยิ่งขึ้น ละเว้นการอันควรละเว้น ไม่เบียดเบียนเกษตรกรลูกค้า จงทำงานหนัก เร่งรัด ฉับไว ถูกต้อง และแม่นยำ กอปรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งพนักงาน ธ.ก.ส. ถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน

### การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่สำคัญ

#### ทศวรรษที่ 1 บุุกเบิกสินเชื่อเกษตร (พ.ศ. 2509 - 2519)

ธ.ก.ส. เริ่มเปิดดำเนินงานเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 จากการรับโอนงานของธนาคารเพื่อการสหกรณ์ ด้วยสินทรัพย์ 355 ล้านบาท โดยให้สินเชื่อแบบแนะนำกำกับ และรูปแบบการให้บริการอย่างใกล้ชิด เน้นการจ่ายสินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนเป็นหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และช่วยบรรเทาปัญหาเงินกู้ยืมของเกษตรกร รวมถึงสนับสนุนเงินกู้แก่สหกรณ์เพื่อเป็นทุนในการรับและจ่ายสินเชื่อให้แก่สมาชิก เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินงานที่ยังประโยชน์แก่เกษตรกร

#### ทศวรรษที่ 2 พัฒนาลินเชื่อแบบบูรณาการและบริการอื่นๆ (พ.ศ. 2520 - 2529)

ธ.ก.ส. ส่งเสริมการดำเนินงานด้านสินเชื่อควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้านการตลาด จนกระทั่งพัฒนาเป็นการให้สินเชื่อครบวงจรหรือการให้สินเชื่อแบบบูรณาการ โดยประสานความร่วมมือกับภาครัฐบาล และภาคเอกชนจัดทำโครงการพัฒนาการเกษตรครบวงจรขึ้น เพื่อช่วยให้การประกอบอาชีพเกษตรกรมีประสิทธิภาพ โดย ธ.ก.ส. มีหน้าที่จัดหาทุนให้เกษตรกรกู้ยืมไปลงทุนดำเนินงานตามโครงการ และควบคุมดูแลการใช้ทุนให้เป็นไปตามแผน ให้ความรู้และคำแนะนำแก่เกษตรกร ตลอดจนจัดหาตลาดสำหรับผลิตผลทางการเกษตร หรือรับซื้อผลผลิตในราคาที่กำหนดล่วงหน้า

### ทศวรรษที่ 3 ขยายการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ Project Loan (พ.ศ. 2530 - 2539)

ธ.ก.ส. ขยายการดำเนินงานสินเชื่อโดยพัฒนาการเกษตรแบบครบวงจรครอบคลุมพื้นที่ทุกภาคของประเทศไทย โดยเฉพาะเกษตรกรรายย่อยและยากจน ที่ไม่สามารถขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ ผ่านการให้สินเชื่อแบบโครงการหรือ Project Loan เป็นการต่อยอดความร่วมมือระหว่าง ธ.ก.ส. กับหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ และองค์กรความร่วมมือต่างชาติ โดยให้การสนับสนุนด้านเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และองค์ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพเกษตรกรรมตลอดระยะเวลาของโครงการ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถให้กับเกษตรกรอย่างสมบูรณ์ ถือเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งของ ธ.ก.ส. ในขณะเดียวกันยังสนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกก.) เพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด และได้ริเริ่มโครงการพัฒนาระบบบริการ เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ และตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

### ทศวรรษที่ 4 ปรับระบบให้ทันสมัยพร้อมใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาชุมชน (พ.ศ. 2540 - 2549)

ธ.ก.ส. ได้ปรับบทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานครั้งสำคัญ โดยขอแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ให้ครอบคลุมการให้สินเชื่อเพื่อเสริมรายได้ ที่นอกเหนือจากการเกษตร ตลอดจนได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการปฏิบัติของเกษตรกรลูกค้า เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงและมั่นคง สร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม และดำเนินการบริหารเชิงรุกด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ พลิกโฉมสู่ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ อีกทั้งยังปลูกฝังให้พนักงานดูแล และให้บริการลูกค้าอย่างใกล้ชิดและทั่วถึง

### ทศวรรษที่ 5 ทศวรรษแห่งการแก้ปัญหาหนี้สินนอกระบบของเกษตรกรอย่างยั่งยืน (พ.ศ. 2550 - 2559)

ธ.ก.ส. ยังคงมุ่งมั่นกับการกิจพัฒนาชนบทภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อย อีกทั้งขยายการให้บริการสินเชื่อไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง และสหกรณ์ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งทุนในระบบ เพื่อขจัดปัญหาภาระหนี้นอกระบบให้หมดไป อีกทั้ง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ มีสำนึกรับผิดชอบ และใช้ชีวิตพอเพียง บนมาตรฐานเดียวกัน มุ่งมั่นต่อพันธกิจเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนเกษตรกร และเศรษฐกิจภาคเกษตรในชนบทให้เติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน



## ทศวรรษที่ 6 มุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบทและภาคเกษตรครบวงจร (พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน)

ธ.ก.ส. ก้าวสู่ทศวรรษที่ 6 ด้วยการเป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคเกษตรและภาคชนบท มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ใช้กระบวนการสหกรณ์ และผู้ประกอบการเป็นแกนสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถภาคการเกษตรไทย เพื่อเพิ่มมูลค่าภาคการผลิตแบบบูรณาการ พร้อมทั้งยกระดับเกษตรกรและทายาท เป็น Smart Farmer ให้ความสำคัญกับนโยบาย Go Green สนับสนุนสินเชื่อสีเขียว (Green Credit) และการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) ที่ส่งผลกระทบต่อภาคการเกษตร จึงได้นำกลไกการพัฒนา BCG Model ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน สนับสนุนเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ส่งผลให้ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาที่ยั่งยืน รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในการให้บริการผ่านช่องทางเทคโนโลยี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) และพฤติกรรมตามความต้องการของลูกค้า ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร เพื่อร่วมขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายในการสร้างตามคำมั่นสัญญา Better Life Better Community Better Pride คุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชนเข้มแข็ง และความภาคภูมิใจในอาชีพเกษตรกรกรม

### ต้นแบบธรรมาภิบาล ท่านอาจารย์จำเนียร สารนาค



ธ.ก.ส. ดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาลมาตั้งแต่ยุคก่อตั้ง โดยมีต้นแบบธรรมาภิบาล  
ท่านอาจารย์จำเนียร สารธนากร ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนแรก ถือใช้บัญญัติ 9 ประการ เป็นหลักปฏิบัติ  
ให้แก่พนักงานในองค์กร ดังนี้

| บัญญัติ 9 ประการ                                                   | หลักปฏิบัติ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การทุจริต                                                       | พนักงาน ธ.ก.ส. ต้องอยู่ในวินัยตามข้อบังคับฉบับที่ 9 โดยเคร่งครัด ถ้ามี<br>พฤติการณ์ทุจริต ธ.ก.ส. จะสอบสวนทุกรายที่ได้ทราบ และเมื่อได้ความเป็นสัตย์<br>ธ.ก.ส. จะลงโทษสถานเดียวคือไล่ออก                                                                                                                                         |
| 2. การมีเมียมากกว่าคนเดียว                                         | เข้าไนต์คลับ หรือเล่นการพนัน ท่านอาจารย์จำเนียรได้วางกติกาท่านพนักงาน<br>ธ.ก.ส. มีเมียมากกว่าคนเดียว เข้าไนต์คลับ หรือเล่นการพนัน                                                                                                                                                                                              |
| 3. การกู้ยืมเงินจากลูกค้า                                          | การที่พนักงาน ธ.ก.ส. กู้ยืมเงินจากลูกค้า มิใช่เพียงแต่เป็นมูลให้ลูกค้าดูถูก<br>พนักงาน ธ.ก.ส. ผู้กู้ยืมเท่านั้น หากยังทำให้ลูกค้าดูถูกพนักงาน ธ.ก.ส. ส่วนรวม<br>ด้วย และยังเป็นทางให้เสียความเที่ยงธรรมหรือความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่                                                                                     |
| 4. การเป็นตัวแทนทอดผ้าป่า                                          | ขอให้เข้าใจโดยชัดว่า การที่พนักงาน ธ.ก.ส. เป็นกรรมการเกี่ยวกับการศาสนา<br>หรือสังคม ธ.ก.ส. ขอส่งเสริมและอนุโมทนาเป็นอย่างยิ่ง แต่ถ้าถึงขนาดอาศัยงาน<br>ในหน้าที่พนักงาน ธ.ก.ส. ขอให้ลูกค้าบริจาคทรัพย์เป็นอีกเรื่องหนึ่งต่างหากทีเดียว<br>จำเป็นที่ ธ.ก.ส. ต้องระงับมิให้เกิดมีขึ้น                                            |
| 5. การเรียกรับเงินลูกค้าซื้อของใช้<br>ประจำที่ทำการ                | การที่พนักงาน ธ.ก.ส. เรียกรับเงินลูกค้าเพื่อประโยชน์ส่วนตัวไม่ว่าทางตรง หรือ<br>ทางอ้อม เป็นการเบียดเบียนลูกค้าของ ธ.ก.ส. ธ.ก.ส. จะสอบสวนพิจารณา<br>ลงโทษไล่ออก                                                                                                                                                                |
| 6. การหาผลประโยชน์จาก<br>บรรดาลูกค้าหรือทำมาหากิน<br>ร่วมกับลูกค้า | การที่พนักงาน ธ.ก.ส. โดยตนเองหรือโดยร่วมกับผู้อื่นหาผลประโยชน์จากบรรดา<br>ลูกค้า เช่น ขายปุ๋ยในหมู่ลูกค้า หรือการที่พนักงาน ธ.ก.ส. ทำมาหากินร่วมกับลูกค้า<br>เช่น ลงทุนทำไร่ทำนามร่วมกับลูกค้า หรือให้ลูกค้าทำไร่นาให้แก่ตน ย่อมเป็นการหา<br>ผลประโยชน์อันเป็นทางให้เสียความเที่ยงธรรม                                         |
| 7. การรับอามิสสินจ้าง                                              | การที่ ธ.ก.ส. ร่วมมือกับสถาบันอื่นดำเนินการเกี่ยวข้องกับลูกค้านั้น ธ.ก.ส.<br>มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าเป็นที่ตั้ง เช่น การร่วมมือกับบริษัทขายปุ๋ยที่ดี<br>ก็เพื่อ ช่วยให้ลูกค้าใช้เงินได้จาก ธ.ก.ส. ไปซื้อปุ๋ยตรงตามวัตถุประสงค์จริง ๆ<br>ทั้งได้รับปุ๋ยที่มีคุณภาพดีในราคาอันสมควร และได้รับคำแนะนำการใช้ปุ๋ยที่ถูกต้อง |
| 8. การไม่ซื้อต่องาน                                                | พนักงานสินเชื่อประจำหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้แทนของ ธ.ก.ส. ในท้องถิ่นนั้น ๆ<br>ท่านออกมาปฏิบัติงานไกลหูไกลตาจากสำนักงาน ธ.ก.ส. ธ.ก.ส. ขอมอบความ<br>ไว้วางใจอย่างสูงแก่ท่าน โดยเชื่อมั่นว่าทุกท่านมีน้ำใสใจจริงในงานของสถาบันนี้                                                                                                   |
| 9. การหลับในที่ทำงาน                                               | พนักงาน ธ.ก.ส. ย่อมต้อนรับผู้ฝากหรือผู้มาติดต่อในกิจการของ ธ.ก.ส. โดยทันที<br>ทั้งปฏิบัติงานอย่างฉับไว แม่นยำ ปราณีต และด้วยอาการสุภาพ ถ้ามีพนักงานคนใด<br>หลับในที่ทำงาน จ้วงเจียกปลกกละเปลี่ย พึงสำนึกว่าตนกำลังทำให้ประชาชนดูหมิ่น<br>สถาบันของตนว่ามีใช่ ธ.ก.ส. ทั้งนี้ เป็นเรื่องไม่พึงมีพึงเป็น                          |



## ข้อมูลทั่วไป ธ.ก.ส.

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

### นิยาม

เป็นผู้ให้บริการทางการเงินที่รับผิดชอบ เพื่อสร้างการเติบโตระยะยาวที่ยั่งยืน และสร้างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกระดับเศรษฐกิจฐานรากด้วยเงินทุน ความรู้ นวัตกรรม และตลาด เพื่อสร้างรายได้ที่มั่นคงให้เกษตรกรและชุมชน เน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

### พันธกิจ (Mission)

M1 เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และทันสมัยแก่ภาคชนบทควบคู่กับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

M2 พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล

M3 สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน

M4 ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความหลากหลายทางชีวภาพ

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

SA1 เป็นสถาบันการเงินที่เป็นเลิศในการให้สินเชื่อภาคการเกษตรและชนบท

SA2 เป็นสถาบันการเงินภาคการเกษตรที่มีศักยภาพในการพัฒนาลูกค้าและชุมชน ร่วมกับเครือข่ายสร้างช่องทางการตลาดโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

SC1 การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

SC2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรองรับแนวโน้มด้านดิจิทัล และตอบสนองความต้องการของลูกค้าพร้อมพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ให้เกษตรกร

SC3 การปรับโครงสร้างพอร์ตสินเชื่อ และจัดการคุณภาพสินเชื่อเพื่อความมั่นคงทางการเงิน

SC4 เพิ่มขีดความสามารถทางการผลิต รวบรวม และการตลาดของลูกค้าเกษตรกร ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

### ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

CC1 เป็นธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร

CC2 เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย

Future CC เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการสนับสนุนการเงินที่ยั่งยืน (ผลิตภัณฑ์ / กระบวนการ/ บุคลากร) ให้กับเกษตรกรและชนบท

## ยุทธศาสตร์ ปี 2569

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างขีดความสามารถการเติบโตสินเชื่อ

กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับพอร์ตสินเชื่อของลูกค้ากลุ่มเปราะบางให้มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 จัดหาเงินทุน บริหารรายได้ และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อ

กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระ

กลยุทธ์ที่ 5 บริหารจัดการพอร์ตสินเชื่อด้วยคุณภาพ

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาศักยภาพตามกลุ่มลูกค้า

กลยุทธ์ที่ 7 สนับสนุนกลไกการเชื่อมโยง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับกระบวนการ และบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 9 สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจด้วยวิจัยและนวัตกรรม

### ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคคล และ GRC

กลยุทธ์ที่ 10 ขยายขีดความสามารถของบุคลากรรองรับธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 11 ยกระดับการบูรณาการ GRC อย่างยั่งยืน

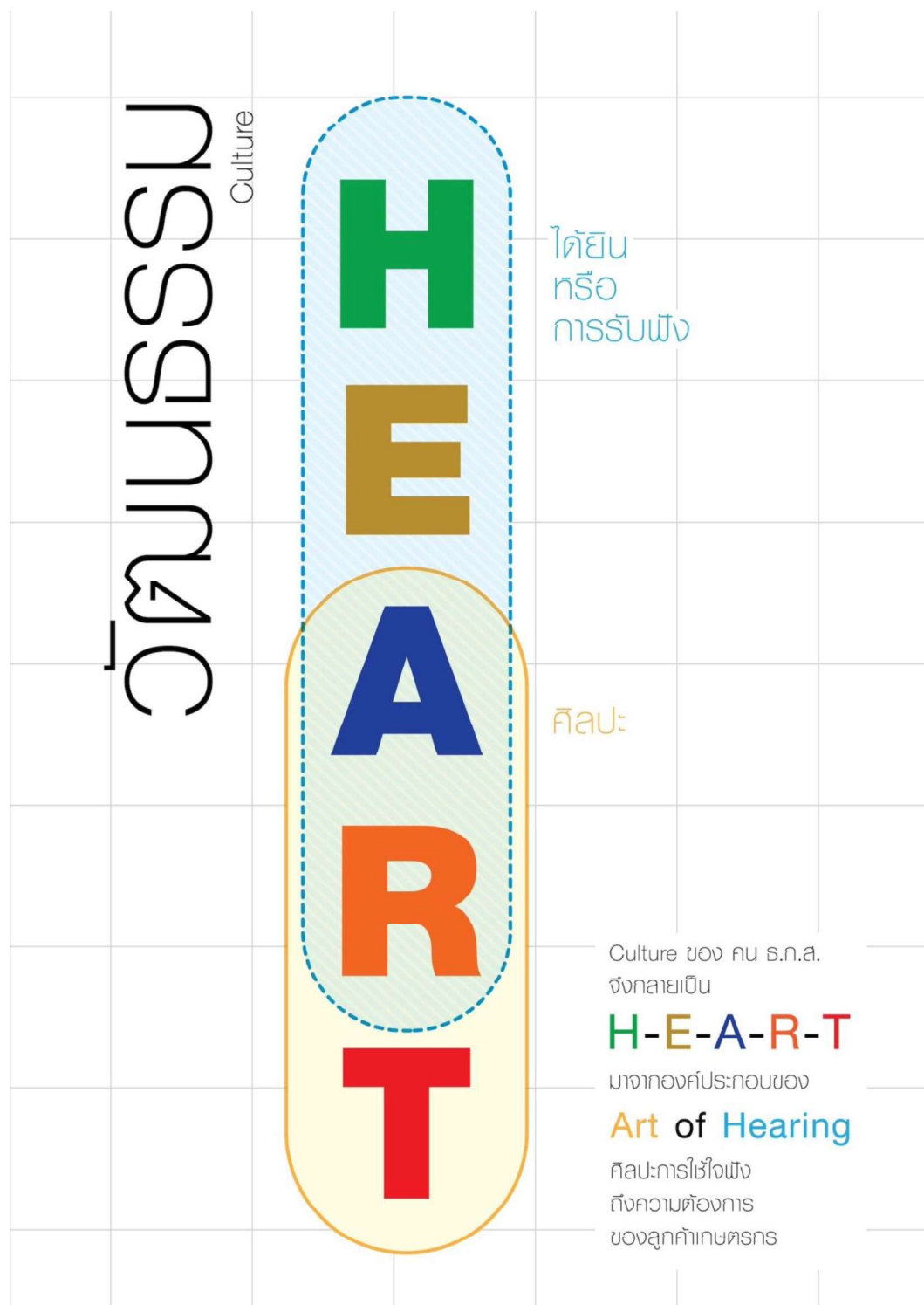
### ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต ESG

กลยุทธ์ที่ 12 ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้ ESG

กลยุทธ์ที่ 13 บริหารจัดการชุมชนมุ่งสู่ Net Zero Emissions



## วัฒนธรรมองค์กร (HEART)



## ส่วนที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของระบบการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance : CG) ในการบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งพระราชบัญญัติ การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การกำกับของธนาคารแห่งประเทศไทย เกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard) เพื่อส่งเสริมให้ ธ.ก.ส. ดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อพระมัตระวัง ซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรม ภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ใช้บังคับขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### ความหมายและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดแก่ธนาคารและจะเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมถึงผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน และประชาชนทั่วไป ดังนี้

- (1) เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล ที่มีความโปร่งใส และมีมาตรฐานการปฏิบัติที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ
- (2) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และมีส่วนร่วมในการสร้างมูลค่าเพิ่มของกิจการให้สูงขึ้น
- (3) ทำให้เกิดนวัตกรรมตามความประสงค์ของลูกค้า และเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
- (4) เป็นการสร้างพันธมิตรผูกพัน เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้อำนาจภายในขอบเขตรวมถึงการสร้างกรอบความรับผิดชอบต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม ทำให้เกิดระบบความรับผิดชอบต่อพนักงานต่อผู้บริหาร ผู้บริหารต่อคณะกรรมการ และคณะกรรมการต่อผู้ถือหุ้น เป็นลำดับขั้นไป
- (5) เป็นเครื่องมือตรวจสอบและควบคุมภายในระบบงานด้านต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. เพื่อสร้างความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น
- (6) เป็นเครื่องมือป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ การประพฤติมิชอบที่อาจเกิดขึ้น และเสริมสร้างความโปร่งใสของการบริหารจัดการ

## หลักการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสื่อความไปยังพนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคม ถึงความตระหนักและยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้



**การบูรณาการค่านิยมองค์กร (SPARK) วัฒนธรรมองค์กร (HEART) หลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) และวัฒนธรรมองค์กรตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)**

**การบูรณาการพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร**

| ค่านิยม<br>SPARK                                                               | วัฒนธรรม<br>HEART                                 | ธรรมาภิบาล<br>Corporate<br>Governance :<br>CG                                                                         | Core<br>Competency                                                                                                                                                            | SE-AM                                                                                 | คำสำคัญ                                                                                               | พฤติกรรมพึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b><br>Sustainability<br>& Good<br>Governance<br>(มีการบริหารจัดการที่ดี) | Honesty<br>with<br>Integrity<br>(ซื่อสัตย์สุจริต) | Ethics<br>(จรรยาบรรณ)<br><br>Transparency<br>(ความโปร่งใส)                                                            | Care for<br>Customers<br>(ใส่ใจลูกค้า)<br><br>Integrity and<br>Transparency<br>(ยึดมั่นหลัก<br>จริยธรรมและ<br>ความโปร่งใส)<br><br>Professionalism<br>(มีความเป็น<br>มืออาชีพ) | CG&LD<br>(การกำกับ<br>ดูแลที่ดีและ<br>การนำองค์กร)<br><br>IA<br>(การตรวจสอบ<br>ภายใน) | ปฏิบัติตาม<br>จรรยาบรรณ<br><br>ยึดหลัก<br>ธรรมาภิบาล<br><br>กล้าตัดสินใจ<br>ในสิ่งที่ถูกต้อง          | ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล<br>จริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณ<br>เป็นสำคัญ<br><br>บริหารจัดการตามแนวปฏิบัติของ<br>องค์กรและกำกับดูแลกิจการให้<br>สอดคล้องกับกฎหมาย จริยธรรม<br>และมีระบบตรวจสอบตามมาตรฐาน<br>และแนวปฏิบัติที่ดี<br><br>ตัดสินใจโดยใช้อำนาจในสิ่งที่ถูกต้อง<br>ภายใต้ข้อมูลและเหตุผลที่ถูกต้อง<br>เป็นปัจจุบัน และเพียงพอ |
| <b>P</b><br>Participation<br>(ร่วมคิด<br>ร่วมทำ)                               | Teamwork<br>(ตอบสนอง<br>เป็นทีม)                  | Participation<br>(การมี<br>ส่วนร่วม)                                                                                  | Cultivate<br>Collaboration<br>(ร่วมพลัง<br>ร่วมใจ)                                                                                                                            | SCM<br>(ด้าน<br>การมุ่งเน้น<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย<br>และลูกค้า)                 | ร่วม<br>ดำเนินการ<br>ตามแผน<br><br>รับฟังและให้<br>ความคิดเห็น<br><br>สร้างเครือข่าย<br>การทำงานที่ดี | ดำเนินการตามแผนและกิจกรรมกับ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและ<br>ภายนอกองค์กร<br><br>เปิดโอกาสและสร้างการมีส่วนร่วม<br>เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย เพื่อสร้างความร่วมมือและ<br>ประสานประโยชน์<br><br>มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า หัวหน้า<br>เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และเครือข่าย<br>พันธมิตร                  |
| <b>A</b><br>Accountability<br>(รับผิดชอบ<br>ในงาน)                             | Account-<br>ability<br>(มีสำนึก<br>รับผิดชอบ)     | Accountability<br>(ความ<br>รับผิดชอบ<br>ต่อผลการ<br>ปฏิบัติหน้าที่)<br><br>Responsibility<br>(ความสำนึกใน<br>หน้าที่) | Professionalism<br>(มีความเป็นมือ<br>อาชีพ)                                                                                                                                   | SP<br>(การวางแผน<br>เชิงกลยุทธ์)<br><br>HCM<br>(การบริหาร<br>ทุนมนุษย์)               | ตรงต่อเวลา<br>และมีคุณ<br>คุณภาพ<br><br>ยึดมั่นใน<br>เป้าหมาย<br><br>การปฏิบัติงาน<br>เต็มศักยภาพ     | บริหารจัดการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดและมี<br>คุณภาพ<br><br>ปฏิบัติตามเป้าหมายและมุ่งผลสำเร็จ<br>ของงาน<br><br>ปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ<br>และทรัพยากรอย่างเต็มศักยภาพ                                                                                                                     |



| ค่านิยม<br>SPARK                                | วัฒนธรรม<br>HEART                               | ธรรมาภิบาล<br>Corporate<br>Governance :<br>CG            | Core<br>Competency                                                                                                                                                                              | SE-AM                                                                                                                                                                                                                                                                        | คำสำคัญ                                                                                           | พฤติกรรมพึงประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>R</b><br>Respect<br>(เคารพและ<br>ให้เกียรติ) | Response<br>Heartily<br>(ยิ้มบริการ<br>ด้วยใจ)  | Equitable<br>Treatment<br>(การปฏิบัติ<br>อย่างเท่าเทียม) | Care for<br>Customers<br>(ใส่ใจลูกค้า)<br><br>Think<br>Innovatively<br>(สร้างสรรค์<br>สิ่งใหม่)                                                                                                 | SCM<br>(การมุ่งเน้น<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย<br>และลูกค้า)<br><br>HCM<br>(การบริหาร<br>ทุนมนุษย์)                                                                                                                                                                         | ปฏิบัติด้วย<br>ความเสมอภาค<br><br>รักษาความ<br>สัมพันธ์ที่ดี<br>กับลูกค้า<br><br>ยกย่องชมเชย      | ปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง<br>เสมอภาค เท่าเทียม และเป็นธรรม<br><br>สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า<br>ดูจรรยาติมิตร<br><br>ยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้ที่<br>ประพฤติปฏิบัติดีและมีความสามารถ                                                                                                     |
| <b>K</b><br>Knowledge<br>(รู้ลึก รู้จริง)       | Economy<br>Sufficiency<br>(ใช้ชีวิต<br>พอเพียง) | Value<br>Creation<br>(การสร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม)           | Integrity and<br>Transparency<br>(ยึดมั่นหลัก<br>จริยธรรมและความ<br>โปร่งใส)<br><br>Cultivate<br>Collaboration<br>(ร่วมพลัง<br>ร่วมใจ)<br><br>Think<br>Innovatively<br>(สร้างสรรค์<br>สิ่งใหม่) | SP<br>(การวางแผน<br>เชิงกลยุทธ์)<br><br>RM&IC<br>(การบริหาร<br>ความเสี่ยงและ<br>การควบคุม<br>ภายใน)<br><br>SCM<br>(การมุ่งเน้น<br>ผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย<br>และลูกค้า)<br><br>DT<br>การพัฒนา<br>เทคโนโลยี<br>ดิจิทัล<br><br>KM&IM<br>(การจัดการ<br>ความรู้และ<br>นวัตกรรม) | รู้และเข้าใจ<br>ในงานที่ทำ<br><br>พัฒนา<br>สร้างมูลค่า<br>แก้ไขปัญหาได้<br><br>ถ่ายทอด<br>แบ่งปัน | ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ<br><br>ไม่หาความรู้ ประยุกต์และต่อยอด<br>แนวทางการดำเนินงานใหม่ หรือ<br>เกิดนวัตกรรม วิเคราะห์ปัญหาหรือ<br>สถานการณ์เพื่อหาแนวทาง แก้ไข<br>ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ<br><br>แบ่งปันความรู้และข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็น<br>ประโยชน์ ทั้งภายในส่วนงานและ<br>ข้ามส่วนงาน |

## วิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี

“เป็นธนาคารที่มีธรรมาภิบาล มุ่งสู่การบริหารจัดการที่ดี เพื่อความยั่งยืน”

## โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรอง กำกับดูแลงานตามภารกิจของ ธ.ก.ส. และให้ความเห็นต่อ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ พิจารณาจากกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ แผนนโยบาย ภารกิจ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่จำเป็น

สำหรับปีบัญชี 2569 มีคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. แต่งตั้ง จำนวน 12 คณะ จำแนกเป็น คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งตามกฎหมาย จำนวน 5 คณะ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งตามระเบียบและข้อบังคับของ ธ.ก.ส. จำนวน 4 คณะ และคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งตามภารกิจ จำนวน 3 คณะ ดังนี้

| ตามกฎหมาย                                                                                                                                                                                                  | ตามระเบียบและข้อบังคับ<br>ของ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                            | ตามภารกิจ                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส.<br>2. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง<br>3. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์<br>ธ.ก.ส.<br>4. คณะกรรมการประเมินผล<br>การปฏิบัติงานผู้จัดการ ธ.ก.ส.<br>5. คณะกรรมการสรรหาและ<br>กำหนดค่าตอบแทน | 1. คณะอนุกรรมการพิจารณาอุทธรณ์<br>2. คณะอนุกรรมการวินัยกรรม<br>วิจัยและพัฒนา<br>3. คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล<br>และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์<br>4. คณะอนุกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ<br>ฐานรากและความรับผิดชอบต่อ<br>สังคมและสิ่งแวดล้อม | 1. คณะอนุกรรมการที่ปรึกษา<br>กฎหมาย<br>2. คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง<br>3. คณะอนุกรรมการบริหาร<br>เทคโนโลยีดิจิทัล |

## ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามแนวทางการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือ ขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการ เฝ้าระวัง ความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมทั้งการบริหาร จัดการในกรณีที่ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับหรือค่าเสียหาย การถูกลงโทษ และการให้ข้อมูล ที่เชื่อถือได้ และทันเวลาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธ.ก.ส.

- ยึดถือและดำเนินงานตามประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2568 กฎเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันความเสียหายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อประโยชน์สูงสุด เคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริต และเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม
- ดูแล ควบคุม และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ สนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการจัดการเรื่องร้องเรียนทุจริตประพฤติมิชอบ คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน และมีกระบวนการสรรหาพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ธ.ก.ส. คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในเรื่องการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งปฏิบัติงานตามมาตรฐานขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ โปร่งใส ทันเวลา เชื่อถือได้ และเท่าเทียมกัน

6. ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

7. กรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. สอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และทบทวน เพื่อให้พนักงาน และผู้ช่วยพนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมของ ธ.ก.ส.

8. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้คณะกรรมการ/อนุกรรมการทราบเป็นรายไตรมาส

### ส่วนที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568

เพื่อให้กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี และทบทวนนโยบายสำคัญ กฎบัตร และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี

ธ.ก.ส. ได้ยึดถือประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2568 เป็นแนวทางขับเคลื่อนและบริหารงาน ประกอบด้วย



#### หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

**หลักการ** ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำของรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ และให้คำนึงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการบริหารจัดการอย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพแยกบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันอย่างชัดเจน โดยกระทรวงการคลังได้ถ่ายทอดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ผ่านแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐได้เปิดเผยนโยบายกิจกรรม มาตรการ แนวทางการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินงานตามนโยบายจากภาครัฐในรายงานกิจการประจำปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้และได้แต่งตั้งผู้แทนจากภาครัฐเข้าร่วมในคณะกรรมการ เพื่อกำกับ ติดตามและส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดโดยไม่เข้าไปแทรกแซงในการบริหารงาน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ซึ่งในการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้นกระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของร่วมได้ส่งผู้แทนเข้าร่วมในการประชุมและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุม

ธ.ก.ส. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานตามนโยบาย ของภาครัฐในฐานะเจ้าของ โดยยึดแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐบาลรวมถึงนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานที่กำกับดูแล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการเผยแพร่แนวทาง การพัฒนาต่อสาธารณชน (Statement of Corporate Intent) และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีอิสระในการดำเนินงานและไม่แทรกแซงการบริหารงานประจำ

### แนวทาง

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests)
- (2) เพื่อป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของ ธ.ก.ส. (Day-to-Day Management)
- (3) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด

2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ โดยควรมีการบูรณาการด้านนโยบายและการดำเนินการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

3. กรณีที่ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายให้รัฐบาลกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ ให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ และภาครัฐควรมีการกำหนดมาตรการและ/หรือแนวทางที่ชัดเจนในการรับภาระการชดเชยในการดำเนินงานนั้น พร้อมทั้งเปิดเผยนโยบาย มาตรการ และ/หรือแนวทางดังกล่าวเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจได้

คำอธิบายเพิ่มเติม : ภาครัฐสามารถอ้างอิงจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 2 นโยบายการคลัง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐดำเนินกิจกรรม มาตรการหรือโครงการ โดยรัฐบาลจะรับภาระการชดเชยในการดำเนินการนั้น และพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐบาลกิจ พ.ศ. 2562 หมวด 3 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย มาตรการ และการจัดสรรเงินชดเชยให้แก่รัฐบาลกิจ

4. ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐบาลกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐบาลกิจ และให้รัฐบาลกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน

5. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรนำหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ในการกำกับให้รัฐบาลกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8. ภาครัฐควรจัดการให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานของรัฐบาลกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

คำอธิบายเพิ่มเติม : ภาครัฐสามารถอ้างอิงได้จากหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code for Institutional Investors หรือ I Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุง

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1. หน่วยงานกำกับ พิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ การกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้
  - (1) เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests)
  - (2) เพื่อป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของ ธ.ก.ส. (Day-to-Day Management)
  - (3) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม และการแทรกแซงกลไกตลาด
2. หน่วยงานกำกับ กำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงาน ในกรณีที่มีการกำหนดนโยบาย ให้ ธ.ก.ส. ดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ และควรมีการกำหนดมาตรการและ/หรือแนวทาง ที่ชัดเจนในการรับภาระการชดเชยค่าใช้จ่าย หรือการสูญเสียรายได้จากการดำเนินงาน พร้อมทั้งเปิดเผย นโยบาย มาตรการ และ/หรือแนวทาง เพื่อให้เกิดความโปร่งใส โดยสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติ วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 28
3. หน่วยงานกำกับ ควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้ ธ.ก.ส. ดำเนินการตามพันธกิจ และ วัตถุประสงค์ของ ธ.ก.ส. โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของ ธ.ก.ส. และให้ ธ.ก.ส. มีอำนาจ และอิสระในการบริหารงาน
4. กระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของ ควรร่วมประชุมในการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. และทำหน้าที่โดยชอบ ผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.
5. กระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของ ควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของ ธ.ก.ส. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้
6. กระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของ ควรนำหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ มาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยสามารถอ้างอิง ได้จากหลักธรรมาภิบาลการลงทุน สำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code for Institutional Investors หรือ I Code) ได้จากทางเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุง
7. หน่วยงานกำกับ ควรจัดการให้มีระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถ ติดตามการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

### หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

**หลักการ** ผู้ถือหุ้นทุกรายเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจมีสิทธิพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด โดยสิทธิที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยการออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรดูแลและ คำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิด สิทธิของผู้ถือหุ้น



**แนวทาง** หมวดสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การประชุมผู้ถือหุ้น



### 1. การดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น

1.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้น

1.2 คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมผู้ถือหุ้น และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่นำมาบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

1.3 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่ได้บรรจุรายชื่อดังกล่าวในวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อกรรมการ

1.4 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าในการประชุมผู้ถือหุ้นและเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ปฏิเสธการตอบคำถามที่ส่งมาล่วงหน้าในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้า

คำอธิบายเพิ่มเติม ข้อ 1.2 – 1.4 : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน

## 2. การประชุมผู้ถือหุ้น

2.1 คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ฉบับปรับปรุงมกราคม 2564 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น

2.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลดังกล่าวภายในระยะเวลาที่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมผู้ถือหุ้นได้

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น

2.3 ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับของรัฐมนตรีและดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีประสิทธิภาพและโปร่งใส

คำอธิบายเพิ่มเติม : การเลือกประธานกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดให้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 104 และสำหรับบริษัทจำกัดให้ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1180

2.4 กรรมการทุกคน ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และประธานคณะกรรมการต่าง ๆ ควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ได้

2.5 คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น มีโอกาสแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุม ตามวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเรื่องที่เสนอ โดยประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ฉบับปรับปรุงมกราคม 2564 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความเห็น

2.6 คณะกรรมการไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระการประชุมสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

2.7 ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละหัวข้อในกรณีที่ว่าวาระการประชุมใดมีหลายหัวข้อ

2.8 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และตรวจสอบได้

2.9 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระการประชุมให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

คำอธิบายเพิ่มเติม : บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ หมายความว่า บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

2.10 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

2.11 คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีความถูกต้องครบถ้วน และมีการเปิดเผยด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

คำอธิบายเพิ่มเติม ข้อ 2.10 และ 2.11 : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น

#### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.



#### 1. การดำเนินการก่อนการประชุม

1.1 กำหนดให้มีการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ปีละหนึ่งครั้ง ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชีของแต่ละปี เป็นไปตามพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 มาตรา 27 และมาตรา 30 ในการประชุมใหญ่ของผู้ถือหุ้น ให้นำบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาใช้บังคับโดยอนุโลมดูแลในเรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมาย และประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้น

1.2 กำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.

1.3 จัดส่งหนังสือบอกกล่าวเชิญประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. แก่ผู้ถือหุ้นทุกรายทางไปรษณีย์ตอบรับ และลงในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ผ่านทางอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ ธ.ก.ส. [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th) ก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน เป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1175 โดยมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลภายในระยะเวลาที่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ได้ โดยหนังสือบอกกล่าวเชิญประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ประกอบด้วยข้อมูล ดังนี้

(1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.

(2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน

(3) ในหนังสือบอกกล่าวเชิญประชุมฯ มีการระบุวัตถุประสงค์ เหตุผล และความเห็นของกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง

(3.1) วาระอนุมัติการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี ควรแจ้งนโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้จ่ายเงินปันผลควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบด้วยเช่นกัน

(3.2) วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชีประจำปี ควรแจ้งชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

ทั้งนี้ กรณีไม่สามารถระบุข้อ (3.1) และ (3.2) ไว้ในหนังสือบอกกล่าวเชิญประชุม ธ.ก.ส. จะส่งมอบให้ในวันประชุม

(4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด

(5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการลงคะแนน เอกสารที่ต้องแสดงในการเข้าร่วมประชุมฯ เอกสารที่ใช้ประกอบกรณีมอบฉันทะ การออกเสียงลงคะแนนและวิธีการนับคะแนนข้อกฎหมาย และข้อบังคับของธนาคารที่เกี่ยวข้องกับการประชุมผู้ถือหุ้น และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

1.4 อำนาจความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ การให้ผู้ถือหุ้นสามารถส่งคำถามล่วงหน้า และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก ผู้ถือหุ้นสามารถส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ประจำปีผ่านทางเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส. [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

## 2. การดำเนินการในวันประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น

2.1 ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. เป็นประธานในที่ประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับของรัฐธรรมนูญ และดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

2.2 กรรมการทุกคน ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง ประธานคณะกรรมการและประธานคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ได้

2.3 อำนาจความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสดูแลเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมตามวาระการประชุมผู้ถือหุ้น โดยประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอ

2.4 ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละหัวข้อในกรณีที่วาระการประชุมใดมีหลายหัวข้อ

2.5 ส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ (ระบบบาร์โค้ด) มาใช้ในการลงคะแนน และใช้ในการประมวลผลการลงมติโดยการใช้บัตรลงคะแนนเสียง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับความสะดวกในการลงคะแนน รวมทั้งการนับคะแนนและประมวลผลเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นมาตรฐาน

2.6 การประชุมผู้ถือหุ้นควรให้มีบุคคลที่เป็นอิสระ หรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ เป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระการประชุมให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

2.7 จัดให้มีผู้แทนส่วนราชการเข้าร่วมสังเกตการณ์และเป็นสักขีพยานในการประชุม ประกอบด้วยผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย ผู้แทนสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้การประชุม การลงคะแนน การลงคะแนน และการตรวจนับคะแนน เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล

### 3. การดำเนินการหลังการประชุม

3.1 เปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียง ภายในวันทำการถัดจากวันประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก

3.2 ดูแลให้การจัดทำรายงานการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. มีความถูกต้อง ครบถ้วน โดยกำหนดให้รายงานการประชุมฯ บันทึกข้อมูลอย่างน้อย ดังนี้

- 1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม
- 2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง มติที่ประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.

และผลการลงคะแนนเสียง ประกอบด้วย เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย แลงงออกเสียงของแต่ละวาระ

3) ประเด็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้น และคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งบันทึกชื่อและนามสกุลของทั้งผู้ถามและผู้ตอบ และส่งให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้ตอบคำถามในที่ประชุมเป็นรายคน

3.3 ส่งรายงานการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับทราบ ผ่านทางไปรษณีย์ และเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส. [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

### หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

**หลักการ** คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ

**แนวทาง** สำหรับหมวดคณะกรรมการ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ดังนี้

1. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ
  - 1.1 โครงสร้างคณะกรรมการ
  - 1.2 การสรรหากรรมการ
2. การดำเนินงานของคณะกรรมการ
  - 2.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
  - 2.2 การประชุมคณะกรรมการ
  - 2.3 การพัฒนาคณะกรรมการ
  - 2.4 การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ
  - 2.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน
3. การประเมินผลคณะกรรมการ



## 1. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหากรรมการ

### 1.1 โครงสร้างคณะกรรมการ

#### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรพิจารณาและทบทวนจำนวนของกรรมการในคณะกรรมการให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : คณะกรรมการควรให้มีการพิจารณาและนำเสนอการปรับปรุง (เพิ่ม/ลด) เพื่อให้มีความเหมาะสมกับธุรกิจ โดยให้ดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดโครงสร้างคณะกรรมการให้มีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อยจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

3) คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณลักษณะเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจของรัฐวิสาหกิจและมีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ความสามารถ ตลอดจนความหลากหลายทางด้านอายุและเพศ

คำอธิบายเพิ่มเติม : การสรรหากรรมการ และแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

4) กรรมการควรดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน 3 แห่ง ในเวลาเดียวกันและถ้ามีการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทและ/หรือหน่วยงานของรัฐเพิ่มเติม จะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งของกรรมการ และคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีระบบการเปิดเผยการดำรงตำแหน่งในบริษัทและ/หรือการถือครองหุ้นในบริษัทและ/หรือกิจการใด ๆ ของกรรมการด้วย

5) กรรมการไม่ควรประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานในกิจการอันเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 หมวด 6 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดมิให้กรรมการประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งในกิจการที่เป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจ รวมถึงเว็บไซต์เรื่อง กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ข้อที่ 8 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

6) กรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่ควรดำรงตำแหน่งในส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการ (Regulator) ของรัฐวิสาหกิจนั้น

7) ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการที่เป็นอิสระ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจในการทำงานของประธานกรรมการและทำให้เกิดการทำงานที่เป็นอิสระ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด

8) คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามความจำเป็นเพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางการพิจารณาก่อนให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

9) อดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจควรพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแล้วอย่างน้อย 2 ปี ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเว้นระยะในการปฏิบัติงาน

## แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

### 1. โครงสร้างคณะกรรมการและการสรรหาคณะกรรมการ

#### 1.1 โครงสร้างคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 ให้มีคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ รองประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่เกินสิบสองคน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง และให้ผู้จัดการเป็นกรรมการและเลขานุการ กรรมการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งอย่างน้อยต้องมีผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หนึ่งคน ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์หนึ่งคน ผู้แทนสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมหนึ่งคน ผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยหนึ่งคน และผู้แทนสหกรณ์การเกษตรผู้ถือหุ้นหนึ่งคน

2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อยจำนวน 1 ใน 3 ของ จำนวนกรรมการทั้งหมด โดยกรรมการอิสระ ธ.ก.ส. คือกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการผู้แทนส่วนราชการหรือส่วนงานตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509

3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการคณะย่อยเพื่อทำหน้าที่ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็นและความเหมาะสม เสนอต่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อพิจารณา

4) ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจในการทำงานของประธานกรรมการ และทำให้เกิดการทำงานที่เป็นอิสระ รวมทั้งกำหนดให้ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. ไม่ร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการย่อยคณะใด ๆ



● **กรอบความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ (Skill Matrix) ของคณะกรรมการ**

**ธ.ก.ส.**

1) ธ.ก.ส. กำหนด Skill Matrix เพื่อสรรหากรรมการ ธ.ก.ส. ที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของ ธ.ก.ส. และพัฒนากรรมการ ธ.ก.ส. อย่างเป็นระบบ ดังนี้

| Skill Matrix หลัก     | Skill Matrix ตามภารกิจ             |
|-----------------------|------------------------------------|
| (1) การเงิน           | (1) เศรษฐศาสตร์                    |
| (2) บัญชี             | (2) บริหารธุรกิจ                   |
| (3) กฎหมาย            | (3) บริหารความเสี่ยง               |
| (4) เทคโนโลยีสารสนเทศ | (4) กลยุทธ์การวางแผนพัฒนา          |
|                       | (5) เกษตร                          |
|                       | (6) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม |
|                       | (7) การพัฒนาอย่างยั่งยืน           |
|                       | (8) การตลาด                        |

2) จัดให้มีการทบทวน Skill Matrix โดย สคร. เป็นผู้ทบทวน Skill Matrix หลักสำหรับ Skill Matrix ที่ ธ.ก.ส. กำหนด จะทบทวนโดยผู้จัดการ ธ.ก.ส. เป็นประจำทุกปี หรือหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญ และเสนอกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ

3) ธ.ก.ส. มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ กำหนดและนำ Skill Matrix มาใช้คัดเลือกและพัฒนาคณะกรรมการ ธ.ก.ส. รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมต่อไป

● **คุณสมบัติของคณะกรรมการ ธ.ก.ส.**

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย กรรมการที่มีคุณลักษณะเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจของ ธ.ก.ส. มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ความสามารถ ตลอดจนความหลากหลายทางด้านอายุและเพศ

2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้มีระบบการเปิดเผยการดำรงตำแหน่ง และถือครองหุ้นในบริษัท/หน่วยงานของกรรมการ ธ.ก.ส. รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับกรรมการ ธ.ก.ส. ดังนี้

2.1) กรรมการ ธ.ก.ส. ดำรงตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจรวมถึง ธ.ก.ส. ไม่เกิน 3 แห่งในเวลาเดียวกัน และถ้ามีการดำรงตำแหน่งในบริษัท/หน่วยงานของรัฐเพิ่มเติม จะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ ธ.ก.ส.

2.2) กรรมการ ธ.ก.ส. ไม่ประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน หรือที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสถาบันการเงิน

2.3) กรรมการ ธ.ก.ส. ไม่ดำรงตำแหน่งในหน่วยงานกำกับดูแลของ ธ.ก.ส. ทั้งนี้ให้เป็นตามมติคณะรัฐมนตรีในคราวประชุม เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2560 เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.4) ผู้จัดการ ธ.ก.ส. สามารถได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ธ.ก.ส. ได้เมื่อพ้นจากตำแหน่งผู้จัดการ ธ.ก.ส. มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี

3) ต้องไม่มีคุณสมบัติต้องห้ามตามมาตรา 5 และมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) มาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส. 13/2562 เรื่องคุณสมบัติ และลักษณะต้องห้ามของกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ และที่ปรึกษาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

## 1.2 การสรรหากรรมการ

### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหา ซึ่งอนุกรรมการสรรหาส่วนใหญ่และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

คำอธิบายเพิ่มเติม : คณะอนุกรรมการสรรหาควรนำผลการประเมินผลงานของกรรมการในปีที่ผ่านมา มาประกอบการพิจารณาหวัดคัดเลือกกรรมการ

2) คณะอนุกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เว้นแต่มีกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งเป็นการเฉพาะ ให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้น

คำอธิบายเพิ่มเติม : ตามคำอธิบายเพิ่มในข้อ 1- 9 รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

3) คณะอนุกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่ครบวาระ

### แนวปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1) ธ.ก.ส. มีกรอบแนวทางในการแต่งตั้งรองประธานกรรมการและกรรมการ ธ.ก.ส. ทั้งคณะตามแนวทางการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนด โดยจำแนกตามลักษณะขององค์ประกอบ และที่มาตามที่กฎหมายกำหนด จำแนกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้แทนส่วนราชการ ผู้แทนส่วนงาน หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เสนอชื่อผู้แทนประกอบด้วย ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้แทนกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้แทนสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทย

กลุ่มที่ 2 ผู้แทนสหกรณ์การเกษตรผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ดำเนินการสรรหาจากผู้แทนสหกรณ์ที่มีจำนวนการถือหุ้น ธ.ก.ส. สูงสุด 10 อันดับแรก โดยใช้หลักเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้แทนฯ ตามกรอบมติคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง แล้วสรุปผลเสนอประธานกรรมการ ธ.ก.ส. พิจารณาคัดเลือกผู้แทนสหกรณ์การเกษตรผู้ถือหุ้นเป็นกรรมการ ธ.ก.ส.

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการ ธ.ก.ส.ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ดำเนินการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด โดยการสรรหาและเสนอชื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณารายชื่อบุคคลที่ได้มาจากการสรรหาหรือการเสนอชื่อจากกระทรวงเจ้าสังกัดให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าสองเท่าของจำนวนตำแหน่งกรรมการที่ว่างลง เพื่อนำเสนอธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาและเสนอคณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงนำรายชื่อเสนอให้กระทรวงการคลังดำเนินการนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ ธ.ก.ส.

2) ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/การสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้ในการคัดเลือกกรรมการ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม

## 2. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

### 2.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

#### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำให้รัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

คำอธิบายเพิ่มเติม : บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้

1.1) การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐ

1.2) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน แผนการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และตามระยะเวลา ซึ่งคาดหวังได้ตามสมควร

1.3) การกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ

1.4) การติดตาม ประเมินผล และการดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

2) คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

3) คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการและการมอบอำนาจการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ

4) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน

คำอธิบายเพิ่มเติม : การไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน หมายความว่า การกำกับดูแลของคณะกรรมการไม่ควรแทรกเข้าไปเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการบริหารงานของฝ่ายจัดการ (Day-to-Day Management)

5) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

6) คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

7) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายให้กำกับดูแลบริษัทย่อยให้ชัดเจน

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่ต้องกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อย

8) คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และกรรมการไม่ควรกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

9) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทํารายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้ที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์นั้นไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าทํารายการดังกล่าว รวมทั้งให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

คำอธิบายเพิ่มเติม ข้อ 8) และ 9) : (1) รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวด 3/1 การบริหารกิจการของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ ส่วนที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำที่ขัดหรือแย้งต่อผลประโยชน์ของบริษัท และ (2) รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงคำจำกัดความของ “บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน” จากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

10) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) ความพร้อมใช้ (Availability) ของข้อมูล รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจและมาตรการป้องกันมิให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบ

คำอธิบายเพิ่มเติม : การรักษาความลับ (Confidentiality) มีความจำเป็นเนื่องจากข้อมูลบางอย่างมีความสำคัญจำเป็นต้องเก็บเป็นความลับ หากถูกเปิดเผยอาจมีผลเสียหรือเป็นอันตราย การรักษาความลับเป็นการรับประกันว่าผู้มีสิทธิและได้รับอนุญาตเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ องค์กรต้องมีมาตรการป้องกันการเข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับ เช่น การจัดประเภทของสารสนเทศ การรักษาความปลอดภัยให้กับแหล่งจัดเก็บข้อมูล การกำหนดนโยบายรักษาความมั่นคงปลอดภัยและการนำไปใช้ เป็นต้น

11) คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

12) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจนและสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของประธานกรรมการ

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการวางนโยบาย และควบคุมดูแลกิจการของ ธ.ก.ส. ภายใต้ขอบเขตตามมาตรา 18 และมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509

2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน กำกับดูแลและเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร กรรมการ ธ.ก.ส. ทุกคนมีความรับผิดชอบ ในฐานะกรรมการ ธ.ก.ส. เท่าเทียมกัน ซึ่งกรรมการ ธ.ก.ส. ต้องเข้าใจบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างดี

3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ ธ.ก.ส. อย่างชัดเจน และสนับสนุนให้ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

4) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. แบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้ โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

- **เรื่องที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรดูแลให้มีการดำเนินการ** หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการต้องมีความเข้าใจ และการพิจารณาเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในการพิจารณาดำเนินการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้เสนอเรื่อง เพื่อพิจารณาได้

(1) การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐ

(2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.

(3) การดูแลโครงสร้างการปฏิบัติของคณะกรรมการและระบบงานของ ธ.ก.ส. ให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม

(4) การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทน และประเมินผลงานของผู้จัดการ

(5) การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร

- **เรื่องที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ** หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการควรพิจารณาร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการเสนอให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. เห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรกำกับดูแลให้นโยบายภาพรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบกิจการ รวมทั้งมอบหมายให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการ โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ติดตาม และฝ่ายจัดการรายงานให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบเป็นระยะ ๆ ตามที่เหมาะสม

(1) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน แผนการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป

(2) การกำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีระบบบัญชีการรายงานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ

(3) การกำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและประจำปีที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้อง

(4) การกำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อป้องกันการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม

(5) การกำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) ความพร้อมใช้ (Availability) ของข้อมูล รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเพื่อป้องกันกรณีที่เกิดการรั่วไหล ผู้บริหาร หรือพนักงาน นำข้อมูลภายในไปหาประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ

(6) การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

(7) การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนา และงบประมาณ อาทิ การบริหาร จัดการบุคคล การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

(8) การให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ แผนงานโครงการใหม่ ๆ ที่ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นพื้นฐานขับเคลื่อนนำไปสู่ความยั่งยืน

(9) การติดตามและประเมินผลระบบการกำหนดทิศทางและจัดทำแผนยุทธศาสตร์และนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(10) การดูแลการรายงานผลและเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และสามารถตรวจสอบได้

● **เรื่องที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ไม่ควรดำเนินการ** หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ควรกำกับดูแลและดำนนโยบาย โดยมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

(1) การจัดการ (Execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์นโยบาย แผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว โดยควรไว้วางใจ (Fiduciary Duty) ให้ฝ่ายบริหารรับผิดชอบการตัดสินใจดำเนินการตามกรอบนโยบายที่กำหนดไว้ และติดตามประเมินผลโดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์กร

(2) เรื่องที่มีข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้างของ ธ.ก.ส. การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

5) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีนโยบายในการกำกับดูแลบริษัทที่ ธ.ก.ส. ถือครองหุ้นอย่างชัดเจน

6) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีระบบรายงานความอิสระของกรรมการที่เป็นอิสระ โดยให้กรรมการอิสระจัดทำรายงานรับรองความเป็นอิสระของตนเอง เมื่อได้รับการแต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี

● **ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ ธ.ก.ส.** หมายถึง การแสดงความเห็นได้อย่างเสรีบนพื้นฐานของความถูกต้องชอบธรรม และตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือใช้ดุลพินิจเพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่นอันจะพึงได้จากการตัดสินใจหรือใช้ดุลพินิจนั้น ๆ และปราศจากความสัมพันธ์อันใดที่มีประโยชน์ทับซ้อนกับ ธ.ก.ส. ทั้งทางตรงและทางอ้อม

### ● การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี

(1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้ ธ.ก.ส. เกิดความยั่งยืน

(2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้จริง จนทำให้ ธ.ก.ส. บรรลุผลสำเร็จ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างแท้จริงตามเป้าหมายที่กำหนด โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชีถัดไป

(3) ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ การจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

### ● การกำกับดูแลระบบบริหารจัดการองค์กร

(1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบนโยบาย และ/หรือแผนแม่บท และ/หรือแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ซึ่งครอบคลุม 1) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2) ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน 3) ด้านการตรวจสอบภายใน 4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 5) ด้านดิจิทัล 6) ด้านนวัตกรรมองค์กร 7) ด้านการจัดการความรู้ 8) การจัดการความรู้ และ 9) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างครบถ้วนก่อนเริ่มปีบัญชี

(2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร ตามข้อ (1) เป็นรายไตรมาส รวมทั้งมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตดังกล่าว เพื่อปรับปรุง เพิ่มมาตรฐาน และความเพียงพอของระบบงาน

(3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับให้ ธ.ก.ส. มีการจัดตั้งหน่วยงาน Compliance Unit รับผิดชอบสอดส่องดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

(4) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับให้ ธ.ก.ส. ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดการถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

(5) ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของระยะเวลาและกระบวนการให้ความเห็นชอบนโยบายแผนแม่บท และแผนการดำเนินงานประจำปี และติดตามความเพียงพอของระบบบริหารจัดการองค์กร รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบายแนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม

## 2.2 การประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการ เป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าวก่อนการประชุม



2) คณะกรรมการควรประชุมทุกเดือนและเพิ่มเติมตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์

3) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม

คำอธิบายเพิ่มเติม : คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางให้กรรมการและฝ่ายจัดการเสนอวาระการประชุมแก่คณะกรรมการ

4) คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนการประชุม

5) คณะกรรมการควรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุมคณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

คำอธิบายเพิ่มเติม : ข้อมูลที่จำเป็น หมายความว่า ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจวาระต่าง ๆ ในการประชุม เช่น ผลการวิเคราะห์โครงการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

6) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติหรือออกจากที่ประชุมในวาระการประชุมนั้น

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 หรือที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวด 3/1 การบริหารกิจการของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ ส่วนที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำที่ขัดหรือแย้งต่อผลประโยชน์ของบริษัท และรัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงคำจำกัดความของ “บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน” จากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

7) กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

8) คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสนที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบถึงผลการประชุมด้วย

9) คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกการการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน สำหรับการประชุมคณะกรรมการ การประชุมคณะอนุกรรมการต่าง ๆ และการประชุมต่าง ๆ ภายในคณะกรรมการ

#### **แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.**

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และเพิ่มเติมตามความเหมาะสม โดยจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบ เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลาและเข้าร่วมประชุมได้อย่างครบถ้วนเหมาะสม

2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณาควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นต้องมีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมต้องให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าวก่อนการประชุม

3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญและเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และคณะกรรมการคณะย่อยต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ โดยอย่างน้อยร้อยละ 90 ของแผนการประชุมที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การประชุมแต่ละครั้งควรมีกรรมการเข้าร่วมประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไป ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และกรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวน การประชุมคณะกรรมการทั้งหมดที่จัดให้มีขึ้นในรอบปี

4) ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้จัดการ ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกเรื่องเข้าสู่วาระ การประชุม โดยเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อ ธ.ก.ส. เข้าสู่วาระ การประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้

5) ประธานกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประสานงานระหว่างคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการเพื่อให้มั่นใจว่าบทบาทของทั้งสองฝ่ายมีความชัดเจนและเข้าใจต่อกันและกันเป็นอย่างดี

6) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้สามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ จากผู้จัดการ หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมายตามขอบเขตนโยบายที่กำหนดผ่านช่องทางระบบสารสนเทศ หรือการให้ผู้จัดการเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อให้ข้อมูลโดยตรง ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็น คณะกรรมการ ธ.ก.ส. อาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพ ภายนอกด้วยได้

7) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้กรรมการที่มีการขัดกันระหว่างประโยชน์ ส่วนบุคคลกับประโยชน์ส่วนรวม งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติหรือออกจาก ที่ประชุมในวาระการประชุมนั้น

8) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มั่นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารร่วมด้วย รวมทั้งแจ้งให้ผู้จัดการทราบถึงผลการประชุมด้วย

9) ธ.ก.ส. จัดทำและนำเสนอเอกสารประกอบการประชุมให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 5 วันทำการ

10) ธ.ก.ส. ดูแลให้มีระบบบันทึกการประชุม และการจัดทำรายงานการประชุมให้มีความถูกต้อง และครบถ้วน สำหรับการประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. การประชุมคณะกรรมการคณะย่อยต่าง ๆ และการประชุมต่าง ๆ ภายในของคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

11) ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ ประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการ ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในระดับขั้นตอน/ องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังยึดถือปฏิบัติตามพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

## 2.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับ คำแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

คำอธิบายเพิ่มเติม : ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อยควรรวมถึง ความเข้าใจในพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนลักษณะการดำเนินนโยบายการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2) คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ มาตรฐานความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

3) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

#### แนวทางการปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1) ธ.ก.ส. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการอื่นในคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้อย่างเต็มศักยภาพผ่านกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

1.1) การจัดทำและนำเสนอคู่มือคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

1.2) การจัดอบรม สัมมนา หรือชี้แจงโดยผู้บริหารระดับสูง

1.3) การจัดกิจกรรมเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของ ธ.ก.ส.

2) ธ.ก.ส. สนับสนุนคำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่แก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ครบถ้วนข้อมูลกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ซึ่งสอดคล้องกับผลประเมินประจำปีของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และครอบคลุมรูปแบบของการพัฒนาตนเองทั้งด้านการฝึกอบรม สัมมนา และเยี่ยมชมดูงาน ทั้งภายใน ธ.ก.ส. หรือหน่วยงานภายนอกองค์กรที่เป็นเลิศ (Best Practice)

4) ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอน ผลการประเมินตนเอง และผลการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ในรายงานประจำปีและเว็บไซต์ ธ.ก.ส. อย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อส่งเสริมเรื่องการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส

5) ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติฯ ในระดับ ขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมต่อไป

## 2.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการเพื่อขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น

2) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม โดยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : ข้อ 1) และ 2) รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนคณะกรรมการที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

3) คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจและค่าตอบแทนของกรรมการ โดยให้รวมถึงค่าตอบแทนจากการเป็นอนุกรรมการต่าง ๆ และกรรมการในบริษัทย่อยด้วย

#### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

### 1) การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ

1.1) การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ธ.ก.ส. ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 24 เมษายน 2562 กำหนดอัตราและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนและเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกรรมการอื่นในคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานอื่น

1.2) ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดค่าตอบแทน และรายละเอียดค่าตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทน เบี้ยประชุม และโบนัส ไว้ในรายงานกิจการประจำปีและเว็บไซต์ขององค์กรอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี

### 2) การสรรหา ประเมินผลงาน และกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส.

2.1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้จัดการ ธ.ก.ส. มีหน้าที่ดำเนินการสรรหาผู้ที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้จัดการ ธ.ก.ส. ก่อนที่ผู้จัดการ ธ.ก.ส. คนเดิมจะครบวาระการดำรงตำแหน่ง โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้จัดการ ธ.ก.ส. ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2550 และเสนอชื่อต่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อพิจารณา

2.2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ธ.ก.ส. มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล และกำหนดเกณฑ์ชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานและข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลเสนอให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบ โดยกำหนดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างน้อยเป็นประจำทุก 6 เดือน ทั้งนี้ ผลการประเมินที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดค่าตอบแทนหรือกำหนดแรงจูงใจอื่น ๆ ตามความเหมาะสมต่อไป

2.3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาผลตอบแทนผู้จัดการ ธ.ก.ส. มีหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของผู้จัดการ ธ.ก.ส. ตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังและเงื่อนไขในสัญญาจ้าง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และนำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

2.4) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผู้บริหารระดับสูง (รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก) ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายของผู้บริหารสูงสุด และระดับองค์กร โดยดำเนินการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุก 6 เดือน และนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ อาทิ เชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

2.5) ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนของผู้จัดการ ธ.ก.ส. และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือ กระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

## 2.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน

### แนวทาง

1) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

2) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

3) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) ของรัฐวิสาหกิจ

คำอธิบายเพิ่มเติม : ตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) หมายความว่า ตำแหน่งงานสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

4) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

5) คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินดังกล่าว

6) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีความสามารถของรัฐวิสาหกิจไว้

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

7) คณะกรรมการควรให้คณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาโครงสร้างคำตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

#### 1) การดำเนินงานของคณะกรรมการคณะชุดย่อย

1.1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการคณะชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็นและความเหมาะสม เสนอให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. พิจารณาอนุมัติ/ทราบ

1.2) อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการคณะชุดย่อยแต่ละคณะเป็นไปตามกฎบัตรของคณะกรรมการคณะชุดย่อยนั้น ๆ ทั้งนี้ กำหนดให้ทบทวนกฎบัตรเป็นประจำอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี

### อำนาจหน้าที่หลักของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ

| คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ                                                   | อำนาจหน้าที่หลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. คณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส.                                                | กำกับดูแลความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ความครบถ้วนเพียงพอของการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ/จรรยาบรรณ                                                                                                                                                                                          |
| 2. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง                                               | กำกับดูแล มอบนโยบาย เห็นชอบแผนและรายงาน ติดตามประเมินผลแต่งตั้งคณะทำงาน การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                                    |
| 3. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ธ.ก.ส.                                         | พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการปรับปรุงสภาพการจ้าง แก้ปัญหาตามคำร้องของลูกค้าหรือสหภาพแรงงาน หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งในรัฐวิสาหกิจ                                                                                                                                                                                 |
| 4. คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ธ.ก.ส.                     | พิจารณากำหนดผลตอบแทน เปรียบเทียบผลตอบแทน และจัดทำร่างสัญญาจ้างบริหารผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ธ.ก.ส. รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบ                                                                                                                                                                                           |
| 5. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน                                        | กำหนดกรอบการสรรหาคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาผู้บริหารระดับสูง                                                                                                                                                                                                                         |
| 6. คณะอนุกรรมการพิจารณาอุทธรณ์                                             | คำสั่งลงโทษพนักงาน ธ.ก.ส. และอุทธรณ์คำสั่งให้พนักงาน ธ.ก.ส. ชดใช้ค่าสินไหมทดแทน ความรับผิดชอบทางละเมิด พิจารณากลับกรองอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง คำสั่งลงโทษพนักงาน ธ.ก.ส. และอุทธรณ์คำสั่งให้พนักงานชดใช้ค่าสินไหมทดแทน ความรับผิดชอบทางละเมิดตามข้อบังคับ ธ.ก.ส. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง แล้วเสนอความเห็นต่อประธานกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อพิจารณาสั่งการต่อไป |
| 7. คณะอนุกรรมการที่ปรึกษากฎหมาย                                            | กลั่นกรอง เสนอแนะข้อกฎหมาย และให้ความเห็นทางกฎหมายที่มีความสำคัญอันเกี่ยวกับการกิจการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. แก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                                                          |
| 8. คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์                        | กำหนดนโยบาย กำกับ และติดตามการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ รวมถึงการกลั่นกรองเรื่องที่เกี่ยวข้องเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                                              |
| 9. คณะอนุกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม | กำหนดนโยบาย กำกับ และติดตาม การดำเนินงานด้านความยั่งยืนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานสินเชื่อเพื่อสนับสนุนธุรกิจชุมชน                                                                                                                                                                       |
| 10. คณะอนุกรรมการที่ปรึกษากฎหมาย                                           | กลั่นกรอง เสนอแนะข้อกฎหมาย และให้ความเห็นทางกฎหมายที่มีความสำคัญอันเกี่ยวกับการกิจการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. แก่คณะกรรมการ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                                                          |
| 11. คณะอนุกรรมการกลั่นกรอง                                                 | พิจารณากลับกรองการขออนุมัติซื้อ/จ้าง ระเบียบ ข้อบังคับ แผนยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. งบประมาณประจำปีของ ธ.ก.ส. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                            |
| 12. คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล                                    | กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตามการพัฒนาด้านเทคโนโลยีตามแผนแม่บทด้านดิจิทัลของ ธ.ก.ส.                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 2) การพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง ธ.ก.ส.

2.1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือก และวางแนวทางการพัฒนากลุ่มผู้นำที่มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งในอนาคต (Succession Plan) อย่างครบถ้วนตามระดับสายการบังคับบัญชาและตำแหน่งงานที่สำคัญของ ธ.ก.ส. โดยรอบแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวต้องสอดคล้องตามมาตรฐานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2.2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการติดตามผลสำเร็จของการพัฒนาผู้นำ และการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร จากการดำเนินงานของผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และสายงานทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอทุกปี

2.3) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรม และพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

## 3. การประเมินผลคณะกรรมการ

### แนวทาง

3.1) คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคล อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้นำผลการปฏิบัติงานและสภาพปัญหามาใช้ในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และคู่มือแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือที่มีการปรับปรุงใหม่

3.2) คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวน กำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

คำอธิบายเพิ่มเติม : คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เกิดความเป็นกลางในการพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลและทำให้หลักเกณฑ์ดังกล่าว มีความเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการมากที่สุด

3.3) คณะกรรมการควรนำผลการประเมินคณะกรรมการไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

#### การประเมินผลคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินตนเองทั้งรายบุคคลและรายคณะ ปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ คณะย่อยรายคณะเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีการทบทวนกรอบการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ เป็นประจำทุกปี เพื่อกำหนดรูปแบบการประเมินอย่างชัดเจน

2) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประโยชน์ตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. พร้อมระบุประเด็นการปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. อย่างชัดเจนและมีสาระสำคัญ

3) ธ.ก.ส. จัดให้มีการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ รวมทั้งนำผลที่ได้มาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวมต่อไป ทั้งนี้ ยังกำหนดให้มีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของแบบประเมินตนเองทุกปี

4) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกหรือที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้าตรวจประเมินความมีคุณภาพและมาตรฐานของระบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทุก ๆ 3 ปี

5) ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอน ผลการประเมินตนเอง และผลการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ในรายงาน กิจการประจำปี และเว็บไซต์ ธ.ก.ส. อย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อส่งเสริมเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

#### หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**หลักการ** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้นคณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง แนวทางการจัดทำนโยบายและวิธปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ฉบับปรับปรุงมกราคม 2564 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

##### แนวทาง

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนพร้อมทั้งกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการส่งเสริมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

3. คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายและวิธปฏิบัติในการรับแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. รับผิดชอบต่อสิทธิ และมีแนวทางการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี โดย ธ.ก.ส. สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่าง ธ.ก.ส. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคง สร้างงานและสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงยั่งยืน โดยมุ่งส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผ่านช่องทางการสื่อสารและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) พนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส. 2) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ธ.ก.ส. 3) ผู้ส่งมอบ 4) คู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ธ.ก.ส.
- 5) หน่วยงานกำกับภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้ถือหุ้น และ 6) ชุมชน/สังคม โดยกำหนดแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อพนักงาน/ลูกจ้าง ธ.ก.ส. มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานด้านการปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดความผูกพันที่ดีกับองค์กร ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ โดย ธ.ก.ส. ดำเนินงานตามระเบียบและวิธีปฏิบัติงานของพนักงานทุกสายอาชีพ และเป็นไปตามคู่มือ และระเบียบวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. ต่อพนักงาน

2. ความรับผิดชอบต่อลูกค้า/ผู้ใช้บริการ ธ.ก.ส. มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานด้านการบริหารจัดการและดูแลลูกค้า/ผู้ใช้บริการ โดยผู้บริหารและพนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวปฏิบัติคู่มือของ ธ.ก.ส. ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและผู้ใช้บริการ ยึดถือและปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ของ ธ.ก.ส. ด้วยความรับผิดชอบต่อ การสร้างความโปร่งใส ความเป็นธรรม การปฏิบัติบนพื้นฐานจริยธรรมทางธุรกิจ อย่างเคร่งครัด

3. ความรับผิดชอบต่อผู้ส่งมอบ ธ.ก.ส. มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญา หรือข้อตกลงที่เป็นธรรม โดยปฏิบัติตามนโยบาย แนวปฏิบัติคู่มือของ ธ.ก.ส. และหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ส่งมอบอย่างเคร่งครัด

4. ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า/ คู่ความร่วมมือ ธ.ก.ส. มีแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือบุคคล โดยมีข้อตกลงที่เป็นธรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน โดยปกติความร่วมมือที่เป็นทางการ มีการกำหนดช่วงระยะเวลารวมทั้งบทบาทของแต่ละฝ่าย และผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างชัดเจน

5. ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานกำกับภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานของหน่วยงานที่กำกับ โดย ธ.ก.ส. ดำเนินกิจการตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้น ภาครัฐ (Statement of Directions : SODs) และดำเนินธุรกิจตามนโยบายและแนวปฏิบัติของหน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. อย่างเคร่งครัด

6. ความรับผิดชอบต่อชุมชน/สังคม มีการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวก มีทิศทางการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ และปฏิบัติตามนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ธ.ก.ส. อย่างเคร่งครัด

7. การแข่งขันอย่างเป็นธรรม ธ.ก.ส. ประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผย โปร่งใส ไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม และปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม และนโยบายการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนของ ธ.ก.ส. อย่างเคร่งครัด

8. การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ธ.ก.ส. มีแนวปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่แสดงถึงความมุ่งมั่นดำเนินการด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน ด้านการต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy) และด้านการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ ธ.ก.ส. อย่างเคร่งครัด

การบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการทบทวนการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามขั้นตอนและแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากล โดยทุกส่วนงานต้องทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระบุขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์ และการระบุประเด็นสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำแผนงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และประเมินผลประสิทธิภาพของการสร้างความสัมพันธ์เป็นประจำทุกปี

## หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

**หลักการ** คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### แนวทาง

1. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยควรนำความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมาประกอบการพิจารณา

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 17 ประการ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

2. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดงบประมาณในเรื่องของนวัตกรรมไว้ในแผนการดำเนินงาน (Operation Plan) อย่างชัดเจน

3. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** ข้อ 2. และข้อ 3. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน และรายงานความยั่งยืน

### ด้านความยั่งยืน

#### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. มุ่งมั่นในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาภาคชนบทที่ยั่งยืน โดยสร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุน สนับสนุนการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พร้อมกับสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลที่ดี มีจริยธรรม สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน ซึ่งนำมาเป็นปัจจัยในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและโอกาสของธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ สร้างคุณค่าสอดคล้องความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) อันจะทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นที่ยอมรับ เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธ.ก.ส. ให้เกิดการขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

## 1. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

1.1 การบริหารความเสี่ยงจากภัยพิบัติ เพื่อบรรเทาและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการอนุรักษ์ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ

1.2 ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ปลุกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมในองค์กร สร้างความตระหนักรู้ และรณรงค์ให้พนักงานอนุรักษ์พลังงานและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการของเสียและพลังงานทางเลือก

1.3 สนับสนุนด้านการเงินแก่ภาคธุรกิจและครัวเรือน เพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ

## 2. ด้านสังคม (Social)

2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกกระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมตามเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความปลอดภัย และสุขอนามัยที่ดี มุ่งเน้นเสริมสร้างความสุขและความผูกพันของพนักงาน

2.2 ดำเนินธุรกิจด้วยความเคารพสิทธิมนุษยชน ดูแลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม โดยไม่มีการแบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา เพศ อายุ สัญชาติ เพศสภาพ หรือประการอื่นใด เคารพสิทธิของพนักงานและไม่ยอมรับการคุกคามทุกรูปแบบไม่ว่าทางวาจาหรือการแสดงออกอื่น ๆ รวมถึงการคุกคามทางเพศ

2.3 ส่งเสริมการดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ในการพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้และนวัตกรรมโดยความร่วมมือกับเครือข่าย เพื่อยกระดับการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนสนับสนุนด้านการตลาดสินค้าเกษตร

## 3. ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)

3.1 ดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ และความโปร่งใส ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Lending)

3.2 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและช่องทางการให้บริการเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน (Financial Inclusion) ของลูกค้าเกษตรกรและคนในชนบท

3.3 รักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. ตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน

## 4. ระบบการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ธ.ก.ส. จัดให้มีการติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามนโยบายความยั่งยืนต่อผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ และนำเสนอต่อคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายเพื่อพิจารณา เสนอต่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เพื่อทราบ

## 5. ด้านการแสดงความโปร่งใสและการรายงานเพื่อความยั่งยืน

5.1 ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลตามกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและระดับสากล พร้อมสื่อสารและเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

5.2 การรายงานประเด็นสำคัญมีการสะท้อนถึงการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน

5.3 ธ.ก.ส. มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนเพื่อนำมาปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการดำเนินงาน โครงสร้างและระบบงานด้านความยั่งยืน

### ด้านนวัตกรรม

#### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม ในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร และมุ่งมั่นขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ให้สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้การขับเคลื่อนเกิดผลเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการคิดริเริ่ม การพัฒนา และการต่อยอดนวัตกรรม โดยมีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (BAAC Corporate Innovation System: BAAC CIS) เป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในภาพรวม เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรเติบโตอย่างเข้มแข็ง รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรระยะยาว ทั้งนี้ ธ.ก.ส. ได้มีการทบทวนและกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานมีความเหมาะสม ทันสมัย และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีทิศทางและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนนวัตกรรม ดังนี้ ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม (Vision)

“เป็นธนาคารแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

#### พันธกิจ (Mission)

- M1 : เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัยด้วยนวัตกรรม  
แก่ภาคชนบทควบคู่การดูแลและสังคมและสิ่งแวดล้อม
- M2 : พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่  
การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล
- M3 : สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกระดับคุณภาพ  
ผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน
- M4 : สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมเกษตรกรและชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง  
สภาพภูมิอากาศและความหลากหลายทางชีวภาพ

#### ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างความได้เปรียบด้วยนวัตกรรมเกษตรและเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน

#### นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

1. พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนและพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนองต่อวิสัยทัศน์ธนาคารและมีกระบวนการประเมินผลการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เสริมสร้างศักยภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และส่งเสริมการเป็นต้นแบบการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมของพนักงาน (Role Model) รวมทั้งจุดประกายนำเสนอแนวคิด พัฒนา และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม ผ่านการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์ เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

3) สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการคิดค้นและพัฒนาวัตกรรม พร้อมทั้งจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพียงพอ คุ่มค่าเป็นประโยชน์แก่องค์กร

4) สนับสนุนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและส่งเสริมการใช้ฐานข้อมูล และการใช้เครือข่ายความเชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและอนาคตอย่างครบวงจร

5) สนับสนุนให้เกิดการคิดค้น พัฒนา ต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากรให้เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล ซึ่งครอบคลุมในมิติของสินเชื่อในภาคการเกษตร และนำไปสู่การขยายสินเชื่อนอกภาคการเกษตร เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ รวมทั้งส่งเสริมการจดทะเบียนคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา

6) เชื่อมโยงภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพื้นที่ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และเชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรให้แข็งแกร่ง และเศรษฐกิจชุมชนยั่งยืน ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

#### แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม ธ.ก.ส.

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จัดให้มีแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมหรือคู่มือการจัดการนวัตกรรมภายใต้ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของธนาคารให้มีความชัดเจนและเป็นระบบ และมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งเชื่อมโยงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง

ระบบนวัตกรรมองค์กรของ ธ.ก.ส. แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญ รวมถึงกลไกสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ธ.ก.ส. อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
4. องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
5. กระบวนการนวัตกรรม ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Innovation Process and Intellectual Property Management)
6. การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
7. กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

8. โครงสร้างพื้นฐานและระบบการจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (Primary infrastructure and relevant management systems) ได้แก่

- 8.1 การบริหารทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management)
- 8.2 ระบบแรงจูงใจ (Incentive System)
- 8.3 แหล่งเงินทุนสนับสนุน (Fiscal Support and Funding Solutions)

## หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

**หลักการ** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

### แนวทาง

1. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการเงิน

2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ ห้ม่าเสมอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** การจัดทำข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค 0805.1/ว 123 ลงวันที่ 7 สิงหาคม 2556 เรื่อง แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และรัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ตามพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 40 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่ควรเปิดเผยบนเว็บไซต์

3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อมและเพียงพอในการจัดทำข้อมูล และสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1. หลักการสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

- 1.1 ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยจะต้องถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน และทันกาล
- 1.2 มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง
- 1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีความสนใจอื่น ๆ มีสิทธิที่เท่าเทียมกันในการรับทราบและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่

## 2. ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการเปิดเผยข้อมูล

2.1 ประธานกรรมการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก สามารถพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับประเภทเนื้อหาของข้อมูลที่สำคัญ เพื่อการพิจารณาเปิดเผย โดยจะเปิดเผย/ชี้แจงข้อมูลด้วยตนเอง หรืออาจมอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นผู้เปิดเผย/ชี้แจง

2.2 สำนักสื่อสารองค์กร (สอ.) เป็นส่วนงานผู้รับผิดชอบในการทำหน้าที่เป็นส่วนงานหลักในการประสานกับส่วนงานเจ้าของข้อมูลในการเผยแพร่ข้อมูลสำคัญของ ธ.ก.ส. ผ่านช่องทางการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ

3. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของ ธ.ก.ส. ที่เป็นข้อมูลข่าวสารของราชการโดยการนำข้อมูลข่าวสารของราชการตามที่กฎหมายกำหนด ไปลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ประกอบด้วย

3.1 การจัดโครงสร้างและการจัดองค์กรในการดำเนินงานเป็นการจัดโครงสร้างภายใต้กรอบหลักการสำคัญ 5 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการแบ่งงานกันทำ 2) หลักการมอบหมายงาน หลักความชำนาญเฉพาะงาน 3) หลักอำนาจที่ชอบธรรม 4) หลักการประสานงาน และ 5) รองรับการกิจตามวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. โดยจัดกลุ่มงานที่มีการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เกิดห่วงโซ่คุณค่าในการเชื่อมต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และได้มีการเผยแพร่โครงสร้างองค์กรให้พนักงานทราบผ่านบันทึกเวียน และระบบ Intranet ของ ธ.ก.ส. และประชาชนทั่วไปทราบผ่านช่องทางเว็บไซต์ [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

3.2 อำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินการ การสรุปอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่นั้น ๆ เพื่อให้พนักงานและประชาชนทั่วไปสามารถรับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของ ธ.ก.ส. ดังนี้ 1) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญและผลกระทบต่อประชาชนผู้ใช้บริการโดยตรง เช่น ขั้นตอนการขอใช้บริการ ผู้มีอำนาจอนุมัติเงินกู้ ผู้มีอำนาจในการรับฝากเงิน เป็นต้น กำหนดให้สาขาจัดทำประกาศติดไว้ที่ทำการสาขาให้ทราบอย่างชัดเจน และ 2) บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของส่วนงานต่าง ๆ ที่พนักงานควรทราบ โดยพนักงานสามารถสืบค้นได้จากระบบงานสารบรรณ ระบบคู่มือปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. และระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนเว็บไซต์ของส่วนงานในระบบ Intranet ของ ธ.ก.ส.

3.3 สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับ ธ.ก.ส. เพื่อบอกถึงสถานที่ที่ติดต่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำเป็นการเพิ่มความสะดวกกับประชาชน เพื่อทราบว่าจะไปติดต่อที่ใดจุดใด รวมทั้งยังเป็นหลักประกันที่ชัดเจนว่า ธ.ก.ส. ได้จัดเจ้าหน้าที่ไว้เป็นการประจำเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารและคำแนะนำในการติดต่อ สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2540 ของ ธ.ก.ส. อยู่ที่ห้องสมุด ชั้น 3 ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ เลขที่ 2346 แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทร 02 558 0555, 02 558 0655 หรือขอดูผ่าน Website Internet ของ ธ.ก.ส. ได้ที่ [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

3.4 ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน แบบแผน นโยบายหรือการตีความ ทั้งนี้ ได้จัดทำขึ้น โดยมีสภาพตามกฎหมาย เพื่อให้มีผลเป็นการทั่วไปต่อเอกชนที่เกี่ยวข้อง

3.5 ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการกำหนด เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับการพัฒนาของสังคมในอนาคต

4. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร โดยต้องนำข้อมูลข่าวสารตามที่กฎหมายกำหนดไปรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจสอบได้ โดย ธ.ก.ส. ได้ประมวลข้อมูลข่าวสารทางการเงินและที่ไม่ใช่ทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย เพื่อรวบรวมไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจสอบได้ตามความต้องการ ได้แก่

4.1 ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชน รวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจดูได้ว่าการพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเอกชนที่ผ่านมา ได้มีการพิจารณาโดยหลักเกณฑ์หรือตามกฎหมายซึ่งจะทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นแนวทางได้ว่า หากตนจะมีการดำเนินการในกรณีนั้น ๆ บ้าง จะต้องเตรียมตัวอย่างไร และ ธ.ก.ส. ควรพิจารณาอย่างไร

4.2 นโยบายหรือการตีความที่สำคัญรวมทั้งนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยง ในการดำเนินงานด้านการเงิน เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้รับทราบเพื่อให้ความร่วมมือปฏิบัติหรือเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อแนวทางนโยบายดังกล่าวอันเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

4.3 แผนงานโครงการและงบประมาณ รายจ่ายประจำปีที่กำลังดำเนินการข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปี ถือได้ว่าเป็นข้อมูลข่าวสารสำคัญ เพื่อให้ผู้รับเหมาหรือผู้ประกอบการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงบประมาณประจำปีของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนแผนงานและโครงการต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ทำให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และทำให้ ธ.ก.ส. ได้ประโยชน์จากการแข่งขันที่เป็นธรรม

4.4 คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบถึงสิทธิหน้าที่ของเอกชนเพื่อที่จะได้รู้ขั้นตอนหลักเกณฑ์การพิจารณาและการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ไม่ว่าการให้บริการหรือการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับประชาชนตามอำนาจหน้าที่ของ ธ.ก.ส. และในการขอรับบริการเรื่องต่าง ๆ จาก ธ.ก.ส.

4.5 รายงานทางการเงิน รายงานผู้สอบบัญชีและรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสรับทราบข้อเท็จจริงในผลการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในการปฏิบัติงานจริง อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและทำให้เกิดความไว้วางใจการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และนำมาซึ่งความโปร่งใสของหน่วยงาน

4.6 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหารสูงสุดในรายงานประจำปี รวมทั้งรูปแบบและจำนวนเงินค่าตอบแทน เพื่อให้ประชาชนได้ทราบถึงการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารสูงสุด ซึ่งดำเนินการตามข้อบังคับและอ้างอิงวิธีปฏิบัติของราชการเป็นสำคัญ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี ส่วนรูปแบบและลักษณะจำนวนเงินค่าตอบแทนจะดำเนินการตามข้อบังคับ และอ้างอิงราชการเป็นสำคัญ

5. การเปิดเผยหรือการจัดหาข้อมูลข่าวสารของ ธ.ก.ส. ทุกประเภทที่เปิดเผยได้ให้กับประชาชนที่ต้องการทราบ โดยดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

6. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญต่อการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดเป็นนโยบายการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง รวมทั้งเผยแพร่แนวทางปฏิบัติดังกล่าว ต่อสาธารณะผ่านช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมโดยทั่วถึง

7. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและรายงานของ ธ.ก.ส. เช่น รายงานกิจการประจำปี ข้อมูลทางสถิติ เป็นต้น ด้วยความถูกต้อง เชื่อถือได้ครบถ้วน โดยใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายกะทัดรัด มีสาระสำคัญที่เพียงพอ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้

8. ประเภทข้อมูลข่าวสารที่จะเผยแพร่และช่องทางการเปิดเผยข้อมูล

8.1 ประเภทข้อมูลข่าวสารที่จะเผยแพร่ ธ.ก.ส. จะเผยแพร่ข้อมูลภายในกำหนดเวลาและความถี่ตามที่กฎหมายหรือหน่วยงานทางการ หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล ธ.ก.ส. กำหนดตามแต่ประเภทของข้อมูล



8.2 ช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคารตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการติดต่อทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารของ ธ.ก.ส. ดังนี้ 1) ที่อยู่ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (อีเมล) : [contact@baac.or.th](mailto:contact@baac.or.th) 2) เว็บไซต์ : [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th) และ 3) Facebook : ธ.ก.ส. บริการด้วยใจ และสื่อสารผ่านช่องทางอื่น ๆ ดังนี้

(1) สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แผ่นพับ โปสเตอร์ หนังสือพิมพ์ หนังสือ จดหมายและรายงานประจำปี เป็นต้น และ (2) สื่ออื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ การประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุมวิชาการ ศูนย์เรียนรู้ ศูนย์เผยแพร่ความรู้ การประชุมลูกค้าและหัวหน้ากลุ่มลูกค้า และการจัดนิทรรศการ เป็นต้น ในกรณีที่ประสงค์จะสอบถามหรือขอรับคำยืนยันจาก ธ.ก.ส. ว่าได้รับอนุญาตหรือการติดต่อแล้ว ให้สอบถามในวันและเวลาราชการ ได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ธ.ก.ส. Call Center 0 2555 0555 และศูนย์บริการลูกค้า 1593

9. มีการจัดทำรายงานประจำปี ซึ่งแสดงถึงฐานะการเงินและผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนด (120 วันหลังจากสิ้นปีบัญชี) ครอบคลุมถึงหลักการสำคัญ เช่น นโยบายการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน รายงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

10. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของ ธ.ก.ส. มีแนวทางการดำเนินงานและช่องทางการเปิดเผยข้อมูล ดังนี้

10.1 ประกาศเผยแพร่ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ที่ [www.gprocurement.go.th](http://www.gprocurement.go.th) ซึ่งประกอบด้วย แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี การเปิดเผยราคากลาง ประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง ขอบเขตของงาน (TOR) การประชาสัมพันธ์ และรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างในทุกขั้นตอนการดำเนินงานของการจัดซื้อจัดจ้าง

10.2 ประกาศเผยแพร่ทาง Website ธ.ก.ส. ที่ [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th) ได้แก่ รายงานสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำเดือน ตามแบบ สสร.1 การจัดซื้อจัดจ้างประจำไตรมาส การเปิดเผยราคากลาง

10.3 ปิดประกาศที่ป้ายประชาสัมพันธ์ของ ธ.ก.ส. เป็นระยะเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วันทำการ ได้แก่ ประกาศการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคาหรือผู้ได้รับการคัดเลือก

10.4 จัดส่งสำเนาสัญญาหรือข้อตกลง ซึ่งมีมูลค่าตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไปให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และกรมสรรพากรภายใน 30 วัน นับแต่วันทำสัญญาหรือข้อตกลง

10.5 รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างที่มีวงเงินเกินกว่า 50 ล้านบาท เพื่อเสนอต่อฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (นย.) เป็นประจำทุกสิ้นเดือน

11. การทบทวนนโยบายการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ธ.ก.ส. มีนโยบายทบทวนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้นโยบายการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารมีความสอดคล้อง ถูกต้องตามข้อกำหนดและข้อบังคับทางกฎหมาย และเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้น

## หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

**หลักการ** ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามกฎหมายที่ว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐกำหนด

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์แนวทางปฏิบัติ และคู่มือ ดังต่อไปนี้ 1) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ 2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 3) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 4) หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555 และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี 2555 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ 5) คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ 6) คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้ ให้รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

**แนวทาง** สำหรับหมวดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยง
2. การควบคุมภายใน
  - 2.1 การกำกับดูแลการควบคุมภายใน
  - 2.2 นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

## 1. การบริหารความเสี่ยง

1.1 คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในการความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจและการบริหารความเสี่ยง

คำอธิบายเพิ่มเติม : ความเสี่ยงที่สำคัญให้หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

1.2 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ และความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจรวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการเพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

1.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานที่มีหน้าที่ประเมินและกำกับดูแลความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยง และผลกระทบที่รัฐวิสาหกิจอาจจะได้รับ

1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

คำอธิบายเพิ่มเติม : บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ ให้หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง

## แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีบทบาทในการอนุมัติ ทบทวน นโยบายและกลยุทธ์ ควบคุมดูแล ให้ผู้บริหารระดับสูงจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ มีการติดตามฐานะและประสิทธิภาพ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งกำกับดูแลและสนับสนุนการนำนโยบายการบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร ผ่านคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและผู้บริหารเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เกิดความเชื่อมั่น ว่า ธ.ก.ส. สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ธ.ก.ส. มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee: ROC) เป็นผู้กำหนด กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง กำกับ ดูแล ติดตามการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายและ ยุทธศาสตร์ที่กำหนด ตลอดจนกำกับให้มีการนำนโยบาย การบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร ติดตามกระบวนการบูรณาการ GRC และรายงานให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ ธ.ก.ส.

3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC) มีบทบาทในการ กำหนดกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุม กำกับ ดูแลและติดตามให้ส่วนงานต่างๆ มีการบริหารความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ ดำเนินการให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) และกำกับ ให้มีการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ผลักดันการปฏิบัติงานด้าน GRC ให้เป็นรูปธรรม ตลอดจนรายงานผล การดำเนินงานที่สำคัญต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee : ROC) และ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. อย่างสม่ำเสมอ

4) ธ.ก.ส. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และมีการทบทวนนโยบายทุกปี

5) ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับ เกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อใช้ประโยชน์สูงสุดจากความเสี่ยงในการสร้างโอกาสทางธุรกิจตาม หลักการ Three Lines of Defense

6) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน

7) ธ.ก.ส. ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Risk Culture) เสริมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่ง ของการปฏิบัติงานตามปกติ

8) ธ.ก.ส. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ เพื่อลดความเสี่ยงองค์กร รวมทั้ง กำหนดการควบคุมเป็นบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ กำกับ ควบคุม ติดตาม สื่อสาร และซักซ้อมตามภารกิจของ ธ.ก.ส.

9) ธ.ก.ส. บูรณาการ GRC โดยจัดให้บุคลากรมีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสม (People) มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส มีกระบวนการควบคุมภายในที่ดี (Process) การบริหารจัดการข้อมูลให้ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา (Information) และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (Technology) เพื่อช่วยให้ องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างครบถ้วน

## 2. การควบคุมภายใน

### 2.1 การกำกับดูแลการควบคุมภายใน

1) คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการ ตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน

2) คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยกรรมการตรวจสอบต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานและไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติ และคู่มือดังต่อไปนี้ 1) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2) ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2555 3) คู่มือการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ 4) คู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2566 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้ ให้รวมถึงกฎหมายและ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร

คำอธิบายเพิ่มเติม : รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ ของคณะกรรมการตรวจสอบ

4) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

5) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลครบถ้วนและเพียงพอที่จะสอบ ทานรายงานทางการเงิน และรายงานอื่นๆ ที่คณะกรรมการออกควบคู่กับรายงานทางการเงินที่ตนได้ ตรวจสอบแล้ว และมีสิทธิที่จะแสดงความเห็นหากรายงานอื่นไม่สอดคล้องกับงบการเงินที่ได้ตรวจสอบแล้ว

6) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็น อิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผย รายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

คำอธิบายเพิ่มเติม : บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงาน ที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใด ก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

7) คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

## 2.2 นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีบทบาทในการอนุมัติ ทบทวนนโยบายการควบคุมภายใน ติดตามดูแล ให้ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้มีอำนาจ จัดทำนโยบายและกลยุทธ์ รวมทั้งติดตามฐานะ และประสิทธิภาพของ คณะกรรมการชุดย่อยและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

2. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee: ROC) มีบทบาทในการกำหนด นโยบาย แผนงาน และกรอบแนวทางการควบคุมภายใน ตลอดจนติดตาม ทบทวนผลการประเมินและความ เพียงพอของระบบการควบคุมภายในของธนาคาร

3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee : RMC) มีบทบาทในการกำหนดแนวทางการประเมินผลการควบคุมภายใน รวบรวม พิจารณา กลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน รวมทั้งจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ธ.ก.ส. เสนอต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee : ROC) และคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

4. ธ.ก.ส. กำหนดนโยบายการควบคุมภายใน โดยมุ่งเน้นให้มีกลไกการถ่วงดุลและดูแลให้มีการควบคุมกำกับ และตรวจสอบ (Three Lines of Defense) ที่มีประสิทธิภาพ ดูแลให้มั่นนโยบาย และระบบการควบคุมภายในที่ดี ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

5. ธ.ก.ส. มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับ กำกับ ควบคุม ติดตาม สื่อสาร ชักซ้อม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามนโยบาย คู่มือ วิธีปฏิบัติ และกฎเกณฑ์ ทั้งภายในและภายนอกธนาคารอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ ธ.ก.ส. เกิดความน่าเชื่อถือ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และพนักงานไม่ถูกลงโทษทางวินัย

6. ธ.ก.ส. มุ่งเน้นพัฒนาให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีความรู้ มุ่งมั่น ทุ่มเท รับผิดชอบ และให้ความสำคัญในการควบคุมภายในของส่วนงาน โดยการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเอง (RCSA) สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ กำหนดมาตรการเพื่อรองรับความเสี่ยงของส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการที่ธนาคารกำหนดทุกส่วนงาน

7. ธ.ก.ส. กำหนดให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลของทุกส่วนงาน และผู้บริหารทุกระดับ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพดำเนินงาน ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของส่วนงาน

8. ธ.ก.ส. นำเทคโนโลยีมาใช้รวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และบูรณาการร่วมกับสารสนเทศในการสื่อสารการควบคุมภายในทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบการประเมินการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน โดยให้สามารถสื่อสารข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างทันกาล

9. ธ.ก.ส. เสริมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ให้พนักงานทุกระดับ โดยกำหนดให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติของ ธ.ก.ส. ซึ่งต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

## หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

**หลักการ** คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

### แนวทาง

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้อง และธรรมะนิยมที่ดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

คำอธิบายเพิ่มเติม : มาตรฐานเรื่องจรรยาบรรณต้องสอดคล้องและเป็นไปตามประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 138 ตอนพิเศษ 236 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนต้องยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด

3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

#### **แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.**

1. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้องและธรรมเนียนที่ดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด

3. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติและมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

4. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีจริยธรรมทางธุรกิจของ ธ.ก.ส. โดยให้กรรมการ ธ.ก.ส. ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ ธ.ก.ส. มีการดำเนินงานอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรม เคารพสิทธิ และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอภาค เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ ประกอบด้วย

- (1) การเคารพกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน
- (2) การสนับสนุนภาคการเมือง
- (3) การมีส่วนได้ส่วนเสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- (4) การรักษาความลับ การรักษาข้อมูล และการใช้ข้อมูลภายใน
- (5) การปฏิบัติต่อลูกค้า
- (6) การปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า
- (7) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
- (8) การจัดซื้อจัดจ้าง และการปฏิบัติต่อคู่ค้า คู่ความร่วมมือ และผู้ส่งมอบ
- (9) การรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมโดยรวม
- (10) การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน
- (11) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
- (12) การรับ การให้ของขวัญ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด
- (13) ความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม
- (14) ทรัพย์สิน ทรัพย์สินทางปัญญา และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

โทรคมนาคม

5. ธ.ก.ส. กำหนดจรรยาบรรณต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อเป็นหลักปฏิบัติสำหรับบุคลากรของ ธ.ก.ส. โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ จรรยาบรรณของกรรมการ จรรยาบรรณของผู้บริหาร และจรรยาบรรณของพนักงาน

## หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

**หลักการ** ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาวิสาหกิจ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้วิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้วิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาวิสาหกิจ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้วิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้วิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

### แนวทาง

1. คณะกรรมการควรหารือร่วมกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** วิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 หมวด 4 การประเมินผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้วิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุผลตามข้อตกลงการประเมินผลงานที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ

3. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้รับทราบ

**คำอธิบายเพิ่มเติม :** วิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจ

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

1. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. หารือร่วมกับกระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน

2. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. ดำเนินงานให้บรรลุผลตามข้อตกลงการประเมินผลงานที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ

3. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ติดตามผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ผ่านระบบรายงานผลที่มีองค์ประกอบครบถ้วนตามประเด็นสำคัญ ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะพร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของ ธ.ก.ส.

4. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำหนดให้มีการเผยแพร่ ผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน ผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้รับความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปิดเผยข้อมูลช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึง และติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. ได้อย่างสะดวกผ่านทางเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส. รายงานกิจการประจำปี

5. คณะกรรมการ ธ.ก.ส. กำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินและนำข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงานมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น โดยมีการกำกับติดตามการนำผลการดำเนินงานไปพัฒนาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดต่อยอดและพัฒนาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

6. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 หมวด 4 การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

7. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

8. ธ.ก.ส. ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers หมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร



## ส่วนที่ 4 มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

### 1. ด้านวินัยของพนักงาน

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญต่อวินัยของพนักงาน จึงกำหนดแบบแผนความประพฤติหรือข้อปฏิบัติสำหรับพนักงานและลูกจ้าง เพื่อให้ ธ.ก.ส. ดำเนินงานไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้เกิดความยั่งยืน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ ธ.ก.ส. โดยกำหนดวินัยของพนักงานไว้ในข้อบังคับฉบับที่ 9 ว่าด้วยวินัยการสอบสวน การลงโทษสำหรับพนักงานและลูกจ้าง หากพนักงานผู้ใดฝ่าฝืนวินัยก็จะได้รับโทษทางวินัยตามความร้ายแรงของพฤติกรรมที่กระทำผิดและความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งกำหนดไว้ 5 สถาน

กรณีมีการตรวจพบว่าพนักงานกระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้นั้น ตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง โดยจะมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานเบื้องต้นที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่ปรากฏให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบเพื่อแก้ข้อกล่าวหา หาก ธ.ก.ส. พิจารณาแล้วมีความผิดจริงต้องมีการลงโทษ ถ้าหากอยู่ในอำนาจลงโทษของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นก็สามารถลงโทษได้ และรายงานเรื่องดังกล่าวตามลำดับชั้นถึงธนาคารเพื่อพิจารณาต่อไป

กรณีผู้บังคับบัญชาผู้นั้นเห็นว่าเป็นกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงที่มีโทษถึงขั้นพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน ต้องรายงานฝ่ายจัดการเพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเรื่องดังกล่าว ซึ่งจะมีกรรมการที่เป็นตัวแทนสหภาพแรงงาน ธ.ก.ส. ร่วมเป็นกรรมการสอบสวนด้วย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถูกกล่าวหา และคณะกรรมการสอบสวนจะได้แจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานเบื้องต้นที่สนับสนุน ข้อกล่าวหาเท่าที่ปรากฏให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบเพื่อแก้ข้อกล่าวหา เมื่อคณะกรรมการสอบสวนได้สอบสวน แล้วจะรายงานผลการสอบสวนต่อ ธ.ก.ส. โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาเรื่องวินัย ซึ่ง ธ.ก.ส. แต่งตั้งให้ทำหน้าที่กลั่นกรองงานวินัย คณะกรรมการที่ปรึกษาเรื่องวินัยจะพิจารณาและเสนอความเห็นต่อ ธ.ก.ส. หากมีความผิดก็จะลงโทษตามแนวทางการลงโทษของ ธ.ก.ส. และถ้าผู้ถูกลงโทษเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรม ยังมีสิทธิที่จะอุทธรณ์การลงโทษต่อคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้

#### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

ในการดำเนินการทางวินัย ธ.ก.ส. ได้กำหนดแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. กำหนดเป็นข้อบังคับฉบับที่ 9 ว่าด้วยวินัยการสอบสวนและการลงโทษสำหรับพนักงานและลูกจ้าง ระเบียบฉบับที่ 31 ว่าด้วยการสอบสวนเป็นแนวทางในการดำเนินการทางวินัย ระเบียบฉบับที่ 29 ว่าด้วยหลักเกณฑ์การอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์
2. จัดทำคู่มือวินัยของพนักงานให้พนักงานทุกคนทราบและถือปฏิบัติ
3. จัดทำแนวทางการลงโทษพนักงานเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
4. แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงและคณะกรรมการสอบสวนเพื่อให้ความเป็นธรรมกับพนักงาน
5. แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเรื่องวินัยเพื่อพิจารณากลั่นกรองรายงานการสอบสวนหรือสอบข้อเท็จจริง กรณีที่พนักงานกระทำความผิดวินัยของ ธ.ก.ส. เพื่อให้พนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยได้รับการพิจารณาที่โปร่งใสเป็นธรรม และเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส.
6. มีการสื่อสารพฤติกรรมกระทำความผิดวินัยของพนักงาน เพื่อให้ส่วนงานใช้เป็นแนวทางชักจูงและกำกับ ควบคุมดูแลพนักงานไม่ให้กระทำความผิดวินัย
7. มีหนังสือชักจูงเรื่องวินัยและข้อพึงระมัดระวัง เพื่อเป็นการป้องปรามการกระทำความผิดวินัย
8. จัดให้มีการนิเทศงานวินัยและจรรยาบรรณ

9. ให้ผู้อำนวยการสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการฝ่าย มีอำนาจดำเนินการทางวินัย ตามข้อบังคับฉบับที่ 9 ข้อ 13 และมีอำนาจลงโทษตามข้อ 12 กับพนักงานที่กระทำผิดวินัย หรือพนักงานที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย เพื่อให้การพิจารณาเกิดความรวดเร็วและเป็นธรรมแก่พนักงานด้วย

10. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เพื่อพิจารณาการอุทธรณ์ของผู้ถูกลงโทษทางวินัย ซึ่งเป็นกระบวนการให้ความเป็นธรรมอีกชั้นหนึ่ง

## 2. การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ธ.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญกับการพิจารณาเรื่องที่เกิดหรืออาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยจัดให้มีการควบคุมดูแลและป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดแนวทางที่จัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างรอบคอบด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีเหตุผล ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน เพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยกำหนดให้มีการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 2 กลุ่ม คือ สำหรับกรรมการ ซึ่งต้องปฏิบัติตามมติคณะกรรมการและผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานและผู้บริหาร ต้องปฏิบัติตามระเบียบฉบับที่ 50 ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

เพื่อให้การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน ธ.ก.ส. เป็นผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการ ดังนี้

1. คณะกรรมการมีมติเห็นชอบแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
2. จัดทำระเบียบ ธ.ก.ส. ฉบับที่ 50 ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน
3. กำหนดให้มีการรายงานทันทีที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และในกรณีที่ไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีการรายงานเป็นประจำทุกสิ้นปีบัญชี
4. รณรงค์และเผยแพร่และพัฒนาพนักงานให้รู้และปฏิบัติตามระเบียบฉบับที่ 50
5. ให้มีการสอบทานและกำหนดมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของแต่ละส่วนงานเป็นประจำทุกปี
6. สำหรับคณะกรรมการและผู้จัดการ ให้มีการแสดงรายการบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินตามแบบพิมพ์ของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)
7. กำหนดมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยให้ผู้บริหารระดับ 10 ขึ้นไปเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบความขัดแย้งทางผลประโยชน์
8. ให้ผู้ที่ทำหน้าที่ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานที่ ธ.ก.ส. แต่งตั้งต้องตรวจสอบตนเอง (Declare) ก่อนทำหน้าที่นั้นๆ

## 3. การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของผู้ปฏิบัติงาน

การจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสและน่าเชื่อถือ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มมูลค่าในกิจการและความมั่นคงของ ธ.ก.ส. ในระยะยาว ตลอดจนการเจริญเติบโต อย่างมีเสถียรภาพ ธ.ก.ส. จึงกำหนดให้มีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของผู้ปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจัดให้มีการควบคุมกำกับการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ ตลอดจนมาตรฐานต่าง ๆ ที่ทางหรือ ธ.ก.ส. กำหนด

**“กฎเกณฑ์”** หมายความว่า กฎหมาย พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศกระทรวง ข้อบัญญัติระเบียบ ข้อบังคับ หรือบทบัญญัติอื่น ที่มีผลบังคับเป็นการทั่วไป โดยไม่มุ่งหมายให้ใช้บังคับ แก่กรณีใดหรือบุคคลใดเป็นการเฉพาะ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่าง ๆ ที่ทางหรือ ธ.ก.ส. กำหนด

**“การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์”** หมายความว่า กระบวนการในการระบุประเมิน แนะนำ ติดตาม และรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเป็นอิสระ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ที่บังคับใช้ในปัจจุบันและที่จะมีขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**“ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)”** หมายความว่า ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของธนาคาร อันมีผลต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชน รวมถึงสภาพบังคับตามกฎหมายทั้งทางแพ่งและอาญา

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

นโยบายการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

1. ธ.ก.ส. จัดให้มีการควบคุมกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามแนวปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
2. ธ.ก.ส. จัดให้มีการป้องกันความเสียหายอันเนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสภาวะปัจจุบัน
3. ธ.ก.ส. จัดให้มีผู้รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เพื่อให้มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ของกฎหมาย
4. พัฒนาการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพอันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มีระบบการสอบทาน ประเมิน ติดตาม และรายงานผลการสอบทานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ประจำปีและรายงานต่อ ธ.ก.ส. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยถือว่าการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานทุกคน
6. กำหนดให้มีมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน การป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตามที่กฎหมายกำหนด

### หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด กรณีผู้ปฏิบัติงานพบปัญหาการฝ่าฝืนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้แจ้งผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหรือส่วนงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ทั้งนี้ สำนักรส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนงานรับผิดชอบในเรื่องการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จะมีการสอบทานทุกส่วนงานเป็นประจำทุกปี

### 4. ความรับผิดชอบของฝ่ายปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานนั้น บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลภายนอกหรือแก่ ธ.ก.ส. หลายประการ พนักงานจึงมีความเสี่ยงที่จะต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้น หาก ธ.ก.ส. กำหนดให้พนักงานต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติหน้าที่เหมือนเช่นที่ผ่านมาในอดีตก็จะทำให้พนักงานไม่กล้าใช้ดุลพินิจหรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ อันส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานของ ธ.ก.ส. และงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการต่าง ๆ

ธ.ก.ส. มีสถานะเป็นนิติบุคคลซึ่งไม่สามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองการดำเนินการต่าง ๆ ตามหน้าที่ของ ธ.ก.ส. จึงต้องกระทำการโดยผ่านพนักงาน การกระทำของพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ จึงมีได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่เป็นการกระทำ “แทน ธ.ก.ส.” ดังนั้น หากการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานมีการกระทำละเมิดก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นแก่บุคคลภายนอกหรือแก่ ธ.ก.ส. ธ.ก.ส. ควรที่จะต้องรับภาระในความเสียหายที่เกิดขึ้นก่อน แต่เมื่อ ธ.ก.ส. รับภาระในความเสียหายนั้นไว้แล้ว จะเรียกให้พนักงานผู้กระทำละเมิดชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ ธ.ก.ส. ได้หรือไม่และเป็นจำนวนเท่าใดนั้น ธ.ก.ส. ก็ควรที่จะต้องคำนึงด้วยว่า พนักงานผู้กระทำละเมิดนั้นมีเจตนาหรือกระทำประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่มากน้อยเพียงใด

หากการกระทำละเมิดนั้นเกิดขึ้นจากความบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ธ.ก.ส. จะเรียกให้พนักงานผู้กระทำละเมิดต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่ ธ.ก.ส. ได้ชดใช้แก่ผู้เสียหายไปแล้วหรือที่เกิดขึ้นแก่ ธ.ก.ส. เนื่องจากความบกพร่องหรือความเสียหายในการปฏิบัติหน้าที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พนักงานนั้นมีได้ใช้ความละเอียดยรอบคอบหรือความระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ แม้แต่เพียงเล็กน้อย

### แนวทางปฏิบัติ ธ.ก.ส.

#### กรณีพนักงานกระทำละเมิดต่อ ธ.ก.ส.

1. เมื่อเกิดความเสียหายแก่ ธ.ก.ส. ให้พนักงานที่เกี่ยวข้องแจ้งต่อผู้บังคับบัญชา และให้มีการรายงานตามลำดับชั้นจนถึงผู้จัดการผ่านสำนักคดีโดยไม่ชักช้า โดยการรายงานให้ส่วนงานต่าง ๆ หรือสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด จัดทำรายงาน ประกอบด้วย

- 1.1 ข้อมูลความเสียหาย
- 1.2 ผลการสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น
- 1.3 บันทึกรายงาน
- 1.4 หนังสือร้องเรียน (ถ้ามี)
- 1.5 ส่วนวนการเยียวยาผู้เสียหาย
- 1.6 ส่วนวนสอบสวนทางวินัย

2. เมื่อมีเหตุอันควรเชื่อว่าความเสียหายเกิดจากการกระทำของพนักงาน

3. ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิด

4. องค์ประกอบคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิดมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน

แต่ไม่เกิน 5 คน และประธานต้องมีตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้ต้องรับผิดหรือตามที่ธนาคารกำหนด และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือผู้ได้รับปริญญาทางกฎหมาย หรือได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรการดำเนินการทางละเมิดหรือมีประสบการณ์ด้านการดำเนินการสอบสวน และกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นตัวแทนสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ธ.ก.ส.

5. กำหนดการสอบข้อเท็จจริงและรายงานผลเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาความรับผิดทางละเมิดภายใน 60 วัน ขออนุญาตขยายได้ ครั้งละไม่เกิน 30 วัน เวลารวมทั้งหมดแล้วไม่เกิน 180 วัน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอื่น

6. ต้องให้โอกาสแก่พนักงานผู้ต้องรับผิด หรือผู้เกี่ยวข้องได้ชี้แจงข้อเท็จจริงและโต้แย้งแสดงพยานหลักฐานของตนอย่างเพียงพอและเป็นธรรม

7. คณะกรรมการพิจารณาความรับผิดทางละเมิด พิจารณาข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานแล้ว รายงานการพิจารณาและความเห็นเกี่ยวกับตัวผู้ต้องรับผิดและจำนวนค่าสินไหมทดแทนที่ผู้ต้องหาต้องชดใช้ พร้อมส่วนวนการสอบข้อเท็จจริงต่อผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

8. กรณีผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ สั่งให้ทบทวนหรือสอบข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ให้รับดำเนินการให้เสร็จสิ้น

9. ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ วินิจฉัยว่ามีผู้ใดต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทน และจำนวนเท่าใด โดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

10. ธ.ก.ส. จะต้องส่งสำนวนการสอบสวนต่อกระทรวงการคลังเพื่อตรวจสอบภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ วินิจฉัยสั่งการ เว้นแต่เป็นกรณีที่กระทรวงการคลังกำหนดว่าไม่ต้องรายงานให้กระทรวงการคลังตรวจสอบ

11. หากกระทรวงการคลังไม่แจ้งผลการตรวจสอบให้ ธ.ก.ส. ทราบภายใน 1 ปี นับจากวันที่ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ วินิจฉัยสั่งการ ให้ ธ.ก.ส. รายงานผู้จัดการ โดยให้ผู้จัดการ รองผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ มีคำสั่งวินิจฉัยตามที่เห็นสมควร และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

12. เมื่อกระทรวงการคลังแจ้งผลการพิจารณาให้ ธ.ก.ส. ทราบแล้ว ให้ผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายวินิจฉัยสั่งการตามความเห็นของกระทรวงการคลัง และแจ้งคำสั่งนั้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

13. การเรียกค่าสินไหมทดแทนจากพนักงาน ให้ดำเนินการฟ้องคดีภายในกำหนดอายุความตามกฎหมาย

14. หากมีผู้เกี่ยวข้องที่ต้องรับผิดชอบ ให้เรียกผู้นั้นชดเชยค่าสินไหมทดแทนภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ได้รับความแจ้งจากกระทรวงการคลัง และให้ดำเนินการ ดังนี้ กรณีผู้ต้องรับผิดชอบกระทำโดยเหตุทุจริต ให้ผู้ต้องรับผิดชอบสัญญาชดเชยค่าสินไหมทดแทนแก่ ธ.ก.ส. จนเสร็จสิ้น ภายในเวลา 1 ปี ในกรณีที่ผู้ต้องรับผิดชอบมิได้กระทำการโดยทุจริตให้ ธ.ก.ส. ผ่อนผัน การชดเชยค่าสินไหมทดแทนเป็นรายเดือนได้ตามที่เห็นสมควร ไม่เกินกำหนดภายในเวลา 10 ปี

15. ในกรณีที่ความเสียหายมิได้เกิดแก่เงิน จะสั่งให้ชดเชยเป็นทรัพย์สินอย่างเดียวกันถ้าเป็นสิ่งของต้องชดเชยเป็นสิ่งของที่มีสภาพ คุณภาพ ปริมาณ ลักษณะเดียวกันและใช้งานแทนได้เช่นเดียวกัน และทำสัญญายินยอมชดเชยดังกล่าว ถ้าเป็นการซ่อมแซมทรัพย์สินที่ชำรุดเสียหายให้คงสภาพเดิม ต้องทำสัญญาตกลงและซ่อมแซมให้เสร็จโดยเร็ว ภายในเวลา 6 เดือน

16. กรณีผู้ต้องรับผิดชอบในขณะยังต้องรับผิดชอบในผลละเมิด ให้รับดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว และระมัดระวังอย่าให้ขาดอายุความมรดก

#### กรณีพนักงานกระทำละเมิดต่อบุคคลภายนอก

1. ให้พิจารณาว่า ความเสียหายต่อบุคคลภายนอกนั้น เกิดขึ้นจากพนักงานซึ่งได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้พนักงานรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยไม่ชักช้า

2. ให้ดำเนินการตามแนวทางกรณีพนักงานกระทำละเมิดต่อ ธ.ก.ส. โดยอนุโลม

3. กรณีผู้เสียหายฟ้องคดีต่อศาล หากความเสียหายเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ ให้ร้องขอต่อศาลให้พนักงานพ้นจากการเป็นคู่ความในคดี แต่หากความเสียหาย มิได้กระทำการในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เรียกพนักงานผู้นั้นเข้ามาเป็นคู่ความในคดีด้วย ตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

4. ถ้าผลแห่งคดี ธ.ก.ส. จะต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหาย ถ้าพนักงานได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ธ.ก.ส. มีสิทธิเรียกให้พนักงานผู้ทำละเมิดชดเชยค่าสินไหมทดแทนแก่ ธ.ก.ส. ได้

## 5. นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy)

ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นในการต่อต้านการให้หรือรับสินบนทุกรูปแบบ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการทุจริตคอร์รัปชัน และไม่เพียงแต่เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายเท่านั้น แต่ยังขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงงามเป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้

ทั้งนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคมและสื่อมวลชน ในการสร้างมาตรฐานการประกอบธุรกิจที่โปร่งใส ธ.ก.ส. จึงได้กำหนดนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน ดังนี้

### 1. คำนิยาม

สินบน (Bribery) หมายถึง เงินหรือทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อม ที่เสนอว่าจะให้ สัญญาว่าจะให้ มอบให้ การยอมรับการให้ หรือร้องขอสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันส่งผลต่อการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะจงใจให้กระทำการหรือไม่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งธุรกิจของ ธ.ก.ส. หรือเอื้อประโยชน์ให้กับธุรกิจของผู้ให้ ที่ขัดต่อกฎหมายหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือธรรมเนียมปฏิบัติทางการค้าที่เป็นธรรม

ของขวัญ หมายถึง เงินหรือทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใดที่ให้แก่กันเพื่ออวยชัยไมตรี และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใดที่เป็นรางวัล ให้โดยเสน่หาหรือเพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ การให้สิทธิพิเศษ ซึ่งมีไม่ใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สิน หรือการให้สิทธิพิเศษในการได้รับบริการหรือความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกันและไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตัว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินไว้ในภายหลัง

ประเพณีนิยม หมายถึง เทศกาลหรือวันสำคัญซึ่งอาจมีการให้ของขวัญกัน และให้หมายความรวมถึงโอกาสในการแสดงความยินดี การแสดงความขอบคุณ การต้อนรับ การแสดงความเสียใจ หรือการให้ความช่วยเหลือตามมารยาทที่ถือปฏิบัติกันในสังคมด้วย

### 2. หน้าที่ความรับผิดชอบ

บุคลากรของ ธ.ก.ส. ต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวังตามนโยบายฉบับนี้ รวมถึงการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจ รวมถึงข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมให้การดำเนินการของ ธ.ก.ส. โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 ผู้บริหารสูงสุด ทำหน้าที่กำหนดนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน สื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีระบบที่สนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานตระหนักถึงความสำคัญและได้นำไปปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.3 ผู้บริหารทุกระดับ ทำหน้าที่นำนโยบายฉบับนี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนและควบคุมดูแลให้พนักงานมีการปฏิบัติตามนโยบายฉบับนี้ รวมถึงการทบทวนความเหมาะสม ของระบบ และมาตรการต่าง ๆ

2.4 ฝ่ายตรวจสอบ ทำหน้าที่ในการตรวจสอบและสอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงตามนโยบาย แนวปฏิบัติ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ต่อความเสี่ยงด้านการให้หรือรับสินบนที่อาจเกิดขึ้น และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

2.5 บุคลากรของ ธ.ก.ส. ต้องไม่ดำเนินการหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้หรือการรับสินบนทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม

2.6 คู่ค้า ตัวแทน ตัวกลาง ที่ปรึกษา หรือผู้ที่มีความเกี่ยวโยงทางธุรกิจอื่นๆ ของ ธ.ก.ส. หรือกระทำการในนามของ ธ.ก.ส. โดยบุคลากร ธ.ก.ส. จะปฏิบัติกับบุคคลเหล่านี้ให้สอดคล้องกับนโยบายฉบับนี้

### 3. แนวปฏิบัติการต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Code of Conduct)

3.1 บุคลากรของ ธ.ก.ส. ทุกระดับต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2544 และประกาศคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เรื่อง หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าพนักงานของรัฐ พ.ศ. 2563 โดยมีแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

(1) การให้ของขวัญแก่ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลในครอบครัวของผู้บังคับบัญชาได้เฉพาะกรณีปกติ ประเพณีนิยม ทั้งนี้ การให้ของขวัญตามประเพณีนิยมนั้น แต่ละโอกาสต้องมีมูลค่าไม่เกินสามพันบาท

(2) บุคลากรของ ธ.ก.ส. และครอบครัวของตนจะรับของขวัญจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ได้เฉพาะกรณี ดังต่อไปนี้

1) การรับตามปกติประเพณีนิยม ที่กำหนดไว้ตามนโยบายฉบับนี้

2) การรับที่เป็นการแจกจ่ายทั่วไป หมายถึง เป็นของขวัญที่รับตามโอกาส หรือเป็นประโยชน์ที่ให้กับคนทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจง ทั้งนี้ ของขวัญนั้นต้องมีราคาหรือมูลค่าไม่เกินสามพันบาท อีกทั้งการรับนั้นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการรักษามิตรภาพ รักษาหัวใจ หรือรักษาความสัมพันธ์อันดีส่วนตัวหรือระหว่างส่วนงานเท่านั้น

(3) การสนับสนุนทางการเมือง ธ.ก.ส.เป็นองค์กรที่เป็นกลางทางการเมือง สนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมายและการปกครองระบอบประชาธิปไตย ธ.ก.ส. ไม่มีแนวปฏิบัติที่จะให้การช่วยเหลือทางการเมืองแก่พรรคการเมืองใดๆ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

(4) การบริจาคเพื่อการกุศล สาธารณประโยชน์ และเงินสนับสนุน ธ.ก.ส. สนับสนุนการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตแก่ผู้คนในสังคม ผ่านการดำเนินธุรกิจหรือการบริจาค แต่ต้องเป็นไปเพื่อสาธารณกุศลเท่านั้น การบริจาคเงินเพื่อการกุศลและเงินสนับสนุนต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสและถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีหลักฐานที่ชัดเจน สอดคล้องกับขั้นตอนการอนุมัติและการสอบทานตามระเบียบของ ธ.ก.ส. และจัดให้มีขั้นตอนการติดตามอย่างเหมาะสมเพื่อให้มั่นใจว่าการบริจาคเพื่อการกุศลไม่ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นข้ออ้างสำหรับการให้หรือรับสินบนหรือไม่ได้ปฏิบัติเพื่อการทุจริตคอร์รัปชัน

3.2 ธ.ก.ส. ไม่เรียกร้อง หรือร้องขอสิ่งของ หรือประโยชน์อื่นใดกับบุคคลอื่น ที่มีหน้าที่หรือธุรกิจเกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. ทั้งนี้ ไม่ว่าจะดำเนินการไปเพื่อผลประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการกระทำดังกล่าว ธ.ก.ส. ถือว่าเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ที่ไม่เหมาะสมและมีผลทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ ธ.ก.ส. เสียหาย

3.3 ธ.ก.ส. สนับสนุน ร่วมมือกับองค์กรและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงองค์กรของรัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยขับเคลื่อนนโยบายของประเทศซึ่งเกี่ยวข้องและมีนัยสำคัญต่อการเติบโตและความสำเร็จของ ธ.ก.ส. โดยไม่ขัดต่อนโยบายของ ธ.ก.ส. และจะดำเนินงานร่วมกับองค์กรเหล่านี้ด้วยความโปร่งใสตามหลักจรรยาบรรณธุรกิจ และ ธ.ก.ส. ไม่มีกิจกรรมลobbiesกับลobbiesบีสต์ (Lobbyist) หรือองค์กรใด ๆ



3.3 ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญเป็นธรรมและคุ้มครองพนักงานที่ปฏิเสธการให้หรือรับสินบน โดย ธ.ก.ส. จะไม่ลงโทษ หรือให้ผลลบต่อพนักงานที่ปฏิเสธการให้หรือรับสินบน แม้ว่าการกระทำนั้นจะทำให้ ธ.ก.ส. สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

3.4 ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารทุกระดับต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการปฏิบัติ และมีหน้าที่สื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานเพื่อให้กิจกรรมทางธุรกิจ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นไปอย่างถูกต้อง เผยแพร่ความรู้สร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย ฉบับนี้อย่างจริงจัง รวมถึงเสริมสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.5 นโยบายต่อต้านการให้และรับสินบนนี้ ครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.6 บุคลากร ธ.ก.ส. ต้องไม่ละเลย ละเว้น หรือเพิกเฉยเมื่อพบการกระทำที่ไม่เป็นไปตาม นโยบายฉบับนี้ ให้ถือปฏิบัติตามนโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy) ซึ่งผู้แจ้งเบาะแสจะได้รับความคุ้มครองผลกระทบจากการแจ้งเบาะแสนั้น

3.7 ธ.ก.ส. กำหนดให้บอกกล่าวประชาสัมพันธ์นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบนผ่านสื่อ ทั้งภายในและภายนอก เช่น เว็บไซต์ของ ธ.ก.ส. [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th) และรายงานประจำปี โดยนโยบาย ดังกล่าวของ ธ.ก.ส. เป็นการปฏิบัติภายใต้กฎหมายของประเทศไทยในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและการให้หรือรับสินบน

3.8 ให้ผู้บริหารกำกับดูแลให้บุคลากร ธ.ก.ส. ปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy) อย่างเคร่งครัด หากพบว่าไม่ได้ปฏิบัติตามนโยบายฯ ธ.ก.ส. จะดำเนินการตาม กระบวนการข้อบังคับฉบับที่ 9 ว่าด้วยวินัย การสอบสวน และการลงโทษสำหรับพนักงานและลูกจ้าง

3.9 หากบุคลากร ธ.ก.ส. คนใดเกิดความไม่มั่นใจว่าการกระทำใด อาจเข้าลักษณะเป็นการให้สินบนหรือรับสินบน หรือกรณีที่มีคำถามหรือข้อสงสัย บุคลากร ธ.ก.ส. ควรปรึกษาผู้บังคับบัญชาโดยตรง

## 6. การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

1. ธ.ก.ส. มีการจัดทำนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติ พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากร ทุกระดับ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้รับทราบ

2. ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นในการต่อต้านการให้หรือรับสินบนทุกรูปแบบ จึงกำหนดเป็นนโยบายและแนวปฏิบัติ รวมทั้งปลูกฝังและสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม

3. ธ.ก.ส. มีข้อบังคับฉบับที่ 57 ว่าด้วยหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือและการคุ้มครองพยาน และมาตรการในการคุ้มครองและให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน กรรมการ และบุคคลอื่น ๆ ที่แจ้งเบาะแส หรือให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทุจริต หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับของ ธ.ก.ส.

4. ธ.ก.ส. จัดทำแผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต และกำกับติดตามการดำเนินการป้องกันการทุจริตทุก ๆ 6 เดือน ให้ฝ่ายจัดการทราบ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส.

5. ธ.ก.ส. มีการกำกับ ดูแล เพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริต และมีการประเมินความเสี่ยง รายงาน ให้ฝ่ายจัดการทราบ รวมทั้งเผยแพร่บนเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส.



## ส่วนที่ 5 การรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส

ธ.ก.ส. ได้จัดให้มีช่องทางการร้องเรียน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบข้อเท็จจริง และการสรุปผลรวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้จัดการ และพนักงาน รวมถึงลูกจ้างของ ธ.ก.ส. เกี่ยวกับการกระทำที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐ จรรยาบรรณ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แบบแผน และวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. ตลอดจนระเบียบปฏิบัติของส่วนราชการหรือสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ ธ.ก.ส.

### ● บุคคลที่สามารถแจ้งเรื่องร้องเรียน

บุคคลภายนอก หรือบุคลากรภายในองค์กร ที่พบเห็น หรือทราบเบาะแส รวมถึงบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ที่ฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐ จรรยาบรรณ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แบบแผน และวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. ตลอดจนระเบียบปฏิบัติของส่วนราชการหรือสถาบันอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการของ ธ.ก.ส. รวมถึงการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริต

### ● กระบวนการเรื่องที่ได้รับการร้องเรียน

เมื่อพบเห็นเหตุการณ์ที่มีการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบของรัฐ จรรยาบรรณ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง แบบแผน และวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส. รวมถึงการกระทำที่อาจสื่อถึงการทุจริตของกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้จัดการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมถึงลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ผู้ร้องเรียนสามารถแจ้งเรื่องถึงกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้จัดการ หรือผ่านช่องทางการร้องเรียน หรือส่งเรื่องให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อดำเนินการตรวจสอบหาข้อเท็จจริง

### ● การให้ความคุ้มครองผู้ร้องเรียน

ผู้แจ้งเรื่องร้องเรียนจะได้รับการคุ้มครองจาก ธ.ก.ส. ในการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับไม่เปิดเผยต่อบุคคลอื่นหรือผู้ไม่เกี่ยวข้อง เว้นแต่จำเป็นต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดของกฎหมาย นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการกำหนดการให้ความคุ้มครอง ดังนี้

1. ข้อบังคับ ธ.ก.ส. ฉบับที่ 57 ว่าด้วยหลักเกณฑ์การให้ความช่วยเหลือและการคุ้มครองพยาน เพื่อให้ความสงเคราะห์และการคุ้มครองพยาน ที่ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์ และเป็นผลดียิ่งในการดำเนินการสอบสวนทางวินัย และความรับผิดชอบทางละเมิด ตลอดจนการสอบข้อเท็จจริงอื่นใดของ ธ.ก.ส. ซึ่งอาจทำให้พยานผู้นั้นได้รับความเสียหาย มาตรการในการคุ้มครองพยานของ ธ.ก.ส. มีดังนี้

(1) ไม่เปิดเผยชื่อ หรือข้อมูลใด ๆ ที่จะทำให้ทราบว่ามีผู้ใดเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำ เว้นแต่กฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

(2) ป้องกันไม่ให้มีการใช้อำนาจไม่ว่าในทางใด หรือกระทำการอื่นใดอันเป็นการกลั่นแกล้ง หรือไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจมีผลทำให้กระทบสิทธิหรือหน้าที่ของพยานในทางเสียหาย

2. ธ.ก.ส. กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน ในการเก็บรักษาความลับของลูกค้า และของ ธ.ก.ส. รวมถึงไม่นำความลับไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น

3. ในกรณีที่บุคคลภายนอกขอให้ติดกรของ ธ.ก.ส. ช่วยว่าความ หรือดำเนินคดี ให้ถือปฏิบัติตามคู่มือดำเนินคดีของ ธ.ก.ส.

4. การเปิดเผยข้อมูลตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540
  5. ไม่ใช้หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล โดยไม่ได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล
- โดยปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

● **ระบบการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน**

ธ.ก.ส. ยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการข้อร้องเรียน การจัดการปัญหาอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ และสร้างกลไกอย่างเป็นระบบเพื่อควบคุมมิให้มีข้อร้องเรียนที่ค้างนาน โดยจัดให้มีช่องทางการร้องเรียน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบข้อเท็จจริงและการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถแก้ไขเรื่องร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนี้

**กระบวนการในการจัดการข้อร้องเรียน**

| ขั้นตอน                                        | การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. รับเรื่องร้องเรียน                          | ธ.ก.ส. กำหนดให้ทุกส่วนงานตรวจสอบเรื่องร้องเรียนในระบบ VOC ทุกวันทำการ โดยมีระบบการแจ้งเตือนทาง SMS ไปยังผู้บริหารส่วนงาน กรณีมีเรื่องร้องเรียน เพื่อให้ส่วนงาน เข้าไปรับเรื่องและรีบดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียนลูกค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ               | ส่วนงานที่รับเรื่องร้องเรียนตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนจากลูกค้ารวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบ ความรุนแรง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องร้องเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3. ดำเนินการและสื่อสารไปยังลูกค้า/ผู้ร้องเรียน | ธ.ก.ส. มีระบบการแจ้งเตือนสถานะการดำเนินการแก้ไขเรื่องร้องเรียนให้ผู้ร้องเรียนทราบทาง SMS พร้อมประเมินผลเมื่อ ธ.ก.ส. ยุติเรื่องเรียบร้อยแล้ว <ul style="list-style-type: none"><li>• กรณีส่วนงานรับเรื่องดำเนินการได้เอง ต้องดำเนินการภายในระยะเวลา 3-4 วันทำการ ตามระดับความรุนแรงของเรื่องร้องเรียนพร้อมกับแจ้งผลการดำเนินการให้ลูกค้าทราบทันที</li><li>• กรณีไม่สามารถดำเนินการได้เอง ก็จะส่งเรื่องให้กับส่วนงานเจ้าของเรื่องนั้น ๆ ผ่านระบบ VOC เพื่อให้ส่วนงานเจ้าของเรื่องดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าตามนโยบายและคู่มือวิธีปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนภายในระยะเวลา 5-14 วันทำการ ตามระดับความรุนแรงของเรื่องร้องเรียนพร้อมกับแจ้งผลการดำเนินการให้ลูกค้าทราบทันที</li><li>• กรณีเรื่องร้องเรียนที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการนานกว่าปกติ เกิน 15 วันทำการ เช่น เรื่องเข้าสู่กระบวนการสอบข้อเท็จจริง กระบวนการสอบสวน เข้าสู่มาตรการชดเชยเยียวยาหรือกรณีพิเศษอื่น ๆ ส่วนงานเจ้าของเรื่องติดต่อแจ้งความคืบหน้าและข้อตกลงกับลูกค้า พร้อมกำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จให้ลูกค้าทราบ ภายใน 15 วันทำการ จากนั้นให้มีการสรุปรายงานผลสุดท้ายหลังเสร็จสิ้น โดยรายงานความคืบหน้าล่าสุดในระบบ VOC 134 วันทำการ และสามารถขอขยายระยะเวลาการสอบสวนได้คราวละ 15 วัน แล้วแต่กรณีจนกว่าการสอบสวนจะแล้วเสร็จ</li></ul> |
| 4. ติดตามผลการแก้ไข                            | หลังจากที่ได้จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าแล้ว ธ.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยดำเนินการติดต่อกลับไปยังลูกค้าเพื่อสอบถามความพึงพอใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการ <ul style="list-style-type: none"><li>• ในกรณีที่ผลประเมินลูกค้าไม่พึงพอใจจะสรุปข้อเสนอแนะประเด็นสาเหตุที่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจ รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ส่วนงานที่กำกับดูแล เพื่อรับทราบและพิจารณาดำเนินการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม จากนั้นบันทึกผลการแก้ไขเพิ่มเติมในระบบ VOC และติดตามสอบถามความพึงพอใจลูกค้าอีกครั้ง</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| ขั้นตอน              | การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. ประเมินประสิทธิผล | การแก้ไขข้อร้องเรียน ธนาคารจะทำการรวบรวมข้อร้องเรียนวิเคราะห์และจัดทำรายงานข้อร้องเรียนประจำเดือน ซึ่งประกอบด้วยประเภทเรื่องร้องเรียน ช่องทางที่ร้องเรียน สถิติจำนวนการร้องเรียน ประเด็นเรื่องร้องเรียนที่สำคัญประจำเดือน วิเคราะห์สาเหตุ และแนวทางแก้ไขข้อร้องเรียน ผลการจัดการข้อร้องเรียนตามตัวชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินการ SLA ผลประเมินความพึงพอใจ ผลการตรวจสอบการทำธุรกรรมของลูกค้าผู้ร้องเรียน และสัดส่วนเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำ นำเสนอผู้บริหาร พร้อมทั้งส่งรายงานให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องและฝ่ายกิจการสาขาคำนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริการ                                                                                                                                                                                                                        |
| 6. รายงาน/ทบทวน      | คณะกรรมการ CRM มีการทบทวนกระบวนการ และกลไกการรับฟังเสียงของลูกค้าตลอดจนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อให้การดำเนินงานครบถ้วน ครอบคลุมในทุกมิติและปรับปรุงการทำงานให้เป็นปัจจุบันตามสถานการณ์เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้ง มีประชุมรับทราบข้อมูลสารสนเทศด้านการร้องเรียนของ ธ.ก.ส. ทุกไตรมาส โดยส่วนงานที่รับผิดชอบจัดทำรายงานสรุปสถิติการร้องเรียนและวิเคราะห์ปัญหาข้อร้องเรียน วิเคราะห์ความถี่ ว่าเรื่องใดเป็นเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากเพื่อให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องร้องเรียนที่ต้องดำเนินการแก้ไขและกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ รวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการหากไม่สามารถดำเนินการเองได้ส่วนงานจะจัดประชุมร่วมกับส่วนงานอื่นเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการปรับปรุง |

เพื่อให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล พนักงานที่ได้รับมอบหมายจะดำเนินการตอบสนองและแก้ไขให้กับลูกค้าในเบื้องต้นทันทีที่ได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า (Immediate Corrective Actions) และจะแจ้งกลับลูกค้าถึงแนวทางและระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จ พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการแก้ไขให้ทราบเป็นระยะ เมื่อแก้ไขแล้วเสร็จจะแจ้งปิดเรื่องให้ลูกค้าทราบทันที โดย ธ.ก.ส. กำหนดมาตรฐานระยะเวลาในการแก้ไขข้อร้องเรียน (SLA) ซึ่งจำแนกตามประเภทความรุนแรงของ ข้อร้องเรียน ดังนี้



หมายเหตุ : 1. ผลกระทบมาก หมายถึง เรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับวินัยหรือผู้รับบริการได้รับความเดือดร้อน ไม่พึงพอใจมาก เรียกร้อง ให้องค์กรชดเชย รวมถึงข้อร้องเรียนที่นำไปเผยแพร่ต่อสาธารณะ พ้องสื่อมวลชน สร้างความเสียหายให้แก่ภาพลักษณ์ ธ.ก.ส. เช่น พนักงานทุจริตเรื่องที่มีมูลค่าความเสียหาย ส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางธุรกิจ ข้าวที่มีผลกระทบมากกับธนาคาร

2. ผลกระทบปกติ หมายถึง เรื่องร้องเรียนทั่วไป เกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในผลิตภัณฑ์/บริการ เช่น ไม่ได้รับความสะดวกในการทำธุรกรรม ไม่พึงพอใจการให้บริการของพนักงานที่ให้บริการ

### ช่องทางในการแจ้งข้อร้องเรียน

ธ.ก.ส. มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือ ซึ่งสามารถบริหารจัดการข้อมูลบน Social Media ได้อย่างรวดเร็ว อาทิ ระบบ Chatbot และ Social Monitoring Tools เพื่อให้สามารถตอบสนองบริการ ข้อมูลได้ทันที และนำเสียงของลูกค้าและข้อร้องเรียนจากสื่อสังคมออนไลน์มาบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว และเป็นระบบ โดย ธ.ก.ส. มีช่องทาง/กลไกการรับฟังเสียงของลูกค้าที่สำคัญ ดังนี้

| ช่องทาง ออฟไลน์ (OFFLINE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ช่องทางออนไลน์ (ONLINE)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. ช่องทางพนักงาน</b> เป็นช่องทางที่ลูกค้ามาพบ และ สนทนากับพนักงาน พนักงานออกไปเยี่ยมเยียน การจัดอบรม สัมมนา การจัดงาน การประชุม ส่วนงาน ที่รับผิดชอบ ในการรับเรื่องได้แก่ ทุกส่วนงาน/สาขา</li> <li><b>2. จดหมาย</b> เป็นช่องทางที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐส่งเอกสารหลักฐาน ข้อความทางจดหมายมายังธนาคาร ส่วนงานที่รับผิดชอบ ในการรับเรื่องหลัก ได้แก่ สำนักลูกค้าสัมพันธ์ (ลส.) (จดหมายที่ส่งถึงสำนักงานใหญ่) รวมถึงทุกส่วนงาน/สาขา</li> <li><b>3. กล้องรับฟังความคิดเห็น</b> เป็นช่องทางที่สาขาทาง กล้องรับฟังความคิดเห็นไว้สำหรับรับฟังเสียงของลูกค้า ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่อง ได้แก่ ทุกสาขา</li> <li><b>4. ธ.ก.ส. Call Center</b> หมายเลข 0 2555 0555 เป็นช่องทางโทรศัพท์ที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักลูกค้าสัมพันธ์ (ลส.)</li> <li><b>5. ศูนย์บริการลูกค้า 1593</b> เป็นช่องทางบริการสายด่วน ทางโทรศัพท์ ปัจจุบันให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ สำนักลูกค้าสัมพันธ์ (ลส.)</li> <li><b>6. การสำรวจ/วิจัย</b> เป็นช่องทางการรับฟังเสียงของ ลูกค้า จากผลการสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่างๆ ของกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการ หรือกลุ่มเป้าหมาย ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่ สำนักวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม (วพ.) สำนักพัฒนาองค์กร (พอ.) และ ฝ่ายกลยุทธ์ลูกค้า (กค.)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. E-mail ธนาคาร</b> contact@baac.or.th เป็นช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์ที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสามารถส่งข้อความ หรือแนบไฟล์เอกสารได้</li> <li><b>2. เว็บไซต์ธนาคาร</b> www.baac.or.th เป็นช่องทางที่ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการสามารถแจ้งข้อมูลต่างๆ มายัง ธ.ก.ส. ผ่าน หน้าเว็บไซต์ ธ.ก.ส.</li> <li><b>3. เว็บไซต์ภาครัฐ</b> ประกอบด้วย ระบบการจัดการเรื่องราว ร้องทุกข์ สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี <a href="http://opm.1111.go.th">http://opm.1111.go.th</a> สายด่วน 1111 ของรัฐบาล ระบบ CPM ผ่านศูนย์คุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (ศคง.) สายด่วน 1213 และ <a href="http://www.1213.or.th">www.1213.or.th</a> รวมถึงช่องทาง ทางด่วนแก๊ทนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทย</li> <li><b>4. Facebook Fan Page ของธนาคารในชื่อ “ธกส บริการ ด้วยใจ”</b> เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถติดตามข่าวสาร ของ ธ.ก.ส. และแสดงความคิดเห็น รับข้อร้องเรียนเสนอแนะ ต่าง ๆ หรือส่งข้อมูลมายังธนาคาร</li> <li><b>5. สื่อสังคมออนไลน์</b> เป็นสื่อสาธารณะต่างๆ ที่ลูกค้าหรือ ผู้ใช้บริการรวมถึงประชาชนทั่วไปแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับธนาคาร เช่น บนเว็บไซต์ Pantip.com เว็บไซต์ ชุมชนออนไลน์ที่ได้รับความนิยม รวมถึง Twitter และ Facebook Fan Page “BAAC Thailand” ซึ่ง ธ.ก.ส. จะตรวจสอบความคิดเห็นที่เกี่ยวกับธนาคารและนำมา บริหารจัดการ</li> <li><b>6. BAAC A-Mobile</b> เป็นช่องทาง Application บน โทรศัพท์มือถือที่ลูกค้าสามารถส่งข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่าน Application บนโทรศัพท์มือถือ</li> <li><b>7. Live Chat พูดคุย สอบถามปัญหา กับ AI น้องแจ่มใส</b> เป็นช่องทางการรับฟังเสียงออนไลน์ให้บริการบนหน้าเว็บไซต์ ของธนาคาร โดยลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสามารถสอบถาม ข้อมูล แจ้งปัญหา ให้คำแนะนำ หรือ ร้องเรียน เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และบริการกับธนาคารได้ทันที</li> </ol> |

หมายเหตุ : ช่องทางออนไลน์ (ONLINE) ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่อง ได้แก่ สำนักลูกค้าสัมพันธ์ (ลส.)

## การแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing)

ธ.ก.ส. ได้กำหนดนโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing) เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงานอย่างโปร่งใส สุจริต เป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) บรรลุวัตถุประสงค์ตามหน้าที่ภารกิจและเป้าหมายของธนาคารภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้าง ของ ธ.ก.ส. ทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่อาจเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร หากพบว่ามีกรณีการละเมิดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ จะไม่มีการพ้องผิดใดๆ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เมื่อพบเห็นการกระทำของคณะกรรมการ ผู้จัดการ พนักงาน และลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส. รวมทั้งผิดจริยธรรม จรรยาบรรณ และความประพฤติที่มิชอบ สามารถแจ้งเบาะแสการกระทำผิด ตามช่องทางที่ ธ.ก.ส. กำหนดไว้ โดยผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองตามมาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการตรวจสอบอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ปราศจากการทุจริต และการกระทำผิดทุกรูปแบบ ส่งเสริมและสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้จัดการ พนักงาน และลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ทุกคน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการแสดงถึงการไม่เห็นด้วยต่อการกระทำที่นำสงสัยว่าไม่ถูกต้อง ทุจริตผิดกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง จรรยาบรรณ หรือเป็นความประพฤติที่มิชอบ ขัดต่อนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ ธ.ก.ส.
2. เพื่อป้องกันการกระทำผิดและปราบปรามการทุจริตทุกรูปแบบอย่างจริงจัง
3. เพื่อให้ความคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูลด้วยความเป็นธรรม ได้รับความปลอดภัยไม่ให้อुकुकคาม ช่มชู้ กลั่นแกล้ง เช่น เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน ลักษณะงาน สถานที่ทำงาน พักงาน ไล่ออก หรือกระทำการอื่นใดที่มีลักษณะเป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม รวมทั้งเก็บรักษาข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสและผู้ให้ข้อมูลไว้เป็นความลับ
4. เพื่อให้มั่นใจว่าการพิจารณาเรื่องที่แจ้งเบาะแสดูกดำเนินการอย่างโปร่งใส และยุติธรรมกำหนดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดที่ปลอดภัย และรักษาข้อมูลเป็นความลับตามนโยบายมาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูล

## นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy)

ธ.ก.ส. เปิดรับการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดต่างๆ เกี่ยวกับ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส. รวมถึงการประพฤติผิดจริยธรรม จรรยาบรรณ และการประพฤติปฏิบัติที่มิชอบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายและเสื่อมเสียต่อภาพลักษณ์ โดยมีมาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแสหรือผู้ให้ข้อมูล

### หลักเกณฑ์การรับแจ้งเบาะแสการกระทำผิด

1. มีลักษณะการกระทำผิด ดังต่อไปนี้
  - 1.1 การทุจริตต่อหน้าที่
  - 1.2 การใช้อำนาจในตำแหน่งโดยมิชอบ เพื่อให้บุคคลมอบให้หรือหามาให้ซึ่งทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่ตนเองหรือผู้อื่น



1.3 การเรียกรับหรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดสำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยผิดกฎหมาย

1.4 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของ ธ.ก.ส.

1.5 การปฏิบัติไม่ถูกต้องตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธ.ก.ส.

1.6 การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ

1.7 การใช้ทรัพย์สิน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกใดๆ ของ ธ.ก.ส. โดยมีได้รับอนุญาต

1.8 การเปิดเผยข้อมูล ธ.ก.ส. โดยมีได้รับอนุญาต

1.9 การไม่รายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เมื่อเกิดเหตุแห่งการขัดแย้ง

2. ต้องไม่เป็นบุตรสนพ่หู่ วันแต่บุตรสนพ่หู่ นั้น ระบุช่องทางที่สามารถติดต่อผู้แจ้งเบาะแสดได้ อย่างน้อย 1 ช่องทาง ชื่อ-นามสกุล พนักงาน ธ.ก.ส. ที่กระทำผิด ข้อเท็จจริงของเรื่องที่แจ้งเบาะแสด เช่น วัน เวลา สถานที่ รายละเอียดเหตุการณ์ที่ชัดเจน สามารถดำเนินการสืบสวน สอบสวนได้ และเอกสารหลักฐานอื่น ๆ ประกอบการแจ้งเบาะแสด (ถ้ามี)

3. ต้องไม่เป็นเรื่องที่มีส่วนงาน หรือหน่วยงานอื่นกำลังดำเนินการตรวจสอบ หรือมีข้อสรุปผลการพิจารณาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

4. ต้องไม่เป็นเรื่องที่ได้เข้าสู่กระบวนการยุติธรรม หรือเป็นเรื่องที่ศาลได้มีคำพิพากษาหรือคำสั่งถึงที่สุดแล้ว

### มาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแสด หรือให้ข้อมูล

ผู้แจ้งเบาะแสดหรือผู้ให้ข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ผู้แจ้งเบาะแสดหรือผู้ให้ข้อมูลที่ให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริง สามารถเลือกที่จะไม่เปิดเผยตนเองได้ หากเห็นว่าการเปิดเผยนั้นจะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยหรือเกิดความเสียหายใด ๆ แต่หากมีการเปิดเผยตนเองก็จะทำให้ ธ.ก.ส. สามารถรายงานความคืบหน้า ชี้แจงข้อเท็จจริงให้ทราบ หรือบรรเทาความเสียหายได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้นก็สามารถให้ความยินยอมได้

2. ธ.ก.ส.จะไม่เปิดเผยชื่อตัว หรือข้อมูลใดๆที่จะทำให้ทราบว่าผู้ใดเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำ เว้นแต่ผู้มีอำนาจตามกฎหมายร้องขอ หรือผู้แจ้งเบาะแสดหรือผู้ให้ข้อมูลจะให้ความยินยอมสมัครใจ

3. ธ.ก.ส.จะปกป้องผู้แจ้งเบาะแสดหรือผู้ให้ข้อมูล มิให้ได้รับการข่มขู่ คุกคาม กลั่นแกล้ง ไม่เป็นธรรม จากผู้ที่เสียประโยชน์หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการแจ้งเบาะแสดหรือให้ข้อมูลนั้น ๆ

4. กรณีที่ผู้แจ้งเบาะแสดหรือผู้ให้ข้อมูล เห็นว่าตนเองอาจได้รับความไม่ปลอดภัยหรืออาจเกิดความเดือดร้อนเสียหาย สามารถร้องขอให้ ธ.ก.ส. กำหนดมาตรการคุ้มครองตามความเหมาะสมได้ หรือ ธ.ก.ส. อาจคุ้มครอง โดยไม่ต้องร้องขอก็ได้ หากเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีเหตุอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายหรือความไม่ปลอดภัย

### วิธีการแจ้งเบาะแสดหรือร้องเรียนหรือให้ข้อมูล

1. ผู้แจ้งเบาะแสดต้องแจ้งชื่อ ที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ อีเมล (ถ้ามี) ของตนเอง กรณีที่ไม่ระบุตัวตน จะต้องให้รายละเอียดข้อเท็จจริงหรือหลักฐานที่ปรากฏชัดแจ้งเพียงพอที่แสดงถึงการกระทำผิด

2. ใช้ถ้อยคำหรือข้อความที่สุภาพ และควรมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 วัน เดือน ปี ที่เกิดเหตุ

2.2 ชื่อ-นามสกุล ของผู้ถูกกล่าวหาหรือผู้กระทำผิด

2.3 เรื่องที่แจ้งเบาะแสด เข้าลักษณะทุจริต ผ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ/ข้อบังคับ

## 2.4 พื้นที่เกิดเหตุ

## 2.5 รายละเอียดการกระทำผิด

2.6 ข้อเท็จจริง หรือ พฤติการณ์ของเรื่องที่ทำให้เกิดความเสียหายหรือเสียหายอย่างไร ต้องการให้แก้ไข ดำเนินการอย่างไร เกี่ยวกับการกระทำผิดของคณะกรรมการ ผู้จัดการ พนักงาน และลูกจ้าง ของ ธ.ก.ส. ได้ชัดเจนเพียงพอที่สามารถดำเนินการ สืบสวน สอบสวนได้

## 2.7 ระบุพยานเอกสาร พยานวัตถุและพยานบุคคล (ถ้ามี)

1) การแจ้งเบาะแสการกระทำผิดต้องเป็นเรื่องจริงที่มีมูลเหตุ มิได้หวังสร้างกระแสหรือสร้างข่าวที่เสียหายต่อบุคคลอื่นหรือส่วนงาน

2) การใช้บริการการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดนั้น ต้องสามารถติดต่อกลับไปยังผู้แจ้งเบาะแสได้ เพื่อยืนยันว่ามีตัวตนจริง ไม่ได้สร้างเรื่องเพื่อกล่าวหาบุคคลอื่นหรือส่วนงานต่าง ๆ ให้เกิดความเสียหาย

3) การแจ้งเบาะแสที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ใน การดำเนินการตรวจสอบ สืบสวน สอบสวน ข้อเท็จจริงตามรายละเอียดที่กล่าวมาในข้อ 2) นั้น ให้ยุติเรื่องและเก็บเป็นฐานข้อมูล

### ช่องทางการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดที่ ธ.ก.ส. กำหนด

1. กรณีเป็นการกระทำผิดของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee : ROC) ให้แจ้งเบาะแสดต่อประธานกรรมการ ธ.ก.ส.

2. กรณีเป็นการกระทำผิดของคณะกรรมการ และผู้จัดการ ให้แจ้งเบาะแสดต่อคณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง (Risk Oversight Committee : ROC)

3. กรณีเป็นการกระทำผิดของพนักงาน และลูกจ้าง ให้แจ้งเบาะแสดต่อผู้จัดการ หรือผู้ช่วยผู้จัดการ ที่กำกับดูแลสายงานกำกับการปฏิบัติงาน หรือผู้อำนวยการสำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต โดยสามารถแจ้งได้ด้วยตนเอง หรือดำเนินการแจ้งตามช่องทางการแจ้งเบาะแส ดังต่อไปนี้

| รายการ                         | ช่องทางการแจ้งเบาะแส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. จดหมาย                      | ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เลขที่ 48/8 หมู่ 18 ถนนประชาชื่น แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. E-Mail                      | fraud@baac.or.th                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3. โทรศัพท์                    | 02-558-6444, 02-587-9254                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4. Website                     | 4.1 Internet : <a href="https://www.baac.or.th">https://www.baac.or.th</a><br>: <a href="https://www.baac.or.th/th/content-whistleblowing.php">https://www.baac.or.th/th/content-whistleblowing.php</a><br>4.2) Intranet : <a href="http://baacnet">http://baacnet</a><br>: <a href="https://jewel.int.baac.or.th/whistleblowing/main.php">https://jewel.int.baac.or.th/whistleblowing/main.php</a> |
| 5. Social Media                | Application Line (Line ID: @fraudbaac)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 6. ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้า | Voice of Customer (VOC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 7. อื่น ๆ                      | เช่น Walk – in หรือ อื่นๆ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

ส่วนที่ 6 นโยบายสำคัญของ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. จัดทำนโยบายที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นหลักการสำคัญในการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

| ด้าน                  | นโยบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การกำกับดูแลกิจการ | <div>1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Policy)</div> <div>2. นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy)</div> <div>3. นโยบายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</div> <div>4. นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์</div> <div>5. นโยบายการป้องกันการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน</div> <div>6. นโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริต</div> <div>7. นโยบายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง</div> <div>8. นโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้เงินกู้ยืม)</div> <div>9. นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)</div> <div>10. นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน</div> <div>11. นโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Corporate Culture Policy)</div> |



| ด้าน                           | นโยบาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. ลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct)</li> <li>2. นโยบายเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)</li> <li>3. กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Service Charter และ Service Standard)</li> <li>4. นโยบายการประกอบกิจการสาขาของ ธ.ก.ส.</li> <li>5. นโยบายสินเชื่อ (Lending Policy)</li> <li>6. นโยบายการประเมินราคาหลักประกัน</li> <li>7. นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ธ.ก.ส.</li> <li>8. นโยบายการใช้บริการจากผู้ให้บริการสนับสนุนการประกอบธุรกิจ (Business Facilitator)</li> <li>9. นโยบายการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด</li> </ol> |
| 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน</li> <li>2. นโยบายเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น</li> <li>3. นโยบายการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ</li> <li>4. นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy)</li> <li>5. นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>6. นโยบายการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.</li> <li>7. นโยบายการบริหารจัดการภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน</li> <li>8. นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน</li> </ol>                                                                                                                 |
| 5. ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>2. นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy)</li> <li>3. นโยบายตรวจสอบภายใน (Internal Auditing Policy)</li> <li>4. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance , Risk Management and Compliance : GRC)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                       |
| 6. ความยั่งยืนและนวัตกรรม      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายความยั่งยืน</li> <li>2. นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. นโยบายการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 7. บัญชีการเงินและหลักทรัพย์   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นโยบายการบริหารจัดการเงินรับล่วงหน้า</li> <li>2. นโยบายการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์หรือการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด</li> <li>3. นโยบายการขายสินทรัพย์</li> <li>4. นโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์ (Investment Policy)</li> <li>5. นโยบายการจัดชั้น การกันสำรอง และการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ที่เสียหายหรืออาจเสียหายออกจากบัญชี</li> <li>6. นโยบายด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์</li> </ol>                                                                                                                                                           |

## 1. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 1) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการธนาการจึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของธนาการเป็นธรรมโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างให้ ธ.ก.ส. มีการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

### 2) นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน (Anti-Bribery Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการต่อต้านการให้หรือรับสินบนทุกรูปแบบ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการทุจริตคอร์รัปชัน และไม่เพียงแต่เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายเท่านั้น แต่ยังขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) หน่วยงานภาครัฐภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน ในการสร้างมาตรฐานการประกอบธุรกิจที่โปร่งใส

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

### 3) นโยบายการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่างๆของทางการและของธนาการอย่างเคร่งครัด รวมถึงได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การเพิ่มมูลค่าในกิจการ และความมั่นคงของธนาการในระยะยาว ตลอดจนการเติบโตอย่างยั่งยืน และเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงานยึดมั่นเป็นหลักการในการที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

### 4) นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งหวังให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม ยึดหลักความถูกต้อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส.และเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จึงได้จัดทำนโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อป้องกันการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเอง คู่สมรส เครือญาติ หรือบุคคลอื่นใด ภายใต้หลักการตามระเบียบธนาการฉบับที่ 50 ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

### 5) นโยบายการป้องกันการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกัน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อตระหนักถึงหน้าที่ในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการระหว่างกันตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ประกาศกำหนด รวมถึง ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ธ.ก.ส. จึงได้กำหนดนโยบายการทำการรายการที่เกี่ยวข้องกันอย่างชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตกลงเข้าทำการรายการที่เกี่ยวข้องกัน และเพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น มั่นใจได้ว่าการทำการรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกรายการของ ธ.ก.ส. เป็นไปด้วยความโปร่งใสไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อ ธ.ก.ส. และผู้ถือหุ้น

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

### 6) นโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ภารกิจ และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. ภายใต้หลักธรรมาภิบาล รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ดังกล่าวได้ คือ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ผู้รับผิดชอบ : สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต

### 7) นโยบายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูงเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และเพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับของ ธ.ก.ส. ได้ทราบและถือปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด อีกทั้งยังเพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

### 8) นโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้เงินกู้ยืม)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญของการจัดหาแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และประกาศที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงหลักจริยธรรมทางธุรกิจ รวมถึงความเป็นธรรมกับเจ้าหนี้ทุกราย

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารการเงิน

### 9) นโยบายด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ คำสั่ง ประกาศ วิธีปฏิบัติ และมาตรการต่าง ๆ ของทางการ และของ ธ.ก.ส. อย่างเคร่งครัด

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ

#### 10) นโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน บุคคลภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติงาน คู่ค้า ลูกค้า และผู้มาติดต่อมั่นใจได้ว่า ธ.ก.ส. มีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ

#### 11) นโยบายค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Corporate Culture Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญกับการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงาน ยึดมั่นในค่านิยมหลัก (Core Value) และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขับเคลื่อนงานสู่เป้าหมาย และบรรลุวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส.

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

### 2. ด้าน Digital & Technology

#### 1) นโยบายการกำกับดูแลข้อมูล

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสอดคล้องตามหลักการธรรมาภิบาลข้อมูลของหน่วยงาน กำกับดูแล กฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และหลักการที่ดีที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และประกาศถือใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล

#### 2) นโยบายการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญต่อการกำกับการใช้ข้อมูลภายใน ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรม และจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้อย่างเท่าเทียมกันและทันทั่วทั้ง

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล

#### 3) นโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาล (IT Governance Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญการกำกับการดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เกิดการบริหารและการบูรณาการที่เป็นระบบ มีระเบียบ เป็นขั้นตอนลดความซ้ำซ้อน ลดความเสี่ยง และประสานงานระหว่างองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา มีประสิทธิภาพ สอดประสานกับการดำเนินงาน ระดับต่าง ๆ จากการใช้ความสามารถและศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการผลักดันความสำเร็จ ของการจัดการทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นกระบวนการ ตามมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ISO/IEC 38500 และกระบวนการปฏิบัติงานตามกรอบการดำเนินงาน COBIT โดยกำหนดให้การกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้รับผิดชอบ : สำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

#### 4) นโยบายการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์และช่องทางดิจิทัล

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องในการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์และช่องทางดิจิทัลมีความชัดเจน และให้การบริหารความเสี่ยงและการคุ้มครองผู้ใช้บริการ ผ่านช่องทางโทรศัพท์และช่องทางดิจิทัลมีความปลอดภัยและให้บริการอย่างเป็นธรรม อีกทั้งเพื่อให้กระบวนการติดตามและกำกับการให้บริการผ่านช่องทางโทรศัพท์และช่องทางดิจิทัลเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ และมีมาตรการที่ดีและทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายปฏิบัติการบริการอิเล็กทรอนิกส์

#### 5) นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร เป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในลักษณะที่ไม่ถูกต้องและการถูกคุกคามจากภัยต่างๆ

ผู้รับผิดชอบ : สำนักรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ

#### 6) นโยบายแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Contingency Plan Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อลูกค้าผู้มาใช้บริการสามารถตอบสนองและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง มีแนวทางกู้คืนบริการให้กลับสู่สภาวะปกติได้ภายในเวลาที่กำหนด รักษาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าของธนาคาร ปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางการและ/หรือคู่สัญญาต่างๆ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีและสารสนเทศ

#### 7) นโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Privacy Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อตระหนักถึงสิทธิส่วนบุคคลในข้อมูลของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการสื่อสารได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การเข้าถึงข้อมูลส่วนบุคคลทำได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคลได้โดยง่าย เพื่อเป็นการป้องกันการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล และให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลจะถูกนำไปใช้ตรงตามความต้องการภายใต้วัตถุประสงค์ และถูกต้อง ตามกฎหมาย

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

#### 8) นโยบายการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนมั่นใจได้ว่า ธ.ก.ส.มีการปฏิบัติตามข้อบังคับที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส ทันกาล

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

### 9) นโยบายการบริหารจัดการบุคลากรภายนอกด้านสารสนเทศ (Third Party Management)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า และผู้รับบริการที่ดีขึ้น รวมถึงการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดี

ผู้รับผิดชอบ : สำนักรักษาความมั่นคงปลอดภัยเทคโนโลยีและสารสนเทศ

### 10) นโยบายการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์กร และเป้าหมายการเติบโตทางธุรกิจในอนาคตที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง People Process และ Technology รวมถึงการพัฒนาบุคลากรทางด้าน Information Technology ให้สอดคล้องกับภาพสถาปัตยกรรมในอนาคต (To-Be) ขององค์กร อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างคุ้มค่า เพื่อให้การใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสอดคล้องและบูรณาการกับกระบวนการทำงานขององค์กร และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

ผู้รับผิดชอบ : สำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

### 11) นโยบายการบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Project Management Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการควบคุมและบริหารจัดการโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตั้งแต่กระบวนการเริ่มต้นไปจนถึงกระบวนการสุดท้าย ให้สัมพันธ์กันกับระยะเวลาในการดำเนินงาน โดยนำกระบวนการพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Process) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามคู่มือกระบวนการพัฒนาการบริหารโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานของโครงการเป็นไปตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ (Risk Assessment) ตามแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้รับผิดชอบ : สำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

### 12) นโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้อุปกรณ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT Management Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการการใช้พลังงาน ลดการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ลดการสร้างขยะ รวมถึงการนำขยะอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เคลือบใหม่ อันจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการออกแบบ การวางแผน การจัดหา และการใช้งานอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดค่าใช้จ่ายและการใช้พลังงานขององค์กร

ผู้รับผิดชอบ : สำนักแผนดิจิทัลเทคโนโลยีและสารสนเทศ

### 13) นโยบายธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสอดคล้องตามแนวทางการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์อย่างมีธรรมาภิบาลและแนวทางการประยุกต์ใช้ Generative AI อย่างมีธรรมาภิบาลของ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งปัจจุบัน เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence หรือ AI) ได้มีบทบาทต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบและเผชิญกับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านจริยธรรม ด้านความเป็นธรรม ด้านความเป็นส่วนตัว และด้านความปลอดภัย ธ.ก.ส.

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารจัดการข้อมูล

### 3. ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ

#### 1) นโยบายการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญในการบริหารจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม โดยมุ่งหมายให้ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่า ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นธรรม อย่างจริงใจ ไม่เอาเปรียบ เพื่อให้ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและชัดเจน ได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านราคาและเงื่อนไข สามารถใช้บริการได้สะดวก ได้รับการดูแลแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม เข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง และเพื่อสนับสนุนให้ ธ.ก.ส. สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน โดยนำหลักเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม

ผู้รับผิดชอบ : สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

#### 2) นโยบายเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ การแข่งขันทางการค้า คำนึงถึงหลักจริยธรรมทางธุรกิจ ประโยชน์ของลูกค้าและคู่ค้า ประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ ประโยชน์สาธารณะ รวมถึงความเป็นธรรมในการแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกลยุทธ์ลูกค้า

#### 3) กฎบัตรและมาตรฐานด้านบริการ (Service Charter และ Service Standard)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร ในการเพิ่มรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและครอบครัว พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือกลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน ในการส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูปและการตลาด เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน ผ่านการให้บริการที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct)

ผู้รับผิดชอบ : สำนักประเมินผลองค์กร

#### 4) นโยบายการประกอบกิจการสาขาของ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อควบคุมกำกับการให้บริการที่สาขา ภายใต้หลักการบริหารความเสี่ยง และการดูแลและคุ้มครองผู้ใช้บริการที่เหมาะสม

ผู้รับผิดชอบ : สำนักบริหารจัดการสาขาภาค

#### 5) นโยบายสินเชื่อ (Lending Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสนับสนุนสินเชื่อแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ สหกรณ์ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน และองค์กร ให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างพอเพียง ควบคู่กับการส่งเสริมการออมเงินด้วยบริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว การพัฒนาความรู้รอบคอบทุกกลุ่มเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกค้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ

## 6) นโยบายการประเมินราคาหลักประกัน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อถือปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพว่าด้วย การประเมินมูลค่าทรัพย์สินในประเทศไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ประกาศใช้ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในวงการวิชาชีพการประเมินราคาสินทรัพย์และเพื่อให้มีการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานงานการประเมินราคาหลักประกัน เพื่อควบคุมคุณภาพการประเมินมูลค่าหลักประกัน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพิธีการสินเชื่อ

## 7) นโยบายการปรับปรุงโครงสร้างหนี้

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่า ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ สงครามการค้า ภัยธรรมชาติ และการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19) ทั้งลูกหนี้ที่ยังไม่ด้อยคุณภาพ (Non - Non Performing Loans : Non - NPLs) ตั้งแต่เริ่มมีสัญญาณ ของการมีปัญหาในการชำระหนี้ หรือหนี้เป็นภาระหนัก และลูกหนี้ที่ด้อยคุณภาพ (Non - Performing Loans : NPLs) โดยการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ระยะยาว อย่างยั่งยืน เพื่อให้ลูกหนี้สามารถผ่อนคลายภาระหนี้สินเดิม พร้อมการช่วยเหลือลูกหนี้ให้สามารถปรับปรุงฟื้นฟูการประกอบอาชีพหรือกิจการ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการชำระหนี้ในอนาคต ธ.ก.ส.

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารจัดการคุณภาพหนี้

## 8) นโยบายการใช้บริการจากผู้ให้บริการสนับสนุนการประกอบธุรกิจ (Business Facilitator)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การใช้บริการจาก Business Facilitator ของธนาคารเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินและการควบคุมความเสี่ยงที่เกิดจากการคัดเลือกและการติดตามตรวจสอบกระบวนการทำงานของ Business Facilitator ตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องหลักเกณฑ์การกำกับดูแลการใช้บริการจากผู้ให้บริการสนับสนุนการประกอบธุรกิจ (Business Facilitator) ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และเป็นแนวทางในการใช้บริการจาก Business Facilitator โดยเน้นการประเมินและการบริหารความเสี่ยงจากการใช้บริการจาก Business Facilitator การบริหาร ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจและการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ การคุ้มครองผู้ใช้บริการ โดยเน้นให้มีระบบในการรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูลของผู้ใช้บริการ รวมทั้ง การดูแลเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหาแก่ผู้ใช้บริการ และเพื่อให้มั่นใจว่าการใช้บริการจาก Business Facilitator ของธนาคารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มความคล่องตัวในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานของธนาคาร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใช้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็วในการใช้บริการและเข้าถึงบริการทางการเงินมากยิ่งขึ้น

ผู้รับผิดชอบ : สำนักธุรกรรมการเงิน

## 9) นโยบายการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาด

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่า ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบและเป็นธรรม (Responsible Lending) มุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจ ไม่เอาเปรียบ ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและชัดเจน ได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านราคาและเงื่อนไข สามารถใช้บริการได้สะดวกและได้รับการดูแลแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม

ผู้รับผิดชอบ : สำนักสื่อสารองค์กร



#### 4. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 1) นโยบายการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ มีเจตนารมณ์ที่จะดำเนินงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ ก.การกิจ และเป้าหมายของ ธ.ก.ส. ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันส่งผลต่อความยั่งยืนทั้งองค์กร พนักงาน ลูกค้า ชุมชน เครือข่าย ผู้ถือหุ้น สังคมและสิ่งแวดล้อม คือ การรับฟังและตอบสนองความต้องการ ตลอดจนการบริหารจัดการ ดูแล แก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องตระหนัก

ผู้รับผิดชอบ : สำนักลูกค้าสัมพันธ์

##### 2) นโยบายเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ความสำคัญในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง จึงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับผู้ถือหุ้น ภายใต้กรอบกฎหมาย ธรรมาภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณ โดย ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะดูแลผู้ถือหุ้นทุกรายให้ได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารการเงิน

##### 3) นโยบายการรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีการดำเนินการตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งธนาคาร การดำเนินการตามแนวนโยบายของผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Direction : SOD) ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธนาคารให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวอย่างเพียงพอแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

##### 4) นโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงานอย่างโปร่งใส สุจริต เป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และให้ความสำคัญกับการป้องกันและปราบปรามทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่อาจเกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร หากพบว่ามีกรณีทุจริตและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ จะไม่มีการผ่อนผันใดๆ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เมื่อพบเห็นการกระทำของ คณะกรรมการ ผู้จัดการ พนักงาน และลูกจ้าง ของ ธ.ก.ส. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของ ธ.ก.ส. รวมทั้งผิดจริยธรรม จรรยาบรรณ และความประพฤติที่มีขอบ สามารถแจ้งเบาะแสการกระทำผิดตามช่องทางที่ ธ.ก.ส. กำหนดไว้ โดยผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ให้ข้อมูลจะได้รับความคุ้มครองตามมาตรการคุ้มครองและรักษาความลับผู้แจ้งเบาะแส หรือผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการตรวจสอบอย่างโปร่งใส ยุติธรรม ตรวจสอบได้

ผู้รับผิดชอบ : สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต

### 5) นโยบายด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อพัฒนาภาคการเกษตรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันตามสิทธิและหน้าที่รับผิดชอบ มีแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นมาตรฐานในระดับสากลให้การยอมรับ มีกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความโปร่งใส ภายใต้การดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยง และเป็นไปตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกิจการของรัฐวิสาหกิจกำหนดไว้

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

### 6) นโยบายการประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายให้ได้รับสิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นทุกรายมีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด มีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลาต่อการตัดสินใจ และมีสิทธิในการตัดสินใจ โดยการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ผู้รับผิดชอบ : สำนักผู้จัดการ

### 7) นโยบายการบริหารจัดการภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้สามารถทำธุรกรรมผ่านช่องทางการให้บริการทางการเงินได้หลากหลาย เป็นการขยายโอกาสให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างทั่วถึง (Financial Inclusion) สะดวก รวดเร็ว ผ่านช่องทางดิจิทัล และครอบคลุมผู้ใช้บริการทางการเงินที่อยู่ห่างไกลในชนบท โดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง วิเคราะห์และเฝ้าระวังภัยอย่างใกล้ชิด การป้องกันช่องโหว่ในการทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงินที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อลูกค้า การตอบสนองและรับมือต่อเหตุการณ์ภัยทุจริตอย่างทันทั่วทั้งที่ ประกอบกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้กำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน กำหนดให้ผู้ให้บริการทางการเงินต้องจัดให้มีนโยบายและมาตรการเกี่ยวกับการบริหารจัดการภัยทุจริตจากการทำธุรกรรมทางการเงิน

ผู้รับผิดชอบ : สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต

### 8) นโยบายด้านสิทธิมนุษยชน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยในด้านการเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดความเสี่ยงด้านการละเมิดสิทธิมนุษยชนจากการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือการดำเนินงานของธนาคาร จึงกำหนดนโยบายสิทธิมนุษยชน ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายภายในประเทศและมาตรฐานสากลที่สำคัญ เช่น ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights : UDHR) หลักการชี้แนะว่าด้วยธุรกิจและสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติ (UN Guiding Principles on Business and Human Rights : UNGPs) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการด้านสิทธิมนุษยชน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

## 5. ด้านความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

### 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อช่วยสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่ม มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยยกระดับการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล และเพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องมีกรอบและแนวทางการดำเนินงาน คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

## 2) นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับเหตุวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบทำให้การบริการหยุดชะงัก โดยธนาคารมีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นและพึงพอใจต่อลูกค้าผู้มาใช้บริการ สามารถตอบสนองและให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง มีแนวทางกู้คืนบริการให้กลับสู่สภาวะปกติได้ภายในเวลาที่กำหนด รักษาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าของธนาคาร ปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสามารถดำเนินธุรกิจโดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางการและ/หรือคู่สัญญาต่างๆ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

## 3) นโยบายตรวจสอบภายใน (Internal Auditing Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานกิจกรรมการตรวจสอบภายในของสายงานตรวจสอบ โดยยึดหลักการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในและเพื่อให้การตรวจสอบภายในบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน หน้าที่ความรับผิดชอบที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อสายงานตรวจสอบ ธ.ก.ส. เป็นกลไกสำคัญในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าระบบต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายตรวจสอบ

## 4) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Governance, Risk Management and Compliance : GRC)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณและการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยงเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤต รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับหรือค่าเสียหาย การถูกลงโทษ และการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

## 6. ด้านความยั่งยืนและนวัตกรรม

### 1) นโยบายความยั่งยืน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อพัฒนาภาคชนบท สร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม จึงได้นำหลักการความยั่งยืนองค์กร (Sustainable Organization) ที่บริหารจัดการด้วยการสร้างความสมดุลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน มีการจัดการความเสี่ยงและโอกาสของปัจจัยความยั่งยืนมาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วยความเท่าเทียมกัน ธ.ก.ส. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหาร และพนักงานของ ธ.ก.ส. เพื่อให้มีการขับเคลื่อนและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม แสดงเจตนารมณ์ และความมุ่งมั่นด้วยการกำหนดกรอบความคิด ทิศทาง และเป้าหมายที่จะเป็นประโยชน์ก่อให้เกิดคุณค่า สร้างมูลค่าและสร้างความยั่งยืน สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย ขององค์การสหประชาชาติ ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนด

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

## 2) นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทาง การดำเนินกิจการ โดยมุ่งสร้างคุณค่าระหว่าง ธ.ก.ส. กับชุมชนเกษตรกรลูกค้า (Creating Shared Value) เพื่อมุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เกื้อกูล แบ่งปัน เป็นธรรม (Care Share Fair)

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชุมชน

## 3) นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ของ ธ.ก.ส. คือ “ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน” โดยแบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) ธนาคารที่ยั่งยืน มุ่งเน้น การเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ และบริการทางการเงินภาคเกษตรและชนบทไทย รวมทั้งยกระดับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพิ่มขีดความสามารถบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานรองรับ ทิศทางขององค์กร และ (2) พัฒนาชนบทที่ยั่งยืนมุ่งยกระดับเศรษฐกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพ ในการพึ่งพาตนเองได้ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของลูกค้า พร้อมทั้งสนับสนุนและเชื่อมโยงธุรกิจเกษตรร่วมกับ เครือข่าย เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินครัวเรือนเกษตรกรและยกระดับในการแข่งขันของเศรษฐกิจครัวเรือน รวมถึงพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน ภายใต้ BCG Model

ผู้รับผิดชอบ : สำนักวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

## 7. ด้านบัญชีการเงินและหลักทรัพย์

### 1) นโยบายการบริหารจัดการเงินรับล่วงหน้า

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้มีการคุ้มครองเงินรับล่วงหน้าที่ธนาคารรับมาจาก ธุรกิจที่เข้าขายต้องเก็บรักษาเงินรับล่วงหน้าของธนาคารตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงินไม่สามารถ ดำเนินการให้ผู้ใช้บริการแล้วเสร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด โดยธนาคารต้องเก็บรักษาเงินรับล่วงหน้าตลอดเวลา ที่เงินดังกล่าวอยู่ในความรับผิดชอบของธนาคาร หากธนาคารเกิดปัญหา เช่น ศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์ ให้ ธปท. และเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมเงินรับล่วงหน้า และจัดสรรเงินดังกล่าวคืนให้แก่ผู้ให้บริการ หรือโอน บัญชีและเงินรับล่วงหน้าไปให้ผู้ประกอบธุรกิจรายอื่นทำการโอนเงินแทนธนาคารจัดทำบัญชีเงินรับล่วงหน้า แยกแต่ละราย ธนาคารเก็บรักษาเงินรับล่วงหน้า แยกต่างหากจากเงินทุนหมุนเวียนอื่นให้ชัดเจน โดยแยก ออกจากทรัพย์สินของธนาคาร และไม่อาจนำไปใช้เพื่อการอื่นใดได้

ผู้รับผิดชอบ : สำนักธุรกรรมการเงิน

### 2) นโยบายการประเมินราคาสิ่งทรมิทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้หรือ ซื้อจากการขายทอดตลาด

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต โดยมุ่งหวังให้มูลค่าสิ่งทรมิทรัพย์รอการขายสะท้อนมูลค่าที่แท้จริงตามสภาวะที่เป็นปัจจุบัน สำหรับการ นำมูลค่ามาใช้ในการคำนวณปริมาณเงินสำรองให้เพียงพอรองรับความเสียหาย ตลอดจนใช้ประกอบ

การพิจารณาการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาด โดยกำหนดวิธีการประเมิน การเลือกใช้ และคุณสมบัติของผู้ประเมินมูลค่าอิสระป้องกันปัญหาอันเกิดจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดให้มีการทบทวนนโยบายการประเมินราคาปีละ 1 ครั้ง

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายอำนวยการ

### 3) นโยบายการขายสินทรัพย์

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การขายอสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารซื้อหรือมีไว้เพื่อใช้เป็นสถานที่ดำเนินธุรกิจและอสังหาริมทรัพย์รอการขายที่ได้มาจากการชำระหนี้หรือซื้อจากการขายทอดตลาดมีแนวทางในการดำเนินงานและมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และผู้รับผิดชอบชัดเจน โดยแนวนโยบายต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และเพื่อให้การขายอสังหาริมทรัพย์มีความโปร่งใส ตรวจสอบการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายอำนวยการ

### 4) นโยบายการลงทุนในหลักทรัพย์ (Investment Policy)

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้การบริหารสินทรัพย์สภาพคล่องส่วนเกินเกิดประโยชน์สูงสุด ได้รับผลตอบแทนภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้เป็นไปตามกรอบ แนวทาง และมาตรฐานที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด อีกทั้งให้การสนับสนุนการดำเนินงานของธนาคาร และสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการให้แก่ลูกค้า และเพื่อให้มีหลักทรัพย์ที่เพียงพอสำหรับใช้เป็นหลักประกันการกู้ยืมเงินเพื่อการบริหารสภาพคล่องและการชำระดอกเบี้ยในระบบการชำระเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายบริหารการเงิน

### 5) นโยบายการจัดชั้น การกันสำรอง และการตัดจำหน่ายสินทรัพย์ที่เสียหายหรืออาจเสียหายออกจากบัญชี

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ เพื่อให้มีการกันเงินสำรองอย่างเพียงพอและสามารถรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการด้อยค่าของสินทรัพย์ที่ถือครองอยู่ โดยเฉพาะเงินให้สินเชื่อ ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์หลักของสถาบันการเงินเฉพาะกิจตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส.23/2562 เรื่องหลักเกณฑ์การจัดชั้นและการกันเงินสำรองของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายการบัญชี

### 6) นโยบายด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ของ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. มีการกำหนดนโยบายฉบับนี้ ให้มีความสำคัญกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม ดำเนินธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการสร้างสมดุลในการดำเนินธุรกิจ

ผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายการบัญชี

## ภาคผนวก



ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ  
พ.ศ. ๒๕๖๘

โดยที่พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจประกาศกำหนดแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส และบรรลุล่วงวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๓ ประกอบมาตรา ๑๐ (๘) และ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจึงออกประกาศไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดในประกาศนี้

ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่มีให้สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามประกาศนี้

ข้อ ๔ ให้รัฐวิสาหกิจ กรรมการ ผู้บริหาร และบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต และมีจริยธรรม โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ให้ประกอบด้วยเรื่องดังต่อไปนี้



- (๑) บทบาทของภาครัฐ
  - (๒) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
  - (๓) คณะกรรมการ
  - (๔) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
  - (๕) ความยั่งยืนและนวัตกรรม
  - (๖) การเปิดเผยข้อมูล
  - (๗) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
  - (๘) จรรยาบรรณ
  - (๙) การติดตามผลการดำเนินงาน
- โดยให้เป็นไปตามเอกสารแนบท้ายประกาศนี้

ข้อ ๕ กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ในเรื่องใดตามประกาศนี้ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการปฏิบัติทดแทนที่เหมาะสม พร้อมทั้งบันทึกเหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ การวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น แนวทางหรือวิธีการที่รัฐวิสาหกิจใช้ปฏิบัติทดแทน และแผนการดำเนินการเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามประกาศนี้ได้ต่อไปและให้เผยแพร่ต่อสาธารณชน

ให้รัฐวิสาหกิจทบทวนการปฏิบัติตามการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๖ ภายใต้บังคับข้อ ๔ ให้สำนักงานมีอำนาจปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจตามเอกสารแนบท้ายประกาศนี้ และเมื่อได้ดำเนินการแล้วให้รายงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทราบ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๘



(นายพิชัย ชุณหวชิร)

รองนายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ





เอกสารแนบท้าย  
ประกาศคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
เรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
กระทรวงการคลัง

## สารบัญ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>บททั่วไป</b>                                             | ๕  |
| ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ                               | ๕  |
| ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ                              | ๕  |
| การกำกับดูแลกิจการที่ดี                                     | ๕  |
| นิยามของคำสำคัญ                                             | ๕  |
| <b>หมวดที่ ๑ บทบาทของภาครัฐ</b>                             | ๖  |
| หลักการ                                                     | ๖  |
| แนวทาง หมวดที่ ๑                                            | ๖  |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๑                                     | ๗  |
| <b>หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น</b>      | ๘  |
| หลักการ                                                     | ๘  |
| แนวทาง หมวดที่ ๒ ข้อ ๑ การดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น | ๘  |
| แนวทาง หมวดที่ ๒ ข้อ ๒ การประชุมผู้ถือหุ้น                  | ๙  |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๒                                     | ๑๐ |
| <b>หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ</b>                                 | ๑๑ |
| หลักการ                                                     | ๑๑ |
| แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อ ๑ โครงสร้างกรรมการและการสรรหากรรมการ   | ๑๑ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๑                                   | ๑๓ |
| แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อ ๒ การดำเนินงานของคณะกรรมการ            | ๑๔ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๒                                   | ๑๗ |
| แนวทาง หมวดที่ ๓ ข้อ ๓ การประเมินผลคณะกรรมการ               | ๑๙ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๓                                   | ๑๙ |
| <b>หมวดที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย</b>                   | ๒๐ |
| หลักการ                                                     | ๒๐ |
| แนวทาง หมวดที่ ๔                                            | ๒๐ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๔                                     | ๒๐ |
| <b>หมวดที่ ๕ ความยั่งยืนและนวัตกรรม</b>                     | ๒๑ |
| หลักการ                                                     | ๒๑ |
| แนวทาง หมวดที่ ๕                                            | ๒๑ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๕                                     | ๒๑ |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <b>หมวดที่ ๖ การเปิดเผยข้อมูล</b>                     | ๒๒ |
| หลักการ                                               | ๒๒ |
| แนวทาง หมวดที่ ๖                                      | ๒๒ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๖                               | ๒๒ |
| <b>หมวดที่ ๗ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b> | ๒๓ |
| หลักการ                                               | ๒๓ |
| แนวทาง หมวดที่ ๗ ข้อ ๑ การบริหารความเสี่ยง            | ๒๓ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๑                             | ๒๔ |
| แนวทาง หมวดที่ ๗ ข้อ ๒ การควบคุมภายใน                 | ๒๕ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๒                             | ๒๖ |
| <b>หมวดที่ ๘ จรรยาบรรณ</b>                            | ๒๗ |
| หลักการ                                               | ๒๗ |
| แนวทาง หมวดที่ ๘                                      | ๒๗ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๘                               | ๒๗ |
| <b>หมวดที่ ๙ การติดตามผลการดำเนินงาน</b>              | ๒๘ |
| หลักการ                                               | ๒๘ |
| แนวทาง หมวดที่ ๙                                      | ๒๘ |
| แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๙                               | ๒๘ |
| <b>แหล่งอ้างอิง</b>                                   | ๒๙ |

## บททั่วไป

### ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการ<sup>๑</sup> คือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของ และผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มในการกำกับดูแลกิจการที่ทำให้เกิดโครงสร้างและระบบการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นกลไกที่ใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ และการกำหนดวิธีการและทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการ

### ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญที่มุ่งหมายให้เกิดมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำหนดนโยบาย การกำกับ การติดตามและประเมินผล การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม

### การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี<sup>๒</sup> คือ การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcomes) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

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

<sup>๑</sup> OECD.(๒๐๒๓). G๒๐/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing. Paris.

<sup>๒</sup> หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

## นิยามของคำสำคัญ

| คำสำคัญ                         | นิยาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| คณะกรรมการ                      | คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ประธานกรรมการ                   | ประธานกรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| กรรมการ                         | กรรมการในคณะกรรมการ ซึ่งรวมถึงประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการด้วย                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ผู้บริหารสูงสุด                 | ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในรัฐวิสาหกิจนั้น                                                                                                                                                                                          |
| ผู้บริหารระดับสูง               | บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง ๓ ลำดับแรก โดยให้นับถัดจากผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในรัฐวิสาหกิจนั้น                                                                                                                                           |
| คณะอนุกรรมการ                   | คณะทำงานกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานด้านใดด้านหนึ่ง                                                                                                                                                                                                                                |
| ฝ่ายจัดการ                      | ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| พนักงาน                         | พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมไปถึงที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษา รัฐวิสาหกิจ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน                                                                                                                                                    |
| ผู้มีส่วนได้เสีย                | บุคคล ชุมชน องค์กร หรือสิ่งอื่นใดที่ได้รับผลกระทบ โดยอาจได้รับผลประโยชน์ หรือสูญเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงบุคคลหรือองค์กรที่ให้ความสนใจในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้วย เช่น พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง ตลอดจนสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น                    |
| กรรมการที่เป็นอิสระ             | กรรมการที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ โดยกรรมการที่เป็นอิสระต้องมีอิสระในการตัดสินใจและควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยรวมมากที่สุด |
| กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร      | กรรมการที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในฝ่ายจัดการของรัฐวิสาหกิจนั้น                                                                                                                                                                                                                                                      |
| กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง | รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี คำสั่ง รวมถึงหลักเกณฑ์และแนวทางที่เกี่ยวข้อง                                                                                                                                                                             |
| บริษัทย่อย                      | บริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีอำนาจควบคุมกิจการหรือบริษัทที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ ๕๐ เป็นต้นไป                                                                                                                                                                                                               |

## หมวดที่ ๑ บทบาทของภาครัฐ

### หลักการ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำของรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความรอบคอบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ และให้คำนึงถึงประสิทธิผลในการดำเนินงาน

### แนวทาง หมวดที่ ๑

๑. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำกับดูแล (Regulator) การดำเนินการ (Operator) และเจ้าของ (Owner) ออกจากกันให้ชัดเจน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๑)

๒. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยควรมีการบูรณาการด้านนโยบายและการดำเนินการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. กรณีที่ภาครัฐมีการกำหนดนโยบายให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ ให้คำนึงถึงหลักวินัยการเงินการคลังของประเทศ และภาครัฐควรมีการกำหนดมาตรการและ/หรือแนวทางที่ชัดเจนในการรับภาระการชดเชยในการดำเนินงานนั้น พร้อมทั้งเปิดเผยนโยบาย มาตรการ และ/หรือแนวทางดังกล่าว เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๒)

๔. ภาครัฐควรมีหน้าที่กำกับดูแลและติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน

๕. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรร่วมประชุมในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้น

๖. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๗. ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรนำหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่ดี

๘. ภาครัฐควรจัดการให้มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินงานตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๑ ข้อที่ ๓)

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๑

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

๑.๑ เพื่อป้องกันการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interests)

๑.๒ เพื่อป้องกันการแทรกแซงการบริหารงานประจำของรัฐวิสาหกิจ (Day-to-Day Management)

๑.๓ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมและการแทรกแซงกลไกตลาด

๒. ภาครัฐสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๒ นโยบายการคลัง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายให้หน่วยงานของรัฐดำเนินกิจกรรม มาตรการ หรือโครงการ โดยรัฐบาลจะรับภาระการชดเชยในการดำเนินการนั้น และพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ หมวด ๓ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย มาตรการ และการจัดสรรเงินชดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจ

๓. ภาครัฐสามารถอ้างอิงได้จากหลักธรรมาภิบาลการลงทุนสำหรับผู้ลงทุนสถาบัน (Investment Governance Code for Institutional Investors หรือ I Code) ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุง

## หมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกรายเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจมีสิทธิพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด โดยสิทธิที่สำคัญประการหนึ่งคือ การตัดสินใจในเรื่องสำคัญของรัฐวิสาหกิจโดยการออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๑)

### แนวทาง หมวดที่ ๒

แนวทางสำหรับหมวดสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย ๒ หัวข้อ ดังนี้

๑. การดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น
๒. การประชุมผู้ถือหุ้น

#### ๑. การดูแลและคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น

๑.๑ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่องานการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ผ่านการพิจารณาของผู้ถือหุ้น

๑.๒ คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมผู้ถือหุ้น และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่นำมาบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒)

๑.๓ คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่ได้บรรจุรายชื่อดังกล่าวในวาระการประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นเสนอรายชื่อกรรมการ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒)

๑.๔ คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าในการประชุมผู้ถือหุ้น และเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก รวมถึงชี้แจงเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ปฏิเสธการตอบคำถามที่ส่งมาล่วงหน้าในที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือแจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบในกรณีที่ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้า

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒)

๑.๕ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน



## ๒. การประชุมผู้ถือหุ้น

๒.๑ คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๓)

๒.๒ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลดังกล่าวภายในระยะเวลาที่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุมผู้ถือหุ้นได้ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๔)

๒.๓ ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อบังคับของรัฐบาลกิจและดูแลให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๕)

๒.๔ กรรมการทุกคน ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และประธานคณะกรรมการต่าง ๆ ควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่าง ๆ ได้

๒.๕ คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น มีโอกาสแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุม ตามวาระการประชุมผู้ถือหุ้นและเรื่องที่เสนอ โดยประธานในที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๖)

๒.๖ คณะกรรมการไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระการประชุมสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

๒.๗ ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละหัวข้อในกรณีที่วาระการประชุมใดมีหลายหัวข้อ

๒.๘ คณะกรรมการควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และตรวจสอบได้

๒.๙ คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระการประชุม ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๗)

๒.๑๐ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไปด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อที่ ๒ และ ๘)

๒.๑๑ คณะกรรมการควรดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีความถูกต้องครบถ้วน และมีการเปิดเผยด้วยวิธีที่ผู้ถือหุ้นเข้าถึงได้อย่างสะดวก (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๒ ข้อ ๒ และ ๘)

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๒

๑. รัฐวิสาหกิจที่ต้องนำหมวดที่ ๒ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นไปถือปฏิบัติ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีผู้ถือหุ้นตั้งแต่ ๒ รายขึ้นไป

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ฉบับปรับปรุงมกราคม ๒๕๖๔ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น

๔. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น

๕. การเลือกประธานกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดให้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๑๐๔ และสำหรับบริษัทจำกัดให้ปฏิบัติตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๑๑๘๐

๖. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ฉบับปรับปรุงมกราคม ๒๕๖๔ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความเห็น

๗. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ ให้นำหมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

๘. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น

## หมวดที่ ๓ คณะกรรมการ

### หลักการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ

### 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) คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดโครงสร้างคณะกรรมการให้มีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อยจำนวน ๑ ใน ๓ ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

๓) คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณลักษณะเฉพาะด้านที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจและจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายหลักและพันธกิจของรัฐวิสาหกิจและมีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ 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) กรรมการไม่ควรประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงานในกิจการอันเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๕)

๖) กรรมการในรัฐวิสาหกิจไม่ควรดำรงตำแหน่งในส่วนราชการ หรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการ (Regulator) ของรัฐวิสาหกิจนั้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๖)

๗) ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น โดยในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการที่เป็นอิสระ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการที่ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจในการทำงานของประธานกรรมการและทำให้เกิดการทำงานที่เป็นอิสระ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๖)

๘) คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการตามความจำเป็นเพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลั่นกรองข้อมูล และเสนอแนวทางการพิจารณาก่อนให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

๙) อดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจควรพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแล้วอย่างน้อย ๒ ปี ก่อนได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๗)

## ๑.๒ การสรรหากรรมการ

๑) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหา ซึ่งอนุกรรมการสรรหาส่วนใหญ่และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๘)

๒) คณะอนุกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เว้นแต่มีกฎหมายที่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งเป็นการเฉพาะ ให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๑ ข้อที่ ๑ ถึง ๙)

๓) คณะอนุกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหากรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่ครบวาระ

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๑

๑. คณะกรรมการควรให้มีการพิจารณาและนำเสนอการปรับปรุง (เพิ่ม/ลด) จำนวนของกรรมการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจ โดยให้ดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. การสรรหากรรมการและแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีระบบการเปิดเผยการดำรงตำแหน่งในบริษัทและ/หรือ การถือครองหุ้นในบริษัทและ/หรือกิจการใด ๆ ของกรรมการด้วย

๕. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. ๒๕๓๕ หมวด ๖ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดมิให้กรรมการประกอบกิจการหรือดำรงตำแหน่งในกิจการที่เป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจ รวมถึงเว็บไซต์เรื่อง กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ข้อที่ ๘ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๖. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และผู้บริหารสูงสุด

๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. ๒๘/๒๕๕๑ เรื่อง การขออนุญาตเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเว้นระยะในการปฏิบัติงาน

๘. คณะอนุกรรมการสรรหาควรนำผลการประเมินผลงานของกรรมการในปีที่ผ่านมา มาประกอบการพิจารณาทบทวนคัดเลือกกรรมการ

๙. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือกกรรมการ

## ๒. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

### ๒.๑ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

๑) คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำให้รัฐวิสาหกิจ บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของตน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑)

๒) คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดี ของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๒)

๓) คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการ ให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๓)

๔) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบาย ที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๔)

๕) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

๖) คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้ บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๗) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายในการกำกับดูแลบริษัทย่อยให้ชัดเจน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๕)

๘) คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และกรรมการไม่ควรกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)

๙) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำการ การที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ โดยผู้ที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์นั้นไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเข้าทำการการดังกล่าว รวมทั้งให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามที่กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)

๑๐) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษา ความลับ (Confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (Integrity) ความพร้อมใช้ (Availability) ของข้อมูล รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจและมาตรการป้องกันมิให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๘)

๑๑) คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

๑๒) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจน และสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๙)

## ๒.๒ การประชุมคณะกรรมการ

๑) คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าวก่อนการประชุม

๒) คณะกรรมการควรประชุมทุกเดือนและเพิ่มเติมตามความจำเป็น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องทันการณ์

๓) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่ เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๐)

๔) คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย ๕ วันทำการ ก่อนวันประชุม

๕) คณะกรรมการควรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุม คณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๑)

๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติหรือออกจากที่ประชุมในการประชุม นั้น  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๖ และ ๗)

๗) กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕ ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการทั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

๘) คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้ผู้บริหารสูงสุดทราบถึงผลการประชุมด้วย

๙) คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุม มีความถูกต้องและครบถ้วน สำหรับการประชุมคณะกรรมการ การประชุมคณะอนุกรรมการต่าง ๆ และการประชุมต่าง ๆ ภายในคณะกรรมการ

## ๒.๓ การพัฒนาคณะกรรมการ

๑) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๒)

๒) คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๓)

๓) คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

## ๒.๔ การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

๑) คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการเพื่อขออนุมัติจากผู้ถือหุ้น

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๔)

๒) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนให้เป็นไปอย่างเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม โดยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนควรมีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๔)

๓) คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจและค่าตอบแทนของกรรมการ โดยให้รวมถึงค่าตอบแทนจากการเป็นอนุกรรมการต่าง ๆ และกรรมการในบริษัทย่อยด้วย

## ๒.๕ การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน

๑) คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

(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 และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และปัจจัยการประเมินดังกล่าว



๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกิจ รวมถึงการรักษาพนักงานที่มีความสามารถของรัฐบาลกิจไว้ (คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๒ ข้อที่ ๑๗)

๗) คณะกรรมการควรให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

#### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๒

๑. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรครอบคลุมอย่างน้อย ดังนี้

๑.๑ การจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมขององค์กรที่มีความสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของรัฐ

๑.๒ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน แผนการดำเนินงานประจำปี ตลอดจนทรัพยากรสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และตามระยะเวลา ซึ่งคาดหวังได้ตามสมควร

๑.๓ การกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน การบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ

๑.๔ การติดตาม ประเมินผล และการดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการ หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการและการมอบอำนาจ การจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ

๔. การไม่แทรกแซงการตัดสินใจและการบริหารงาน ให้หมายถึง การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ไม่ควรแทรกเข้าไปเกี่ยวข้องในการตัดสินใจและการบริหารงานของฝ่ายจัดการ (Day-to-Day Management)

๕. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการที่ต้องกำกับดูแล นโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อย

๖. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. ๒๕๓๕ หรือที่แก้ไขเพิ่มเติม หมวด ๗/๑ การบริหารกิจการของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ ส่วนที่ ๒ หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกระทำที่ขัดหรือแย้งต่อผลประโยชน์ของบริษัท

๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงคำจำกัดความของ "บุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน" จากเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๘. การรักษาความลับ (Confidentiality) มีความจำเป็นเนื่องจากข้อมูลบางอย่างมีความสำคัญ จำเป็นต้องเก็บเป็นความลับ หากถูกเปิดเผยอาจมีผลเสียหรือเป็นอันตราย การรักษาความลับเป็นการรับประกันว่าผู้มีสิทธิและได้รับอนุญาตเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ องค์กรต้องมีมาตรการป้องกันการเข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับ เช่น การจัดประเภทของสารสนเทศ การรักษาความปลอดภัยให้กับแหล่งจัดเก็บข้อมูล การกำหนดนโยบายรักษาความมั่นคงปลอดภัยและการนำไปใช้ เป็นต้น

๙. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของประธานกรรมการ

๑๐. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานกลางให้กรรมการและฝ่ายจัดการเสนอวาระการประชุมแก่คณะกรรมการ

๑๑. ข้อมูลที่จำเป็น หมายความว่า ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจวาระต่าง ๆ ในการประชุม เช่น ผลการวิเคราะห์โครงการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

๑๒. ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างน้อยควรรวมถึง ความเข้าใจในพันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบายของภาครัฐ วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนลักษณะการดำเนินงาน นโยบายการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๑๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการและกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายต่าง ๆ มาตรฐานความเสี่ยงและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

๑๔. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดค่าตอบแทนคณะกรรมการที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่

๑๕. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๑๖. ตำแหน่งสำคัญ (Key Positions) หมายความว่า ตำแหน่งงานสำคัญที่มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

๑๗. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

### ๓. การประเมินผลคณะกรรมการ

๓.๑ คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคล อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และให้นำผลการปฏิบัติงานและสภาพปัญหา มาใช้ในการกำหนดแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๓ ข้อที่ ๑)

๓.๒ คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวน กำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ ๓ ปี และเปิดเผยการดำเนินการ ดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๓-๓ ข้อที่ ๒)

๓.๓ คณะกรรมการควรนำผลการประเมินคณะกรรมการไปใช้ในการประกอบการพิจารณา ความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

#### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๓-๓

๑. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และคู่มือแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๒. คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อให้เกิดความเป็นกลาง ในการพิจารณาเกณฑ์การประเมินผลและทำให้หลักเกณฑ์ดังกล่าวมีความเป็นปัจจุบันเพื่อให้เหมาะสมกับ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการมากที่สุด

## หมวดที่ ๔ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

### หลักการ

ผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

### แนวทาง หมวดที่ ๔

๑. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๔ ข้อที่ ๑)

๒. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการส่งเสริมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๓. คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรับแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๔ ข้อที่ ๒)

๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียและนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรับแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสียไว้ในรายงานประจำปีหรือบนเว็บไซต์

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๔

๑. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง แนวทางการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ฉบับปรับปรุงมกราคม ๒๕๖๔ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

## หมวดที่ ๕ ความยั่งยืนและนวัตกรรม

### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการทำงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการและบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### แนวทาง หมวดที่ ๕

๑. คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยควรนำความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมาประกอบการพิจารณา

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๑)

๒. คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดงบประมาณในเรื่องของนวัตกรรมไว้ในแผนการดำเนินงาน (Operation Plan) อย่างชัดเจน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๒)

๓. คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๕ ข้อที่ ๒)

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๕

๑. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) ซึ่งประกอบด้วยเป้าหมายหลัก ๑๗ ประการ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืน นวัตกรรม และรายงานความยั่งยืน

## หมวดที่ ๖ การเปิดเผยข้อมูล

### หลักการ

คณะกรรมการการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการการควบคุมช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

### แนวทาง หมวดที่ ๖

๑. คณะกรรมการการกำกับดูแลให้มีกระบวนการการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน

๒. คณะกรรมการการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานการรายงานทางการเงิน

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๖ ข้อที่ ๑ และข้อที่ ๒)

๓. คณะกรรมการการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๖ ข้อที่ ๓)

๔. คณะกรรมการการกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อมและเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๖

๑. การจัดทำข้อมูลสำคัญของรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการตามหนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค ๐๘๐๕.๑/ว ๑๒๓ ลงวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๕๖ เรื่อง แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ มาตรา ๔๐ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่ควรเปิดเผยบนเว็บไซต์

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

## หมวดที่ ๗ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### หลักการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่กฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐกำหนด

(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 เพื่อให้สามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยง และผลกระทบที่รัฐวิสาหกิจอาจจะได้รับ
๕. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๑ ข้อที่ ๔)

๖. คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง



### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๑

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติ และคู่มือดังต่อไปนี้

๑.๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๑.๒ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๑.๓ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑.๔ หลักเกณฑ์/แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๕๕ และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๕๕ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๑.๕ คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๖ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๑.๖ คู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๖๖ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้ ให้รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. ความเสี่ยงที่สำคัญ ให้หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร

๓. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการเพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

๔. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ ให้หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ



## ๒. การควบคุมภายใน

### ๒.๑ การกำกับดูแลการควบคุมภายใน

๑) คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน

๒) คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นกรรมการตรวจสอบ โดยกรรมการตรวจสอบต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๑)

๓) คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๒)

๔) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีอิสระและมีประสิทธิภาพ

๕) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลครบถ้วนและเพียงพอที่จะสอบทาน รายงานทางการเงิน และรายงานอื่น ๆ ที่คณะกรรมการออกควบคุมคู่กับรายงานทางการเงินที่ตนได้ตรวจสอบแล้ว และมีสิทธิที่จะแสดงความเห็นหากรายงานอื่นไม่สอดคล้องกับงบการเงินที่ได้ตรวจสอบแล้ว

๖) คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผยรายงาน การสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๗-๒ ข้อที่ ๓)

๗) คณะกรรมการตรวจสอบควรให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

### ๒.๒ นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้าน การทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

## แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๗-๒

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติ และคู่มือดังต่อไปนี้

๑.๑ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๑.๒ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๕

๑.๓ คู่มือการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๖ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

๑.๔ คู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในสำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๖ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้ ให้รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

๓. บุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระ หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หน่วยงานของรัฐ หรือบุคคลใดก็ตามที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นอิสระ

## หมวดที่ ๘ จรรยาบรรณ

### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด

### แนวทาง หมวดที่ ๘

๑. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้องและธรรมะที่ดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๘)

๒. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนต้องยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด

๓. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่กำหนด และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๘

มาตรฐานเรื่องจรรยาบรรณต้องสอดคล้องและเป็นไปตามประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๘ ตอนพิเศษ ๒๓๖ ง เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๖๔ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่

## หมวดที่ ๙ การติดตามผลการดำเนินงาน

### หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้วิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้วิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

### แนวทาง หมวดที่ ๙

๑. คณะกรรมการควรหารือร่วมกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการจัดทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Agreement) เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๙ ข้อที่ ๑)
๒. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้วิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุผลตามข้อตกลงการประเมินผลงาน ที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐในฐานะเจ้าของ
๓. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ  
(คำอธิบายเพิ่มเติมตามแนวทางปฏิบัติหมวดที่ ๙ ข้อที่ ๒)
๔. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจ

### แนวทางปฏิบัติ หมวดที่ ๙

๑. รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแล และบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ หมวด ๔ การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมถึงกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๒. รัฐวิสาหกิจสามารถอ้างอิงได้จากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ หรือที่มีการปรับปรุงใหม่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูล

## แหล่งอ้างอิง

๑. หลักการกำกับดูแลกิจการ ค.ศ. ๒๐๒๓ (G๒๐/OECD Principles of Corporate Governance ๒๐๒๓) จัดทำโดยองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD)
๒. หลักการและแนวทางการปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๒๔ (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises ๒๐๒๔) จัดทำโดย OECD
๓. หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๑๔ (Corporate Governance of State-Owned Enterprises ๒๐๑๔) จัดทำโดยธนาคารระหว่างประเทศเพื่อการบูรณะและพัฒนาหรือธนาคารโลก (World Bank)
๔. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๖๐ (Corporate Governance Code for listed companies ๒๐๑๗) จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
๕. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. ๒๕๕๕ (Good Corporate Governance Principles for Listed Companies ๒๐๑๒) จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ  
กระทรวงการคลัง

อาคาร ๑๕๐ ปี กระทรวงการคลัง ชั้น ๑๒เอ - ๑๕ ถนนพระรามที่ ๖  
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๒๙๘ ๕๘๘๐



# **ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน**

## **ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**

**BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES**

**เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900**

**โทร. 0 2558 6555**

**[www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)**