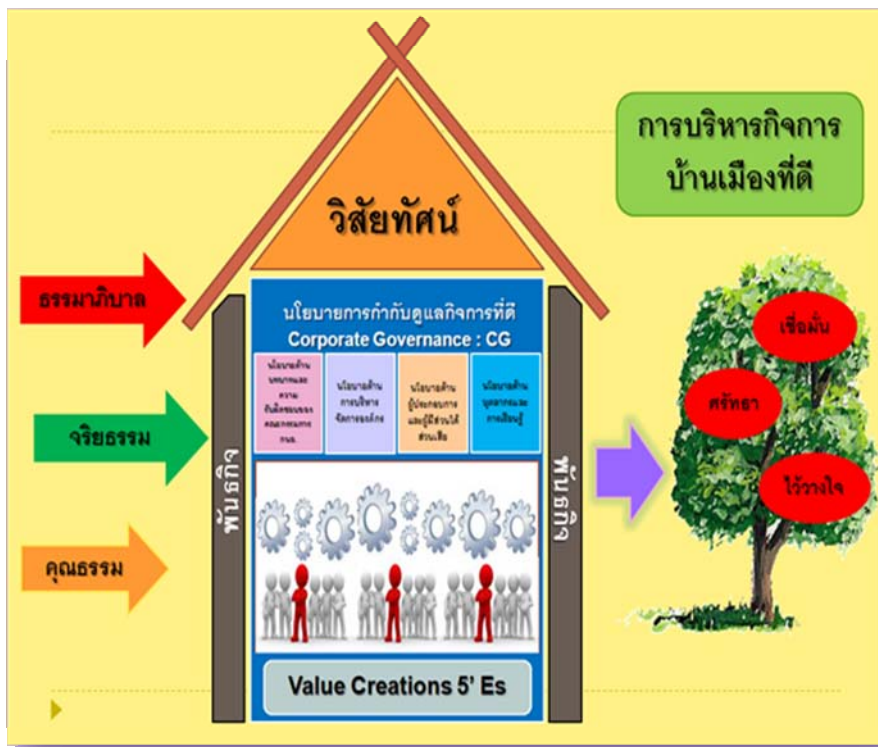




# นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย



กองบริหารความเสี่ยงและความคุ้มครอง  
ฝ่ายพัฒนาโครงการพิเศษ  
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
1. ข้อมูลองค์กร	
วิสัยทัศน์ (Vision)	1
พันธกิจ (Mission)	1
ระบบคุณค่า (Value Creations)	2
ปรัชญาในการดำเนินงาน	2
ยุทธศาสตร์	2
โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)	3
2. หลักการและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4
หลักการ	4
วัตถุประสงค์	4
คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5
3. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)	
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4 ด้าน	6
1) นโยบายด้านบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กนอ. พร้อมแนวทางปฏิบัติ	7
2) นโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร พร้อมแนวทางปฏิบัติ	9
3) นโยบายด้านผู้ประกอบกรและผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมแนวทางปฏิบัติ	18
4) นโยบายด้านบุคลากรและการเรียนรู้ พร้อมแนวทางปฏิบัติ	20
4. แนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี	22
5. เอกสารอ้างอิง	23

## 1. ข้อมูลองค์กร

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีภารกิจเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ด้วยการจัดตั้ง “นิคมอุตสาหกรรม” เพื่อการเพิ่มมูลค่าการลงทุนของภาคอุตสาหกรรม และรองรับการประกอบกิจการโรงงาน อุตสาหกรรมให้อยู่รวมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และก่อให้เกิดการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมไปสู่ทุกภูมิภาคของประเทศอย่างสมดุลและยั่งยืน

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นองค์กรนำสร้างเมืองอุตสาหกรรม (Industrial Settlement) ที่มีคุณภาพและความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เพื่อสมรรถนะการแข่งขันในระดับสากล

### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาและยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่การเป็นเมืองอุตสาหกรรม (Industrial Settlement) ในเชิงพื้นที่และเชิงนโยบาย พร้อมทั้งผลักดันนโยบาย มาตรการ และปรับปรุงกฎหมายระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้อง ให้เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการ สร้างเสริมเมืองอุตสาหกรรม
2. สร้างปัจจัยสภาพแวดล้อม รวมทั้งเป็นเครือข่ายของระบบโลจิสติกส์ มีธุรกิจให้บริการ พร้อมทั้งสิทธิประโยชน์และสิ่งจูงใจ ที่สนองต่อความต้องการของผู้ประกอบการ ให้ สามารถลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถของผู้ประกอบการ
3. กำกับ ดูแล รักษา ฟื้นฟูคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยมีส่วนร่วม และ เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิตตามหลักธรรมาภิบาล
5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเชิงรุก ด้วยบุคลากรที่มีสมรรถนะเป็นมืออาชีพ และทำงานเป็นทีม มีการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา (R&D) เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง

## ระบบคุณค่า (Value Creations)

1. มุ่งสร้างความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ (E 1 : Economy)
2. มุ่งกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค อย่างทั่วถึง เท่าเทียม (E2 : Equitability)
3. มุ่งรักษาสิ่งแวดล้อม (E3 : Environment)
4. มุ่งถ่ายทอดเทคโนโลยี (E4 : Education)
5. มุ่งสร้างจริยปรัชญาในการประกอบอุตสาหกรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (E5 : Ethics)

## ปรัชญาในการดำเนินงาน

### IEAT : Industrial Estate Authority of Thailand

I - Integrity	ยึดมั่นในเกียรติยศและศักดิ์ศรี (ขององค์กร บุคลากร และผู้ถือผลประโยชน์ร่วม)
EA - Excellence Achievement	มุ่งสู่ความสำเร็จที่เป็นเลิศ
T - Tributary	ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่สังคมโดยรวม

## ยุทธศาสตร์ (Strategy)

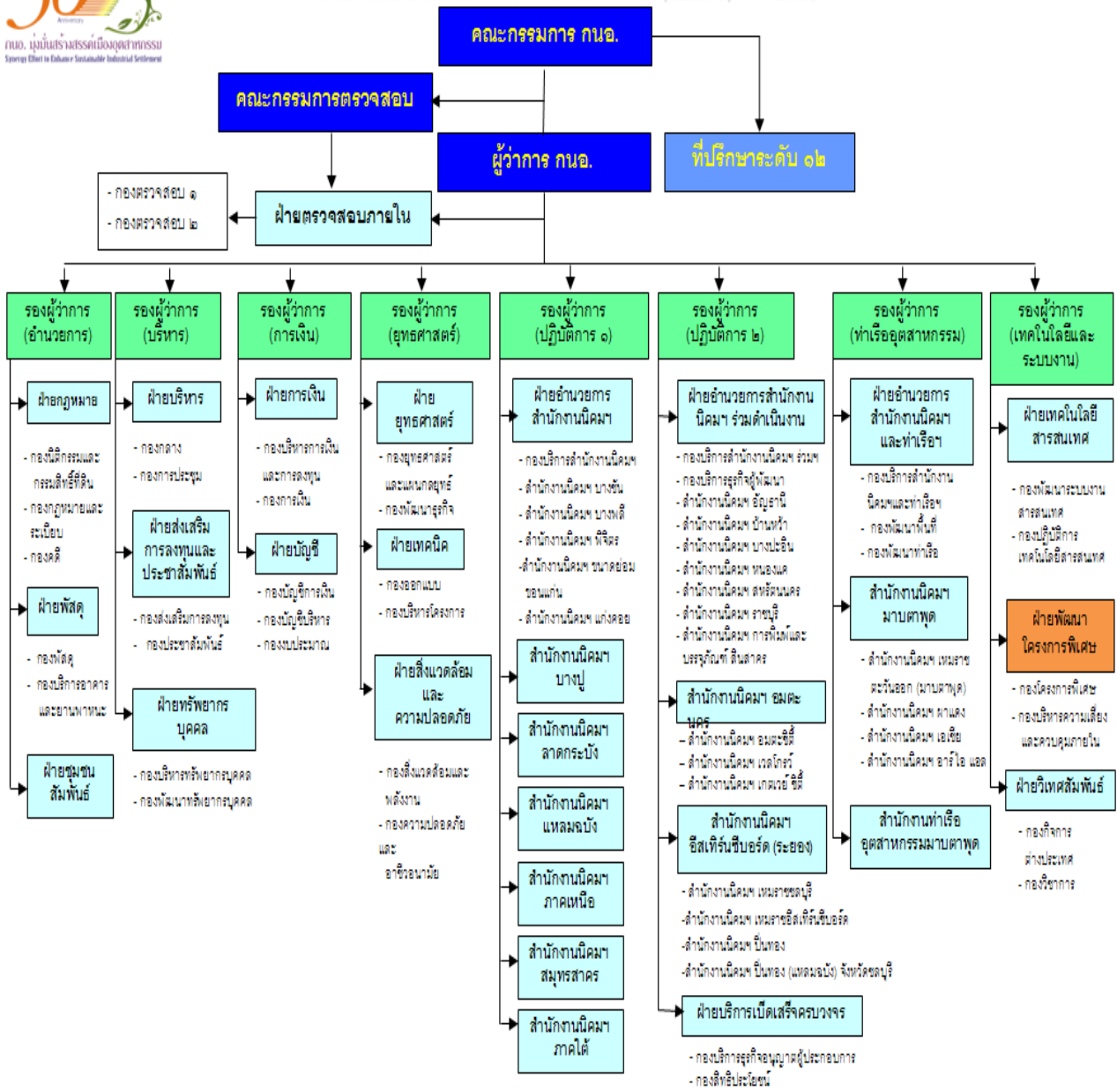
1. การพัฒนาและยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่การเป็นเมืองอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพ
2. การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการ
3. ความสามารถในการทำรายได้ ทำกำไร และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ขององค์กร
4. การเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรด้วยทุนมนุษย์ องค์กรความรู้ และการสร้างนวัตกรรม
5. ประสิทธิภาพ และธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร

# โครงสร้างองค์กร



กบ. ศูนย์สารสนเทศอุตสาหกรรม  
Serving Effect to Enhance Sustainable Industrial Services

## แผนภูมิการจัดองค์กรท้ายข้อบังคับคณะกรรมการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและภารกิจหลักของส่วนงาน (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๑



## 2. หลักการและวัตถุประสงค์เกี่ยวกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการที่ดี เพื่อประโยชน์ขององค์กรและประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กร จะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับองค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติและมาตรการหรือโครงการ เพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์กร

### หลักการ

การกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี แสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงกล่าวได้ว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มมูลค่า และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งจัดให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี หรือมีธรรมาภิบาลในรัฐวิสาหกิจ (Good Corporate Governance) รวมทั้งให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่มุ่งเน้นให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ตลอดจนรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

พร้อมทั้งสามารถดำเนินกิจการได้ตามวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง และเติบโตอย่างมั่นคง โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานสากล 6 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถ และประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. การดำเนินงานที่โปร่งใส (Transparency) ใน 2 ลักษณะ
  - 4.1 มีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
  - 4.2 มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure)
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านต่างๆ 4 ด้าน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติคู่กับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย อย่างทั่วถึงต่อไป

## คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ของ กนอ. โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ทำหน้าที่เสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของ กนอ. ต่อคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรม/ฝ่ายบริหาร
2. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรม/ผู้บริหาร ในการกำกับดูแลที่ดี
3. ทบทวนแนวทาง หลักการกำกับดูแลที่ดีของ กนอ.
4. ติดตามการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี
5. รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ กนอ.

### 3. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เห็นชอบให้ กนอ. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ กนอ. ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการประกอบกิจการ ให้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นธรรม ดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้กับทุกภาคส่วน และเพื่อให้การดำเนินงานของ กนอ. มีความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เป็นองค์กรในระดับที่ได้มาตรฐานสากล โดยกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) นโยบายด้านบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ กนอ.
- 2) นโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร
- 3) นโยบายด้านผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4) นโยบายด้านบุคลากรและการเรียนรู้

## 1. นโยบายด้านบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ กนอ.

### นโยบายหลัก

คณะกรรมการ กนอ. มุ่งมั่นที่จะบริหารงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้มีการกำกับดูแลฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล และเป็นอิสระภายในกรอบจริยธรรมที่ดี โดยให้ความสำคัญในการเพิ่มมูลค่าของกิจการในระยะยาว และคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก โดยยึดมั่นในหลักการและปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และหลักสำคัญของการกำกับดูแลองค์กรที่ดีตามมาตรฐานสากล 6 ประการ ได้แก่

1. มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ( Accountability)
2. มีความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. มีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)
5. มีการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
6. มีการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

และส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self Assessment) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของ กนอ. ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่สอดส่องดูแลความสำเร็จของฝ่ายบริหาร และเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างแท้จริง

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1.1 กำหนดบทบาทของคณะกรรมการตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
- 1.2 ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเป็นผู้นำของคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมคณะกรรมการ ให้เป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล และสามารถทำงานอย่างได้ผลเป็นคณะเดียวกัน
- 1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความรู้ ความเข้าใจในกิจการอย่างเพียงพอให้กับคณะกรรมการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแล

1.4 กำหนดให้คณะกรรมการมีการประเมินผลตนเองเกี่ยวกับประสิทธิผลของการปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ และประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดี ตามหลักเกณฑ์ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ โดยครบถ้วนทุกหมวด

### แผนการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการจัดทำหนังสือรับรองการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ตามหลักการและแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
2. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่สำคัญ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจแก่ฝ่ายบริหาร ในประเด็นดังนี้
  - 2.1 ส่งเสริมให้คณะกรรมการนำผลการประเมินนิคมอุตสาหกรรม ของ กนอ.ไปใช้ เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมในอนาคต
  - 2.2 กำหนดให้คณะกรรมการมีการประเมินและทบทวนผลการดำเนินงานของผู้ร่วมทุน / ผู้ร่วมหุ้น เพื่อประกอบการพิจารณาการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการร่วมทุน/ร่วมหุ้น
3. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดี ร่วมกับฝ่ายบริหารและพนักงาน เช่น การจัดงาน CG- CSR and Management Day เป็นต้น
4. จัดทำแผนปฐมนิเทศ (Orientation) สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และการฝึกอบรมแก่กรรมการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คณะกรรมการได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในกิจการ และรับทราบประเด็นปัญหา และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
5. จัดให้มีการประเมินผลตนเองรายบุคคล (Self Assessment) และการประเมินรายคณะ (Board Evaluation) ของคณะกรรมการปีละ 2 ครั้ง พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะจากการประเมินผล มาใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการกำกับดูแลของ กนอ.
6. มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ เกี่ยวกับการถือปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ให้ครอบคลุมทุกหมวด ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

## 2. นโยบายด้านการบริหารจัดการองค์กร

คณะกรรมการ กนอ. มุ่งมั่นที่จะให้มีการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มขีดความสามารถ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน สร้างภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือที่ดีต่อองค์กร โดยมีการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1 การจัดทำและประเมินผลการจัดทำแผนวิสาหกิจ

#### นโยบาย

คณะกรรมการส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนวิสาหกิจ ที่สนองต่อแนวโน้มนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Direction: SOD) ให้ครอบคลุมทุกภารกิจหลัก และมุ่งเน้นประเด็นสำคัญทางธุรกิจขององค์กร โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งจัดให้มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม และส่งเสริมให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ เน้นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ตามลำดับความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

#### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ตลอดจนผู้บริหารในการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยคำนึงถึง SOD (Statement of Direction) ภารกิจขององค์กร นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี และการบริหารความเสี่ยง
- 2) สร้างกลไกในการขับเคลื่อนแผนการปฏิบัติการประจำปีของ กนอ. ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการวัดผลสำเร็จที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 3) สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนวิสาหกิจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร

#### แผนการดำเนินงาน

1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ในการทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อจัดทำหรือทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดีเพื่อให้ ได้แผนวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร
2. จัดทำแบบประเมินผลการจัดทำแผนวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ตามนโยบายและกลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดี โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

## 2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### นโยบาย

คณะกรรมการส่งเสริมการสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดีกว่าเสมอแก่พนักงานทุกระดับ โดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งเน้นการพัฒนาตนเองตลอดเวลา รวมทั้งมีการประเมินผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับสายงาน หน่วยงาน และตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปี

### แผนการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนงานประจำปีของสายงาน หน่วยงาน และตัวบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจและแผนปฏิบัติงานประจำปี
2. แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งมีตัวแทนมาจากทุกสายงาน ในระดับผู้บริหาร ในจำนวนและสัดส่วนที่เหมาะสมเพียงพอ เพื่อร่วมกันพิจารณาการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 2.3 การบริหารความเสี่ยง

### นโยบาย

คณะกรรมการให้ความสำคัญกับการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของ กนอ. การบูรณาการระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในด้วยกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมความเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2) ประยุกต์ใช้เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรแนวใหม่ และนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารความเสี่ยงองค์กร

3) ธารรงค์ ปลุกฝัง สร้างความตระหนัก เรื่องการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต และการปฏิบัติงานประจำ

### แผนการดำเนินงาน

1. ติดตามสถานการณ์แวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การทบทวนความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

2. การฝึกอบรมและสัมมนาการบริหารความเสี่ยง ให้ผู้บริหาร และบุคลากรของ กนอ.อย่างต่อเนื่อง

3. มีโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

4. กำหนดให้มีการนำหลักการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร

## 2.4 การควบคุมภายใน

### นโยบาย

คณะกรรมการส่งเสริมให้ กนอ. มีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทั้งด้านการเงิน การปฏิบัติงาน การดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่ถูกต้อง รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

1) แต่งตั้งผู้ประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน(Risk and Internal Control Coordinator: RIC) ประจำแต่ละสายงาน

2) พัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของบุคลากรที่จะเป็นผู้นำ (RIC) ในการประเมินตนเอง (CSA) ของแต่ละสายงาน

3) ธารรงค์ ปลุกฝัง สร้างความตระหนัก เรื่องการควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและการปฏิบัติงานประจำ โดยส่งเสริมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในการประเมินตนเอง (CSA) ของทุกหน่วยงานย่อย

## แผนการดำเนินงาน

1. จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทีม RIC
2. มีการชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินตนเองของทุกหน่วยงานย่อยในที่ประชุมผู้บริหาร
3. มีการชี้แจงทำความเข้าใจ และให้คำแนะนำในรายละเอียด เกี่ยวกับแนวปฏิบัติ ในการประเมินตนเองของแต่ละหน่วยงานย่อย ในที่ประชุมของแต่ละสายงาน

## 2.5 การตรวจสอบภายใน

### นโยบาย

คณะกรรมการมุ่งพัฒนางานตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยฝ่ายบริหารและคณะกรรมการในการให้คำปรึกษา และประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายในสากล และสอดคล้องกับคู่มือการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ของผู้ตรวจภายใน ในการให้บริการคำปรึกษาแก่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ
- 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายตรวจสอบภายในร่วมกับฝ่ายบริหาร
- 3) คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญต่อผลรายงานการตรวจสอบภายใน เพื่อนำไปปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์
- 4) ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเองของฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อจัดทำและปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายในตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคู่มือการตรวจสอบภายในภาครัฐ

## แผนการดำเนินงาน

1. ฝ่ายตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมในการประชุมคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหาร และช่วยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ดี แก่คณะกรรมการ และฝ่ายบริหารตามความเหมาะสม

2. ฝ่ายตรวจสอบภายในหาหรือเรื่องการประเมินความเสี่ยงกับคณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร เพื่อประโยชน์ในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

3. คณะกรรมการ และฝ่ายบริหาร ให้ความเห็นต่อรายงานผลการตรวจสอบที่นำเสนอ และมีการติดตามให้มีการปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม

4. ฝ่ายตรวจสอบภายในดำเนินการประเมินตนเอง และนำเสนอแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในคู่มือการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ

## 2.6 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

### นโยบาย

คณะกรรมการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เหมาะสมและคุ้มค่าต่อการลงทุน สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรได้ และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

1) ทบทวน พัฒนา ปรับปรุงระบบสารสนเทศให้รองรับภารกิจหลัก และระบบการบริหารจัดการขององค์กร รวมทั้งตอบสนอง ร้องรับการตัดสินใจของผู้บริหาร

2) สนับสนุนให้ผู้บริหารนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. มาใช้ในการจัดการบริหารองค์กร โดยมีความสะดวก รวดเร็ว น่าเชื่อถือ และบูรณาการ พร้อมทั้งประเมินผลจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว

3) นำระบบ ICT มาใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงการลงทุนที่คุ้มค่า

4) ใช้ระบบ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

5) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐาน

## แผนการดำเนินงาน

1. แผนงาน Integrate ระบบสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่ Single Data base (ระบบ e-PP , ERP , SHEE )
2. แผนงานพัฒนาข้อมูลธุรกิจที่สำคัญของ กนอ. เพื่อใช้เป็นข้อมูล EIS
3. โครงการประเมินความเพียงพอและคุ้มค่าของระบบสารสนเทศ
4. แผนงานการบริหารระบบ ISO 27001 ของ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. แผนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้าน ICT

## 2.7 การรายงานทางการเงินและการบริหาร

### นโยบาย

คณะกรรมการให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานทางการบริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้รายงานทางการเงินและรายงานทางการบริหาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน น่าเชื่อถือ และเป็นปัจจุบัน ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ และช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดผลเสียต่อการดำเนินงาน

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเสริมสร้างกลไกการจัดทำรายงานทางการเงิน และรายงานทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

### แผนการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการเสนอการประเมินฐานะ (position) และแนวโน้ม (prospects) ของ กนอ. โดยสรุปในลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย ไว้ในรายงานประจำปีของ กนอ.
2. คณะกรรมการจัดทำรายงานอธิบายถึงความรับผิดชอบของตน ในการจัดทำรายงานทางการเงิน โดยแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชี ไว้ในรายงานประจำปี ซึ่งรายงานของคณะกรรมการควรครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๆ ตามที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี สำหรับกรรมการของรัฐวิสาหกิจ
3. จัดให้มีการจัดทำรายงานทางการบริหารที่จำเป็นในการวิเคราะห์ ในรูปแบบต่างๆตามที่คณะกรรมการต้องการ นอกเหนือจากรายงานทางการเงิน และรายงานการตรวจสอบ

## 2.8 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

### นโยบาย

1) คณะกรรมการส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศ ทั้งที่เป็นสารสนเทศทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน อย่างครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ และทันเวลา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ. ได้รับทราบสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน และดำเนินการตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

2) คณะกรรมการให้ความสำคัญต่อความถูกต้องและความชัดเจนของข้อมูลที่เผยแพร่สู่สาธารณชน โดยปรับปรุง พัฒนา ระบบการจัดการฐานข้อมูลให้ถูกต้อง ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และเน้นย้ำให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับ ยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) พัฒนาระบบช่องทางการเปิดเผยสารสนเทศ ทั้งที่เป็นสารสนเทศทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน อย่างครบถ้วน เพียงพอ ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ ทันเวลาและทัดเทียมกัน
- 2) มีการเปิดเผยรายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆของคณะกรรมการผ่านช่องทางที่กำหนด
- 3) ส่งเสริมให้มีการรับฟังคำถามและความเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกประเภทด้วยความเข้าใจ และยอมรับต่อการตอบคำถาม หากความเห็นดังกล่าวเป็นประโยชน์กับกิจการนั้นจริงๆ ก็สามารถนำความเห็นเหล่านั้นมาใช้ปรับปรุงกิจการได้

### แผนการดำเนินงาน

1. จัดช่องทางในการเปิดเผยสารสนเทศที่มีสาระสำคัญต่างๆ ไว้ดังนี้
  - 1.1 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารโดยใช้ระบบ Call Center
  - 1.2 จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารไว้ในห้องสมุด กนอ.
  - 1.3 จัดทำ Website ของ กนอ. เพื่อแสดงข้อมูลที่สำคัญ รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ พร้อมทั้งการจัดทำ Web Board เพื่อให้ ประชาชนหรือผู้สนใจเข้ามาสอบถาม
2. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารของทุกสายงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อเตรียมการรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ ตามแผนการพัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูล กนอ. กับหน่วยงานภาครัฐ

3. จัดตั้ง/มอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบดูแลศูนย์ข้อมูล เพื่อบูรณาการข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ จัดทำเป็นรายงานทางการบริหาร (Performance Report) ขององค์กร
4. ตั้งผู้ประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารประจำทุกสายงาน/ทุกฝ่าย เพื่อเป็นผู้จัดทำรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ส่งหน่วยงานศูนย์ข้อมูลจัดทำ Performance Report และกลั่นกรองข้อมูล เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กร จัดส่งฝ่ายประชาสัมพันธ์
5. ในการเปิดเผยข้อมูลต้องมีการรับฟังคำถาม และความเห็นของผู้เกี่ยวข้องทุกประเภทด้วยความเข้าใจและยอมรับต่อการตอบคำถาม หากความเห็นดังกล่าวเป็นประโยชน์กับกิจการนั้นจริง ๆ ก็สามารถนำความเห็นเหล่านั้นมาใช้ปรับปรุงกิจการได้
6. มีการรายงานนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบไว้โดยสรุป และผลการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวผ่านช่องทางต่าง ๆ
7. มีการรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ต่อรายงานทางการเงินแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี
8. มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุม จำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา และความเห็นจากการทำหน้าที่
9. มีการเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูง ที่สะท้อนภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่าน ได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

## 2.9 การขัดกันของผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

### นโยบาย

คณะกรรมการมุ่งเน้นให้ กนอ. มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส โดยอยู่บนหลักการให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของ กนอ. โดยปราศจากผลประโยชน์ส่วนตนเข้ามาเกี่ยวข้อง

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

กำหนดกลไกในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานอันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ของ กนอ. ไม่ว่าจะเกิดจากการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น หน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น หรือจากการใช้อิทธิพลหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นกรรมการ หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ในการหาประโยชน์ส่วนตน

## แผนการดำเนินงาน

1. สอบทานผลการปฏิบัติเกี่ยวกับการซัดกันของผลประโยชน์ ของคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ รวมทั้งข้อพึงปฏิบัติ ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะกรรมการ กนอ. ว่าด้วยการป้องกันการซัดกันของผลประโยชน์ พ.ศ.2551 และจรรยาบรรณของ กนอ.
2. จัดทำแบบแสดงประวัติ และข้อมูลการเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้พนักงานรับรองเป็นประจำทุกปี

## 2.10 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

### นโยบาย

คณะกรรมการมุ่งมั่นให้ กนอ. บริหารจัดการองค์กรโดยยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร สอดส่องดูแล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินงานไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรมอันดี

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) ส่งเสริม ปกป้อง และกระตุ้นให้ตระหนักถึงความเสี่ยงต่อการผิดจริยธรรมจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นย้ำถึงผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงาน ที่ไม่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล
- 2) ส่งเสริมการกำกับดูแลให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างปฏิบัติตามจรรยาบรรณ กนอ.

## แผนการดำเนินงาน

1. มีการจัดทำจรรยาบรรณของ กนอ. เป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนแจ้งให้คณะกรรมการผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างได้รับทราบ และถือปฏิบัติ รวมทั้งเผยแพร่ผ่าน Intranet เสียตามสาย และวารสาร กนอ. ตลอดจนการจัดพิมพ์ลงในคู่มือระบบการควบคุมภายในของ กนอ.
2. บรรจุหลักสูตรเกี่ยวกับจริยธรรมและจรรยาบรรณ ไว้ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ของ กนอ.
3. มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อสอบทาน และปรับปรุงจรรยาบรรณ รวมถึงติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนดของพนักงานทุกระดับ และรายงานต่อคณะกรรมการ กนอ. อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### 3. นโยบายด้านผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### นโยบายหลัก

คณะกรรมการ กนอ. มุ่งมั่นให้ กนอ. ดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย ชุมชน ผู้ประกอบการ ผู้พัฒนานิคม ชุมชน ผู้ร่วมทุน ผู้รับสัมปทาน คู่ค้า เจ้าหนี้ หน่วยงานภาครัฐ พนักงานตลอดจนสังคมส่วนรวม โดยปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรมและเสมอภาค เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการประสานประโยชน์ระหว่าง กนอ. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างความมั่งคั่ง สร้างงาน และสร้างกิจการให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง อย่างยั่งยืน

#### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) กระตุ้น ส่งเสริม เน้นย้ำ ให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการยกระดับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชนและสังคม
- 2) มุ่งมั่นในการสร้างฐานการผลิตควบคู่กับการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และพลังงานให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีมาตรฐานเทียบเท่าสากล ตลอดจนยกระดับการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 3) มุ่งการดำเนินงานโดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ชุมชน สังคม โดยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัย ความมั่นคง สุขอนามัย และสิ่งแวดล้อม อย่างถูกต้องเหมาะสม และคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 4) มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 5) มุ่งมั่นให้บริการด้วยความโปร่งใส สุจริต โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 6) เสริมความพร้อมของนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม เพื่อรองรับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและบริการ / รวมถึงกิจกรรมเป้าหมายตามนโยบายรัฐบาล
- 7) รักษาระดับคุณภาพ และความเพียงพอของระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการ
- 8) กำกับดูแล การให้บริการด้านสาธารณูปโภคของบริษัทร่วมทุน/ร่วมหุ้น ที่ดำเนินการด้านสาธารณูปโภค เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพประสิทธิผล และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

9) สร้างความเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับผู้พัฒนานวัตกรรม ในการพัฒนานวัตกรรมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการประสานประโยชน์ที่เป็นธรรมและเหมาะสม

### **แผนการดำเนินงาน**

#### **ชุมชน**

1. ดำเนินการบริหารจัดการและกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อมโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน
2. ดำเนินการโครงการต่างๆ ด้านธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม
3. จัดทำแผนแม่บท CSR โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน
4. สร้างกลไกในการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานด้าน สิ่งแวดล้อมเชิงรุก
5. สร้างระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยวิธีการสำรวจทัศนคติของชุมชน

#### **ผู้ประกอบการ**

1. สร้างระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยวิธีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ประกอบการ

#### **ผู้พัฒนานวัตกรรม**

1. สร้างระบบประเมินผลการดำเนินงาน โดยวิธีการสำรวจความพึงพอใจของผู้พัฒนานวัตกรรม

#### **ผู้ร่วมทุน**

1. จัดตั้งผู้จัดการโครงการและทีมงานบริหารโครงการ สำหรับโครงการที่ผ่านคณะกรรมการบริหารการลงทุน และอยู่ระหว่างการเริ่มดำเนินงาน

## 4. นโยบายด้านบุคลากรและการเรียนรู้

### นโยบายหลัก

คณะกรรมการ กนอ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการส่งเสริม จัดให้มีระบบคุณธรรมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตามกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และมุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกของบุคลากร ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มุ่งมั่น ท่วมเท และรับผิดชอบในการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

### กลยุทธ์/แนวทางปฏิบัติ

- 1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาทั้งในเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณโดยเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ
- 2) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาองค์กร รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 3) กำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นไปตามจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และไม่ดำเนินการใดๆในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดกันของผลประโยชน์
- 4) มุ่งเน้นและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน ระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้หลักการของ Peter Senge 5 ประการ ประกอบด้วย

1. System Thinking กระบวนการคิด อย่างเป็นระบบ
2. Personal Mastery การสร้างวินัยของบุคคลในหน่วยงาน
3. Mental Models การปรับเปลี่ยน แนวความคิดของบุคคล
4. Share vision การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. Team learning การเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม

## แผนการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนโดยมุ่งเน้นความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความทุ่มเท และเสียสละตามหลักความรู้ ความสามารถ อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค และมีแผนทดแทนตำแหน่งที่สำคัญ
2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นปัจจัยแห่งความก้าวหน้าขององค์กร โดยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
3. จัดสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งจัดให้มีการพัฒนาความสามารถและทักษะที่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
4. กำหนดกิจกรรมหรือช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม
5. จัดระบบการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยอิงจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
6. จัดทำหลักเกณฑ์ และตัวชี้วัด ที่เป็นมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับ และสะท้อนถึงประสิทธิภาพ และคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ในการประเมินผลเพื่อพิจารณาแต่งตั้งและโยกย้าย รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ ให้รางวัล และการลงโทษพนักงาน ด้วยความถูกต้องชอบธรรม โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการกลาง/คณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของทุกสายงาน
7. พัฒนาระบบการคัดเลือก สรรหาบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้วยกระบวนการกลั่นกรองที่เป็นระบบ อาทิ การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกรายตำแหน่ง การสอบข้อเขียนที่เป็นมาตรฐานกลาง การตรวจสอบประวัติส่วนตัวและการทำงาน เป็นต้น
8. พัฒนาระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการทบทวน และปรับโครงสร้างงานตามกลุ่มภารกิจของงาน พร้อมทั้งจัดสรรอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับภารกิจทั้งคุณภาพ และปริมาณ
9. ดำเนินโครงการ Play and Learn เพลินๆ ไปกับ KM
10. ดำเนินโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอก โดยมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ องค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น หนังสือเวียน KM Web Email เสียงตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

## 4 . แนวทางส่งเสริมและผลักดันการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

1. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วม
2. จัดทำ “คู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” เพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทาง รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคน พึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติคู่กับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย อย่างทั่วถึงต่อไป
3. รณรงค์และส่งเสริมพนักงานทุกระดับให้มีคุณธรรมและจริยธรรม โดยให้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของ กนอ. รวมทั้งส่งเสริมให้เห็นคุณค่าของการมีจริยธรรม การปฏิบัติตามกรอบของจรรยาบรรณอย่างทั่วถึง เพื่อมุ่งสู่การมีธรรมาภิบาลขององค์กร

## เอกสารอ้างอิง

1. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) : หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีใน  
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับร่าง) พ.ศ. 2552
2. สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ : หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีใน  
กระทรวงการคลัง  
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2544
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) : นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี
4. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย : หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัท  
จดทะเบียน ปี 2549