



# แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปี 2560 – 2564

ธนาคารออมสิน

## สารบัญ

### บทนำ

1. ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน	
1.1 วิสัยทัศน์	1
1.2 พันธกิจ	1
1.3 ยุทธศาสตร์	1
1.4 ค่านิยม	1
1.5 สมรรถนะหลัก	2
1.6 วัฒนธรรมองค์กร	2
1.7 ศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	3
2. หลักการสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นมาตรฐานสากล	4
3. แนวคิดการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
3.1 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552	5
3.2 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ OECD	5
3.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555	5
3.4 ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)	6
3.5 เกณฑ์การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย	7
3.6 แนวทางของ GRI ( Global Reporting Initiative )	7
3.7 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	7
3.8 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	8
4. การจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	
4.1 หลักการ	9
4.2 วัตถุประสงค์	9
4.3 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	9
5. แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารออมสิน ปี 2560 - 2564	12
6. การบริหารแผน การติดตามประเมินผลและทบทวนแผน	16
7. ปัจจัยความสำเร็จของแผนแม่บท	17

## บทนำ

ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มีอำนาจและหน้าที่กำกับโดยทั่วไปซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน และให้มีคณะกรรมการธนาคารออมสิน มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน โดยกระทรวงการคลังได้กำหนดบทบาทของธนาคารออมสิน (Statement of Directions) ให้มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมการออมของประเทศ โดยมีการบริหารจัดการซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของธนาคารออมสิน คณะกรรมการธนาคารออมสินมุ่งส่งเสริมให้ธนาคารออมสินดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม ผ่านการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก รวมถึงการกำหนด/ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี และพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากล

การทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 - 2564 พิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ธนาคารออมสิน ปี 2560 - 2564 และการเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์กำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนให้ผู้บริหาร พนักงาน ทุกระดับชั้น ให้ความสนใจ ให้ความสำคัญ และมีทัศนคติที่เหมาะสม เห็นถึงประโยชน์ของการกำกับดูแลที่ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นการกำกับดูแลที่ดีในกระบวนการ (CG-in-Process) เพื่อจะนำไปสู่การเป็นธนาคารที่เสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชนอย่างยั่งยืนสืบไป

ธนาคารออมสิน

# 1. ทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน

## 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน

## 1.2 พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
2. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศ
3. ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรที่ตอบสนองและทันต่อความต้องการของประชาชน
5. เป็นธนาคารเพื่อสังคม

## 1.3 ยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและการตลาดที่ตอบสนองและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมและการแข่งขันในยุคดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านคุณภาพในการให้บริการที่เป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร

## 1.4 ค่านิยม (Core Value)

### S รับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

มีจิตอาสาในการช่วยเหลือผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม มีจิตสำนึก ในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้ความสำคัญกับผลกระทบที่มีต่อสังคม

### A รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อองค์กร (Accountability)

กระตือรือร้น ขยัน พยายาม ทำงานสู่เป้าหมายที่ท้าทาย กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลงานของตน คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง มีใจเป็นเจ้าของ เต็มใจทำงานแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน รู้รักสามัคคี ร่วมพลังเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ความสำเร็จ รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร

### V ยืนหยัดในความถูกต้อง (Virtue)

ยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องและชอบธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งเสริมการปฏิบัติที่มีคุณธรรม

## E คู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน (Excellence)

มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญสามารถให้บริการแบบมืออาชีพ ให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วยความ  
ความเป็นเลิศ พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล ริเริ่มและสร้างสรรค์  
สิ่งใหม่ที่เป็นนวัตกรรม ร่วมคิดร่วมทำด้วยความเป็นเลิศในการปฏิบัติตามภารกิจของ  
องค์กร ร่วมคิดร่วมใจทำงานเป็นทีม

### 1.5 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

#### 1) บริการด้วยใจ (Service Intelligence)

ใส่ใจในการให้บริการในทุก ๆ รายละเอียด มุ่งสนองตอบต่อความต้องการที่เหมาะสม  
กับลูกค้าแต่ละราย คำนึงถึงประโยชน์ของลูกค้า สร้างความประทับใจที่เหนือความคาดหมายอยู่เสมอ  
เพื่อความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

#### 2) ยึดในคุณธรรม (Rigor on goodness)

ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบ โปร่งใส มีความพอเพียง ตามแนว  
พระราชดำรัส มีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของและการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง  
กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งเคร่งครัดในระเบียบคำสั่งของธนาคาร และปฏิบัติตาม  
นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของธนาคาร ตลอดจนมีจิตอาสา ต่อผู้อื่น สังคมและสิ่งแวดล้อม  
รักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสำคัญภายใต้กรอบจริยธรรม

#### 3) ใส่ใจ ใฝ่รู้ (Passion to Learn)

เรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นรอบตัว ช่างสังเกต ชักถาม และค้นคว้า ทบทวนให้เกิดความ  
แตกฉาน รวมทั้งศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการในทุก ๆ ด้าน และนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน  
และสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น มองว่าการทำงานและการแก้ไขปัญหา คือ การเรียนรู้ รวมทั้ง  
เข้าใจถึงต้นกำเนิดและปณิธานของธนาคาร

#### 4) บูรณาการทีม (Team & Network Integration)

ยินดีที่จะร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือสนับสนุน ช่วยเหลือ และ  
มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของทีมงาน รู้รักสามัคคี ร่วมใจ ร่วมคิด ทำงานเป็นทีม เข้าใจ ความแตกต่างของ  
ผู้อื่นและเอาใจเขามาใส่ใจเรา ใช้วาจาที่สุภาพในการสื่อสาร ให้กำลังใจ สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในการ  
ทำงานเพื่อความสำเร็จของธนาคาร

#### 5) มุ่งสู่ผลลัพธ์ (Discipline Execution)

มุ่งลงมือปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ธนาคาร โดยคำนึงถึงเป้าหมายของทีมงานและ  
ธนาคาร พยายามแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สามารถตัดสินใจเลือก  
วิธีการ ติดตามและปรับปรุงการทำงาน เพื่อการขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### 6) เชี่ยวชาญผลิตภัณฑ์ (Product & Customer Insight)

มีความรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร สามารถเลือกนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่  
เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เมื่อเปรียบเทียบกับ  
ผลิตภัณฑ์ของธนาคารอื่น ๆ จนสามารถชักจูงให้ลูกค้าเกิดความสนใจ และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้

## 1.6 วัฒนธรรมองค์กร

พนักงานมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นแม่แจ่มใส และทำงานเป็นทีม มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ชชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

## 2. หลักการสำคัญการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นมาตรฐานสากล

- (1) Accountability ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติตามหน้าที่
- (2) Responsibility ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
- (3) Equitable Treatment การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมีคำอธิบายได้
- (4) Transparency ความโปร่งใส ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้
  - (4.1) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
  - (4.2) มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- (5) Value Creation การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
- (6) Ethics การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- (7) Participation การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

### 3. แนวคิดการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการธนาคารออมสินส่งเสริมให้ธนาคารออมสินเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีความสุจริตโปร่งใส ตรวจสอบได้ และพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร ออมสินอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการตามหลักปฏิบัติสากลตลอดเวลา

ในการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีธนาคารออมสิน ปี 2560 - 2564 จึงได้มีการนำหลักการและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาตรฐานองค์กร การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงิน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบการดำเนินงานของ ธนาคาร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อ ธนาคาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของธนาคาร ดังนี้

#### 3.1 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร.)

คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป มีสาระสำคัญ ดังนี้

- หมวดที่ 1 การดำเนินงานของภาครัฐในฐานะเจ้าของ
- หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น
- หมวดที่ 3 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
- หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวดที่ 5 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส
- หมวดที่ 6 จรรยาบรรณ

#### 3.2 หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD )

หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) เกิดขึ้น เพื่อต้องการให้มีการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล (Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises)
2. สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ (The State Acting as an Owner)
3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ (Relations with Stakeholders)
5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency and Disclosure)
6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (The Responsibilities of the Boards of State Owned Enterprises)



### 3.3 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน สำหรับประเทศในกลุ่ม ASEAN ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานและการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของบริษัทจดทะเบียนไทยให้มีมาตรฐานสูงขึ้น มีสาระสำคัญดังนี้

#### หมวด 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

- 1.1 การประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.2 การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น
- 1.3 การจัดทำรายงานการประชุม การเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

#### หมวด 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

- 2.1 การให้ข้อมูลก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น
- 2.2 การคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย
- 2.3 การป้องกันการใช้อำนาจใน
- 2.4 การมีส่วนร่วมได้เสียของกรรมการ

#### หมวด 3 บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 3.1 การกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- 3.2 การเปิดเผยการปฏิบัติตามนโยบาย และการจัดทำรายงาน  
ความรับผิดชอบต่อสังคม

#### หมวด 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

- 4.1 การเปิดเผยข้อมูล
- 4.2 ข้อมูลขั้นต่ำที่ควรเปิดเผยบน website ของบริษัท

#### หมวด 5 ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

- 5.1 โครงสร้างคณะกรรมการ
- 5.2 คณะกรรมการชุดย่อย
- 5.3 บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ
- 5.4 การประชุมคณะกรรมการ
- 5.5 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ
- 5.6 ค่าตอบแทน
- 5.7 การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

### 3.4 ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นระบบที่มีการประยุกต์รูปแบบการประเมินตนเอง (Self Assessment) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เข้ากับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเดิม ที่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลในหัวข้อการบริหารจัดการองค์กรเพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรระดับสากล หัวข้อการประเมินประกอบด้วย

- หมวดที่ 1 การนำองค์กร
- หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด
- หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
- หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

### 3.5 เกณฑ์การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ยกร่างประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งหมด 6 ด้าน เพื่อให้สถาบันการเงินเฉพาะกิจมีส่วนร่วมในการพิจารณา โดยในด้านธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

- 1) ร่างประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง ธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- 2) ร่างประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง คุณลักษณะและลักษณะต้องห้ามของกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการหรือที่ปรึกษาของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- 3) ร่างประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง อำนาจหน้าที่ของกรรมการสถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญสูงสุด

### 3.6 แนวทางของ GRI (Global Reporting Initiative) ในการรายงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 3.7 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกอบด้วย

- หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
- หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

### 3.8 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. ธนาคารออมสินได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการจะนำเอาหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล ทั้ง 7 ประการ คือ Accountability, Responsibility, Equitable Treatment, Transparency, Value Creation, Ethics และ Participation มาใช้ในการดำเนินงาน มีโครงสร้างการบริหารที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรม
2. คณะกรรมการจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและผู้อำนวยการออกจากกันอย่างชัดเจน
3. คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของธนาคาร โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงและวางแนวทางการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสม รวมทั้งต้องดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชี มีความน่าเชื่อถือ
4. คณะกรรมการและผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร และสอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน
5. คณะกรรมการอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อช่วยพิจารณากลับกรองงานที่มีความสำคัญอย่างรอบคอบ
6. คณะกรรมการต้องจัดให้มีการประเมินผลตนเองรายปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
7. คณะกรรมการเป็นผู้พิจารณากำหนดจรรยาบรรณของธนาคาร เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของธนาคาร
8. มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของธนาคาร ทั้งในเรื่องทางการเงินและที่ไม่ใช่เรื่องทางการเงินอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธนาคาร ได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งมีหน่วยงานรับผิดชอบเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของธนาคารให้แก่ลูกค้าและประชาชนทั่วไป
9. มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใสเป็นธรรม

## 4. การจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### 4.1 หลักการ

ธนาคารออมสินเป็นรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน กำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง มีอำนาจและหน้าที่กำกับโดยทั่วไปซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน ในปี 2558 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทยทำหน้าที่ออกเกณฑ์และกำกับดูแลธนาคารออมสินเพื่อความมั่นคงยิ่งขึ้น และให้มีคณะกรรมการธนาคารออมสิน มีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของธนาคารออมสิน

กระทรวงการคลังได้กำหนดบทบาทของธนาคารออมสิน (Statement of Directions) ให้มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ชุมชน และเศรษฐกิจฐานราก ส่งเสริมการออมของประเทศ โดยมีการบริหารจัดการ ซึ่งสนับสนุนโดยระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการธนาคารออมสินส่งเสริมให้ธนาคารออมสินดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งสร้างผลประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม และพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาตรฐานองค์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงินตลอดเวลา

### 4.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการกำกับดูแล และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สื่อสารและถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานในทุกกระดับ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน
- 2) เพื่อสร้างความมั่นใจในระบบการกำกับดูแลของธนาคาร ซึ่งสามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความมีประสิทธิภาพในการแข่งขัน ป้องกันและขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
- 3) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับของธนาคารมีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรมจรรยาบรรณ

### 4.3 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารออมสินกำหนดให้มีการทบทวนแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของธนาคารมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของธนาคาร และเกณฑ์การกำกับดูแลของหน่วยงานกำกับดูแล โดยมีกระบวนการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 - 2564 ดังนี้

#### 4.3.1 รวบรวมข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- (1) กรอบทิศทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน ปี 2560 - 2564
- (2) หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาตรฐานองค์การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และสถาบันการเงิน
- (3) ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน/ลูกจ้าง ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นเกี่ยวกับการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน

(4) ผลการตรวจสอบกระบวนการการดำเนินการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรม  
 องค์กรของสายงานตรวจสอบภายใน

#### 4.3.2 การศึกษา วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis)

สภาพแวดล้อมภายใน	
Strengths จุดแข็ง	Weaknesses จุดอ่อน
S1 มีหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึง จริยธรรมและจรรยาบรรณครบถ้วน	W1 การสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจด้าน การกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านสื่อและช่องทาง ดิจิทัลยังไม่พอเพียง
S2 มีคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อทำหน้าที่ ควบคุม ดูแล การกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยตรง	W2 ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนกรณีฝ่าฝืน จริยธรรมและจรรยาบรรณยังไม่มีประสิทธิภาพ พอเพียง
S3 มีโครงสร้างของหน่วยงานกำกับดูแลที่กำหนด หน้าที่รับผิดชอบด้านการกำกับดูแลกิจการ	W3 อัตรากำลังไม่เพียงพอกับขอบเขตและปริมาณ งานที่รับผิดชอบ
S4 มีแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งกำหนด แนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ มาตรฐานสากล	W4 พนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจใน ธุรกิจธนาคาร ทักษะในการกำกับการปฏิบัติงาน และการสอบทานงานในด้านต่างๆ รวมทั้ง แนวทางการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี
S5 มีการกำหนด “Accountability อูทิศตนต่อ หน้าที่เพื่อองค์กร” และ “Virtue ยืนหยัดใน ความถูกต้อง” เป็นค่านิยมองค์กร	W5 ขาดเครื่องมือหรือระบบงานที่ใช้ในการกำกับ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่มี ประสิทธิภาพ
S6 ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทและเป็นแบบอย่างที่ดี ในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ใน การปฏิบัติงาน	W6 พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจและ ประสบการณ์ในธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งแนวทาง การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน
S7 ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดนโยบายที่ สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้าน ต่างๆ อย่างชัดเจน	W7 พนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ในกฎเกณฑ์ และกฎหมายใหม่ และทักษะในการสื่อสาร ภาษาอังกฤษ
S8 พนักงานมีความจงรักภักดีและมีความผูกพันกับ องค์กรปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และเสียสละ	
S9 มีคู่มือในการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุงเป็น ประจำทุกปี	
S10 มีฐานข้อมูลในการกำกับการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกฎเกณฑ์	

สภาพแวดล้อมภายนอก	
Opportunities โอกาส	Threats อุปสรรค
O1 ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานกำกับเป็นอย่างดี	T1 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ชัดเจนระหว่างบางหน่วยงาน เช่น สายงานตรวจสอบภายใน ฝ่ายการกำกับปฏิบัติงาน ฝ่ายกำกับธุรกิจ ฝ่ายนิติการ ฯลฯ
O2 ภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมายตลอดจนการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน	T2 การได้รับนโยบายเร่งด่วนจากภาครัฐ อาจทำให้การดำเนินงานของธนาคารมีความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย
O3 ระบบการกำกับดูแล มีความชัดเจนตามมาตรฐานสากลและเป็นที่ยอมรับ	T3 การเปลี่ยนแปลงของระบบธุรกิจที่มุ่งสู่การเป็น Digital Economy ส่งผลกระทบต่อการกำกับการปฏิบัติงาน
O4 ธนาคารแห่งประเทศไทยเข้ามากำกับดูแลธนาคารและออกกฎหมายสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจทำให้ธนาคารมีเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานมาใช้ในการกำกับดูแลการประกอบธุรกิจ	T4 มีกฎหมายและกฎหมายที่มีผลใช้บังคับกับธนาคารเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธนาคารต้องปรับปรุงกระบวนการเพื่อรองรับกฎหมายใหม่
O5 มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอก เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมธนาคารไทย ชมรมการกำกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ชมรมตรวจสอบและป้องกันการทุจริต เป็นต้น	

4.3.3 สรุปประเด็นพิจารณาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4.3.4 จัดทำร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 - 2564

4.3.5 นำเสนอร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 - 2564 ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาเห็นชอบตามลำดับ

4.3.6 คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สื่อสารและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

4.3.7 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนและกิจกรรมที่กำหนด ติดตาม และรายงานการดำเนินงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี

4.3.8 ประเมินผล และทบทวนกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

## 5. แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารออมสิน ปี 2560-2564

### วิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี

“เป็นธนาคารที่มั่นคงเพื่อสังคมที่ยั่งยืน”

หมายถึง การดำเนินธุรกิจตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อสังคมที่ยั่งยืน ซึ่งส่งผลให้ธนาคารมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

### พันธกิจการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. กำกับดูแลการดำเนินกิจการของธนาคารให้สอดคล้องกับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีระดับสากล
2. เชื่อมโยงความสัมพันธ์การกำกับดูแลกิจการที่ดีกับกระบวนการทำงานและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ประพฤติปฏิบัติตามหลักจริยธรรม คุณธรรม และค่านิยมขององค์กร
4. สร้างความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวมและธนาคาร

### ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 กำหนดกรอบและกระบวนการการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาวิชาชีพมาตรฐานการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์



แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2560 – 2564

โครงการ/กิจกรรม	2560	2561	2562	2563	2564	หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
<b>1. ยุทธศาสตร์ : พัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส</b>						
1.1 พัฒนาระบบการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน	→					1. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 2. ฝ่ายบริหารการป้องกันทุจริต
1.2 จัดทำรายงานการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน (Sustainability Development Report : SD)	→					1. ฝ่ายพัฒนาสังคมและ สิ่งแวดล้อม
<b>2. ยุทธศาสตร์ : สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล</b>						
2.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี						1. ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2.1.1 การพัฒนาหลักเกณฑ์ให้ สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ธรรมาภิบาลของหน่วยกำกับ ดูแล	→					
2.1.2 การแต่งตั้งคณะกรรมการ ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีระดับสายงานและ ผู้แทนเครือข่าย	→					
2.2 พัฒนาระบบการถ่ายทอดและ การสื่อสารการกำกับดูแลกิจการที่ดี						1. ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. ฝ่ายสื่อสารองค์กร
2.2.1 พัฒนาระบบการถ่ายทอด สื่อเผยแพร่	→					
2.2.2 พัฒนาช่องทางการสื่อสารผ่าน โซเชียลมีเดีย เช่น website email facebook line	→					
2.3 พัฒนาระบบการจัดการเรื่องร้องเรียน ให้มีประสิทธิภาพ						1. ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 3. ฝ่ายสื่อสารองค์กร 4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2.3.1 ปรับปรุงกระบวนการรับเรื่อง ร้องเรียน	→					
2.3.2 กำหนดช่องทางรับเรื่อง ร้องเรียนการฝ่าฝืนจริยธรรม โดยตรง (สายด่วนจริยธรรม	→					



โครงการ/กิจกรรม	2560	2561	2562	2563	2564	หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
และป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตคอร์รัปชัน)						
2.4 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร						1. ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. ฝ่ายเลขานุการธนาคาร 3. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2.4.1 พัฒนาการความรู้และ ถ่ายทอดองค์ความรู้สำหรับ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน	➔					
2.4.2 กำหนดหลักสูตรการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและจริยธรรม ในการพัฒนาบุคลากรของ ธนาคาร	➔					
2.4.3 เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหาร สาขา	➔					
2.5 ติดตามและประเมินผลเพื่อนำไป พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						1. ฝ่ายกำกับดูแลกิจการที่ดี 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2.5.1 การสอบทานการปฏิบัติตาม จริยธรรม	➔					
2.5.2 การประเมินผลการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีขององค์กร	➔					
<b>3. ยุทธศาสตร์ : กำหนดกรอบและกระบวนการการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์</b>						
3.1 ปรับปรุงกระบวนการกำกับการ ปฏิบัติงาน	➔					1. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 2. ฝ่ายกำกับธุรกิจ 3. ฝ่ายพัฒนาองค์กร
3.2 ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้าง หน่วยงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับกระบวนการตาม 3.1	➔					

โครงการ/กิจกรรม	2560	2561	2562	2563	2564	หน่วยงาน รับผิดชอบหลัก
<b>4. ยุทธศาสตร์ : พัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย</b>						
4.1 พัฒนาระบบงานการปฏิบัติตาม กฎหมาย FATCA	→					1. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 2. ฝ่ายกำกับธุรกิจ
4.2 พัฒนาระบบงานการป้องกันการ ฟอกเงิน (AMLS)	→					
4.3 พัฒนาระบบการรายงานผลรวม ของส่วนได้เสีย (Aggregate exposure) ที่อ้างอิงอัตราดอกเบี้ย BIBOR fixing และ อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นในตลาดเงิน (BIBOR ของธนาคาร)	→					
4.4 พัฒนาฐานข้อมูลบริหาร ทรัพยากรบุคคลให้มีข้อมูลพนักงานที่มี ใบอนุญาตประกอบธุรกิจหลักทรัพย์	→					
4.5 พัฒนา/ปรับปรุงระบบข้อมูล ความขัดแย้งทางผลประโยชน์	→					
<b>5. ยุทธศาสตร์ : พัฒนาวินิจฉัยมาตรฐานการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย</b>						
5.1 พัฒนาความรู้ให้ Compliance Business Unit Officer สำหรับ ธุรกิจที่สำคัญ						1. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 2. ฝ่ายกำกับธุรกิจ 3. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5.1.1 ด้าน AML/CFT	→					
5.1.2 ด้านนายหน้าประกันภัย	→					
5.2 พัฒนาความรู้ให้ Compliance Officer						1. ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน 2. ฝ่ายกำกับธุรกิจ 3. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5.2.1 ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	→					
5.2.2 ด้านการบริหารความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย	→					

## 6. การบริหารแผน การติดตามประเมินผลและทบทวนแผน

### 6.1 การบริหารแผน

เมื่อแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้รับการเห็นชอบจากรณาคารให้ถือปฏิบัติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องทำความเข้าใจ ประสานงานและร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนแม่บท

### 6.2 การติดตาม ประเมินผล และทบทวนแผน

(1) **การติดตามประเมินผล** เป็นการประมวลผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งเพื่อประเมินสภาพการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป อันอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงแผนงานให้เหมาะสมต่อไป จึงมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทเป็นรายไตรมาส โดยรายงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

(2) **การทบทวนแผน** เพื่อให้แผนมีความสอดคล้องกับสภาพการณ์และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของรณาคาร จึงกำหนดให้ทบทวนแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือทบทวนทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

## 7. ปัจจัยความสำเร็จของแผนแม่บท

การดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะสัมฤทธิ์ผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและยั่งยืน ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ถ่ายทอดและผลักดันให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินการเพื่อบ่มงูสู่การเป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับชั้นมีความเข้าใจ ให้ความสำคัญ และมีทัศนคติที่เหมาะสม เห็นถึงประโยชน์ของการกำกับดูแลที่ดีในภาพรวม จึงจะเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือนำไปปฏิบัติจนกลายเป็นการกำกับดูแลที่ดีในกระบวนการ (CG-in-Process)
3. มีการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศผ่านระบบ ซึ่งการเชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่าง ๆ ซึ่งมีเป็นจำนวนมาก จะเกิดประสิทธิภาพได้ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม
4. มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมการควบคุม รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม