

รายงานผลการศึกษา (ฉบับรวมเล่ม)

โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

พ.ศ. 2558-2564

รายงานฉบับนี้ประกอบด้วย

รายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน (Work plan)

รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)

รายงานขั้นสุดท้าย (Final Report)

รายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน (Work plan)

โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ.

2558-2564

นำเสนอ

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โดย

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

17 มิถุนายน 2558

สารบัญ

	หน้า
1.หลักการและเหตุผล	1
2.วัตถุประสงค์	1
บทที่ 1 การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาลที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ	4
1.ผลการศึกษาเกี่ยวกับที่มาของคำว่า Good Governance	4
2.หลักการและแนวคิดของธนาคารโลก	8
3.หลักการและแนวคิดของ OECD	9
4.แนวคิดการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรอื่น	20
5.การกำกับดูแลที่ดีในระดับแผนงานและโครงการ	22
6. การกำกับดูแลที่ดีด้านบุคคล	28
7. การกำกับด้านไอที หรือ IT Governance	31
8. การกำกับดูแลที่ดีสำหรับหน่วยงานให้บริการสาธารณะ	33
9. ดัชนีวัดการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance Indicator)	47
10.บทสรุปที่ได้จากกรณีต่างประเทศ	61
11.คุณค่าของการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี	63
12. สิ่งที่ยังเป็นคำถามและความท้าทายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	68
13. แนวโน้มใหม่การกำกับดูแลที่สุ่มผ่านกลไกแจ้งเบาะแส	70
14.การศึกษา Road map การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ	80
บทที่ 2 แนวคิดของ GRC : Governance , Risk Management and Compliance	87
1.หลักการและกรอบแนวคิดของ GRC	87
2. การกำกับดูแลที่ดีตาม GRC เน้นตัวบุคคล	93
3. IT GRC – บทบาทของงานเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปสู่มูลค่ากิจการ	95
4. แนวคิดการบริหารองค์กรด้วย GRC ในกรณีออสเตรเลีย	98
บทที่ 3 ประเมินผลลัพธ์และผลดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานด้านการกำกับธรรมาภิบาลตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.	103
1. การศึกษาเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีในไทย	103
2. แนวทางการใช้ธรรมาภิบาลในการวิเคราะห์โครงการของสำนักงบประมาณ	105
บทที่ 4 สรุปประเด็นที่เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ และแผนการดำเนินงาน	109
1. ความเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีในอนาคต	109
2.สมมติฐานในการศึกษาและวิเคราะห์	110
3. แนวทางการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับแนวคิด GRC	115
4. กรอบแนวทางการสร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีใน ททท.	117
5. แนวทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับ ททท.	123
6. ข้อเสนอแนะเบื้องต้นแนวทางการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีผ่านแผนแม่บทฯ	125
7. แผนการดำเนินงาน	126

สารบัญตารางและแผนภาพ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบหลักการและแนวทาง การกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานในมุมมองต่างๆ	38
ตารางที่ 2 การเชื่อมกันระหว่างกรอบแนวคิด GRC	81
แผนภาพที่ 1 การเชื่อมโยง GRC ใน Governance Roadmap	82
แผนภาพที่ 2 กรอบแนวทางการระบุสถานการณ์กำกับดูแลกิจการที่ดีของนอร์ดิก	84
แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของการสร้างภาษากลาง GRC อย่างมีประสิทธิภาพ	93

รายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน (Work plan)

โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564

1. หลักการและเหตุผล

แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ททท. และสภาพการณ์ปัจจุบัน จึงเห็นสมควรพิจารณาจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ.2558-2564 (แผนงานระยะ 7 ปี) เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล ตลอดจนบูรณาการระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับการปฏิบัติงาน (Compliance) ขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างเป็นระบบและรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ของ ททท.

2. วัตถุประสงค์

2.1 ททท.มีแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 (แผนระยะ 7 ปี) ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ททท.

2.2 พัฒนาระบบงานด้านธรรมาภิบาลและการบูรณาการ GRC (Governance Risk and Compliance) ภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

2.3 เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับในสังคมว่า ททท.เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

3. ขอบเขตการดำเนินงาน

3.1 ศึกษาภาพรวมและจัดทำเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาลที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำ และแนวปฏิบัติตามหลักของ สคร. กสท. และหลักมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ตามหลัก SET CG Guideline และตามระบบประเมินของ สคร.

3.2 ศึกษาและประเมินการดำเนินงานในปัจจุบันของ ททท. และจัดทำ Gap Analysis เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

3.3 จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 (แผนระยะยาว) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่เชิงกลยุทธ์ แนวทางและมาตรการการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติงานตามแผนแม่บทฯ โดยศึกษาและวิเคราะห์วิธีการและแนวทางในการดำเนินโครงการของแผนงาน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ หน่วยงานที่รับผิดชอบของแต่ละแผนงาน/โครงการ และผลกระทบหรือความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

3.4 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของกรรมการฯ ผู้บริหาร และพนักงาน ททท.ในการจัดทำแผนแม่บทฯ ตลอดจนให้คำปรึกษาในการดำเนินงานของ ททท.ให้เป็นไปตามแผน

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการนี้สอดคล้องกับผลงานที่ส่งมอบในแต่ละงวด ที่ปรึกษาโครงการฯ จะดำเนินงานโครงการนี้ตามงวดงานส่วนที่ 1 ดังนี้

ส่วนที่ 1 จัดทำรายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน (Work plan)

ประกอบด้วย ระยะเวลา ขั้นตอนการดำเนินงาน ขอบเขตการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวทาง

แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินการในส่วนนี้จะเป็นการศึกษาและวิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานส่วนที่ 3.1 ประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย

- 1) ศึกษาและวิเคราะห์การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาลที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำ และแนวปฏิบัติตามหลักของ สคร. กสท. และหลักมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ตามหลัก SET CG Guideline และตามระบบประเมินของ สคร.

โดยงานส่วนนี้จะเน้นที่แบบจำลอง Corporate Governance Model ในระดับสากลที่มีการใช้ในองค์กรสำคัญ เช่น OECD หรือธนาคารโลก หรือประเทศที่ได้รับการยกย่องว่ามีอันดับ Corporate Governance อันดับต้น ๆ ของโลก ตลอดจนแบบจำลอง Corporate Governance Model ที่ใช้กันในตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ

หลังจากนั้น จะนำเอาข้อมูลสรุปประเด็นที่ควรพิจารณาใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาแบบจำลอง Corporate Governance Model สำหรับ ททท. เพื่อที่จะส่งต่อผลที่ได้จากส่วนที่ 1 นี้ไปใช้ในส่วนที่ 2 ต่อไป

- 2) ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดของ GRC : Governance , Risk Management and Compliance เพื่อให้เห็นภาพที่ควรเชื่อมโยงระหว่าง Corporate Governance ไปสู่การบริหารความเสี่ยงและการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และความแตกต่างกันในบทบาทเพื่อแบ่งแยกความรับผิดชอบ

ที่มาของข้อมูลดำเนินงาน

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ มาจากการสัมภาษณ์ สอบถามจากเจ้าหน้าที่ของ ททท. เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ มาจากการศึกษาเอกสารจากข้อมูลสาธารณะที่ปรากฏ เผยแพร่บนอินเทอร์เน็ต เพื่อสรุปแบบจำลอง Corporate Governance Model ที่มีความนิยมใช้ในระดับสากลขององค์กรระหว่างประเทศ

ผลงานที่ส่งมอบงานต่อ ททท.

รายงานเบื้องต้น ในรูปแบบเอกสาร และ CD-ROM ที่บรรจุข้อมูล จำนวน 10 ชุด

กรอบระยะเวลา

ภายใน 30 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง

กิจกรรมการดำเนินงาน	15 วัน	30 วัน
1. ประชุมทีมงานเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเนื้อหาตามสัญญาและตามข้อเสนอ ตามขอบเขตการดำเนินงาน 3.1		
2. แบ่งงานการศึกษา วิเคราะห์ทบทวนวรรณกรรม เพื่อค้นหาแบบจำลอง Corporate Governance Model ในต่างประเทศ และในประเทศ		
2.1 แบบจำลองของ OECD		

- 2.2 แบบจำลองของ World Bank/IFC
- 2.3 แบบจำลองของตลาดทุนในประเทศกำลังพัฒนา
- 2.4 แบบจำลองของประเทศที่น่าสนใจ เช่น สวีเดน กลุ่มนอร์ดิก
- 3.ประชุมสรุปผลงาน
- 4.นำส่งรายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน (Work plan)

30

องค์ประกอบของรายงาน

- บทที่ 1 การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาลที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ
- บทที่ 2 แนวคิดของ GRC : Governance, Risk Management and Compliance
- บทที่ 3 กรอบแนวทางการศึกษา ประเมินผลลัพธ์และผลดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานด้านการกำกับธรรมาภิบาลตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.
- บทที่ 4 สรุปประเด็นที่เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ และแผนการดำเนินงาน

บทที่ 1

การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ

การศึกษาในบทนี้ เป็นการค้นคว้า ทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับ หลักการ กรอบแนวคิด แนวทางการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล หรือธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ ที่จะไปเป็นแนวทางการวางแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ.2558-2564 (แผนงานระยะ 7 ปี) เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย และ ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล ตลอดจนบูรณาการระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับการปฏิบัติงาน (Compliance) ขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลขององค์กร อย่างเป็นระบบและรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ของ ททท. ต่อไป

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับที่มาของคำว่า Good Governance

คำว่า Good Governance เกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อ 30 ปีที่แล้ว เป็นแนวคิดที่ใช้เป็นกฎเกณฑ์เรื่อง Good Governance ที่ดำเนินการโดยธนาคารโลก หลังจากพบว่า การบริหารจัดการล้มเหลว โดยใช้ครั้งแรกกับ ประเทศในแอฟริกา ปรากฏอยู่ในรายงานชื่อ Sub Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth in 1989 โดยระบุชัดเจนว่าการพัฒนาเศรษฐกิจตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจะก่อให้เกิดการพัฒนาการทางเศรษฐกิจและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้ เนื่องจากแอฟริกาไม่ใส่ใจการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)

หลังจากนั้น นักเศรษฐศาสตร์ได้นำเอาคำนี้มาต่อยอดในโอกาสต่อ ๆ มา โดยผู้บุกเบิกรุ่นแรก อย่างเช่น Buchman, Coosa, Williamson และส่งต่อไปสู่องค์กรและหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย

คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” การให้ความหมายของธรรมาภิบาลควรเริ่มต้นด้วยการให้ความหมายกับคำว่า “Governance” ก่อน ดังนี้

คำว่า “Governance” มีความหมายที่กว้างมาก จนมีการตีความได้หลากหลายและแตกต่างกัน มา แต่เนื่องจากการให้นิยามของคำดังกล่าวไม่ได้เป็นจุดเน้นของการศึกษานี้ จึงขอเสนอความหมายของ “Governance” มาให้เป็นตัวอย่าง ดังนี้

1. เป็นกระบวนการที่ผู้ปกครองหรือชนชั้นปกครองได้มาซึ่งสิทธิในการปกครองและกระบวนการ ในการสร้าง การยอมรับ การใช้หรือการบังคับใช้ หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ สถาบันสาธารณะต่าง ๆ (MENA Governance : <http://www1.worldbank.org>)

2. เป็นวิธีการหรือลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า “Governance” มีความหมายที่กว้างและครอบคลุม หลากหลายมิติ ดังนั้น UNDP (1997) ได้สรุปว่า “Governance” ควรที่จะต้องครอบคลุมประเด็นหลัก 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ การเมือง และการบริหาร และแต่ละด้านควรประกอบด้วย กลไก กระบวนการ และสถาบัน ในการที่จะนำเสนอความคิดเห็น/ผลประโยชน์ของกลุ่มที่เป็นส่วนรวม ในการใช้สิทธิตามกฎหมาย ในการทำตามหน้าที่ ข้อตกลงและในการแสดงออกซึ่งความแตกต่าง

ข้อสรุปดังกล่าว อาจจะไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกระดับของการปกครองไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศ ระดับภาค หรือระดับจังหวัด โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเศรษฐกิจ จะหมายรวมถึงกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจ สำหรับประเด็นการเมือง ก็จะหมายถึงกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ส่วนประเด็นสุดท้ายหรือประเด็นการบริหาร ก็จะหมายถึง ระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติจริงให้เกิดผล

จากการที่ “Governance” เป็นกระบวนการ ประกอบด้วยผู้กระทำและกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงได้มีการแบ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้ออกเป็น 3 กลุ่มคือ

- ภาครัฐหรือภาคปกครอง (Government)
- ภาคเอกชน (Private Sector) และ
- ภาคประชาสังคม (Civil Society)

“Governance” หรือการปกครอง จึงเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลใน 3 ภาคนี้ โดยมีภาครัฐเป็นผู้กระทำ ส่วนภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

นอกจากนั้น ธนาคารแห่งเอเชียมักจะเชื่อมโยง “การกำกับดูแลที่ดี” หรือธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ องค์การสหประชาชาติเพื่อการพัฒนา ก็จะเชื่อมโยงกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการลดความยากจนลง อีกทั้งยังมีหน่วยงานหรือนักวิชาการอื่น ๆ ที่นำไปเชื่อมโยงกับเรื่องของการกระจายอำนาจ เรื่องของประชาธิปไตย เรื่องของการพัฒนาเศรษฐกิจ หรือเรื่องของสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

สำหรับธนาคารแห่งเอเชีย (ADB, 1995: 3-6) ซึ่งนำแนวคิดเกี่ยวกับ “การกำกับดูแลที่ดี” หลักธรรมาภิบาลของธนาคารโลกมาใช้ ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถของภาครัฐในการนำนโยบายโดยเฉพาะนโยบายในเชิงเศรษฐกิจไปปฏิบัติ โดยที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวนโยบายเท่าใดนัก แต่เน้นที่ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการดังกล่าวไปแล้ว โดย ADB เชื่อว่า หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” เป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้มั่นใจได้ว่านโยบายที่ตั้งไว้จะได้ผลตามที่ต้องการ นอกจากนี้ ธนาคารแห่งเอเชียยังได้ระบุว่าอย่างน้อยภาครัฐควรมีหน้าที่ที่ต้องบริหารจัดการอยู่ 5 ประการ คือ

1. จะต้องรักษาความมั่นคงในเศรษฐกิจระดับมหภาค
2. จะต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ
3. จะต้องเป็นธูระในการจัดหาสมบัติหรือบริการสาธารณะ
4. จะต้องป้องกันไม่ให้เกิดล้าหลัง
5. จะต้องส่งเสริมให้เกิดความเสมอภาค

ดังนั้น รัฐหรือหน่วยปกครองต้องทำหน้าที่เหล่านี้ให้ดีมีประสิทธิภาพจึงจะถือได้ว่ามี “การกำกับดูแลที่ดี” หรือมี “ธรรมาภิบาล”

องค์การสหประชาชาติเพื่อการพัฒนาหรือ UNDP (United Nations Development Programme) ก็เป็นอีกองค์การที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและเรียกร้องให้ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศที่ด้อยพัฒนาให้ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือมี “ธรรมาภิบาล” โดย “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ในทัศนะของ UNDP จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิสัมพันธ์ที่ถูกต้องและสมดุลกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีคนเป็นศูนย์กลาง

ดังนั้น UNDP จึงให้ความหมายของ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ไว้ว่าเป็น “การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ” นอกจากนี้ รัฐหรือหน่วยปกครองยังต้องกระทำการอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการในโครงการต่าง ๆ ของรัฐหรือหน่วยปกครอง ไม่ว่าจะ เป็นด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของคนส่วนใหญ่โดยเฉพาะคน ยากจนและกลุ่มที่ด้อยโอกาสทั้งหลาย” (UNDP, 1997: 2–3)

จากความหมายของ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ข้างต้น ทำให้เห็นว่า “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ครอบคลุม 2 ด้าน คือ

- 1) ด้านที่จะไปเอื้อประโยชน์ให้การบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ
- 2) ด้านที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินการโครงการสำคัญ ๆ สนองตอบต่อความต้องการของคนส่วนใหญ่

UNDP เชื่อว่า “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” เป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและลดความยากจนลงได้ ดังคำกล่าวของเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ นาย Kofi Anan ว่า “Good governance is perhaps the single most important factor in eradicating poverty and promoting development” และเพื่อให้เข้าใจความหมาย “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ของ UNDP ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น รูปภาพที่ 2.1 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” ที่มีต่อการลดลงของความยากจน

จากคำนิยามข้างต้น อาจสรุปได้ว่า “Good (quality of) Governance” หรือ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” มีความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกันอย่างมาก แต่โดยรวมแล้ว “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” เกี่ยวข้องกับการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงการดำเนินการในวิถีทางที่ถูกต้องและถูกวิธี ซึ่งส่วนหนึ่งจะถูกกำหนดโดยค่านิยม วัฒนธรรม และบรรทัดฐานขององค์กรหรือสังคมที่เกี่ยวข้อง

หากจะนำเอาความหมายของการกำกับดูแลที่ดี ที่นักคิดและองค์กรทั้งหลายช่วยกันค้นหา มาพิจารณา อาจสรุปได้ว่า หลักการของการกำกับดูแลที่ดี (Principle of Good Governance) มีการกำหนดกรอบไว้แต่เพียงกว้างๆ เพื่อให้กิจการแต่ละกิจการนำไปตีความหมายให้ตรงกับกิจการเอง ดังนั้น การมองหาความหมายของการกำกับดูแลที่ดีจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสิ่งที่น่ายกขึ้นมาเป็นความหมายของ (Meaning) ของการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- | | |
|---------------|---|
| ความหมายที่ 1 | การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมายให้มั่นใจว่าเกิดการบรรลุ วัตถุประสงค์จริง |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1) ทำความเข้าใจและหาความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ที่เป็นเป้าประสงค์ในส่วนของกลุ่มเป้าหมาย 2) ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ใช้ผลผลิตได้รับผลผลิตที่มีคุณภาพสูง 3) ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการดำเนินงานคุ้มค่า |
| ความหมายที่ 2 | การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง ผลประกอบการได้ประสิทธิผล จากการที่ได้ ดำเนินงานและปฏิบัติภาระงานอย่างชัดเจน |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1) มีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท (Functions) ในการกำกับภาระงาน การปฏิบัติงานขององค์กร สายงาน เจ้าของภาระงาน 2) มีความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของภาระงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และกำกับให้ทุกคนปฏิบัติตาม |

- ครบถ้วนและเต็มความสามารถ
- 3) มีความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสาธารณชน
- ความหมายที่ 3 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การส่งเสริมคุณค่าหรือมูลค่าขององค์กรโดยรวม และสะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าของการกำกับดูแลที่ดีผ่านพฤติกรรมของบุคคลที่เกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตภาระงาน
- 1) การกำหนด และถ่ายทอดส่งต่อคุณค่าหรือมูลค่ากิจการสู่การปฏิบัติ
- 2) ผู้บริหารและคณะกรรมการมีพฤติกรรมในลักษณะที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี
- ความหมายที่ 4 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การมีระบบการตัดสินใจที่มีธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยง
- 1) มีกระบวนการที่แสดงความโปร่งใส มีธรรมาภิบาลในระหว่างการพิจารณาที่นำไปสู่การตัดสินใจ
- 2) การวางระบบ กลไก ฐานข้อมูลที่ป้อนข้อมูลที่มีคุณภาพ การให้คำแนะนำ ให้ความเห็น คำปรึกษาก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ
- 3) การทำให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลในระหว่างการดำเนินกิจการ
- ความหมายที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการกำกับองค์กรให้เกิดประสิทธิผล
- 1) ทำให้ชัดเจนว่าบุคลากรในระดับผู้บริหารที่มาจากการสรรหาและการแต่งตั้ง มีทักษะ องค์กรความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภาระงานตามตำแหน่งงาน
- 2) ทำให้ชัดเจนว่า มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถในการกำกับตนเองและกำกับภาระงาน การประเมินตนเองด้านผลการดำเนินงานทั้งระดับทีมงานและระดับบุคคล
- 3) ทำให้ชัดเจนว่า มีความสามารถในการกำกับกิจการให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องทั้งในกรณีปกติและกรณีวิกฤติ
- ความหมายที่ 6 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การยึดมั่นในพันธะ ข้อผูกพัน สัญญาที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแสดงบทบาทที่สะท้อนความรับผิดชอบได้จริงในภาคปฏิบัติและเป็นเชิงประจักษ์
- 1) มีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการและความสัมพันธ์กันของความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 2) มีการวางแผน ระบุกิจกรรมที่เป็นเชิงรุกและชี้้นำให้เห็นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ไม่ใช่เพียงการแก้ไขปัญหา
- 3) มีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจ การยอมรับในการทำกิจกรรมของกิจการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบัน องค์กร

2. หลักการและแนวคิดของธนาคารโลก

ธนาคารโลกที่เป็นต้นตำรับได้นิยามคำว่า Governance ได้กลับมาปรับนิยามของคำนี้อีกครั้งเมื่อปี 1992 ว่า เป็นลักษณะของการดำเนินการในการใช้อำนาจในการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อนำสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น นิยามดังกล่าวค่อนข้างกว้าง เทียบกับนิยามของ Kauffman ที่กำหนดไว้ในปี 2010 ว่าเป็นประเพณีปฏิบัติที่สืบทอดกันมา และเป็นเรื่องที่หน่วยงาน องค์กรใช้อำนาจเกี่ยวกับ

- 1) กระบวนการที่รัฐบาลเลือกสรร กำกับติดตาม และทดแทน
- 2) ศักยภาพของรัฐบาลในการจัดวาง นำไปใช้ซึ่งเหมาะสม
- 3) การยอมรับจากพลเมืองในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของรัฐที่เกี่ยวข้องกับตน

ธนาคารโลกได้ระบุดัชนีชี้วัดที่สะท้อนถึงสถานะของ Good Governance ไว้ 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) Voice and Accountability
มุ่งเน้นการที่พลเมืองรับรู้ในความสามารถมีส่วนร่วมในการเลือกรัฐบาล และเสรีภาพในการแสดงออกการรวมตัวกันและสื่อสารมวลชนที่มีเสรีภาพในการวิพากษ์วิจารณ์
- 2) Political Stability and Absence of Violence
เป็นระดับการรับรู้ว่ามีความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพ จากการสร้างความรุนแรง การต่อต้านทางการเมือง การก่อความไม่สงบ หรือการก่อการร้าย
- 3) Government Effectiveness
เป็นระดับการรับรู้ในคุณภาพของบริการสาธารณะ คุณภาพของบริการภาคเอกชน ระดับความมีอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้แรงกดดันทางการเมือง การกำหนดนโยบายที่มีคุณภาพ และการที่รัฐบาลยึดมั่นและดำเนินงานตามนโยบายที่ให้ไว้
- 4) Regulatory Quality
เป็นระดับการรับรู้ถึงความสามารถของรัฐในการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานตามนโยบายที่เหมาะสมและการมีกฎหมายที่อนุญาตและส่งเสริมพัฒนาการของภาคเอกชน
- 5) Rule of Law
เป็นระดับการรับรู้ถึงความเชื่อมั่นในกฎเกณฑ์ที่กำกับสังคมอยู่ และการบังคับใช้สัญญาที่มีคุณภาพ ได้ผลมีความชัดเจนในกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน ประสิทธิภาพการทำงานของตำรวจและศาล และโอกาสในการเกิดอาชญากรรมและการกระทำที่รุนแรง
- 6) Control of Corruption
เป็นระดับการรับรู้ถึงการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและภาคเอกชน ทั้งในรูปของ State Capture และ Corruption

มีการวิเคราะห์ว่าจุดอ่อนของตัวชี้วัดข้างต้น คือ ใช้มาตรวัดเหมือนกันในทุกประเทศ และใช้มุมมองของกิจการข้ามชาติในการประเมิน จึงมีโอกาสจะเกิดความเอนเอียงต่อประเทศกำลังพัฒนา และเป็นการรับรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในธุรกิจข้ามชาติ ไม่ได้มาจากพลเมืองของประเทศนั้นๆ ขณะเดียวกัน ตัวชี้วัดดังกล่าวยังสนใจการกระทำหรือการดำเนินงานของรัฐบาล แต่ไม่ได้ติดตามถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากผลของการดำเนินงานของรัฐบาลแต่อย่างใด

3. หลักการและแนวคิดของ OECD

การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมในต่างประเทศพบว่าเมื่อพูดถึงการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นบรรทัดฐานระดับโลก องค์กรหลักองค์กรหนึ่งที่ทั่วโลกนึกถึงคือ OECD ซึ่งทำให้ OECD จำเป็นต้องแสดงความเอาใจใส่และมุ่งมั่นพัฒนากรอบแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ให้ดีขึ้นตามลำดับ

ในปี 2556 ที่ผ่านมา ได้มีความตกลงกันว่า OECD เป็นเจ้าภาพในการทบทวน การกำกับ และทำให้เกิดการบังคับใช้แนวทาง การกำกับดูแลที่ดีจริงในกิจการให้ได้ และเป็นไปอย่างกว้างขวางและขยายขอบเขตมากขึ้น หลังจากผลการสำรวจสถานการณ์ในประเทศสมาชิก 3 ประเทศ คือ บราซิล ตุรกี และสหรัฐแล้วพบว่า

- 1) หน่วยงานกำกับและติดตามให้มีการบังคับใช้กรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ขาดความเป็นอิสระและ/หรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงทำให้ไม่อาจจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ได้ถือว่าเป็นเป้าประสงค์ในลำดับต้นๆ ของหน่วยงานกำกับ
- 2) หน่วยงานกำกับภาคเอกชน โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบันมีความสามารถในการบังคับใช้กิจการต้องใช้แนวทางการกำกับดูแลที่ดีมากกว่าภาครัฐ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นกลับจำกัดเฉพาะบทบาทไม่กี่ครั้งของผู้ถือหุ้นบางรายเท่านั้น และยังมีปรากฏการณ์เก็งกำไรที่ขาดความระมัดระวังอยู่
- 3) โครงสร้างของกฎหมายในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน และมีผลต่อการพัฒนาแนวทางการกำกับดูแลที่ดีให้แตกต่างกัน และมีระดับการพัฒนาไม่เท่ากัน
- 4) ธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกันในทางใดทางหนึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจการและยังขาดประสิทธิภาพในการกำกับและบังคับใช้ให้อยู่ภายในกรอบการกำกับดูแลที่ดี มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับประเด็นอื่นๆ ซึ่งต้องมีการทบทวนให้เกิดการปรับปรุงอย่างเพียงพอ
- 5) การดำเนินงานที่เกิดจากการควบคุมกิจการเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ยังต้องมีการแก้ไข และลดพฤติกรรมที่ไม่ใช่กรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีลงให้มากกว่านี้ มิฉะนั้นจะเปิดโอกาสให้เกิดการกระทำที่ขาดการกำกับดูแลที่ดีได้อีกในอนาคต

สิ่งที่เห็นได้ชัดเกี่ยวกับพฤติกรรมและกระบวนการในการนำกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามผลการทบทวนของคณะทำงานภายใต้ OECD ยังมีประเด็นที่ทำให้สรุปลความอ่อนแอและข้อบกพร่องของการบังคับใช้และการกำกับของหน่วยงานกำกับ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องทำการทบทวนและปรับปรุงหลักการของการกำกับดูแลที่ดีโดยทันที

ประการที่ 1 แม้ว่า OECD จะได้กำหนดหลักการกำกับดูแลที่ดีออกมาใช้ และประเทศส่วนใหญ่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจมาหลายปี นับจากเวอร์ชันแรกๆ ที่ออกมาในปี 2546 และปรับปรุงรอบ 2 เมื่อปี 2551 หลังจากเกิดกรณี Enron และตามมาด้วย WorldCom แล้ว

แต่ถ้าหลักการของการกำกับดูแลที่ดีของ OECD เป็นเพียงข้อความในกระดาษ ไม่ได้ถูกนำมาใช้จริง ก็ย่อมไม่มีความหมายแต่อย่างใด

ประการที่ 2 เจตนารมณ์ของ OECD ถู้อต้องการให้กิจการในประเทศต่างๆ ทั่วโลกดำเนินกิจการโดยยึดหลักการของการกำกับดูแลที่ดีที่มีประสิทธิผลจริง ในการเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการกิจการจริง

OECD ไม่อาจยอมให้การเอาหลักการกำกับดูแลที่ดีเข้าไปอยู่ในกิจการเป็น

เรื่องดีแต่พูดได้ โดยเฉพาะหลังจากปี 2552 ที่เกิดวิกฤติการณ์ทางการเงินใน สหรััฐ ที่แสดงถึงความล้มเหลวของการบริหารจัดการ ที่ปราศจากการยึดโยง กับหลักการกำกับดูแลที่ดีแม้แต่น้อย จนเกิดความเสียหายด้วยมูลค่ามหาศาล สิ่งที่น่าวิตกคือ วิกฤติการณ์ทางการเงินปี 2552 ชี้ชัดเจนว่าคณะกรรมการ บริษัทไม่ได้หวั่นเกรงต่อความรับผิดชอบส่วนตัวของคณะกรรมการบริษัทแต่ อย่างไม่ใด จากการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

- ประการที่ 3 คุณภาพของหน่วยงานกำกับและความสามารถในการบังคับใช้กฎหมายที่ เห็นชัดว่ามีปัญหาและไม่เพียงพอ ทำให้ OECD ต้องนำเรื่องนี้ไปเป็นหนึ่งใน ประเด็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างแน่นอน ทั้ง
- 1) คุณภาพของบุคลากรที่ทำหน้าที่
 - 2) ทักษะและประสบการณ์
 - 3) หน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับและการบังคับใช้ให้เป็นไปตาม กฎหมาย
 - 4) เส้นทางและช่องทางการสื่อสารสู่กลุ่มเป้าหมายที่เป็นกิจการนี้ต้องการ การเอาใจใส่เป็นกรณีพิเศษ

ขอบเขตการทบทวนบทบาทการกำกับและการทำให้เกิดการบังคับใช้กรอบแนวทางตามหลักการ ของการกำกับดูแลที่ดีของ OECD ที่จะเกิดขึ้นระหว่างปี 2557 - 2558 ควรจะประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- 1) หน่วยงานกำกับและบังคับใช้กฎหมายทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ทั้ง 2 กลุ่มนี้อาจจะต้องใช้แนวคิดที่แตกต่างกัน และมีการกำหนดน้ำหนักของบทบาทของ แต่ละกลุ่มแตกต่างกันออกไปตามเงื่อนไขและสถานการณ์ การกำกับและการทำให้มีผลใช้บังคับไม่ใช่เรื่องที่มาจากใจของฝ่ายหน่วยงานกำกับดูแลแต่ เพียงฝ่ายเดียว หากแต่ยังต้องคำนึงถึงโครงสร้างของกิจการแต่ละกิจการ และวัฒนธรรมของ กิจการเอง โดยเฉพาะโครงสร้างของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารกิจการ และโมเดลธุรกิจ ลำพัง เพียงหลักการกว้างๆ ของการกำกับดูแลที่ดีคงไม่อาจจะ ลงตัวกับทุกกิจการได้ทันที
- 2) การกำกับดูแลที่ดีจึงอาจจะต้องให้อธิบายได้ว่ารองรับความซับซ้อนของกิจการได้ อย่างไรด้วย แต่ละกิจการจึงต้องเจาะจงกฎบัตร นโยบายการกำกับดูแลที่ดีที่มีรายละเอียด เพิ่มเติมจากมาตรฐานกลางที่วางไว้ อยู่ที่ว่าแต่ละกิจการได้ใช้กฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดี เป็นแรงบันดาลใจในการยกระดับการบริหารจัดการอย่างไร ไม่ใช่เพียงทำให้มีกรอบตาม เกณฑ์ขั้นต่ำเท่านั้น ซึ่งบทบาทของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการจะเน้นเกณฑ์ขั้นต่ำ เพื่อให้ ความเป็นธรรมแก่กิจการแต่ละกิจการในการจัดวางกรอบแนวทางที่เหมาะสมแก่กิจการเอง ได้อย่างอิสระ ไม่ใช่สร้างภาระเพิ่มเติมอย่างที่หลายกิจการรับรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างกฎบัตรของกิจการกับหลักการตามมาตรฐานสากล

- 1) กฎบัตรด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นส่วนที่อธิบายสิ่งที่เป็นเสมือนปณิธานของกิจการ แต่ละ กิจการจึงควรใช้โอกาสในการแสดงพันธะและความมุ่งมั่นของกิจการต่อการบริหารจัดการกิจการตามหลักการ กำกับดูแลที่ดีด้วยเนื้อความในกฎบัตร

2) หลักการมาตรฐานของการกำกับดูแลที่ดี บังคับไว้อย่างชัดเจนในส่วนของคณะกรรมการบริษัท และหัวหน้าส่วนราชการ จึงเป็นส่วนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มิฉะนั้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากวงการและสังคมอย่างเช่น

- (2.1) บทบาทและหน้าที่ในการส่งเสริมความสำเร็จของกิจการ
- (2.2) บทบาทในการให้ความเห็นและพิจารณาด้วยความเป็นอิสระ
- (2.3) บทบาทในการหลีกเลี่ยงด้านผลประโยชน์ทับซ้อน
- (2.4) แสดงบทบาทในการเอาใจใส่อย่างเหมาะสม มีทักษะที่เพียงพอและสำรวจตรวจสอบข้อมูลอย่างเพียงพอ

3) วิกฤติการณ์ทางการเงินหรือแฮมเบอร์เกอร์ในสหรัฐ และวิกฤติการณ์หนี้สินยุโรปแสดงให้เห็นว่าล้าหลังเพียงการมีกฎบัตรการกำกับดูแลที่ดีไม่เพียงพอในการให้หลักประกันว่ากิจการจะบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีอีกต่อไป

ในอนาคต มีแนวโน้มที่จะมีความพยายามในการสร้างกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในแต่ละด้านของธุรกรรม โดยเฉพาะด้านการลงทุนทางการเงิน ที่ต้องห่างไกลจากลักษณะของการเก็งกำไร และเน้นพฤติกรรมที่เกิดมาจากการผ่านกระบวนการคิดและกลั่นกรองด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่ ไม่ใช่กำกับเพียงกระบวนการการปฏิบัติเท่านั้น หมายความว่า การมีเพียงระบบไม่ใช่ทำให้การปฏิบัติงานจะเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดีอย่างเพียงพอ ยังต้องแก้ไขการสื่อสารด้วยมนุษย์ว่าต้องมีความโปร่งใส ให้ข้อมูลที่เปิดเผยอย่างเพียงพอและครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่

4) ในอนาคตบทบาทของการกำกับดูแลด้านไอทีหรือ IT Governance การปลูกฝังหลักการกำกับดูแลที่ดีไว้ในระบบงาน IT เพิ่มขึ้น และให้ครอบคลุมทุกประเด็นที่ไม่ต้องการให้บุคคลใช้ดุลยพินิจส่วนตัว ซึ่งทำให้เกิดการบิดเบือนและเบี่ยงเบนออกจากหลักการกำกับดูแลที่ดี

นอกจากนั้น หากเป็นไปได้ควรจะนำเอาหลักการกำกับดูแลที่ดี และ Best Practice ในแต่ละประเภทของธุรกรรม กำหนดให้บุคคลคิดให้ครบทุกประเด็น เป็นการเปลี่ยนจากคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด เปิดโอกาสให้บุคคลตอบอย่างไรก็ได้ แค่นั้นก็ได้ เป็นลักษณะปรนัย คือแยกออกเป็นประเด็นย่อยๆ หรือ Checklist ที่ให้บุคคลต้องพิจารณาให้ครบถ้วนทุกประเด็น และพิจารณาด้วยจำนวนประเด็นเท่ากันทุกกรณี จึงจะเกิดการกำกับดูแลที่ดี

5) งานด้านการกำกับดูแลด้านไอทีหรือ IT จึงต้องเพิ่มความเข้าใจ และการรับรู้เกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และเป็น Strategic IT มากขึ้น เพื่อให้สามารถวางกฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลด้านไอทีหรือ IT Governance ไว้ในระบบงานได้ในระดับองค์กร แทนที่จะเป็นเพียงผู้ให้บริการตามแนวคิดเดิม

6) ความหมายของการกำกับดูแลด้านไอทีหรือ IT Governance ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการปฏิบัติงานภายใน แต่ควรคำนึงถึงผู้ใช้บริการ ลูกค้าเป้าหมายภายนอกด้วย เช่น

- (6.1) การจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่จะสืบค้นให้ผู้ใช้บริการสืบค้นได้เองบนเว็บ
- (6.2) การเปิดให้มีระบบสมัครสมาชิก เพื่อให้รู้ว่าผู้ใช้บริการเป็นใครบ้างและมีความต้องการบริการอย่างไรต่อไป
- (6.3) การเปิดให้มีการสมัครขออนุญาตบนเว็บไซต์ ในขั้นตอนขั้นต้น
- (6.4) การใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องแท้จริง ด้วยการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมการปกครอง (ทะเบียนราษฎร์) หรือกรมสรรพากร

(6.5) การเปิดรับฟังความคิดเห็นบนเว็บไซต์

(6.6) การติดตามความคืบหน้าได้บนหน้าเว็บ

การปรับหลักการและแนวคิดของ OECD ในปี 2557

เนื่องจากหลักการและแนวคิดของ OECD กำหนดมานานแล้ว ในปี 2557 ที่ผ่านมา แต่จากการประเมินด้วยสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในตลาดโลก ทำให้ OECD ตัดสินใจเริ่มกระบวนการทบทวนหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีอยู่เดิมใหม่ตั้งแต่ปี 2557 นี้เป็นต้นไป และคาดว่าจะได้บทสรุปทั้งหมดภายใน 1 ปี

การที่โลกยอมรับหลักการของ OECD ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทำให้หลักการของ OECD ติดหนึ่งใน 12 มาตรฐานหลักด้านเสถียรภาพทางการเงินระหว่างประเทศของ Financial Stability Board : FSD และเป็นองค์ประกอบหลักในการทำรายงานด้านองค์ประกอบรวมของ Report on Observance of Standards and Code of The World Bank Corp.

ความจำเป็นในการที่ OECD ต้องทบทวนหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปี 2557

- 1) ทำให้มั่นใจว่าหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีหลังการปรับปรุงและทบทวนคราวนี้ จะทำให้การกำกับดูแลกิจการมีคุณภาพสูงและมีความยั่งยืนและต่อเนื่อง
- 2) ทำให้หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีการสอดคล้อง ประสานกัน และเกิดประโยชน์ตามความจำเป็นในการกำกับดูแลกิจการของภาคธุรกิจต่างๆ และผู้ที่เกี่ยวข้องในตลาดทุน
- 3) ต้องเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้สร้างกรอบแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบรรดาหน่วยงานกำกับและหน่วยงานกำหนดนโยบาย

สิ่งที่ OECD มุ่งเน้นจะทำการทบทวนเพื่อปรับหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เข้มข้นขึ้น ได้แก่

- 1) การยกระดับของความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล
- 2) การแสดงรูปธรรมของความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ต่อสาธารณะ
- 3) การสอดส่อง ประเมินภาพรวม (Oversight) ของคณะกรรมการบริษัท
- 4) การให้ความเคารพในสิทธิของผู้ถือหุ้น
- 5) การเพิ่มบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่มีหลายภาคส่วนมากขึ้น

ซึ่ง 5 ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่ OECD ต้องการวางไว้เป็นรากฐานของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระยะต่อไป และถือว่าเป็นคุณค่าหลักของกิจการที่จะต้องธำรงรักษาไว้ และต้องหาทางยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ดีขึ้นตามลำดับ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดเดียวกับที่ OECD ใช้ในการปรับปรุงหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีคราวที่แล้วเมื่อปี 2547

การทบทวนหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ OECD คราวนี้ไม่ได้มาจากความเห็นของประเทศสมาชิกเท่านั้น หากแต่ยังมาจากองค์กรภายนอกอย่าง FSB และตัวแทนภาคธุรกิจ นักลงทุนสถาบัน กลุ่มวิชาชีพในระดับประเทศและระดับระหว่างประเทศ สหภาพการค้า องค์กรทางสังคมที่มาจากภาคพลเรือน และหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานระดับโลก

OECD มีความวิตกต่อประเด็นของการกำกับดูแลที่ดี หลังจากที่โลกยังคงเกิดวิกฤติการณ์ทางการเงิน และมีแนวโน้มที่จะเกิดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลกิจการในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มเติม

ดังนั้น ธีมใหม่ของการปรับปรุงหลักกำกับดูแลที่ดีปี 2014 ของ OECD จึงประกอบด้วย 3 เรื่องคือ

- 1) กำกับดูแลที่ดี ด้านการบริหาร

- 2) การสร้างมูลค่า ที่เป็นประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม
- 3) การเติบโตของกิจการ

ซึ่งจะต้องยึดโยงเข้าหากัน ซึ่ง 3 องค์ประกอบนี้ เป็นส่วนที่กิจการจะต้องจัดวางนโยบายที่แยกออกมาชัดเจนเป็น Public Policy ที่สอดคล้องกับโครงสร้างของสภาพแวดล้อม ตลาด และรูปแบบของธุรกิจ ทั้งวิธีปฏิบัติทางการค้า แนวทางการลงทุนและการรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีใหม่แล้ว OECD ยังถือโอกาสใช้ปี 2557 ในการทบทวนแนวพึงปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีสำหรับกิจการภาครัฐ (Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises) ด้วย ซึ่งเน้นประเด็นของคุณค่ากิจการระยะยาวมากขึ้น กล่าวคือ

- 1) การรับผิดชอบต่อภาระงานแต่ละคนในฐานะเจ้าของภาระงานและความเป็นมืออาชีพ
- 2) บริหารจัดการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในระยะยาว
- 3) การประหยัดทรัพยากรและเน้นความคุ้มค่า และเพิ่มการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
- 4) การเพิ่มความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล และการประเมินความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่คาดหวังในระยะยาวกับผลผลิตที่เกิดในระยะสั้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การตัดสินใจบนตัวชี้วัดระยะสั้นเป็นหลัก

สิ่งที่พอจะสรุปได้เกี่ยวกับแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการในอนาคตในมุมมองของ OECD ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องที่เหนือกว่าผลประกอบการรายปี การที่จะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงต้องมาจากการนำระบบการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบัน
- 1) การทบทวนตนเองว่ายังมีจุดบกพร่อง ที่ยังไม่ถึงผลลัพธ์ตามพันธกิจหลักอย่างไร
 - 2) นำเอาจุดบกพร่อง มาทำแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น และดำรงอยู่ในระยะยาวจนเรียกว่าเป็นคุณค่าของกิจการ โดยเฉพาะการวางระบบการกำกับดูแลฯ ขั้นที่ 2 นอกเหนือจากการควบคุมภายในที่จัดวางไว้เป็นแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญที่เกิดขึ้นในวิกฤติการณ์ทางการเงินที่ผ่านมา
- ประการที่ 2 ปราบปรามการผิดที่เกิดขึ้นในกิจการต่างๆ
- 1) มีองค์ประกอบครบตามหลักการ จนเสมือนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 2) ไม่ได้นำมาใช้บังคับจริงจัง เพียงแต่มีไว้แสดงให้บุคคลภายนอกเห็น จึงไม่ได้มีผลในทางปฏิบัติ
 - 3) ไม่มีการติดตาม สอดส่องกิจกรรมกำกับดูแลที่ดีในภาพรวม (Oversight) มีแต่ระดับปฏิบัติการ จึงไม่มีผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มในระดับองค์กร
 - 4) ดำเนินการในลักษณะที่ถูกบังคับเพราะเป็นกฎเกณฑ์จากหน่วยงานกำกับและสังคม จึงทำให้มีองค์ประกอบขั้นต่ำเท่าที่ยอมรับได้จากภายนอก (Compliance Requirement) แต่ไม่ได้มาจากการตระหนักในคุณค่าของการมีการกำกับดูแลที่ดีจริงจัง หรือด้วยความสมัครใจ

- 5) ให้ความสำคัญเฉพาะนักลงทุน ผู้ถือหุ้น ไม่ใช่ใจ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- ประการที่ 3 วิถีการดำเนินงานทางการเงิน อาจจะเป็นวิถีการต่อธุรกิจต่างๆ แต่ก็ก็เป็นโอกาสใช้เป็นแรงขับเคลื่อนสู่ความเปลี่ยนแปลง
- การมีระบบการกำกับดูแลที่ดี จะถือว่าเป็นโอกาสแทนที่จะเป็นวิกฤติที่ต่อเมื่อ
- 1) ทำให้การตัดสินใจดีขึ้น จากการมองรอบด้าน รอบทิศ แทนที่จะสนใจแต่ตัวเอง
 - 2) ทำให้เต็มใจจะยอมรับผิดรับชอบในผลงานที่เกิดมากขึ้น และผลักดันให้สร้างผลงานที่ดี ลดผลงานที่ไม่เกิดคุณค่าลง
 - 3) ทำให้ผลประกอบการโดยรวมดีขึ้น เพราะกิจกรรมที่ทำตรงกับพันธกิจ เพิ่มพูนชื่อเสียงความเชื่อถือจากสังคม และเป็นที่ยอมรับไม่เกิดข้อขัดแย้งการต่อต้าน
 - 4) สภาพสังคมโดยรวมดีขึ้น สมาชิกสังคมมีฐานะดีขึ้น และส่งผลกลับคืนสู่กิจการให้เติบโตตามไปด้วย (Social Progress and Human Well-Being)
- ประการที่ 4 ตัวขับเคลื่อนสู่สถานะของการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น อาจจะมีหลากหลายได้ และต้องนำไปพิจารณา ให้ความสำคัญ และบริหารจัดการทุกตัวขับเคลื่อนให้ดีขึ้นทุกด้านพร้อมกัน
- 1) ตัวขับเคลื่อนทางการเงิน ความคุ้มค่าทางการเงิน
 - 2) ตัวขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ ความมั่นคง และการกินดีอยู่ดี การเติบโตทางเศรษฐกิจ
 - 3) ตัวขับเคลื่อนทางการเมือง การผลักดันจากประชาชนนิยมสู่ประโยชน์นิยม
 - 4) ตัวขับเคลื่อนจากธรรมชาติมนุษย์ เคารพในสิทธิที่เกิดกับมนุษย์ตั้งแต่เกิด
 - 5) ตัวขับเคลื่อนทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางตลาด
- การที่จะมีการบริหารจัดการกิจการที่ดีขึ้นได้ จะต้องอาศัยสารสนเทศและการสื่อสารที่ดี พอเพียง (Information-based Decision Making) และนำมาทำความเข้าใจ และสร้างการรับรู้อย่างถูกต้องไม่บิดเบือน ไม่มีอคติ ไม่เอนเอียง
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่องค์ประกอบที่แยกอยู่อย่างโดดเดี่ยวและซับซ้อน
- ปัจจุบันแนวคิดการบริหารจัดการเรื่องนี้ เรียกอกรวมว่า GRC : Governance, Risk Management, Compliance. โดยนำเอาแนวคิดของการมอง 3 มิติ
- (1) Governance เน้นการบริหารจัดการในปัจจุบัน ในสถานการณ์ปกติและสิ่งที่คาดหมายได้ ตั้งสมมติฐานล่วงหน้า และจัดทำเป็นแผนงานชัดเจน
 - (2) Risk Management เน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยการมองเหตุการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดในอนาคต และจัดทำแผนเตรียมความพร้อมไว้รองรับสถานการณ์วิกฤติ เมื่อใดที่เกิดจะสามารถรับมือได้อย่างมีสติ และมีผลว่ามีจัดการ

(3) Compliance

การให้ความระวังไม่ทำให้กิจการฝ่าฝืน
กฎเกณฑ์ จนอาจจะเป็นเหตุให้กิจการถูกปรับ
เสียชื่อเสียง

ประการที่ 6

การสร้างมูลค่าสามารถทำได้ด้วยการกำกับดูแลที่ดี
ดังนั้น ทุกครั้งที่พิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่ ก็ต้องอธิบาย
ให้ชัดเจนได้ว่า ทำให้สิ่งที่เป็นลอบอยู่กลับมาเป็นบวกได้อย่างไร และธำรงรักษาสิ่ง
ที่บวกให้คงอยู่ตลอดไปได้อย่างไร

การกำกับดูแลที่ดี จึงต้องสามารถอำนวยความสะดวกและเอื้อประโยชน์
(Facilitate) ต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ดีกว่าเดิม ผ่าน

1) การดำเนินการ กระทำ (Performing)

วัดด้วยความสามารถและคุณภาพการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคม

2) การเปิดเผย (Informing)

วัดด้วยการเปิดเผยข้อมูล การสื่อสารให้รับทราบผลประกอบการของคนว่า มี
คุณค่าอย่างไร

3) การสร้างการมีส่วนร่วม การเข้ามาเกี่ยวข้อง การยึดโยง (Holding to Account)

เป็นการนำเอาผู้ที่มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน และการ
ตัดสินใจที่สำคัญ ในระดับคณะกรรมการบริษัทและระดับผู้บริหาร

จุดโดดเด่นของหลักการและกรอบแนวคิดของ OECD

กลุ่ม OECD เป็นหนึ่งในกลุ่มหลักระหว่างประเทศของภาครัฐที่ได้พัฒนาการกำกับดูแลที่ดีจนเป็นที่
ยอมรับกันทั่วไปในระดับโลก และจากความสำเร็จในการพัฒนาแนวคิดด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good
Governance) กลุ่ม OECD ได้ทำการพัฒนาต่อยอดสู่เรื่องของความปลอดภัยด้านกระบวนการ โดย OECD
Guideline ล่าสุดดำเนินการเมื่อปี 2012

กรอบแนวคิด Corporate Governance for process safety ของ OECD มีเนื้อหาสาระใน 4 ส่วน

- 1) การพัฒนาหลักการและนโยบายร่วม เพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางเคมี
- 2) การเตรียมความพร้อมและการตอบโต้ต่อความเสี่ยง
- 3) การวิเคราะห์ประเด็นที่ยังคงเป็นที่วิตกและการให้ความเห็นเกี่ยวกับ Best Practices
- 4) การแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์ในสมาชิก OECD และประเทศนอกกลุ่มสมาชิก

การดำเนินงานในบางโครงการ เช่น โครงการพัฒนาแสนยานุภาพทางอาวุธ เพื่อการเตรียมการ
ป้องกันประเทศและรักษาระดับความมั่นคงของประเทศ แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเกิดประโยชน์แก่
ประเทศมหาศาลเมื่อเกิดความจำเป็น

แม้ว่าจะเพียง 1 ครั้งเท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนก็ตระหนักกันดีว่าการประกอบการในลักษณะ
ดังกล่าวไม่ได้เป็นไปโดยปราศจากสภาพแวดล้อมด้านความเสี่ยง และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความผิดพลาด หรือ
เกิดผลที่ไม่คาดหมายในทางลบอย่างร้ายแรง จนเกิดการบาดเจ็บและล้มตาย ส่งผลทางลบต่อสภาพแวดล้อมและ
ความเสียหายด้านสินทรัพย์แก่กิจการ

นอกจากนั้น อุบัติเหตุอาจจะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินกิจการ เนื่องจากการดำเนินงานต้องหยุดชะงักลง หรือเกิดการสูญเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ แม้ว่าสิ่งที่ดำเนินงานอยู่จะเป็นความจำเป็นต่อประเทศ แต่ในแง่ของสังคมและการกำกับดูแลที่ดีแล้วอาจจะยอมรับสถานะของความเสียหายได้น้อยกว่า และต้องการการป้องกันอุบัติเหตุผ่านการบริหารจัดการที่ต่ออย่างเพียงพอ มีการควบคุมความเสี่ยงอย่างใส่ใจต่อความปลอดภัยในระหว่างการดำเนินกระบวนการจนมีความมั่นใจว่าจะไม่เกิดอุบัติเหตุอย่างง่ายดาย

OECD Guideline จึงมีจุดมุ่งหมายในการให้แนวทางในการจัดคุณภาพระหว่างความเสี่ยงด้านความปลอดภัยและประโยชน์ที่เกิดจากการใส่ใจในการบริหารความปลอดภัย ตามแนวทางของการกำกับดูแลที่ดีอย่างเพียงพอ

ในกิจการที่เป็นธุรกิจซึ่งมีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะส่วนของผู้บริหารระดับสูงของกิจการ จากการทำให้มีการเปลี่ยนแปลงความคิดใหม่ว่า ความเชื่อที่ว่าสิ่งที่ต้องรักษาความปลอดภัยอย่างเพียงพอเป็นเรื่องที่สร้างภาระสูง และเกิดค่าใช้จ่ายสูงเป็นความเชื่อที่ผิด เมื่อเทียบกับการที่กิจการต้องสูญเสียเมื่อเกิดอุบัติเหตุร้ายแรง

รายละเอียดของ Guideline นี้ประกอบด้วย

- 1) กิจการประเภท Hazard business เป็นกิจการที่มีโอกาสจะเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงที่สร้างความสูญเสียชีวิต บาดเจ็บร้ายแรง และรวมถึงความเสียหายของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมักจะเกิดจากการที่กระบวนการผลิตมีความซับซ้อน และมีอันตรายแทรกอยู่ระหว่างดำเนินกระบวนการ ซึ่งต้องการการบริหารด้วยความระมัดระวังอย่างยิ่งยวด และต้องมีมาตรการในการนำเอาอันตรายร้ายแรงทั้งหลายในกระบวนการผลิตมาอยู่ในวิธีการควบคุมที่เหมาะสมกับความซับซ้อนของธุรกรรม
- 2) การกำกับดูแลที่ดีและวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเกี่ยวกับความปลอดภัยของกระบวนการที่เกิดประสิทธิผลไม่ใช่ทางเลือกของกิจการประเภท Hazard business อีกต่อไป หากแต่เป็นเงื่อนไขที่ต้องมี เพื่อความอยู่รอด (ปลอดภัย) ของกิจการในระยะยาว กิจการจึงต้องเริ่มต้นจากการสร้างความมุ่งมั่นจะดำเนินการอย่างเพียงพอ ตามหลักการของการบริหารความปลอดภัยของกระบวนการที่
 - (2.1.) จัดการความปลอดภัยของบุคลากร
 - (2.2.) จัดการรับผิดชอบความปลอดภัยของสังคม
 - (2.3.) ปกป้องความปลอดภัยของทรัพย์สินและตัวกิจการ
- 3) การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและความสำเร็จในการคงอยู่อย่างยั่งยืนของกิจการเป็นเรื่องที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ ความล้มเหลวในการบริหารความปลอดภัยของกระบวนการดำเนินงาน จึงไม่อาจจะทำให้กิจการมีผลประกอบการที่น่าพอใจได้ในระยะยาว และผลของความผิดพลาดในการควบคุมอันตรายที่มีผลต่อความปลอดภัยก็เป็นเงินจำนวนมหาศาล จนอาจจะทำให้คุณค่าทั้งหมดสูญสิ้นไปด้วย
- 4) องค์กรความรู้ทางเทคนิคและระบบการบริหารความปลอดภัย ควรจะได้รับการพัฒนาและยกระดับให้ดีขึ้น เพื่อลดระดับความเสี่ยง ซึ่งกิจการควรติดตามข้อมูลให้ทัน และผู้บริหารของกิจการก็ถูกคาดหวังว่าจะมีบทบาทและมีความสามารถในการจัดการเรื่องนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การวิเคราะห์อุบัติเหตุในอดีตแสดงว่าบทบาทของผู้บริหารยังไม่เพียงพอในการบริหารความปลอดภัยและวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยยังไม่เพียงพอ ดูได้จาก
 - (5.1) ความล้มเหลวในการตระหนักในสิ่งที่ยังอยู่นอกเหนือการควบคุมของกิจการ มาจากการมีสมรรถนะในการบริหารความไม่เพียงพอ

- (5.2) การขาดข้อมูลหรือมีข้อมูลไม่เพียงพอในการใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการติดตามประเมินผลด้วยตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านความปลอดภัยในระดับคณะกรรมการบริษัท
- (5.3) ความล้มเหลวในการสร้างความเข้าใจในผลของความเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบรวมทั้งผลในระดับองค์กร
- (5.4) ความล้มเหลวในการบริหารความปลอดภัยของกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ และปราศจากการดำเนินกิจการตามความจำเป็น
- (5.5) อุบัติเหตุร้ายแรงสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ หากกิจการไม่ได้มีกิจกรรมกำกับติดตามด้านความปลอดภัยของกระบวนการอย่างเป็นทางการ และส่งผลถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ทุกเมื่อ

6) ผู้บริหารกิจการจำเป็นต้องมีความเข้าใจในประเด็นความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดในระหว่างการทำกิจกรรมตามพันธกิจหลักของกิจการ และพิจารณากำหนดคุณภาพระหว่างความเสี่ยงจากอุบัติเหตุและภัยคุกคามต่อธุรกิจทางด้านอื่นๆ มิได้แยกออกมาต่างหาก แต่ต้องพิจารณาควบคู่และพร้อมกัน แม้ว่าอุบัติเหตุร้ายแรงจะไม่ได้เกิดบ่อยครั้งและมีความถี่ไม่ชัดเจน แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นมีความรุนแรงมาก จึงควรวางตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการติดตาม สอดส่อง เฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบโต้ได้ทันกาล

- (6.1) อุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ที่ร้ายแรงในกระบวนการดำเนินงาน ถือว่าเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจ ไม่ใช่ความเสี่ยงปฏิบัติการ จึงต้องการการบริหารจัดการโดยผู้บริหาร ในฐานะของเจ้าของภาระงานบริหารความปลอดภัยของกระบวนการ
ลักษณะตามธรรมชาติด้านความเสี่ยงต่อความปลอดภัยในธุรกิจที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับอันตราย รวมถึงโอกาสที่จะหยุดชะงักทางธุรกิจใน (ก) ซับพลายเออร์ (ข) แหล่งวัตถุดิบ
- (6.2) การบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของกระบวนการต้องดำเนินการควบคู่และประสานเป็นเนื้อเดียวกับการบริหารความเสี่ยงของกระบวนการทางธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ได้แก่
 - (ก) การกำกับดูแลและบริหารจัดการการเงิน
 - (ข) การตัดสินใจทางการเติบโตของกิจการ
 - (ค) การตัดสินใจด้านการลงทุน

7) การบริหารความปลอดภัยของกระบวนการที่ดีจึงต้องการชี้แนะ การกระตือรือร้นของผู้นำระดับสูงในกิจการ และมีความสำคัญในฐานะยุทธศาสตร์หนึ่งของกิจการ เพราะความเสี่ยงด้านความปลอดภัยมีอิทธิพลต่อความปลอดภัยโดยรวมและวัฒนธรรมองค์กร หากไม่ใช่การชี้แนะ (Top-down tone) ก็ยากจะได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงในองค์กร

8) การดำรงแนวทางที่ถูกต้องในการมุ่งมั่นต่อการป้องกันอุบัติการณ์ ผู้บริหารระดับสูงของกิจการจำเป็นต้องมีความตระหนักในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากอุบัติการณ์ และการกระทบกระเทือนต่อการดำรงอยู่ของกิจการ โดยประเด็นที่ต้องตระหนักควรครอบคลุม

- (ก) ผลกระทบต่อชีวิตและสุขภาพ ถึงขั้นบาดเจ็บสาหัสและเสียชีวิต
- (ข) ผลกระทบที่สร้างความเสียหายต่อสภาพแวดล้อม
- (ค) ความเสียหายต่อประสิทธิภาพทางธุรกิจจากการหยุดชะงักของกระบวนการผลิต และการสูญเสียลูกค้าหรือซัพพลายเออร์

การเพิ่มขึ้นของต้นทุนจำนวนมากทั้งต้นทุนทางตรง (เช่น หาสินทรัพย์ทดแทน ต้นทุนการซ่อมแซม ค่าปรับตามกฎหมายและค่าธรรมเนียม) และต้นทุนทางอ้อม (เช่น ค่าพรีเมียมการประกันภัยเพิ่มขึ้น สูญเสียความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม)

- (8.1) ผลกระทบทางลบต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม
- (8.2) ความเสียหายในระยะยาวต่อชื่อเสียงของกิจการ จากสาธารณชน ถูกดำเนินคดีทางกฎหมายและต่อการใช้บริการจากกิจการในอนาคต
- (8.3) การหยุดดำเนินกิจการ และต้องใช้เวลาในการกอบกู้และฟื้นฟูกิจการในระยะยาว

9) การกำกับดูแลที่ดีต่อความปลอดภัยของกระบวนการดำเนินงาน ไม่ใช่เรื่องที่จำกัดแต่เพียงการหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบแต่เพียงทางเดียว แต่ต้องพิจารณาเหตุผลในเชิงธุรกิจและการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจที่กิจการจะสูญเสียไปไม่ได้ เพราะการสูญเสียโอกาสคือการสูญเสียคุณค่าในการดำเนินพันธกิจหลักของกิจการที่ไม่อาจยอมรับได้เช่นกัน

การบริหารจัดการความปลอดภัยของกระบวนการดำเนินงานที่ดีได้ตามกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ย่อมส่งผลประโยชน์แก่กิจการไปพร้อมกันหลายประการ โดยเฉพาะ

- (9.1) ลดการหยุดชะงักของการดำเนินงาน (Downtime) และทำให้สินทรัพย์พร้อมจะดำเนินการผลิตได้ตลอดเวลา
- (9.2) การไม่ต้องกันเงินงบประมาณเพื่อ เพราะสามารถพยากรณ์การใช้งบประมาณได้ชัดเจน ไม่มีรายการที่ผิดปกติที่ต้องเตรียมงบประมาณพิเศษด้วย
- (9.3) สินทรัพย์ ทรัพยากรรวมทั้งอาคารประกอบกรียิตอายุการใช้งานออกไป
- (9.4) เพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น
- (9.5) กระชับความสัมพันธ์และความเข้าใจกันและกันระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (9.6) ไม่ทำให้กิจการอยู่ในกลุ่มเสี่ยงสูง สำหรับธุรกิจประกันภัย

10) องค์ประกอบจำเป็นการกำกับดูแลที่ดีในความปลอดภัยด้านกระบวนการดำเนินงานที่ดี

- | | |
|-----------------|---|
| องค์ประกอบที่ 1 | ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เป็นแกนกลางขององค์ประกอบอื่น |
| องค์ประกอบที่ 2 | ความตระหนักในความเสี่ยง |
| องค์ประกอบที่ 3 | สารสนเทศที่จำเป็นในการวางระบบและออกแบบการบริหาร |
| องค์ประกอบที่ 4 | การเพิ่มศักยภาพ ความพร้อมสมรรถนะ ในการบริหารความปลอดภัย |
| องค์ประกอบที่ 5 | การดำเนินกระบวนการบริหารจัดการ |
| องค์ประกอบที่ 6 | ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร |

- (1) ผนวกประเด็นความปลอดภัยด้านกระบวนการไว้ในวาระระดับองค์กรที่สำคัญในลำดับสูง และยังคงจดจ่อกับสิ่งที่อาจจะเกิดการผิดพลาดได้
- (2) ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความใส่ใจในความปลอดภัยของกระบวนการ หรือรับรู้ข่าวร้ายที่เกิดขึ้นในโลก (Bad News)
- (3) นำเอาโอกาสทั้งหมดไปประกอบในการออกแบบโมเดล การส่งเสริม และการหารือกันเกี่ยวกับกรอบแนวทางการความปลอดภัยของกระบวนการ

- (4) กระจายอำนาจ บทบาท ความรับผิดชอบด้านความปลอดภัย ด้านกระบวนการอย่างเหมาะสมแก่บุคลากรที่มีสมรรถนะ โดยต้องมีบุคลากรที่รับผิดชอบและความรับผิดชอบในการกำกับความปลอดภัยของกระบวนการในภาพรวม
- (5) เจาะหาประเด็นที่ยังเป็นจุดอ่อนและโอกาสที่ยังปรับปรุงได้
- (6) ส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยให้เกิดการยอมรับทั่วทั้งองค์กร
- องค์ประกอบที่ 7 การตระหนักในความเสี่ยงของผู้บริหาร
- (1) รับรู้ระดับความสำคัญของความเสี่ยงด้านความปลอดภัยตลอดวงจรการผลิต ตั้งแต่การออกแบบ การดำเนินงาน การบำรุงรักษา การจัดคลังเก็บ การโลจิสติกส์
- (2) ทำความเข้าใจวิกฤติและระดับการปกป้องความปลอดภัย (Layers) ที่ระวางอันตรายและอุบัติการณ์ และแสวงหาแนวทางการเพิ่มความแข็งแกร่งของระดับการปกป้องความปลอดภัย
- (3) พิจารณาและกำหนดระดับความมั่นใจในความเหมาะสมและความสอดคล้องกันของระบบบริหารความเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์การประเมินและเรียงลำดับความสำคัญ และแนวทางจัดการความเสี่ยง รวมถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับบุคคล เทคโนโลยี และสภาพอาคาร
- (4) เข้ามีส่วนร่วมในการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่กระทบต่อความปลอดภัยด้านกระบวนการ และการให้แรงจูงใจแก่การทำงานที่ระมัดระวังความปลอดภัยอย่างดี
- (5) จัดทำแผนสำรองเมื่อฉุกเฉินโดยใช้ Worst-case Scenario
- องค์ประกอบที่ 8 สารสนเทศที่ใช้ขับเคลื่อนการบริหารความปลอดภัยด้านกระบวนการ
- (1) มีการนำข้อมูลจากการตรวจสอบและผลจากการค้นหาความเสี่ยงมาพิจารณาในระดับองค์กร
- (2) ติดตาม สอดส่องผลดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับดัชนีวัดผลดำเนินงานด้านความปลอดภัยของกระบวนการ และเหตุการณ์เฉียด
- (3) กำหนดเกณฑ์วัดผลเพื่อช่วยในการติดตามพัฒนาการด้านวัฒนธรรมความปลอดภัยด้านกระบวนการและอันตรายต่อชีวิตกับผลงานจริงจากระบบบริหาร
- (4) แบ่งปันประสบการณ์และสิ่งที่ควรเรียนรู้ ภายในกิจการ และกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะของกิจการอันตรายสูงเหมือนกัน เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของการจัดการ
- (5) ป้อนข้อมูลย้อนกลับสู่ผู้ที่รับผิดชอบและเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- องค์ประกอบที่ 9 สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหารอันตรายจากการดำเนินงาน
- (1) ทำความเข้าใจกับประเด็นคำถามที่ต้องการสอบถามบุคลากร เพื่อ

- ประเมินช่องว่าง และกำหนดให้มีการดำเนินการเพื่อลดช่องว่าง
- (2) วางระบบสมรรถนะการบริหาร วิศวกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกกระดับ
 - (3) ทำให้เกิดการสร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยของกระบวนการ และการเรียนรู้กฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายใหม่ๆ
 - (4) จัดสรรทรัพยากรและเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอในการวิเคราะห์อันตรายและความเสี่ยงผ่านความเห็นผู้เชี่ยวชาญ การจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง และการสร้าง Scenario เพื่อประกอบการวางแผนจัดการอุบัติเหตุร้ายแรงที่อาจจะเป็นไปได้
 - (5) ประมวลผลความเห็น องค์กรความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเป็น KM และ e-learning เพื่อใช้ประโยชน์ในกิจการให้เพียงพอและครอบคลุม
 - (6) มีการติดตามและการทบทวนสมรรถนะด้านความปลอดภัยของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ 3 และคู่ค้า คู่สัญญา
 - (7) จัดการสื่อสารให้เกิดการรับรู้ประเด็นที่วิกฤติเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านกระบวนการทั้งภายในและภายนอกกิจการ
- องค์ประกอบที่ 10 การมีส่วนร่วม ในด้านของการริเริ่ม การผลักดันจนทำให้เกิดการติดตามและปรับแก้ที่ทันกาล ทำได้จริง
- (1) มีการปรับกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายความปลอดภัยด้านกระบวนการในระดับองค์กร
 - (2) การออกแบบมาตรการความปลอดภัยไว้ใช้ตั้งแต่ระยะเริ่มแรก
 - (3) แทรกประเด็นการพิจารณาความปลอดภัยด้านกระบวนการในโครงการลงทุนสำคัญ การวางแผนระยะยาว โครงการที่มีลักษณะบูรณาการกัน
 - (4) สอบทานแผนจัดการลดความเสี่ยง และแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉินให้สามารถปฏิบัติได้จริงในทุกขั้นตอนและทุกระดับ โดยคำนึงถึงทรัพยากรและความพร้อมด้านสมรรถนะ
 - (5) ติดตามให้มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมให้เหมาะสม ทำได้จริง

4.แนวคิดการกำกับดูแลที่ดีขององค์กรอื่น

4.1 สหภาพยุโรป (EU)

หลังจากธนาคารโลกออกกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และยังมีจุดอ่อนหลายประการ ก็มีการพัฒนากรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีอื่นๆ และที่ได้รับการยอมรับค่อนข้างชัดเจนจนถึงปัจจุบัน คือ กรอบแนวทางของ EU ซึ่งมุ่งที่จะส่งเสริมกลไกการบริหารจัดการระดับโลกไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของกฎเกณฑ์ ค่านิยม และแนวคิด

กลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดีระดับโลกของ EU มุ่งที่จะใช้กับการติดต่อในระดับพหุภาคี (Multi-lateral) และการจับมือเป็นพันธมิตรกันของประเทศย่านแอตแลนติก

- 1) การกำกับดูแลที่ดีของ EU ไม่ได้เน้นที่องค์กร แต่เน้นความเป็น “ระบบ” ที่เรียกว่า “Game Rules”
- 2) กิจกรรมที่จะมีการกำกับดูแลที่ดีจะต้องทำให้เป็นกลไก (Mechanism) จึงมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากกว่าเพียงองค์กรหรือสถาบัน ทำหน้าที่ในการกำหนดกฎ กติกาของเกม กำกับบทบาทของผู้ที่รับผิดชอบเล่นในเกมแต่ละคน และการประสานประสานสัมพันธ์กันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สังคม และแก้ไข ฝ่าฟันความขัดแย้งที่มีโอกาสเกิดขึ้น
- 3) กลไกที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี คือ (ก) นโยบาย (ข) กรอบแนวทาง (ค) วิธีปฏิบัติ
- 4) หลักการกำกับดูแลที่ดีของ EU มี 5 องค์ประกอบ
 - องค์ประกอบ 1 การเปิดใจรับฟัง รับรู้ รับข้อมูล (Openness)
 - องค์ประกอบ 2 การมีส่วนร่วม พันธะผูกพัน (Participation)
 - องค์ประกอบ 3 ความรับผิดชอบ (Accountability)
 - องค์ประกอบ 4 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)
 - องค์ประกอบ 5 การเชื่อมโยง และยึดโยงถึงกัน (Coherence)

4.2 การเจรจาพหุภาคีที่มีประสิทธิภาพคือวิธีการกำกับดูแลระดับโลก

การทำภารกิจและการได้ข้อยุติจากการเจรจาพหุภาคีถือว่าการประนีประนอมเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่พอใจ บน Win-Win Solution

การดำเนินงานส่วนนี้ต้องมีกลไกเหมือนกัน ได้แก่ (ก) กฎและเงื่อนไขที่กำหนดบทบาทที่ตกลงกัน (ข) กิจกรรมที่ดำเนินการได้จำกัด ตามขอบเขตที่กำหนด (ค) ข้อตกลงที่เป็นทางการและไม่เป็นกฎหมาย (ง) ความคาดหวังของแต่ละฝ่าย ซึ่งความตกลงระหว่างหลายฝ่ายจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยหลักการกำกับดูแลที่ดีในด้านความยุติธรรม เสมอภาค และนิติธรรมที่ใช้หลักความถูกต้องและครองครองธรรม

ความเป็นพันธมิตรของประเทศในภูมิภาคเดียวกัน (ภาคพื้นแอตแลนติก)

เป็นประเด็นที่ใช้ในการพิจารณาถึงความมั่นคงของภูมิภาค ด้วยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนศักยภาพและเสถียรภาพด้านความมั่นคง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่เกิดการแตกแยกแม้ว่าจะมีความแตกต่างกัน และเน้นการปกป้องมนุษย์เป็นสำคัญ

วิกฤตการณ์หนี้สินภาครัฐ บทบาทของประเทศเกิดใหม่ และประเทศกำลังพัฒนา

เรื่องนี้ทำให้ EU มองว่า แนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่กำหนดไว้แต่แรกไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ เพิ่มบทบาทของการกำกับดูแลที่ดีในระดับโลก โดยขยายโมเดลของ EU ออกไปครอบคลุมภูมิภาคอื่น เพื่อใช้การกำกับดูแลที่ดีแก้ไขวิกฤตการณ์ต่างๆ ในโลกให้ดีขึ้น

ขณะเดียวกัน EU ต้องปรับปรุงประเด็นที่เป็นอุดมคติเกินไปสู่สภาพที่มีความเป็นจริงมากขึ้น และทำให้เกิดผลประโยชน์ต่างตอบแทน เท่าเทียมกัน ไม่ใช่ตกเป็นประโยชน์ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นส่วนใหญ่ (Balancing between values and interests)

นอกจากกรอบมติการกำกับดูแลที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลตามที่เสนอข้างต้นแล้ว ยังมีกรอบมิติอื่น ๆ อีกมากมาย อย่างไรก็ตาม ในกรอบมิติเหล่านี้ จะมีมิติส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน เช่น มิติการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลของ Global Campaign on Urban Governance (2000) มีดังนี้

- 1) ความยั่งยืน (Sustainability)
- 2) การช่วยเหลืออุดหนุน (Subsidy)

- 3) ความเสมอภาค (Equity)
- 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 5) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบในผลงาน (Transparency and Public Accountability)
- 6) การเข้ามามีส่วนร่วมและความเป็นพลเมือง (Civic Engagement and Citizenship) และความมั่นคงปลอดภัย (Security)

Commission on Human Rights ได้มีการแบ่งการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลออกเป็น 5 มิติ ประกอบด้วย ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความรับผิดชอบในผลงาน (Public Accountability) การมีส่วนร่วม (Public Participation) และการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชน (Responsiveness) เป็นต้น

5.การกำกับดูแลที่ดีในระดับแผนงานและโครงการ

เมื่อโครงการไม่ได้เป็นกิจกรรมและภาระงานที่ไม่ซ้ำกันประจำเท่านั้น หากแต่เป็นคุณค่า ความสำคัญของโครงการหรือคุณค่าของโครงการคือหัวใจและความคงอยู่ของกิจการ (Project-based) ทำให้เกิดการต่อยอดว่าสิ่งที่กิจการจะต้องพิจารณาคือได้มีการวางแนวทางการกำกับดูแลโครงการตามหลักการที่ดี (Project Good Governance) ไว้อย่างเพียงพอและมั่นใจแล้วหรือไม่

การกำกับดูแลโครงการตามหลักการที่ดี เป็นการเพิ่มกิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีในแต่ละระยะของวงจรชีวิตของโครงการ โดยอาจจะต้องทำเป็น Checklist หรือ Template เพื่อนำไปช่วยให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับโครงการ ทั้งระดับ ผู้รับผิดชอบในโครงการ และผู้ที่ทำหน้าที่สนับสนุน (Sponsors) ให้ช่วยกำกับโครงการตามระดับของตน

เมื่อนำแผนงานหรือโครงการยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี พบว่ามีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

ระยะที่ 1 ขั้นการเริ่มโครงการ
เป็นการพิจารณาและมีที่มาของโครงการ กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ได้รับผลกระทบต่อโครงการ

กิจกรรมตามภารกิจหลักของโครงการ	กิจกรรมกำกับดูแลเพิ่มเติม
1) จัดทำรายงานการศึกษาความเป็นไปได้	1) วางกรอบการศึกษาความเป็นไปได้ให้คำนึงถึงความคาดหวังของผู้ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบ
2) นำมาพัฒนา เติมรายละเอียดจนเป็นขอบเขตของโครงการที่เป็นทางเลือก	2) กำหนดแนวทางการเยียวยา ฟื้นฟู และเลือกทางเลือกที่ให้เกิดผลกระทบทางลบน้อยที่สุด และแผนบริหารความเสี่ยง
3) พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดระหว่างดำเนินโครงการ	3) กำหนดเกณฑ์การตีค่าผลตอบแทนทางสังคม
4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะใช้เป็นขอบเขตโครงการที่เป็นทางเลือกที่ดีกว่า เหมาะสมกว่า	4) กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลตอบ-

- | | |
|---|---|
| <p>5) ร่างแผนงานทั้งหมดตามขอบเขต (เช่นกรอบตาม ISO 10006 เช่น งบประมาณ ตารางดำเนินงานและทีมงาน)</p> <p>6) ประเมินความคุ้มค่าโครงการทางการเงิน ทางเศรษฐกิจ และทางสังคมและสิ่งแวดล้อม</p> <p>7) ประชุมรับฟังความเห็นจากทีมงาน และเชื่อมโยงกับความสอดคล้องกันในวัตถุประสงค์</p> | <p>แทน ภายหลังจากส่งมอบผลผลิตแล้ว และวิธีวัดผลและประเมินผล</p> <p>5) กำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อเรียงจากโครงการที่มีความสำคัญสูงสุดโดยมีลักษณะเป็น Metric</p> <p>6) กำหนดทีมที่จะทำหน้าที่ติดตามผลเพื่อรายงานให้แก่ผู้กำกับดูแลประกอบการตัดสินใจ</p> <p>7) ประชุมรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเพื่อปรับแก้ขอบเขตของโครงการให้เหมาะสม</p> |
|---|---|

จะเห็นว่า การริเริ่มโครงการที่ดี ควรจะให้ความสำคัญที่มาของโครงการว่าได้คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ได้รับผลกระทบอย่างไรเพียงพอ มิใช่ดำเนินการร่างโครงการและริเริ่มจากผู้ที่อยู่ในภาระหน้าที่เอง มิฉะนั้นโครงการจะกลายเป็นโครงการตาม Functions ที่อาจจะไม่ได้ตอบสนองต่อคุณค่าขององค์กร

ระยะที่ 2

ขั้นการวางแผนเพื่อดำเนินกระบวนการและกิจกรรมโครงการ

เป็นส่วนที่ดำเนินการจนโครงการได้รับการเห็นชอบและอนุมัติโครงการ และให้เริ่มดำเนินการได้

กิจกรรมตามภารกิจหลักของโครงการ	กิจกรรมกำกับดูแลเพิ่มเติม
<p>1) กำหนดและจัดโครงสร้างองค์กรของโครงการโดยเฉพาะให้ครอบคลุมทั้งเจ้าของโครงการและผู้สนับสนุน (O-S Matrix) O=Owner S=Supporter</p> <p>(1) กำหนดกิจกรรมหลักและกิจกรรมของโครงการพร้อมระยะเวลา และผลผลิตที่จะเกิดจากแต่ละกิจกรรม</p> <p>(2) กำหนดกระบวนการส่งมอบผลผลิต</p> <p>(3) กำหนดแผนปฏิบัติงานสำรองเพื่อฉุกเฉิน กรณีกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองบางกิจกรรม</p>	<p>1) กำหนดและจัดโครงสร้างองค์กรของกลุ่มกำกับดูแลโครงการ ทั้งระดับทีมภายในโครงการของที่มีการกำกับอย่างต่อเนื่องไม่ขาดสาย และระดับผู้กำกับภายนอกที่ประเมินเป็นครั้งคราวไป</p> <p>(1) กำหนดความเชื่อมโยงของผลผลิตกับผลลัพธ์ของโครงการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรมเตรียมการเก็บข้อมูลผลลัพธ์</p> <p>(2) ทำแผนสื่อสารผู้รับมอบผลผลิตเกี่ยวกับการขอความร่วมมือให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดหลังการรับมอบผลผลิต</p>

ไม่อาจดำเนินการได้

(4) กำหนดกระบวนการจัดซื้อ-จัดจ้าง

ระยะที่ 3 ชั้นการส่งมอบผลผลิตโครงการ

กิจกรรมตามภารกิจหลักของโครงการ	กิจกรรมกำกับดูแลเพิ่มเติม
1) ดำเนินการบริหารโครงการ	1) เพิ่มกิจกรรมกำกับส่วนที่ยังไม่คืบหน้าเทียบกับ KPIs
2) บริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโครงการ	2) เลือกปัจจัยความเสี่ยง เฝ้าระวัง ทำแผนบริหารอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง
3) บริหารความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลง	3) การเปลี่ยนแปลงต้องสร้างการยอมรับและได้รับฉันทามติ ทำกิจกรรมการมีส่วนร่วม
4) กำกับติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและเพิ่มกิจกรรมการควบคุม	4) บริหารความขัดแย้งด้วยสันติวิธี
5) จัดวางระบบรายงานด้านความก้าวหน้าและความคืบหน้า	

ระยะที่ 4 ชั้นการปิดโครงการ

กิจกรรมตามภารกิจหลักโครงการ	กิจกรรมกำกับดูแลเพิ่มเติม
1) กำหนดสถานะ ณ วันปิดโครงการ	1) วางแนวทาง นำเอาประเด็นที่ยังเป็นปัญหา และวางแนวทางการแก้ไข
2) สรุปบทเรียนที่ควรเรียนรู้ ณ วันปิดโครงการเพื่อแก้ไข ปรับปรุง	2) แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ทุกโครงการรับทราบ
3) ผลการดำเนินกระบวนการนำส่งและบริการหลังการส่งมอบผลผลิต	3) กำกับติดตามมิให้เกิดปัญหาอุปสรรคซ้ำเติมในโครงการต่อไป

จะเห็นว่า การกำกับดูแลเพิ่มเติมโครงการเป็นการมองภาพรวม (Oversight) และการกำกับติดตาม (Monitoring) และเพิ่มการควบคุมตามความจำเป็นนอกเหนือจากแผนงานปกติของโครงการ โดยดูแลจนเสร็จสิ้นและปิดโครงการ

ระยะที่ 1

ริเริ่มโครงการ

ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นการพัฒนาจากแนวคิด ริเริ่มมาพิจารณาเป็นการจัดทำผลการศึกษาความเป็นไปได้ การพิจารณาต้นทุนและผลประโยชน์และเปรียบเทียบเพื่อประเมินผลสุทธิ

การพิจารณาในส่วนนี้ต้องนำเอาหลักการธรรมาภิบาลหรือ การกำกับดูแลที่ดีมาร่วมพิจารณาด้วย คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารจะต้องทำให้มั่นใจว่าจะมีความโปร่งใสและความรับผิดชอบอย่างเพียงพอ

ประเด็นสำคัญที่ใช้สอบถามในระยะที่1- การริเริ่มโครงการ

- 1) การดำเนินโครงการเกี่ยวข้องกับพันธกิจ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างไร

- 2) ประโยชน์และผลประโยชน์ที่คาดว่าจะเกิดจากโครงการคืออะไร
- 3) ประโยชน์และที่ได้รับจากโครงการมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกิจการอย่างไร
- 4) มีวิธีการวัดผลและประเมินผลประโยชน์ของโครงการอย่างไร
- 5) เมื่อใดที่โครงการจะเริ่มมีผลประโยชน์ และเริ่มงานการวัดผลประโยชน์ได้
- 6) ความเสี่ยงที่สำคัญของโครงการคืออะไร
- 7) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการจะมีการมองเห็นในเชิงประจักษ์ได้อย่างไร
- 8) กิจการมีศักยภาพในองค์กรที่จะกำกับโครงการหรือไม่
- 9) กิจการมีศักยภาพในองค์กรที่จะบริหารโครงการหรือไม่
- 10) ใครหรือผู้บริหารเหนือกว่าสายงาน ที่เป็นสปอนเซอร์ของโครงการ
- 11) ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่นอกเหนือจากสปอนเซอร์ของโครงการ
- 12) รู้ได้อย่างไรว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสนับสนุนโครงการ
- 13) ความเสี่ยงที่หลงเหลือหลังจากทำกิจกรรม แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในโครงการมีอะไรบ้าง และมีเรื่องใดที่เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้
- 14) ผู้บริหาร คณะกรรมการได้ระบุว่า ไม่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับโครงการนี้หรือไม่
- 15) มีโครงการใดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและควรบูรณาการกับโครงการนี้หรือไม่ ความสัมพันธ์เป็นลักษณะใด

โครงการที่พิจารณา

โครงการอื่น

เริ่มต้น START

เริ่มต้นตาม START

เสร็จสิ้น FINISH

เริ่มต้นได้ START

เริ่มต้น START

เสร็จสิ้น FINISH

เสร็จสิ้น FINISH

เสร็จสิ้นตาม FINISH

- 16) เวลาที่เริ่ม Kick off โครงการมีความเหมาะสมและเพียงพอในการดำเนินโครงการหรือไม่
- 17) โครงการนี้ถูกเลือกโดยใช้การพิจารณาความคุ้มค่าสูงสุดหรือไม่ แสดงให้เห็นชัดเจนหรือไม่

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระยะที่ 1 การริเริ่มโครงการ

- 1) การวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการ และ Sensitivity Analysis
- 2) การวิเคราะห์ Cost and Benefit Analysis
- 3) การวิเคราะห์ Stakeholders Impact Analysis
- 4) การวิเคราะห์ Social and Environmental Impact Analysis
- 5) การค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง
- 6) การวิเคราะห์ Option ทางเลือก
- 7) รายงานผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง

เงื่อนไขและเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา

- 1) วัตถุประสงค์ของโครงการเหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

- 2) ความจำเป็นในการที่ต้องดำเนินโครงการยอมรับได้
- 3) โครงการมีความคุ้มค่าจากการมี Positive Net Benefit
- 4) วงเงินงบประมาณและกรอบเวลาที่เหมาะสมเพียงพอ
- 5) สามารถกำหนดตัวชี้วัดของโครงการ (ระดับ Impact, ระดับ Process, ระดับ Output, ระดับ Outcomes)
- 6) คุณค่าที่จะส่งมอบจากโครงการ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์มีการกำหนดชัดเจน

ระยะที่ 2

ขั้นตอนการวางแผนเพื่อดำเนินกระบวนการและกิจกรรมโครงการ ประเด็นสำคัญที่ใช้สอบถามในระยะที่ 2 - การวางแผนดำเนินงาน

- 1) โครงการได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทหรือไม่ มีความสำคัญ เป็นที่สนใจหรือไม่
- 2) มีการมอบหมายอำนาจจากคณะกรรมการในการกำกับโครงการลงมาสู่ผู้บริหารโครงการอย่างไรบ้าง
- 3) มีการทำการสื่อสารที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการบริษัทกับทีมกำกับโครงการในการรายงานความก้าวหน้าอย่างไร
- 4) หลักการกำกับดูแลโครงการและแนวทางปฏิบัติมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดีและแนวพึงปฏิบัติด้านการกำกับดูแลระดับองค์กร
- 5) เป้าหมายและเงื่อนไขของโครงการมีความชัดเจนหรือไม่ อย่างไร
- 6) มาตรการวัดระดับของความสำเร็จของโครงการมีการกำหนดชัดเจนและเป็นข้อตกลงร่วมกันหรือไม่ อย่างไร
- 7) มีการยึดมั่นเป็นพันธะสัญญาจากสปอนเซอร์ และผู้บริหารระดับสูงหรือไม่ อย่างไร
- 8) ผู้ที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการได้รับทราบและตกลงร่วมในโครงการครบถ้วน

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระยะที่ 2 การวางแผนดำเนินการ

- 1) TOR โครงการที่ได้รับการอนุมัติ
- 2) Project Charters ที่มีรายละเอียดเพิ่มเติม จากการทบทวน TOR โครงการ
- 3) เอกสารการแต่งตั้ง Project Sponsors
- 4) เอกสารการแต่งตั้ง ผู้กำกับดูแลโครงการ
- 5) เอกสารแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ
- 6) เอกสารการกำหนดอำนาจหน้าที่การดำเนินงานตัดสินใจในโครงการ
- 7) เอกสารการวางกฎจริยธรรม และการป้องกันการทุจริต
- 8) เอกสารรายละเอียด KPIs ของโครงการ
- 9) เอกสารกำหนดกลไกการกำกับติดตามความก้าวหน้า
- 10) เอกสารแผนทบทวนและบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ 3

ขั้นส่งมอบผลผลิตโครงการ

ประเด็นสำคัญที่ใช้สอบถามในระยะที่ 3 กาส่งมอบผลผลิตโครงการ

- 1) ผลผลิตโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามขอบเขต (Milestone) หรือไม่
- 2) ประเด็นที่มีความเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ผลของการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกมีอะไรบ้าง เหตุผลที่ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงโครงการด้วย
- 3) ผลผลิตที่เกิดขึ้นจริงหลังการเปลี่ยนแปลงยังคงบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่
- 4) มีปัจจัยเสี่ยงใดที่อาจส่งความเสี่ยงที่อาจจะต้องระงับหรือยุติโครงการกลางครั้น
- 5) มีการเตรียมแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน (Contingency Plan) เพื่อบริหารโครงการที่มีการระงับ
- 6) บุคลากรที่อยู่ในทีมดำเนินงานโครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนหรือไม่
- 7) เอกสารที่ใช้ในการบริหารโครงการเป็นไปตามปกติ ครบถ้วนหรือไม่
- 8) มีการส่งมอบผลผลิต การติดตาม บำรุงรักษาดูแลหลังสิ้นสุดโครงการหรือไม่

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระยะที่ 3 การส่งมอบผลผลิตโครงการ

- 1) รายงานการประชุมระหว่างดำเนินโครงการเพื่อกำกับโครงการ
- 2) บัญชีรายจ่ายโครงการหรือ Project Accounting
- 3) รายงานการติดตามความก้าวหน้าของโครงการโดยผู้รับผิดชอบโครงการ และรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการ
- 4) ประเด็นหลักและมติที่ผู้กำกับโครงการมอบหมายและใช้ติดตาม
- 5) บัญชีทะเบียนความเสี่ยงโครงการที่เกิดขึ้นจริง
- 6) รายงานความเปลี่ยนแปลงในโครงการตามผลการเปลี่ยนแปลงภายนอก
- 7) แผนบริหารวิกฤติและแผนการสื่อสารในกรณีที่เกิดการยุติหรือระงับโครงการ

ระยะที่ 4

ขั้นการปิดโครงการ

ประเด็นสำคัญในขั้นตอนการปิดโครงการ ควรจะเป็นช่วงที่ดำเนินกิจการได้เสร็จสิ้น ผู้กำกับโครงการจะต้องทำให้มั่นใจว่าโครงการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่งมอบผลผลิตได้ตามที่มีพันธะผูกพัน แม้ว่าจะไม่สามารถหาผลลัพธ์ได้โดยทันทีในบางกรณี และควรมีความพร้อมในการบริหารจัดการในลักษณะงานประจำต่อไป

แม้ว่าโครงการจะปิดตัวลงแล้ว แต่งานกำกับดูแลโครงการยังไม่ได้ขอยุติลงตามไปด้วย トラบไคมีผลลัพธ์ของโครงการยังไม่อาจรับรู้และวัดผลได้ และการดำเนินงานรองรับยังไม่เสถียรและเริ่มดำเนินการได้ตามปกติ

การทบทวนและการติดตามหลังปิดโครงการ จะต้องติดตามต่อไป

- 1) ได้มีการส่งมอบงานจากระดับโครงการสู่ระดับการดูแลงานประจำ
- 2) วัตถุประสงค์ของโครงการสามารถดำเนินการได้บรรลุผลครบถ้วนหรือไม่
- 3) ผู้รับมอบผลผลิตของโครงการ มีความพอใจและมีความยินยอมทุกราย

หรือไม่

- 4) ผลกำไรขาดทุนของโครงการโดยสรุปเป็นอย่างไร
- 5) ประเด็นต่างๆ ที่เป็นปัญหาได้มีการดำเนินการแก้ไขจนครบถ้วนหรือไม่
- 6) มีประเด็นใดที่เป็นบทเรียนที่ควรเรียนรู้ต่อไปหรือไม่ อย่างไร
- 7) กรณีที่โครงการไม่พร้อมจะถ่ายโอนและส่งมอบผลงานสู่งานประจำ มีแผนสำรองเพื่อฉุกเฉินอย่างไร

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับระยะที่ 4 การปิดตัวโครงการ

- 1) แผนการถ่ายโอนภาระงานแก่ภาระงานประจำ
- 2) รายงานการส่งมอบผลผลิต และรายงานสถานะสุดท้ายของโครงการ
- 3) รายงานผลสำเร็จผ่าน KPIs

ระยะที่ 5

การทบทวนโครงการ

การทบทวนโครงการเป็นความพยายามตอบคำถามว่าสิ่งที่โครงการดำเนินงานได้ดี ควรธำรงรักษาไว้และประเด็นที่ควรมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอีกในอนาคต เป็นการทบทวนหลังที่ดำเนินการแล้ว ใช้บ่อยในโครงการด้าน IT รวมทั้งบทบาทของ Sponsor ผู้กำกับโครงการ ผู้สนับสนุนโครงการ ประเด็นสำคัญที่ใช้สอบถามในขั้นตอนนี้

- 1) เป็นความเชื่อมโยงระหว่างผลงานของโครงการกับวัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ขององค์กร
- 2) การวัดผลและประเมินผลของโครงการสามารถดำเนินการและสรุปผลดำเนินงานของโครงการได้ชัดเจนหรือไม่
- 3) บทบาทของผู้สนับสนุน สปอนเซอร์ และผู้กำกับโครงการเหมาะสมแล้วหรือไม่ในการส่งเสริมแล้วหรือไม่ในการเสริมสร้างความสำเร็จของโครงการ รวมทั้งการช่วยตัดสินใจแก้ไขปัญหา
- 4) ผู้รับผิดชอบโครงการยอมรับ พอใจในบทบาทของผู้สนับสนุน สปอนเซอร์ และผู้กำกับโครงการหรือไม่ ประเด็นใดที่ยังไม่พอใจ
- 5) ผู้ใช้ประโยชน์หรือผู้รับประโยชน์จากโครงการเข้ามามีส่วนในการผลักดันการส่งมอบโครงการหรือไม่

6. การกำกับดูแลที่ดีด้านบุคคล

ความพยายามในการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดี เกี่ยวกับบุคคลในด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) ได้รับความสนใจจากผู้บริหารมากขึ้น โดยวิตกกังวลว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการจะสร้างความเสี่ยง อันมาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งเลวร้ายที่สุดคือ จรรยาบรรณวิบัติ (Moral Hazard)

แต่ในแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ กลับมองว่าจรรยาบรรณวิบัติไม่ควรจำกัดแต่เฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการเท่านั้น หากแต่ผู้บริหาร ผู้รับมอบอำนาจจากองค์กร ระดับหัวหน้างานก็มีโอกาสจะสร้างพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติได้เหมือนกัน

ดังนั้น ผลกระทบต่อองค์กร ผลกระทบต่อสังคม และผลกระทบต่อประเทศ จึงมีระดับความรุนแรงสูงมากกว่า หากเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารหรือของผู้ที่เป็นบุคลากรหลัก ที่ได้รับความไว้วางใจสูงจาก

องค์กรและมีอำนาจในมือ มีข้อมูลวิกฤติ มีประเด็นความลับในมือ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด จะมีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรหลัก บุคคลวิกฤติเหล่านี้ กระทำการ หรือมีพฤติกรรมที่อยู่ในข่ายจรรยาบรรณวิบัติเพราะความตั้งใจ แต่ไม่ใช่เพราะความประมาท เลินเล่อ ละเลยโดยความไม่เข้าใจ สำคัญผิด ตีความผิดพลาด หมายความว่า จรรยาบรรณวิบัติ มาจากการกระทำที่รู้ตัวตลอด ตั้งใจให้เกิดต้องการให้เกิดสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยไม่สนใจและไม่ยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์ที่รู้ดีว่าต้องยึดมั่น (Compliance Risk)

สิ่งที่น่ากลัวและต้องหาทางที่จะกำกับดูแลที่ดีกับพฤติกรรมที่เป็นจรรยาบรรณวิบัติ ในฐานะของ Compliance Risk หรือความเสี่ยงจากการฝ่าฝืน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยเจตนา

- ประการที่ 1 องค์กรได้มอบหมายความไว้วางใจให้แก่บุคลากรเหล่านี้ ด้วยการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ให้อำนาจในการกระทำการ ให้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสำคัญ สิทธิทรัพย์สินสำคัญขององค์กร บุคคลเหล่านี้จึงรู้ว่าหากโจมตีองค์กร ต้องโจมตีที่ส่วนใดจึงจะส่งผลต่อองค์กรอย่างรุนแรง หรือนำเอาทรัพย์สินหลักส่วนใหญ่ไปใช้จึงจะเกิดมูลค่ามากที่สุด หรือทำให้ตนเองได้ประโยชน์ส่วนตัวมากที่สุด เมื่อใดที่บุคคลสำคัญ ผู้บริหารองค์กรนำเอาตำแหน่งการแต่งตั้งจากองค์กรไปใช้ที่เป็นพฤติกรรม จรรยาบรรณวิบัติ ย่อมทำลายคุณค่าองค์กรมากที่สุดด้วยความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดจากจรรยาบรรณวิบัตินี้ เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจจะป้องกันความเสี่ยงผ่าน Hedging ได้
- ประการที่ 2 ตัวอย่างดูได้จากเงื่อนไขของการประกันภัยความรับผิดชอบของกิจการที่มีต่อบุคคลที่ 3 ไม่รวมพฤติกรรมที่เกิดจากจรรยาบรรณวิบัติ ต้องเป็นกรณีที่เป็นเหตุสุดวิสัย ที่มาจากความพยายามจนถึงที่สุดแล้ว สามารถพิสูจน์ได้ว่า ได้ใช้ความพยายามจนถึงที่สุดได้ในเชิงประจักษ์ เมื่อไม่สามารถชดเชยหรือถ่ายโอนความเสี่ยงในลักษณะจรรยาบรรณวิบัติ ผ่านกลไกหรือเครื่องมือเชิงระบบที่เรียกว่าการป้องกันความเสี่ยงหรือระบบประกันภัยได้ ก็เท่ากับกิจการแบกรับความเสี่ยงทั้งหมด
- ประการที่ 3 การบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะจรรยาบรรณวิบัติ จึงต้องมีกลไกการจัดการโดยกิจการนั่นเองเท่านั้น
- การบริหารจัดการดูเหมือนจะมีหนทางเดียวด้วยซ้ำ คือการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)
- การกำกับดูแลที่ดี เพื่อจัดการกับจรรยาบรรณวิบัติ
- 1) การปลูกฝังวัฒนธรรมการยึดมั่นการเป็นคนดีตลอดเวลา 24x7
 - 2) การวางระบบให้บุคลากรมีการรับรองต่อองค์กรด้วยการลงนามรับรอง (Self-Declare) ว่าตนเองยังคงยึดมั่นในพฤติกรรมจรรยาบรรณตามตำแหน่ง หน้าที่โดยตลอด
 - 3) การวางระบบให้มีการตรวจสอบ (Investigation) พฤติกรรมในด้านจรรยาบรรณวิบัติสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องปราม
 - 4) การทำให้ทุกคนเห็นภาพที่เป็นฉากสุดท้ายและฉากจบ (Ending Scenario) ว่าจรรยาบรรณวิบัติ ทำให้ทุกฝ่ายพ่ายแพ้ (Lose-Lose)

solution) องค์กรแพ้ ผู้กระทำแพ้ และอาจจะทำให้ครอบครัวของเขาแพ้ สังคมแพ้ไปพร้อมๆ กัน และคำว่าพ่ายแพ้อาจจะหมายถึง การปิดกิจการ จุดจบทางอาชีพ ชีวิตในอนาคตและอาจจะคดีอาญาในที่สุด

- 5) การทำให้บุคคลทุกคนแสดงการต่อต้านพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติอย่างชัดเจน จนคนทุกคนรู้ว่าใครก็ตามที่กล้าทำจรรยาบรรณวิบัติ จะได้รับการกีดกันออกจากสังคม ในฐานะแกะดำ ที่เป็นที่รังเกียจ
- 6) กล่าวนัยหนึ่งก็คือ ตัวบุคคลแต่ละคนเองเท่านั้นที่จะสามารถบริหารจัดการและกำจัดพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติได้ ด้วยการรู้ตัวตลอดเวลา ทบทวนตนเองตลอดเวลาใช้สติในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา
- 7) อีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรหรือกิจการไม่อาจจะละเลย ไม่ใส่ใจกับความเสียหายอันอาจจะมาจากพฤติกรรมด้านจรรยาบรรณวิบัติไม่ได้ ไว้วางใจไม่ได้

ประการที่ 4

ขอบเขตของการบริหารจรรยาบรรณวิบัติควรครอบคลุมให้เพียงพอ

- 1) ครอบคลุมถึง Outsourcing ที่รับงานออกดำเนินการแทนบุคลากรภายในองค์กรเอง ด้านการนำเอาประเด็นของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ครอบคลุมใน TOR และในสัญญาว่าจ้างให้ชัดเจน
- 2) ครอบคลุมถึงที่ปรึกษาภายนอกที่ต้องให้คำแนะนำ คำปรึกษา โดยไม่มีพฤติกรรมที่เข้าข่ายจรรยาบรรณวิบัติ
- 3) ครอบคลุมถึงหน่วยงานองค์กรอิสระที่มีได้อยู่ในสายงานโดยตรง ซึ่งอาจจะต้องคำนึงถึงผู้สอบบัญชี บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิต เจ้าหน้าที่สินเชื่อของสถาบันการเงินเจ้าหนี้ หน่วยงานราชการ และแม้แต่หน่วยงานกำกับดูแลกิจการ

ประการที่ 5

การจัดการกับบุคคลที่มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ อาจจะมองในอีกลักษณะหนึ่งว่า มี 2 ทางคือ ให้คุณ และให้โทษ

ให้โทษ ก็คือ จัดการด้วยกฎหมายวินัย ระเบียบ การประจาน การเผยแพร่ การเดินสายให้ทุกคนรู้ว่าคนใดที่เป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ โดยการกระทำส่วนตัวซึ่งกิจการไม่เห็นด้วย ไม่ได้รับรู้ หรือส่งเสริม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลทั่วไปเข้าใจ

ให้คุณ ก็คือ หาทางออกที่จะช่วยให้โอกาสแก่บุคคลนั้นกลับมาเป็นคนดีขององค์กรและคนดีของสังคม เพราะพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติอาจจะมีที่มาที่ไปแต่ละกรณีแตกต่างกันไป การพิจารณาเป็นรายกรณีอาจจะทำให้พบว่าพฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้มาจากกมลสันดาน ยังควรได้รับการช่วยเหลือด้วยวิธีการพิเศษ (Exceptional Approve หรือ Override) ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ได้ โดยต้องอธิบายให้คนอื่นเข้าใจและให้การยอมรับด้วย

ประการที่ 6

เมื่อใดที่กิจการเผชิญหน้ากับบุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ หรือแม้แต่มิเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรอื่นที่เกิดเป็นข่าวของพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ ต้องถือว่าเป็น Bad News ที่ควรจะเกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง

จรรยาบรรณวิบัติที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งต้องถือเป็นบทเรียนที่ต้องใช้ในการเรียนรู้

และนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง มิให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์นั้นซ้ำอีก
ในอนาคต เป็นการสกัดการเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ ซ้ำๆ กันอีกในอนาคต

7. การกำกับด้านไอที หรือ IT Governance

การกำกับดูแลกิจการในอดีตขึ้นกับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร ระดับสูง หรือแนวคิดใหม่ที่เน้นให้เจ้าของกิจการกำกับตนเอง แต่ในปัจจุบันและอนาคต กิจการต่างๆ จะต้องนึกถึงการกำกับที่ใช้บุคคลทางอ้อม ในการออกกฎให้ IT ทำงานแทน ซึ่งเรียกว่า IT Governance ซึ่งเป็นแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ได้รับความสนใจมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญในเรื่องของ IT Governance ที่กิจการเป็นกังวลและมองว่ามีความเสี่ยงสูง เป็นเพราะว่า IT Governance เป็นเรื่องของตัวขับเคลื่อนความเสี่ยง 2 ส่วนพร้อมกัน คือ

- ส่วนที่ 1 ตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงที่เป็นตัวบุคคล
เพราะบุคคลคือผู้ที่จะต้องกำหนดเงื่อนไขการกำกับที่จะส่งไปสู่ IT
ดังนั้น หากบุคคลที่เกี่ยวข้องยังขาดความเข้าใจ ขาดแนวทาง ขาดการตัดสินใจใน
เงื่อนไขการกำกับด้วย IT Governance การกำกับด้วย IT Governance คงยังไม่
อาจเกิดขึ้นได้ และเงื่อนไขนั้นอาจมาจากดุลยพินิจส่วนบุคคลก็ได้
- ส่วนที่ 2 ตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงที่เป็นเทคโนโลยี
เพราะเทคโนโลยีความสำคัญในการทำให้เงื่อนไขในการกำกับมีความเป็นไปได้
หากเทคโนโลยีไม่รองรับ ก็คงอาจจะกำกับด้วย IT ได้

ตามรายงานของ ISACA องค์กรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในการวางกรอบแนวทาง IT Governance มานานได้รายงานว่า IT Governance เป็นองค์ประกอบของการกำกับที่อยู่ในลำดับต้นๆ ของกิจการส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่มีการจัดวางอย่างมั่นคงและเพียงพอในกิจการ

สิ่งที่มีส่วนในการกำหนดระดับของความเข้มข้นของ IT Governance ให้มีความแตกต่างกันในแต่ละกิจการมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่

ประการที่ 1 - วัฒนธรรมขององค์กร

บุคคลที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ คณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูง เมื่อใดที่คณะกรรมการบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูงเปลี่ยนแปลงไปก็อาจจะมีส่วนทำให้วัฒนธรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรก็จะมีเชื่อมโยงกับแนวคิดการกำกับดูแลกิจการด้วย

ประการที่ 2 - สภาพแวดล้อมด้านกฎเกณฑ์

ในกิจการที่มีเงื่อนไขในด้านของกฎเกณฑ์ที่ต่างกัน จะมีผลให้การกำกับปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่มีความแตกต่างกันออกไปด้วยตาม Compliance Environment

ในกิจการที่เงื่อนไขของกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเข้มงวดมาก ก็จะทำให้กิจการมีแนวโน้มที่จะต้องควบคุมและกำกับการปฏิบัติที่รัดกุมและเคร่งครัดตามไปด้วย

ประการที่ 3 ระดับการพึ่งพา IT ของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ทางธุรกิจ

หากการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจมีแนวโน้มที่จะพึ่งพา IT สูง จะมีแนวโน้มที่จะต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพของ IT และใช้ประโยชน์จาก IT ให้มั่นใจว่าจะทำให้ผลตอบแทนของการลงทุนคุ้มค่าด้วย

ประการที่ 4 - มาตรฐานและแนวปฏิบัติของตลาดหรือของอุตสาหกรรม

กิจการไม่อาจจะตัดสินใจได้ตามลำพัง หากอุตสาหกรรมหรือตลาดที่เกี่ยวข้องได้วางมาตรฐานด้าน IT ไว้อย่างชัดเจนแล้ว การดำเนินการด้าน IT ของกิจการจำเป็นต้องสอดคล้องกับตลาดและอุตสาหกรรมด้วย

ดังนั้น คุณค่าของ IT Governance ที่มีต่อกิจการจึงอาจจะไม่เท่าเทียมกัน และไม่อาจจะเทียบเคียงกันได้ หากสิ่งที่มีส่วนในการกำหนด IT Governance ไม่เหมือนกัน

กระนั้นก็ดี กิจการสมัยใหม่ก็ยังคงมีความเชื่อเป็นส่วนใหญ่ว่า IT Governance ที่มีประสิทธิผลน่าจะมีส่วนช่วยสนับสนุนความสำเร็จของกิจการดีกว่ากิจการที่ไม่ได้ใช้ IT Governance ในการกำกับและจัดการกิจการ เพราะกิจการจะมีความได้เปรียบในการกำกับดูแลกิจการดีขึ้น

แต่การที่กิจการจะมี IT Governance ที่มีประสิทธิผล ไม่ใช่เรื่องที่เกิดโดยบังเอิญ แต่ต้องมาจากการออกแบบ และจัดวางด้วยความตั้งใจ ซึ่งหากทำได้จะทำให้กิจการได้มูลค่าเพิ่มจาก IT Governance ด้วย จาก

- 1) การใช้ IT ในฐานะของสินทรัพย์
- 2) การลงทุนใน IT ได้อย่างเหมาะสม
- 3) การเชื่อมโยง IT ความสำเร็จของผลดำเนินงานทางธุรกิจ

กิจกรรมที่สะท้อนถึงการดำเนินงาน IT Governance ในกิจการอาจจะพิจารณาได้จาก

- 1) การเปลี่ยนแปลงและยกระดับ IT สู่ระดับกลยุทธ์และแผนองค์กรควบคู่กับแผนกลยุทธ์ธุรกิจ
- 2) การวางโครงการด้าน IT และกิจกรรมภายใต้โครงการ IT ที่มุ่งสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่รองรับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยแสดงความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน
- 3) การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจและเชื่อมโยงสู่การพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้าน IT เพื่อให้พร้อมที่จะปรับปรุงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่
- 4) การเพิ่มทรัพยากรที่จัดสรรให้กับงานโครงการด้าน IT และกิจกรรม IT เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ประโยชน์ IT จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารงานกลยุทธ์ธุรกิจได้
- 5) การดึงเอาปัจจัยเสี่ยงและตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางธุรกิจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ IT และเทคโนโลยีมีการวางแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอจนระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ในจุดการตัดสินใจ การทำกิจกรรมประจำวัน ุบัติการณ์
- 6) มีการใช้แนวคิดการกำกับ IT บน IT GRC (Governance, Risk Management and Compliance) แทนที่จะใช้ IT Governance เพียงด้านเดียว เพื่อให้ IT พิจารณามิติของความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเพียงพอ
- 7) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ IT Governance และถือเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับติดตามและประเมินผลดำเนินงานของแผนกลยุทธ์แต่ละแผน โดยหนึ่งในตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ การทดสอบ (Testing) ประสิทธิภาพการใช้ IT ควบคุมและกำกับว่าเป็นไปอย่างเพียงพอ

จะเห็นว่า สิ่งที่จะสะท้อนถึงการยกระดับและพัฒนา IT Governance มีส่วนหนึ่งที่มีความเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนที่สามารถประเมินได้ ได้แก่

- 1) บทบาท CIO ที่ควรจะมีส่วนร่วมรับรู้ ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและกิจกรรมด้าน IT ในระหว่างที่กิจการมีการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้แผนงานและกลยุทธ์ด้าน IT เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ธุรกิจ

- 2) การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดกำกับ IT Governance เพื่อติดตามในภาพรวม (Oversight) ของการวางแผนงานและกลยุทธ์ IT การดำเนินงานที่เกิดจริง และช่วยในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน
- 3) คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวาระการประชุมเป็นวาระประจำที่ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้าน IT Governance และผลงานของ IT ที่มีส่วนในการสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

ในส่วนของการดำเนินโครงการด้าน IT และกิจกรรมภายใต้ IT ที่สะท้อนคุณค่าต่อองค์กร อาจพิจารณาได้จากการประเมินในประเด็นต่อไปนี้

- 1) เงื่อนไขการควบคุมที่จัดวางไว้ในส่วนของซอฟต์แวร์ และการพัฒนาด้านซอฟต์แวร์ มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารที่ชัดเจน
- 2) การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบงาน และ IT มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ
- 3) การกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ที่กำหนดให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเงื่อนไข และกฎเกณฑ์ที่กำหนด
- 4) การควบคุมและบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยและป้องกันการแก้ไขเปลี่ยนแปลง ตลอดจนที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้อง
- 5) สารสนเทศที่เป็นผลดำเนินงาน และข้อมูลประกอบการตัดสินใจอยู่ในระบบ MIS และมีการวาง Information Flow และความถี่การปรับปรุงข้อมูล เจ้าของข้อมูลอย่างชัดเจน

การพิจารณาโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ IT อาจประเมินได้จาก

- 1) การศึกษาเทคโนโลยีใหม่ที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์โอกาสและความเป็นไปได้ในการนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจแก่กิจการ โดยมีผลการศึกษาชัดเจน
- 2) ประเด็นที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจประกอบด้วย
 - (2.1) การติดต่อและสัมพันธ์กับลูกค้า หรือลูกค้าติดต่อกับกิจการ
 - (2.2) การต่อยอดบริการที่จะนำเสนอต่อลูกค้า
 - (2.3) การรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ ความเห็น แนวคิดจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - (2.4) การประเมิน ติดตามการตอบรับและสนองตอบจากตลาด
 - (2.5) การเชื่อมโยง ประสานการปฏิบัติงานภายในกิจการ และ KM
 - (2.6) การพัฒนาระบบการติดตาม ประเมินผลดำเนินงาน

8. การกำกับดูแลที่ดีสำหรับหน่วยงานให้บริการสาธารณะ

แนวทางสากลด้านการกำกับดูแลที่ดีสำหรับภาคสาธารณะ (Public Sector)

หลายหน่วยงานได้ร่วมกันพัฒนากรอบแนวทางสากลด้านการกำกับดูแลที่ดีสำหรับกิจการที่เป็นหน่วยงานรัฐที่ให้บริการสาธารณะโดยเฉพาะ โดยหน่วยงานดังกล่าวประกอบด้วย CIPFA (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) และ IFAC (The International Federation of Accountant) โดยมีจุดประสงค์ในการวางกรอบสำหรับส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการใช้หลักกำกับดูแลที่ดีในหน่วยงานรัฐที่ให้บริการสาธารณะโดยเฉพาะ

สิ่งที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของกรอบแนวทางสากลด้านการกำกับดูแลที่ดีสำหรับหน่วยงานรัฐที่ให้บริการสาธารณะ ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลประกอบด้วยการจัดการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้แน่ใจว่าจะเกิดผลลัพธ์ตามคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดขึ้น
- ประการที่ 2 หน้าที่ขั้นพื้นฐานที่สำคัญของการกำกับดูแลที่ดีในหน่วยงานรัฐที่ให้บริการสาธารณะคือ สามารถให้หลักประกันว่า องค์กรจะบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง ตามพันธกิจของตน ขณะที่ยังคงคำนึงถึงประโยชน์สุขของสาธารณะอยู่ตลอดเวลาด้วยการที่
- 1) ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ แสดงถึงความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อคุณค่าทางจริยธรรมและเคารพต่อหลักการนิติธรรม
 - 2) ทำมันใจว่า ได้เปิดกว้างและเปิดรับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเพียงพอและเหมาะสม
- ประการที่ 3 เพื่อธำรงไว้ซึ่งการดำเนินงานที่คำนึงถึงประโยชน์สุขของสาธารณะ กิจกรรมยังจะต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจนในเรื่องต่อไปนี้
- 1) นิยามคำว่า ผลลัพธ์ในรูปแบบที่เป็นความยั่งยืนของประโยชน์สุขทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
 - 2) กำหนดการแทรกแซงในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อที่จะทำให้มีผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
 - 3) พัฒนาศักยภาพกิจการ รวมถึงสมรรถนะผู้นำ และบุคลากรรายคนภายใน
 - 4) บริหารจัดการกับความเสี่ยงและผลประกอบการผ่านการควบคุมภายในและการบริหารงานทางการเงินสาธารณะที่เข้มแข็ง
 - 5) ดำเนินการให้มีการปฏิบัติที่ดีในความโปร่งใสของการเปิดเผยข้อมูล ระบบรายงาน และผลการตรวจสอบภายใน ที่สะท้อนถึงการใส่ใจในความรับผิดชอบต่อผลงาน
- ประการที่ 4 การกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในลักษณะที่มีพลวัต (Dynamic) ด้วยการที่กิจการจะต้องวางแนวทางในการปรับปรุงและยกระดับการกำกับดูแลให้พัฒนาดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดให้มีการประเมินผลและการทบทวนเป็นระยะๆ เพื่อให้เห็นว่า การดำเนินการดีขึ้น
- ประการที่ 5 องค์กรประกอบของการกำกับดูแลที่ดีในประการที่ 2 เป็นแกนกลาง ที่ครอบคลุมด้วยองค์กรประกอบในประการที่ 3 และต้องมีความสัมพันธ์ เกี่ยวโยงระหว่างกันและกัน ไม่ได้ดำเนินการแยกออกจากกันอย่างเป็นอิสระ

คำอธิบายแนวทางในส่วนของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ และตัวอย่างการดำเนินการสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

หลักการกำกับ	คำอธิบายรายละเอียด
หลักการที่ 1	ดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ แสดงถึงความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อคุณค่าของจริยธรรม และเคารพต่อหลักการนิติธรรม (Rule of Law) รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานรัฐที่เป็นภาคบริการสาธารณะมีความรับผิดชอบต่อปกติต่อการนำเอาทรัพยากรจากงบประมาณและเงินภาษีอากรของประชาชนมาใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน ความรับผิดชอบต่อผลงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงไม่จำกัดแต่เพียงจำนวนเงินที่ต้องใช้อย่างประหยัด แต่ต้องเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

หมายความว่าต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดเป็นผลผลิตขององค์กร ทั้ง (ก) ผลทางบวก และ (ข) ผลทางลบ รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิด ไม่ใช่เพียงผลผลิต และภายใต้กรอบของนโยบายรัฐบาลที่มอบหมายสั่งการด้วย ขณะเดียวกัน การดำเนินการใดเพื่อเป็นไปตามผลลัพธ์ดังกล่าวจะต้องอยู่ในกรอบแห่งกฎหมายตามหลักนิติธรรม

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ

- 1) ดำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานผ่านกฎบัตร นโยบาย แนวปฏิบัติที่ดี ขั้นตอนการปฏิบัติ
- 2) ให้คำจำกัดความคำว่า ผลประโยชน์ทับซ้อนที่กว้างขวาง ครอบคลุมลักษณะดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด และมีการทบทวนในแต่ละปี ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน

หลักการที่ 2

- 3) กำหนดแนวทางการจัดการกรณีที่เป็นผลประโยชน์ทับซ้อนอย่างเพียงพอ
 - 4) พัฒนาระบบแจ้งเบาะแสและให้ข้อมูลตามหลักการระหว่างประเทศ
- ทำให้มั่นใจได้ว่าได้เปิดกว้างและเปิดรับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเพียงพอและเหมาะสม

หน่วยงานรัฐมีหน้าที่จัดหาหรือจัดทำบริการสาธารณะ จึงต้องทำให้มั่นใจว่าเปิดกว้างในการดำเนินงาน ผ่านการสื่อสารที่ชัดเจน เชื่อถือได้ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และในผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ

- 1) ความโปร่งใสในการใช้งบประมาณ
- 2) จัดวางกลไก ระบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกิจกรรมหลัก และครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคส่วนสำคัญ
- 3) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานที่ปรึกษาเพื่อบริหารและประชาสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง
- 4) เพิ่มตัวชี้วัดด้านการเปิดกว้างและเปิดรับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับแผนงาน/โครงการที่ต้องอยู่ในกรอบ TOR การนำเสนอและประเมินผลดำเนินงาน

หลักการที่ 3

นิยามคำว่า ผลลัพธ์ในรูปแบบที่เป็นความยั่งยืนของประโยชน์สุขทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจหน่วยงานรัฐมีลักษณะของผลลัพธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอยู่แล้ว จึงเพียงแต่เพิ่มความมั่นใจว่าการตัดสินใจตามพันธกิจ ได้ขยายวงกว้างออกไปสู่ประโยชน์และผลลัพธ์ที่จะเกิดกับกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรกิจการ

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ

- 1) สร้างตัวชี้วัด วิธีการวัดผลลัพธ์ในกระบวนการงบประมาณของกิจการ
- 2) จัดเก็บข้อมูลเพื่อประมวลผลลัพธ์

- 3) การนำเอาแนวคิด SROI มาใช้ในการตีค่ามูลค่าของผลลัพธ์ กำหนดการแทรกแซงในกรณีที่มีความจำเป็น เพื่อที่จะทำให้ผลลัพธ์ออกมาได้ บรรลุผลที่ดีที่สุด
- การแทรกแซงที่จำเป็นอาจจะเป็นเรื่องของการใช้อำนาจตามกฎหมาย วิธีการทางศาลและกระบวนการยุติธรรม และการเข้าปฏิบัติการบางอย่างที่เป็น กิจกรรมการแทรกแซง
- หลักการนี้ให้ความสำคัญกับการกำหนดส่วนประสมที่เหมาะสมของการแทรกแซง เป็นทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เห็นชัดเจนในความมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และต้องจัดให้มีการทบทวนและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการแทรกแซงในแต่ละปีงบประมาณ
- ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ**
- 1) จัดกลไก รูปแบบของการวิเคราะห์ผลกระทบของกิจกรรมการแทรกแซงในรูปแบบต่างๆ เป็นเครื่องมือขั้นพื้นฐานที่ช่วยการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ผลกระทบดังกล่าว
 - 2) พัฒนาข้อมูลและสารสนเทศที่ช่วย ให้การตัดสินใจมีความแม่นยำ มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล
- หลักการที่ 5 พัฒนาศักยภาพกิจการ รวมถึง สมรรถนะของผู้นำและบุคลากรรายคนภายใน หน่วยงานรัฐจำเป็นต้องวางโครงสร้างที่เหมาะสม ได้บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่ดี และมีองค์ประกอบของบุคลากรที่มีทักษะเหมาะสม คุณสมบัติ และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ เพื่อจะทำให้การดำเนินพันธกิจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และบรรลุผลลัพธ์ที่วางไว้ได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด จึงต้องทำให้มั่นใจว่ามีทั้งศักยภาพในการเติมเต็มพันธกิจ และมีนโยบายที่ประกันได้ว่า การบริหารงานมีศักยภาพในระดับปฏิบัติการจริงและเหมาะสมโดยองค์รวม บุคลากรและสภาพแวดล้อมของการดำเนินกิจการตามพันธกิจยังอาจจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กร และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะของภาวะผู้นำในองค์กร
- ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ**
- 1) จัดวางหลักสูตรการพัฒนาผู้นำให้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
 - 2) การกำหนดคุณสมบัติและศักยภาพพึงประสงค์ในระดับผู้นำองค์กร และใช้ประกอบการรับรองการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- หลักการที่ 6 บริหารจัดการความเสี่ยงและผลประกอบการผ่านการควบคุมภายในและการบริหารงานทางการเงินสาธารณะที่เข้มแข็ง
- การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ควร จะรวมอยู่ในระบบบริหารผลประกอบการ และยึดโยงไปถึงความสำเร็จของ การบรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการค้นหา ระบุ วิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยงที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงที่ทำให้กิจการไม่บรรลุผลลัพธ์ของกิจการ การพัฒนาระบบบริหารเงินที่เข้มแข็งเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับวินัยทางการเงิน

การจัดสรรทรัพยากรในเชิงกลยุทธ์ การส่งมอบบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ และการรับผิดชอบต่อผลปฏิบัติงานของตน

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ

- 1) การจัดวาง ทำให้กลไกการบริหารความเสี่ยงทำงานควบคู่กับการควบคุมภายใน ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ โดยแทรกในงานประจำวันแทนการดำเนินงานเพียงครั้งคราวในรูปแบบการสัมมนาปีละ 1 ครั้ง
- 2) การลงทุนในการจัดทำโครงสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง
- 3) ทำให้การบริหารความเสี่ยงยึดโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลลัพธ์ของกิจการ
- 4) การจัดน้ำหนักความสำคัญกับความเสี่ยงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ไม่ใช่ทางการเงิน ควบคู่กับความเสี่ยงประเภทอื่น

หลักการที่ 7

ดำเนินการให้มีการปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใสของการเปิดเผยข้อมูล ระบบรายงาน และผลการตรวจสอบภายใน ที่สะท้อนถึงความใส่ใจในความรับผิดชอบต่อผลงาน

การรับผิดชอบต่อผลปฏิบัติงานที่กระทบต่อสาธารณะ (Public Accountability) ทำให้มั่นใจว่า การตัดสินใจและการส่งมอบบริการของกิจการ จะได้ผลตามที่กำหนด มีการรายงานผลงานที่เกิดจากการดำเนินงานมีเนื้อหาครบถ้วนและสมบูรณ์ และต้องสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมกับมีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล

การรายงานว่า กิจการมีความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างเหมาะสมควรจะมาจากการประเมินผลเองภายในกิจการและการประเมินผลจากผู้รับบริการ การประเมินจากผู้ประเมินภายนอก

ตัวอย่างของแนวปฏิบัติ

- 1) การให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องว่าจากทุกภาคส่วนที่เป็นเป้าหมายอย่างครบถ้วน ไม่ได้มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้มีส่วนร่วม
- 2) การปรับรูปแบบรายงาน ผลดำเนินงานจากที่เป็นเพียงการรายงานข้อเท็จจริง เป็นการรายงานให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อผลงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบหลักการและแนวทาง การกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานในมุมมองต่างๆ

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
	CIPFA/IFAC	Independent Commission Good Governance	World Bank	World Bank	IFAC	OECD	IFAC	Institute Of Internal Audit	Department of Public Enterprise South Africa
เงื่อนไขที่ต้องทำให้เกิดก่อน เพื่อให้เกิดการคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ (International Framework Principles A and B)									
A	ต้องยึดมั่นอย่าง เข้มแข็งต่อความ ซื่อสัตย์ คุณค่าของ จริยธรรม และหลักนิติ ธรรม	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การส่งเสริมคุณค่าโดยรวม ขององค์กรและแสดงให้เห็น ว่ามีพฤติกรรมที่สอดคล้อง กับคุณค่าของการกำกับดูแลที่ดี	ยึดหลักนิติธรรม	-	เป็นมาตรฐาน เชิงพฤติกรรม	คณะกรรมการของ รัฐวิสาหกิจควรกระทำ การด้วยความซื่อสัตย์	หลักการ (F) หน่วยงานกำกับ ควรจัดวางกลุ่ม คุณค่าพื้นฐานให้ องค์กรดำเนิน การ ตาม และทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องกับการ กำกับดูแลต้องยึด มั่นตามคุณค่านี้	ครอบคลุมความ ซื่อสัตย์ 4 จริยธรรม +ตรงไปตรงมา +เสมอภาค	รัฐวิสาหกิจและ บุคลากรต้องธำรง รักษามาตรฐานใน ระดับสูงสุดด้าน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ต่อผลงาน และ ความรับผิดชอบต่อ หน้าที่
A.1	มีการแสดงออก สาทิต ถึงพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์	ผู้บริหารระดับสูงแต่ละคนมี พฤติกรรมในแนวทางที่ยก- ระดับส่งเสริมการกำกับดูแล ที่ดี	ควบคุมการคอร์รัปชัน	ออกแบบการจัด การระดับ องค์กรทั้งเป็นทางการและ ไม่เป็นทาง การเป็นกรอบ กำกับกรปฏิบัติของทุกฝ่าย งาน	ความซื่อสัตย์	คณะกรรมการควรถูก กำหนดให้พัฒนา ใช้ บังคับและสื่อสารปร แกรมกำกับกรปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์ที่เป็นกฎ บัตรภายในด้าน จริยธรรม	อิงตามเนื้อหา ใน Guideline	อิงตามเนื้อ หาใน Guideline	-

ประเด็นเปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากลด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแลที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State-Owned Enterprise (6)	การประเมินและปรับปรุงการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
A.2	ต้องยึดมั่นอย่างเข้มแข็งต่อคุณค่าความซื่อสัตย์	ผลกดันคุณค่าระดับองค์กรสู่ภาคปฏิบัติจริง	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	มีความชัดเจนด้านผู้นำด้านจริยธรรมและการเป็นนิติบุคคลที่ดี	-	-	-
A.3	ต้องยึดมั่นอย่างเข้มแข็งต่อหลักนิติธรรม	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	หลักนิติธรรม	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหา ใน Guideline	-	อิงตามเนื้อหา ใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ด้านบทบาทคณะกรรมการ
B	การเปิดกว้างและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมได้	การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้ความรับผิดชอบต่อผลงานเกิดจริง การกำกับดูแลที่ดียังหมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับสาธารณะชน	การให้สิทธิออกความเห็นและความรับผิดชอบต่อผลงาน	-	การเปิดกว้างและความรับผิดชอบต่อผลงาน	รัฐวิสาหกิจควรพัฒนานโยบายการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่แสดงถึงความกระตือรือร้น	การกำกับดูแลที่ดีควรจัดดูดยภาพของผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้ถือหุ้น
B1	การเปิดกว้าง	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	-	ความยืดหยุ่นต่อการเปิดกว้าง	รัฐวิสาหกิจควรแสดงการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล	อิงตามเนื้อหาใน Guideline มีการแจ้งข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นเพียงพอ
B2	การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลทั่วไปและผู้ใช้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ	ใช้แนวคิดที่มีการวางแผนและกระตือรือร้นให้มีแบบแผนและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่กระทบต่อสาธารณะ	-	-	มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการส่งเสริมให้แสดงสิ่ง	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline

ประเด็นเปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากลด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแลที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State-Owned Enterprise (6)	การประเมินและปรับปรุงการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
							ที่สนใจและเป็นกังวล		
B3	การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นสถาบัน และมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	รัฐวิสาหกิจควรพัฒนานโยบายการสื่อสารและหาหรือความเห็นจากผู้ถือหุ้น	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	ต้องวางมาตรฐานการเปิดผลการเปิดเผยข้อมูลที่น่าสนใจและทันกาล เกี่ยวกับคุณค่าของผู้ถือหุ้นหรือส่วนที่มีอิทธิพลจากการตัดสินใจของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ
C. เงื่อนไขจำเป็นในการบรรลุผลสำเร็จด้านการกำกับดูแลที่ดีของภาคบริการสาธารณะ(ตามกรอบ C ถึง G)									
C	นิยามคำว่ากำกับดูแลที่ดีในแง่ของความยั่งยืนของประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม	กำกับดูแลที่ดีหมายถึงความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ขององค์กรและผลลัพธ์ที่ตั้งใจกับบุคลากรและผู้ให้บริการ	ประสิทธิผลของภาครัฐ	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	คณะกรรมการควรทำให้มั่นใจได้ว่ากิจการเป็นและรับรู้ได้ว่าเป็นนิติบุคคลที่รับผิดชอบ	มีการสร้างคุณค่าของความยั่งยืนเป็นวัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลที่ดี	กำหนดทิศทาง	อำนาจการบริหารควรมีการควบคุมเชิงนโยบายต่อรัฐวิสาหกิจที่สอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อผลงานกับรัฐบาลและกับสาธารณะ
C1	นิยามคำว่าผลลัพธ์ให้ชัดเจน	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึงการเน้นหนักที่เป้าประสงค์	-	-	มีการกำหนดทิศทาง	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
		ของกิจการและที่ผลลัพธ์ต่อ ประชาชนและผู้ให้บริการ							ผู้บริหารระดับสูง ต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน
C2	เน้นผลประโยชน์ด้าน ความยั่งยืนด้าน เศรษฐกิจ สังคมและ สิ่งแวดล้อม	-	-	-	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-
D	กำหนดเงื่อนไขในการ แทรกแซงที่จำเป็นใน การทำให้บรรลุผลลัพธ์ ที่ตั้งใจได้ดีที่สุด	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การตัดสินใจที่โปร่งใส เปิดเผยได้และครอบคลุม การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิผลของรัฐบาล	-	กำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบตามหน้าที่	ทำให้มั่นใจในกรอบ แนวทางด้านกฎหมาย ของรัฐวิสาหกิจ	-	มีการกำหนด ทิศทาง	-
D1	มีการตัดสินใจที่ เหมาะสมและมีกลไก การดำเนินการ	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การบอกได้ถึงความโปร่งใส ว่าใช้วิธีการใดในการ ตัดสินใจ	-	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ด้านบทบาทของ คณะกรรมการ
D2	มีการวางแผน กระบวนการแทรกแซง	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การใช้แนวคิดที่วางแผน ล่วงหน้าและเชิงรุกในการ วางแผนและแสดงความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อผลงานต่อ สาธารณะ	คุณภาพเชิงกฎหมาย	-	วางโครงสร้างและ กระบวนการระดับองค์กร	วิสาหกิจควรพัฒนา บังคับใช้นโยบายการ สื่อสารและหารือกับผู้ ถือหุ้น	หลักการ J การ จัดสรรทรัพยากร ควรปรับตัวตาม ทิศทางเชิงกลยุทธ์	มีการกำหนด ทิศทาง	อิงตามเนื้อหาใน Guideline
D3	สร้างผลงานที่ดีที่สุดใน การบรรลุผลลัพธ์ตามที่	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	การสร้างและดำ- เนินการให้เหมาะสม	สอดคล้องจนถึง ผลลัพธ์	-

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
	ตั้งใจ						สมต่อคุณค่าของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างยั่งยืน		
E	มีการพัฒนาศักยภาพ ขององค์กรรวมถึง ศักยภาพของผู้นำและ ระดับบุคคล	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง	ประสิทธิภาพของรัฐบาล	มีการออกแบบการจัดการ ระดับองค์กร	มีการฝึกอบรม ทักษะ สารสนเทศและคำแนะนำ	กำหนดความรับผิดชอบ ชอบตามภาระงานของ คณะกรรมการ	หลักการ G การ กำกับระดับองค์กร ควรมีความเข้าใจ โมเดลธุรกิจองค์กร- กรสภาพแวดล้อม การดำเนินงาน และวิธีการสร้าง คุณค่าให้แก่ผู้ถือ หุ้นและทำให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสม ที่สุด	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ด้าน คณะกรรมการควร ทำให้มั่นใจว่ามีการ อบรม ให้การ- ศึกษาที่เหมาะสม แก่กรรมการใหม่ และกรรมการที่อยู่ ในตำแหน่งอยู่แล้ว
E1	พัฒนาศักยภาพของ องค์กร	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึงทำ ให้มั่นใจว่าผู้บริหารจะมี ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ ที่จำเป็นครบถ้วนในการ ดำเนินงานได้ดี	-	มีศักยภาพในระดับองค์กร	-	ครอบคลุม คณะกรรมการของ รัฐวิสาหกิจ	โมเดลธุรกิจองค์กร- กร สภาพแวดล้อม ล้อมการดำเนินงานและวิธีการ สร้างและธำรง รักษาคุณค่าของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เหมาะสมที่สุด	-	-
E2	พัฒนาภาวะผู้นำของ องค์กร	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	-	มีศักยภาพในระดับองค์กร	มีโครงสร้างและ กระบวนการชัดเจน	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
		ผลในด้านหน้าที่และบทบาท อย่างชัดเจน การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การจัดความสัมพันธ์การจัด- การภายในองค์กรระหว่าง ความต่อเนื่องและการทด- แทนด้วยคนใหม่							คณะกรรมการและ กรรมการมีการ ค้นหาและ ประเมินผล ประกอบการ
E3	พัฒนาสมรรถนะ รายบุคคลภายใน กิจการ	พัฒนาสมรรถนะของบุคคล ในการกำกับความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่และการ ประเมิน ผลดำเนินงาน ทั้ง ในระดับบุคคลและทีม การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง ความชัดเจนด้านความรับ- ผิดชอบต่อหน้าที่บุคคลที่ ไม่ใช่ผู้บริหาร ทำให้มั่นใจว่า รับผิดชอบอยู่	-	-	มีโครงสร้างและ กระบวนการ	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline คณะกรรมการควร ทำให้มั่นใจว่า มี การเรียนรู้ อบรมที่ เหมาะสมแก่กรรม การเข้าใหม่และ กรรมการที่ดำรง ตำแหน่งอยู่แล้ว
F	มีการบริหารความเสี่ยง และผลดำเนินงานผ่าน การควบคุมที่เข้มแข็ง และการบริหารการเงิน เพื่อสาธารณะ	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึงใช้ การตัดสินใจที่โปร่งใส ชัดแจ้ง ได้และครอบคลุม ถึงการบริหารความเสี่ยง	-	มีระบบกำกับดูแลที่ดีด้าน ผลประกอบ การ	มีการควบคุม	-	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline ด้าน การบริหารความ เสี่ยง
F1	มีการบริหารความเสี่ยง	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึงมี วิธีการตัดสินใจที่โปร่งใส	-	-	มีการบริหารความเสี่ยง	-	หลักการ I ประสิทธิภาพและ	-	-

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
		ชี้แจงได้และครอบคลุมถึง การบริหารความเสี่ยง					ประสิทธิ ผลของ การบริหารความ เสี่ยงที่บูรณาการ เป็นส่วนหนึ่งของ การกำกับดูแล กิจการ		
F2	มีการบริหารผล ประกอบการ	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ ภาระการกำกับหน่วยงาน	-	-	มีการวัดผลประกอบการ	กำหนดความรับผิดชอบ ของหน้าที่ของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	หลักการ H ควรจะให้ทิศทาง เชิงกลยุทธ์และการ สอดส่องภาพรวม (Oversight) ทั้ง มิติของผล ประกอบการและ โครงสร้าง	มีหลักสูตรการ แก้ไขให้ถูกต้อง	จัดการบริหารเพื่อ ประโยชน์สูงสุด ขององค์กร ผู้ถือ หุ้นและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่นๆ
F3	มีการควบคุมภายในที่ เข้มแข็ง	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึงทำ ให้มั่นใจว่ามีระบบบริหาร ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลใน การดำเนินงาน	-	-	มีระบบการควบคุมภายใน	-	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	อิงตามเนื้อหาใน Guideline
F4	มีการบริหารการเงิน เพื่อสาธารณะที่มาจาก งบประมาณอย่าง เข้มแข็ง	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง ความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ การกำกับหน่วยงาน	-	มีตัวอย่างของแอปพิเคชัน มีตัวชี้วัด Actionable Governance (AGIs) ตัวชี้วัด Public Expenditure and Financial	มีการอบรมบุคลากรและ การบริหารการเงิน การงบประมาณ	คณะกรรมการควรมี การรับมอบหมาย บทบาทที่ชัดเจนและ ความรับผิดชอบใน หน้าที่กำกับผล ประกอบการของกิจการ	หลักการ H ควรจะให้ทิศทาง เชิงกลยุทธ์และการ สอดส่องภาพ รวมทั้งมิติของผล ประกอบการและ	มีหลักสูตรการ แก้ไขให้ถูกต้อง	อิงตามเนื้อหาใน Guideline

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
				Accountability			โครงสร้าง หลักการ K ควรวัดผลและ ประเมินเป็นระยะ เกี่ยวกับกลยุทธ์ องค์กร ทิศทาง และผลดำเนินงาน ทางธุรกิจและติด ตามการดำเนินงาน อย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่ามี ความคืบหน้า อย่างเหมาะสม และปรับตัว อย่างต่อเนื่องให้ เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์		
G	มีการนำเอาแนวพืง ปฏิบัติที่ดีมาใช้ด้าน ความโปร่งใสและจัดทำ รายงานที่แสดงความ รับผิดชอบต่อผลงาน อย่างมีประสิทธิภาพ	การกำกับดูแลที่ดีหมายถึง การเปิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียได้เข้ามีส่วนร่วมและ เกิดผลปฏิบัติจริง	การให้สิทธิการออกเสียง ความคิดเห็นและความ รับผิดชอบ	-	มีความรับผิดชอบต่อ ผลงานที่ใช้เงินสาธารณะ มีระบบรายงานผลต่อ ภายนอก	มีความโปร่งใสและการ เปิดเผยข้อมูลที่ เหมาะสม	หลักการ J องค์กรกำกับทำให้ มั่นใจว่า ความ ต้องการที่จำเป็น ของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียได้รวบรวมเป็น สารสนเทศที่นำมา	มีความรับผิดชอบ ต่อผลงาน	อิงตามเนื้อหาใน Guideline-ด้าน การเงินและผล ดำเนินงาน

ประเด็น เปรียบเทียบ	กรอบแนวทางสากล ด้าน CG ใน Public Sector (1)	Good Governance Standard for Public Service Organization (2)	6 มิติของการวัด การกำกับดูแล ที่ดีของ Worldwide Governance Indicators (3)	ตัวชี้วัด Actionable Governance Indicators (4)	Governance In Public Sector : Governing Body Perspective (5)	OECD Guidelines On CG of State- Owned Enterprise (6)	การประเมินและ ปรับปรุงการกำกับ ดูแลที่ดีในองค์กร (7)	บทบาทของผู้ ตรวจสอบใน Public Sector Governance (8)	Protection CG in Public Sector (9)
							ทำความเข้าใจและ นำเชื่อถือ		
G1	ทำให้เกิดการนำแนวทาง ปฏิบัติที่ดีด้านความ โปร่งใสมาใช้	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	-	มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกภาคส่วน	ยึดหลักความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลที่ดี	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	ยึดหลักความ โปร่งใส	อิงตามเนื้อหาใน Guideline
G2	การทำให้เกิดการนำ แนวทางปฏิบัติที่ดีด้าน ระบบงานมาใช้	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	-	-	ด้านรายงานประจำปี ใช้ตามมาตรฐานบัญชีที่ เหมาะสม	ยึดหลักความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลที่ดี	อิงตามเนื้อหาใน Guideline	ยึดหลักความ รับผิดชอบต่อ ผลงานในรายงาน	อิงตามเนื้อหาใน Guideline-ด้าน รายงานฐานะ ทางการเงินและผล ดำเนินงาน

9. ดัชนีวัดการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance Indicator)

กิจการสมัยใหม่ไม่ได้มีภาระผูกพันแต่เฉพาะการบริหารผลประกอบการเท่านั้น หากแต่ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เพียงพอกับความคาดหวังของสาธารณชนด้วย ซึ่งปัจจุบันก้าวล่วงไปถึงการที่ต้องใช้ดัชนีชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีให้เห็นชัดในเชิงประจักษ์ด้วย

หากดัชนีเหล่านี้พัฒนาได้ดีและด้วยความระมัดระวังจะเป็นประโยชน์ในการให้ข้อมูลสถานการณ์ด้านการกำกับดูแลที่ดีและแนวโน้มที่ต้องปรับปรุง แต่ตรงกันข้าม หากใช้ไม่ดีจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและนำกิจการไปผิดทิศผิดทางได้ การหาความรู้เกี่ยวกับดัชนีวัดผลและสถานการณ์กำกับดูแลที่ดี จึงมีความสำคัญ

ตัวชี้วัดของธนาคารโลก

Kaufmann และ Kray (1996) ในนามของธนาคารโลกได้พัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีเพื่อใช้กับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกประมาณ 209 ประเทศ ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1996-2004 โดยกำหนดมิติของการกำกับดูแลที่ดีที่จะวัดเป็น 6 มิติดังนี้

- 1) การให้สิทธิและเสียงแก่ประชาชนและความรับผิดชอบในผลงานต่อสาธารณะ (Voice and Public Accountability) เกี่ยวข้องกับสิทธิของประชาชนทั้งในเชิงทางการเมือง ในเชิงพลเมือง และในเชิงมนุษยชาติ
- 2) ความมั่นคงของการเมืองและความรุนแรง (Political Instability and Violence) เกี่ยวข้องกับเรื่องของโอกาสที่จะเกิดความรุนแรง การก่อการร้ายและการเปลี่ยนแปลงในรัฐบาล
- 3) ประสิทธิภาพรัฐบาล (Government Effectiveness) เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและความสามารถของระบบราชการ และคุณภาพในการให้บริการประชาชน
- 4) ภาระที่เกิดจากกฎระเบียบราชการ (Regulatory Burden) เกี่ยวข้องกับนโยบายที่ไม่เป็นมิตรต่อการทำธุรกิจและตลาดการค้า
- 5) การบังคับใช้กฎหมายตามหลักนิติธรรม (Rule of Law) เกี่ยวข้องกับคุณภาพในการบังคับใช้กฎหมายของตำรวจและศาล รวมถึงอัตราการเกิดอาชญากรรมด้วย
- 6) การควบคุมปราบปรามคอร์รัปชัน (Control of Corruption) เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง

ตัวชี้วัดของธนาคารแห่งการพัฒนาเอเชีย

ธนาคารแห่งการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) ได้ปรับมิติการกำกับดูแลที่ดีของธนาคารโลก ให้ลดลงเหลือ 4 มิติ ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบในผลงานต่อสาธารณะ (Public Accountability) เกี่ยวข้องกับการที่หน่วยงานหรือข้าราชการที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับการกระทำของตนได้ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ที่มอบอำนาจให้ ซึ่งหมายถึง ประชาชนเป็นหลักใหญ่
- 2) การมีส่วนร่วม (Public Participation) เกี่ยวข้องกับการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของและที่สำคัญคือ จะช่วยให้ผลของการดำเนินการในโครงการต่าง ๆ เป็นไปตามความต้องการของคนส่วนใหญ่
- 3) ความโปร่งใส (Transparency) เกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็นคือ การที่สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญของภาครัฐได้อย่างสะดวก และอีกประเด็นคือ ความชัดเจนและการเปิดเผยเกี่ยวกับ กฎ ระเบียบ และกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ของภาครัฐ

- 4) ความเป็นสิ่งที่สามารถทำนายได้ (Predictability) เกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็นเช่นกัน ประเด็นแรก เป็นเรื่องการมีกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายในการปกครองสังคม และประเด็นที่สอง เกี่ยวกับความเสมอภาค ความยุติธรรม และความคงเส้นคงวาในการบังคับใช้กฎหมาย โดยทั้ง 4 มิตินี้มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

ตัวชี้วัดของ UNDP

UNDP เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญกับเรื่องการทำกับดักแลที่ดีในระดับประเทศอย่างมาก โดยมุ่งหวังว่าการทำกับดักแลที่ดีจะนำมาซึ่งการพัฒนาของประเทศในลักษณะที่ให้ความสำคัญกับคนยากจน และด้อยโอกาส ก่อให้เกิดความยั่งยืนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สร้างโอกาสที่ดีขึ้นให้กับประชาชนทั้งในด้านการทำงาน และชีวิตความเป็นอยู่ UNDP ได้แบ่งการทำกับดักแลที่ดีออกเป็น 9 มิติดังนี้

- 1) การมีส่วนร่วมจากสาธารณะ (Public Participation) คนทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในกระบวนการตัดสินใจ โดยทางตรงหรือทางอ้อม ผ่านกลุ่มหรือสถาบันที่สังกัด ซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ประชาชนมีเสรีภาพในการชุมนุมและการพูดในที่สาธารณะ รวมทั้งเป็นการมีส่วนร่วมที่สามารถเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง
- 2) การยึดหลักของกฎหมายหรือนิติธรรม (Rule of Law) กรอบของกฎหมายจะต้องยุติธรรม และมีการบังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน
- 3) ความโปร่งใส (Transparency) ประชาชนที่เกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงกระบวนการสถาบัน และข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องได้ จะต้องมีการจัดหาข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอที่จะทำให้ประชาชนเข้าใจและสามารถติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐได้
- 4) การตอบสนองรับต่อความต้องการ (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการต่างๆ จะต้องพยายามที่จะให้บริการกับประชาชนที่ต้องการทุกคน
- 5) การอยู่บนพื้นฐานของความเห็นร่วมกัน (Consensus Orientation) การทำกับดักแลที่ดีจะทำให้สามารถหาข้อสรุปที่คนส่วนใหญ่เห็นร่วมกันจากความคิดเห็นหรือผลประโยชน์ที่หลากหลายแตกต่างกันได้
- 6) ความเสมอภาค (Equity) คนทุกคนทั้งชายและหญิงมีโอกาสที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นหรือรักษาไว้ซึ่งสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของตน
- 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) คือ การที่กระบวนการหรือสถาบันในสังคมสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามความต้องการหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
- 8) ความรับผิดชอบในผลงาน (Public Accountability) ผู้ที่ตัดสินใจของภาครัฐบาล ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชน และสถาบันที่มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ย่อมมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประเภทองค์กรและขึ้นอยู่กับว่าการตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องภายในหรือภายนอกองค์กร
- 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและสาธารณชนมีภาพในอนาคตที่กว้างๆ เกี่ยวกับการทำกับดักแลที่ดี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งสิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาตามภาพที่ได้อ้างไว้ วิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากพื้นฐานของความเข้าใจในวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และสภาพสังคมที่สลับซับซ้อน มิตินี้มีขึ้นมาเนื่องจากเป็นที่เชื่อว่าการทำกับดักแลที่ดี จะเกิดขึ้นได้และยั่งยืนนั้น จะต้องมีการดำเนินการและวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวควบคู่กันไป

หลักการในการสร้าง Governance Indicators

การศึกษาพบว่า องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ได้พยายามพัฒนา Governance Indicators เพื่อใช้เป็นหน่วยนับ หรือเกณฑ์วัดผลดำเนินงานด้านพัฒนาการของการกำกับดูแลที่ดี

1. แหล่งที่มาของแนวคิดและความสมเหตุสมผล

แหล่งที่มาอาจจะมาได้หลายแหล่ง ได้แก่

ฐานในการชี้วัด	คำอธิบาย
1.1 Fact-based	ข้อมูล loss data ความเสียหายที่แท้จริงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ข้อมูล Public data หรือ Bad News ที่เคยเกิดขึ้นกับวงการ หรือกิจการอื่น ความเห็นจากการตรวจพบของผู้สอบบัญชี ผู้ ตรวจสอบ หน่วยงานกำกับ
1.2 Expert-judgment	เป็นความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ที่มีการค้นคว้า การทบทวน วรรณกรรม เปรียบเทียบประเด็นในต่างประเทศ โครงสร้างของ กิจการและแนวทางที่ควรจะเป็น ที่เป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ
1.3 Survey of Public Perception	เป็นการสำรวจความพึงพอใจและการรับรู้ของสาธารณชนที่ แสดงความเชื่อมั่น ศรัทธาความไว้วางใจ และระดับการกำกับ ดูแลที่มีต่อกิจการ

2. ระดับของผลกระทบ

ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานมีได้หลายระดับ การวัดผลกระทบจากการดำเนินงานว่ามี การกำกับดูแลที่ดีเพียงใด สามารถแยกออกได้เป็น

- 1) Input การติดต่อกับซัพพลายเออร์ การจัดซื้อจัดจ้าง
- 2) Process การดำเนินกระบวนการ ที่แยกเป็นส่วนที่กิจการดำเนินงานเอง และส่วนที่กิจการ
ใช้บริการจากผู้ให้บริการ (Outsourcing)
- 3) Output การส่งมอบผลผลิตของกิจการแก่ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย และบริการหลังการขาย
- 4) Outcome ผลพลอยได้ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบที่ไม่ได้เป็นลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย และ
ประโยชน์ที่ผู้รับมอบผลผลิตได้ใช้งานจริง การทิ้งผลผลิตที่หมดประโยชน์แล้ว

3. การประเมินด้วยการเปรียบเทียบ ผ่านการพัฒนาดัชนีที่เหมาะสม

- 1) การสร้างดัชนีที่สามารถเปรียบเทียบเฉพาะด้านได้จากมาตรฐานภายในประเทศเดียวกัน
- 2) การสร้างดัชนีที่สามารถเปรียบเทียบกับตัวกิจการเอง เมื่อระยะเวลาผ่านไป
- 3) การสร้างดัชนีที่สามารถเปรียบเทียบระดับประเทศ ผ่านการจัดอันดับระดับโลก

4. การประเมินด้วยภาพรวมและภาพย่อย

- 1) เป็นการวัดผลในระดับภูมิภาค เฉพาะกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่มที่สนใจ
- 2) เป็นการวัดผลในประเด็นเดียวของการกำกับดูแลที่ดีในทุกพื้นที่
- 3) เป็นการวัดผลจากดัชนีการกำกับดูแลในภาพรวม เพื่อวัดประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดี

5. การประเมินจากความสามารถในการกระทำการ

- 1) เป็นการวัดผลจากกิจกรรมที่ดำเนินการจริง และรายจ่ายที่ใช้จริง
- 2) เป็นการวัดผลจากดัชนีการกำกับดูแลในภาพรวม เพื่อวัดประสิทธิผลของการกำกับดูแลที่ดี

ที่น่าสนใจคือ ช่วงเวลาที่ผ่านมา จำนวนดัชนีกำกับดูแลที่ดีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามลำดับจากความพยายามในการพัฒนาของหลายหน่วยงาน มีการประมาณการว่าอาจจะมีตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีมากกว่า 400 ตัวชี้วัดแล้ว

การจะหาตัวชี้วัดเหล่านี้ อาจจะได้จาก

- 1) IADB's datagob
- 2) UNDP Governance Assessment Portal, Metagona
- 3) World Bank's Agidata

การที่จำนวนของตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เพราะขอบเขตของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของการกำกับดูแลที่ดีมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และมีความพยายามเจาะลึกในแต่ละประเด็นของตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีลงไปจากเดิม ส่วนหนึ่งเพื่อให้มั่นใจในความคุ้มค่าและประสิทธิผล นอกจากนี้ ประเทศกลุ่มกำลังพัฒนาอาจมีความจำเป็นในการพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีแยกต่างหากและมีความแตกต่างจากของประเทศพัฒนาแล้ว เพราะสถานะและสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน

ดัชนีการกำกับดูแลที่ดี กรณีพิจารณาการบริหารสิ่งแวดล้อม

ในโลกนี้มีความพยายามจะสร้างดัชนีที่เรียกว่า ดัชนีการกำกับดูแลที่ดี (Governance Indicators) โดยส่วนใหญ่มักจะพิจารณาจากกระบวนการสร้างมูลค่า นับตั้งแต่ Input – Process -- Output -- Outcome โดยมักจะเป็นตัวชี้วัดในลักษณะ Single Indicator และ Aggregate Indicator

กรณีเป็นการวัดการกำกับดูแลที่ดีในระดับเดียว Single Indicator เป็นตัวแปรเดียว อย่างเช่น ตัวชี้วัดของ World Bank ในผลงานที่เรียกว่า “Doing Business Survey” ใน 10 ประเด็นด้านกฎหมาย ระเบียบ และเงื่อนไขการทำธุรกิจ ส่วน Aggregate Indicator เป็นตัวแปรที่นำมาพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในลักษณะประกอบกัน (Composite) แต่ตัวชี้วัดแต่ละตัวไม่ได้มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด และมาจากแหล่งข้อมูลหลากหลายแหล่ง และลำพังเพียงตัวชี้วัดเดียวไม่อาจจะสะท้อนการกำกับดูแลที่ดีได้

นอกจากนั้นอาจจะมีการใช้วิธีการที่หลากหลายในดัชนีเพียงตัวเดียว ในรูปการจัดทำเป็นโมเดลซึ่งอาจการจัดสร้างและออกแบบโมเดลไม่ดี ก็จะทำให้ตัวชี้วัดไม่เข้มแข็งด้วย และการเลือกประเด็นที่หลากหลายมาทำเป็นตัวชี้วัดผสม อาจจะไม่เหมาะในการพัฒนาเป็นโมเดล

ตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีอาจจะเป็นแบบพรรณนา (Descriptive) หรือเป็นค่าพยากรณ์ (Predictive) ซึ่งที่ผ่านมาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีส่วนใหญ่เป็น descriptive แต่มีน้อยมากที่พยายามจะพัฒนาตัวชี้วัดที่เป็นค่าพยากรณ์ หรือ leading Indicator ที่จะทำนายค่าในอนาคตได้ โดยเฉพาะ การเติบโตทางเศรษฐกิจ และการลดความยากจน แร่นแค้น สู้ภาวะกินที่อยู่ดีขึ้น

ยิ่งกว่านั้น ตัวชี้วัดหลายตัวยังมีลักษณะของการวัดผลทางอ้อม (Indirect) มากกว่าวัดผลทางตรง เพราะการวัดผลทางอ้อมอาจจะง่ายกว่าทางตรง โดยเฉพาะตัวชี้วัดการทุจริต คอร์รัปชันซึ่งโดยตัวมันเองเป็นเรื่องทางลบ ยากที่จะหาตัวชี้วัดเพื่อเปิดเผยได้ จึงใช้การวัดการรับรู้หรือชื่อเสียงเกี่ยวกับการคอร์รัปชันทางลบแทน

ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นเพื่อสะท้อนการกำกับดูแลที่ดี ยังมีทั้งที่เป็นจิตวิสัย (Subjective) และเป็นวัตถุวิสัย (Objective) ในบรรดาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดี สิ่งที่สะท้อนการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องที่นักวิชาการอาจจะคุ้นเคยน้อยที่สุด ที่ผ่านมามีความพยายามจะพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมด้วยการกำหนดกรอบแนวทางในระดับความคิดรวบยอด

ตัวอย่างหนึ่งที่มีการพิจารณากันคือ Forest Governance Indicator ซึ่งคงจะเป็นประโยชน์แก่การนำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอื่นได้ง่ายขึ้น

องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบของการพิจารณาเป็นตัวชี้วัด

1. องค์ประกอบส่วนที่ 1 : ความโปร่งใส, ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมสาธารณะ

(Transparency, Accountability, Public Participation)

1.1 ความโปร่งใส

- สาธารณชนจัดหาข้อมูลด้านป่าไม้ แผนงานกรมป่าไม้ กฎหมาย งบประมาณจัดการป่าไม้ ข้อมูลสำคัญอื่น
- การแจ้งข้อมูล ประกาศแก่สาธารณชน เมื่อมีการเลื่อนชะลอ ระวังการดำเนินการที่ไม่ได้ตามแผน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการกับไม้ของกลางที่ยึดได้ หรือการนำเอาผลผลิตป่าไม้ไปใช้ทางเศรษฐกิจ

1.2 การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมจากภายนอกในการบริหารป่าไม้

- กำหนดกฎเกณฑ์ บทบาท แผนงานการบริหารป่าไม้ที่มีชุมชนหรือภาคีเครือข่ายร่วมด้วย ว่าแต่ละฝ่ายมีบทบาท อำนาจกระทำการใดบ้าง ทำอะไรไม่ได้บ้าง
- ชุมชนโดยรอบและภาคีเครือข่ายสามารถขอแบ่งปันการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของกรมป่าไม้ได้
- จัดทำกรอบแนวทางให้ความสนับสนุนแก่หน่วยงานบุคคลภายนอกที่เป็นภาคีเครือข่ายร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้

1.3 การระบุนความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของเจ้าหน้าที่ป่าไม้

- วางระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับทรัพยากรป่าไม้ที่มีและสิ่งที่ได้กระทำการในการบริหารจัดการ
- จัดวางองค์กรเฉพาะในการดำเนินกิจกรรมการติดตามประเมินผลได้อัตโนมัติ
- ความสามารถในการแสดงความเห็นและมีอิทธิพลต่อประเด็นที่วิกฤติขององค์กรในสังคมภาคเอกชน

1.4 การแบ่งปันความรับผิดชอบต่อผลงานของตนภายในกรมป่าไม้

- รูปแบบการบริหารจัดการ ที่เน้นความรับผิดชอบต่อผลงานของตน
- เจ้าของภาระงานต้องติดตามและประเมินผลงานตนเอง รายงานปัญหาและอุปสรรคอย่างตรงไปตรงมา

2. องค์ประกอบส่วนที่ 2 : เสถียรภาพขององค์กรและการบริหารความขัดแย้ง

2.1 การมีเสถียรภาพโดยทั่วไปของกรมป่าไม้

- ระดับความเสถียรต่ำและเปลี่ยนแปลงน้อยมาก แม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้นำ โครงสร้างองค์กร หรือการปรับลดงบประมาณ
- ระดับความเสถียรต่ำ เปลี่ยนแปลงด้านการบริหารงานน้อยมาก แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ที่เป็น

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบของการพิจารณาเป็นตัวชี้วัด
<p>2.2 การบริหารความขัดแย้งเกี่ยวกับทรัพยากรป่าไม้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - อุปสรรคหรือมีการเปลี่ยนแปลงระดับนโยบาย หรือ ยุทธศาสตร์หลัก - ระดับความเสี่ยงต่ำ และเปลี่ยนแปลงการบริหารงานน้อยมาก แม้ว่าจะมีคดีความเกี่ยวกับสิทธิบนพื้นที่ - รับรู้และการยอมรับในความเป็นธรรมในการจัดสรรสิทธิการเข้าใช้ประโยชน์ในทรัพยากรป่าไม้ - ระดับความขัดแย้งเกี่ยวกับพื้นที่ป่ากับชุมชน กลุ่มคน - มีเหตุการณ์ที่เป็นความรุนแรงหรือการใช้อาวุธร้ายแรงจากผู้ใช้ประโยชน์ หรือการบุกรุกพื้นที่ป่าไม้
<p>3.องค์ประกอบส่วนที่ 3 : คุณภาพการบริหารจัดการป่าไม้</p>	
<p>3.1 ความเต็มใจในประเด็นการบริหารจัดการป่าไม้</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งมั่น ยึดเป็นภารกิจในการบริหารจัดการป่าไม้ ที่ถูกต้องตามกฎหมาย การตรวจสอบเอกสารสิทธิ และมีลักษณะที่พัฒนาอย่างยั่งยืน - สนับสนุนให้มีการยอมรับกฎบัตรและแนวปฏิบัติด้านป่าไม้ - สนับสนุนให้มีการสอบถามจากภาคเอกชน - สนับสนุนกฎบัตรความเป็นวิชาชีพในการบริหารจัดการและติดต่อกับภาคเอกชน - มีการจัดแบ่งหน้าที่สำคัญ ที่ครอบคลุมการบริหาร การกำกับและการควบคุม - มีการใช้แนวทาง บรรทัดฐานระหว่างประเทศด้านการป่าไม้ในด้านคุณภาพการบริหาร - ดำรงไว้ซึ่งนโยบายบริหารจัดการป่าไม้ที่ใช้งานได้จริง - ความร่วมมือกับพันธมิตรแต่ละพื้นที่ในการร่วมกัน กำหนดนโยบายป่าไม้ กรอบแนวทางด้านกฎหมาย - กำหนดความร่วมมือด้านนโยบายที่ข้ามออกไปสู่ภาคส่วนอื่น - ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง
<p>3.2 ศักยภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระดับความเชื่อมั่นในกรมป่าไม้ - ศักยภาพ ความพร้อม สมรรถนะของกรมป่าไม้ - ทรัพยากรบุคคล ทักษะและความรอบรู้ - อุปกรณ์ และเครื่องมือ - เสถียรภาพงบประมาณ และคุณภาพกระบวนการดำเนินงานงบประมาณ - คุณภาพการบริหารทรัพยากรป่าไม้

องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบของการพิจารณาเป็นตัวชี้วัด

3.3 การควบคุมการคอร์ปชั่น
ในภาคป่าไม้3.4 การติดตามและประเมิน
ผลงานป่าไม้

- คุณภาพสารสนเทศเกี่ยวกับป่าไม้
- คุณภาพการวางแผนและการค้นหาผลกระทบ
- กิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่ป่าเป็นไปตามแผนงาน
- ความมุ่งมั่นต่อความยั่งยืนในระยะยาว
- ประสิทธิภาพของการบังคับใช้ทางกฎหมาย
- ความเป็นธรรมและการสนองตอบรับของเจ้าหน้าที่ที่เป็นไปอย่างสุภาพ
- ประสิทธิภาพของการดำเนินการทางศาลด้านคดีความ
- ความพยายามในการศึกษาด้านสิ่งแวดล้อมและเพิ่มพื้นที่ป่าไม้
- ความเป็นอิสระของการให้บริการของภาคเอกชนโดยปราศจากแรงกดดันและแทรกแซงทางการเมือง
- กำหนดภาษีที่เรียกเก็บจากสินค้าและบริการจากป่าไม้ที่มีเอกภาพและเป็นธรรม
- มีระบบแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติที่มีการใช้ประโยชน์และการบริหารป่าไม้อย่างรับผิดชอบ
- ป้องกันการคอร์ปชั่นในการแสวงหารายได้
- มีความโปร่งใสด้านงบประมาณ
- มีการตรวจสอบโครงการพัฒนาและการลงทุนที่เสี่ยงต่อการคอร์ปชั่น
- มีสถาบัน/หน่วยงานดูแลต่อต้านการคอร์ปชั่น และประเมินความเสี่ยงหรือพฤติกรรมการคอร์ปชั่นรวมทั้งช่องทางรายงานประเด็นคอร์ปชั่น และการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส
- ระดับประสิทธิผลของการต่อต้านการคอร์ปชั่นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผล
- มีการออกกฎบัตรด้านการควบคุมและป้องกันการคอร์ปชั่นชัดเจน
- มีองค์กรที่ทำหน้าที่ Watchdog ที่ไม่ใช่องค์กรภาครัฐคอยจับตา
- มีการดูแลไม้ของกลางและไม้ในครอบครองอย่างสม่ำเสมอ
- มีการจัดทำเอกสารบันทึกการบริหารป่าไม้และกิจกรรมป่าไม้ที่อำนวยความสะดวกในการติดตามและประเมินผล
- ผลการติดตามและประเมินผลที่มีนัยสำคัญนำส่งสู่การพิจารณาปรับแผนการบริหารป่าไม้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบของการพิจารณาเป็นตัวชี้วัด
	<ul style="list-style-type: none"> - ผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลมีการเปิดเผยต่อสาธารณะ - มีการเชิญบุคคลในพื้นที่เข้ามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลทรัพยากรป่าไม้
4. องค์ประกอบส่วนที่ 4 : การกำกับด้วยกฎหมาย ระเบียบและการใช้นิติกรรม	
4.1 คุณภาพของกฎหมายป่าไม้	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายป่าไม้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลจริง <ul style="list-style-type: none"> (ก) สามารถยกเลิกส่วนที่ไม่จำเป็นและซ้ำซ้อน (ข) ส่งเสริมความโปร่งใสและการใช้หลักความรับผิดชอบ (ค) กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการที่มีความสอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ - กฎหมายป่าไม้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
4.2 คุณภาพการบังคับใช้กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอาญา	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถใช้ในการบังคับใช้เพื่อเป็นประโยชน์กับการบริหารจัดการป่าไม้ - ระดับความเพียงพอในการปราบปรามกิจกรรมที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย การกระทำผิด - สามารถบังคับใช้กฎหมายในการปกป้องป่าไม้ได้ทันทั่วถึง
4.3 คุณภาพของการเข้าถึง	<ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถในการเข้าถึงศาลหรืออนุญาโตตุลาการ <ul style="list-style-type: none"> ก) ได้รับความยุติธรรม ซื่อตรง เป็นอิสระ ข) ไม่เสียค่าใช้จ่ายได้รวดเร็ว ค) ค่าพิพากษาสามารถบังคับใช้ได้
4.4 กฎหมายกรรมสิทธิ์ที่ดิน	<ul style="list-style-type: none"> - สามารถคุ้มครองสิทธิอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการของทรัพยากรป่าไม้ - ระดับความปลอดภัยในกรรมสิทธิ์ในทรัพยากรป่าไม้ - คุณภาพของการสำรวจ บันทึกรังวัด - ระดับความสามารถในการบังคับใช้สัญญาและความตกลงกับคู่สัญญา
5. องค์ประกอบส่วนที่ 5 : ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ความเท่าเทียมและแรงจูงใจ	
5.1 การธำรงรักษาระบบนิเวศน์การใช้ป่าไม่อย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> - มีระดับองค์ความรู้ด้านอุปสงค์และอุปทานของผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับป่าไม้ และการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาเปลี่ยนไป - มีระดับที่ปลอดภัยขั้นต่ำในการพัฒนาความยั่งยืน รวมไปถึงแผนการบริหารป่าไม้ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านป่าไม้มีส่วนแบ่งในผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการใช้ป่าไม้ที่เหมาะสม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบของการพิจารณาเป็นตัวชี้วัด
5.2 แรงจูงใจในการใช้อย่างยั่งยืน และบทลงโทษต่อความรุนแรง และการทำลายป่าไม้	<ul style="list-style-type: none"> - มีการเรียกเก็บในการปกป้องบริการด้านสิ่งแวดล้อม - การบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบป่าไม้มีเป้าหมายที่การปฏิบัติที่ผิดกฎหมาย - ผลตอบแทนที่คาดว่าจะเกิดจากการใช้ป่าไม้อย่างผิดกฎหมายควรจะต่ำกว่าค่าปรับที่เรียกเก็บ
5.3 การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ป่าไม้	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้การอ้างอิงจากราคาตลาดระหว่างประเทศ - ใช้การประเมินผลกระทบทางลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นจากการใช้ทรัพยากรป่าไม้ ที่อิงตามเกณฑ์ของต่างประเทศ - มีการยกเลิกระบบการอุดหนุนในอุตสาหกรรมป่าไม้ - การจัดสรรทรัพยากรป่าไม้ที่อิงตามราคาตลาด
5.4 ความเป็นธรรมในการจัดสรรประโยชน์ด้านป่าไม้	<ul style="list-style-type: none"> - มีรูปแบบที่เป็นธรรมในด้านการจัดสรรที่ดินและทรัพยากรป่าไม้ - สามารถใช้สิทธิเข้าระงับการใช้ประโยชน์ที่ไม่เหมาะสม
5.5 องค์กรและสถาบันในตลาด	<ul style="list-style-type: none"> - มีภาคอุตสาหกรรมป่าไม้ที่แข่งขันกัน - มีการใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมในการบริหารป่าไม้
5.6 การดำเนินงานด้านรายรับและรายจ่าย	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบที่มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายเงินในกิจกรรมสาธารณะ

ตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม

การกำกับดูแลกิจการมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ (ก) ส่วนที่เป็นการบริหารสภาพแวดล้อมภายในกิจการ (ข) ส่วนที่เป็นการบริหารผลประกอบการตามเป้าหมาย และ (ค) ส่วนของการบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จะเห็นว่า 2 ส่วนแรกเกี่ยวข้องกับการบรรลุความสำเร็จภายในกิจการเอง จึงไม่ค่อยยุ่งยากนัก หากผู้บริหารกิจการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการธุรกิจให้เป็นกิจการที่ดีจริง แต่ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของการบริหารความคาดหวังเป็นเรื่องยาก เพราะเป็นเรื่องของผลลัพธ์ (Outcomes) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของสังคมและสิ่งแวดล้อม

ที่ผ่านมา กิจการส่วนใหญ่ แม้แต่หน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินงานเพื่อสังคมและประเทศชาติเอง ก็ไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่ออกมาค่อนข้างย่ำแย่ ในส่วนของผลดีและประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภาวการณ์เช่นนี้ ทำให้การจัดหาดัชนีการกำกับดูแลที่ดีด้านผลงานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นประเด็นที่ควรให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ และอาจจะถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วน บางกิจการอาจจะอยู่ในสถานะที่วิกฤติไปแล้วด้วยซ้ำ

ประเด็นด้านการกำกับดูแลที่ดีในส่วนของผลลัพธ์ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนี้ ไม่ได้เป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญทั้งในระดับกิจการใดกิจการหนึ่ง หน่วยงานรัฐหน่วยใดหน่วยหนึ่งเท่านั้น แต่มีความสำคัญในระดับประเทศด้วยซ้ำ เพื่อให้เกิดการรับรู้และยอมรับในระดับประชาคมโลก

แม้ว่าจะมีแนวโน้มในทางบวกที่แสดงถึงความพยายามในการพัฒนาดัชนีชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีในหลายประเทศทั่วโลกก็ตาม แต่การแสวงหาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีก็ไม่ใช่เรื่องง่าย มีหลายเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการ และเรื่องของการกำกับดูแลที่ดีไม่ได้กระตือรือร้นโดยง่าย อาจจะต้องใช้เวลาหลายปี

- ประการที่ 1 กิจกรรมในโลกรวมทั้งนักวิชาการยังคงมีช่องว่างอย่างมีนัยสำคัญขององค์ความรู้ในเรื่องการกำกับดูแลที่ดีอย่างลึกซึ้งหรือแตกฉานอย่างเพียงพอ จนอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นข้อจำกัดที่ทำให้ยากใน
- 1) เตรียมตัว
 - 2) การระบุประเด็นที่จำเป็นต้องมีการพัฒนา
 - 3) การวางแผนเพื่อการปรับปรุง
- ประการที่ 2 อุปสรรคและข้อจำกัดของการพัฒนาดัชนีด้านการกำกับดูแลที่ดี ประการหนึ่งมาจากการที่จินตภาพของคำว่า “การกำกับดูแลที่ดี” เป็นคำที่กว้างมาก การที่จะพัฒนาตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดี จึง
- 1) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งต้องดำเนินการพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง
 - 2) มีปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการกำกับดูแลที่ดีมากมาย ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่จะดำเนินการได้ทันทั่วถึง
 - 3) ปัจจัยและตัวแปรที่จะเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ได้มีความซับซ้อนเท่าที่นั้น แต่ยังมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องและยึดโยงกัน
 - 4) การที่จะจัดการให้มืองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ จะต้องอาศัยคนที่มีความเข้าใจอย่างเพียงพอ ซึ่งขณะนี้ไม่มีใครที่มีคุณสมบัติดังกล่าว
- ข้อจำกัดและอุปสรรคที่กล่าวมาแล้ว มีโอกาสทำให้การพัฒนาตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดีมีโอกาสที่จะล้มเหลวมากกว่าจะประสบความสำเร็จ
- ประการที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดี ยังมีการพัฒนาที่มีการแยกกันค่อนข้างชัดเจนระหว่างแนวทางของนักวิชาการและนักคิด กับแนวทางของนักปฏิบัติที่เข้ามาแล้วจริงในภาคสนาม
- นักวิชาการและนักคิดควรจะทำให้ความสำคัญกับปรากฏการณ์และความพยายามสรุปทฤษฎีที่เกิดจากภาคปฏิบัติจริง เพื่อนำมาสร้างการเรียนรู้และตัดประเด็นที่เคยล้มเหลวแล้วในภาคปฏิบัติออก ไม่ให้เกิดการผิดซ้ำอีก ซึ่งหากประเด็นนี้ทำได้จะก่อให้เกิดการหล่อหลอมรวมภาคทฤษฎีของนักคิดกับภาคปฏิบัติของกองหน้าอย่างแท้จริง และเกิดประโยชน์ในการพัฒนาตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดีในอนาคตและรวดเร็วมากขึ้น
- ประการที่ 4 ผลการพยายามพัฒนาตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดีเท่าที่ผ่านมา ยังเป็นเพียงบางส่วนของคำว่ากำกับดูแลที่ดี แต่ยังไม่มีการบอกได้ชัดเจนและได้รับการยอมรับด้วยฉันทามติว่า ผลลัพธ์ด้านสังคมและสภาพแวดล้อมควรจะเป็นอย่างไรภาพรวม (Big Picture)
- ประการที่ 5 เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ที่เป็นเงื่อนไขในอุดมคติของคำว่า “การกำกับดูแลที่ดี” คือหากกิจการสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

- และสิ่งแวดลอมจริง จะตองไมมี ผูสูญเสียเลย และจะตองเป็น Win-Win Solution เท่านั้น หมายความว่า การดำเนินการของกิจการจะตองเป็นเชิง สนับสนุน เป็นคุณค่าแต่เพียงด้านเดียว ไมมีใครได้รับความเดือดร้อน รับภาระ เสียสละเพื่อส่วนรวม ไมเต็มใจหรือไมยอมรับ
- ประการที่ 6 กิจการทุกกิจการล้วนแต่มีความต้องการจะดำเนินการที่เป็นการกำกับดูแลที่ ดีทั้งในส่วนเป็น Hard side และส่วนที่เป็น Soft side โดยมีความเชื่อกันว่า องค์กรประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้เท่านั้น ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกแก่สังคม และสิ่งแวดลอมคงอยู่อย่างยั่งยืน และเป็นคุณค่าในระยะยาวตลอดไป
- ประการที่ 7 การพัฒนาตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดีจึงควรจะให้เวลา ให้ความสำคัญ และใส่ใจด้วยความละเอียดรอบคอบในการวิเคราะห์ “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” กลุ่มที่ได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นลบ ไม่ว่ากิจการจะมีความ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม
- ประการที่ 8 ผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ จะทำให้มองเห็นปัญหาอย่างชัดเจน ใน แต่ละภาคส่วน ซึ่งจะทำให้มองเห็นประเด็นที่จะทำการปรับปรุง และลด จุดอ่อน โดยรวบรวมสาระและเนื้อหาของความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย แต่ละภาคส่วน และเก็บไว้เป็น Profile ของกิจการในระยะยาว วิธีการนี้ อาจจะต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์
- ประการที่ 9 สิ่งที่รวบรวมได้ จะทำให้สามารถระบุ กรอบ ขอบเขต และนิยามของคำว่า “การกำกับดูแลที่ดี” สำหรับกิจการเอง ที่เป็นอัตลักษณ์ที่ไม่เหมือนและไม่ ซ้ำกับกิจการอื่นและยึดโยงกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อสามารถกำหนด Theme กิจการที่เป็นเป้าหมายการกำกับดูแลที่ดีได้ แล้ว กิจการก็จะสามารถ
- 1) มีกรอบแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัด ที่จะใช้วัดกิจกรรม องค์กรประกอบ และหลักฐานที่แสดงการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นรูปธรรม และได้รับการ ยอมรับ
 - 2) มีกรอบแนวทางการชี้วัดและประเมินผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจใน แนวทางใหม่ที่มีนวัตกรรม และมิติเชิงสังคม และเชิงสิ่งแวดล้อม
 - 3) มีกรอบแนวทางการชี้วัดกิจกรรม การดำเนินงานในส่วนของกิจการเอง เพื่อส่งต่อไปให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการ เพื่อแสดงว่ากิจการ เป็นผู้ดำเนินการเอง
 - 4) มีกรอบแนวทางที่อิงกับกระแสความห่วงใยและความกังวลของโลก เช่น ภาวะโลกร้อน ความร่วมมือกันทางเศรษฐกิจในกลุ่มอาเซียน
- ประการที่ 10 ในกรณีของการกำกับดูแลที่ดีที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทางด้านสังคมและ สิ่งแวดลอม อาจจะมีตัวชี้วัดหลัก 5 ด้าน ได้แก่
- กลุ่มตัวชี้วัด 1 ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการมี ส่วนร่วมของสาธารณะ
- กลุ่มตัวชี้วัด 2 เสถียรภาพของผลตอบแทนทางสังคม และการบริหาร ความขัดแย้งกับกลุ่มผลประโยชน์ ความยั่งยืนของ

		คุณภาพและการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
	กลุ่มตัวชี้วัด 3	คุณภาพการบริหารจัดการกิจกรรมในการบริหารสังคมและสิ่งแวดล้อม
	กลุ่มตัวชี้วัด 4	การบริหารที่สอดคล้องกับหลักนิติธรรม และกฎเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของสังคม และประชาคมโลก
	กลุ่มตัวชี้วัด 5	ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม และแรงจูงใจในการกระทำและผลที่เกิด
	จากกลุ่มตัวชี้วัดดังกล่าว กิจกรรมควรจะแยกแต่ละกลุ่มออกเป็นแนวปฏิบัติหลัก และโครงการ กิจกรรมย่อยในแต่ละโครงการ	
ประการที่ 11	กิจกรรมย่อยในส่วนของบริหารจัดการที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับความคาดหวัง ซึ่งเป็นกิจกรรมมาตรฐานได้แก่	
	กิจกรรม 1	พัฒนาความเข้าใจร่วมกันและเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับขอบเขต และความลึกซึ้งของคำว่า การกำกับดูแลที่ดีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่เหนือกว่าภาระหน้าที่ พันธกิจตามกฎหมาย และบทบาทในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	กิจกรรม 2	กำหนดสถานะที่เป็น Baseline ก่อนดำเนินการตามแผนงานกำกับดูแลที่ดี เพื่อใช้เปรียบเทียบกับสถานะภายหลังจากการดำเนินการตามแผนการกำกับดูแลที่ดีแล้ว
	กิจกรรม 3	ค้นหาและระบุส่วนที่หายไป ยังขาดอยู่ (Missing middle) เพื่อจะได้วิเคราะห์ว่า ต้องการกิจกรรมย่อยใดที่เป็นตัวขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ และกิจกรรมย่อยที่ช่วยยกระดับการกำกับดูแลที่ดีจากที่ยังอยู่ในระดับต่ำ (Poor Governance) โดยพิจารณาทั้งกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องจากต้นน้ำ กลางน้ำถึงปลายน้ำ โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ
	กิจกรรม 4	กำหนดเป้าหมายของสถานะด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่คาดหวังว่าควรเกิดขึ้น หลังจากสิ้นสุดการดำเนินการตามกิจกรรมย่อยแล้ว
	กิจกรรม 5	ค้นหาและระบุความท้าทาย และอุปสรรค ที่ยังคงเป็นสิ่งที่ขัดขวาง ชัดขวางการนำกิจกรรมไปสู่สถานะที่เป็นเป้าหมาย และกิจกรรมย่อยเพิ่มเติมเพื่อควบคุมและจัดการกับความท้าทาย อุปสรรคนั้นๆ
	กิจกรรม 6	จัดการประชุมสื่อสาร ชักจูงความเข้าใจกับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนสามารถหาข้อสรุปร่วมกันได้
	กิจกรรม 7	ปรับปรุงรายละเอียดของโครงการและกิจกรรมย่อยตามความเห็นของที่ประชุมสื่อสาร และนำเสนอเอกสารหลังปรับปรุงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการกำหนดบทบาทรายคน

	(Individual script)
	กิจกรรม 8 กิจกรรมการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดจริงเทียบกับแผนงานของโครงการ ตลอดอายุของโครงการ โดยผู้รับผิดชอบโครงการ
	กิจกรรม 9 ปิดโครงการและสรุปบทเรียนเพื่อการเรียนรู้
ประการที่ 12	ประเภทของโครงการ ควรจะประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) Quick-Win Project เป็นโครงการที่ให้ผลรวดเร็ว เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคคลากรภายในกิจการว่า การกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องที่ทำได้ง่าย และเห็นผลเร็ว 2) Multi-Phase Project เป็นโครงการที่มีการพัฒนาในแต่ละระยะแตกต่างกัน การดำเนินการจริงจะต้องทำให้แต่ละระยะสำเร็จผลก่อนจึงจะขับเคลื่อนกิจกรรมในระยะต่อไปได้ 3) Parallel Project เป็นโครงการที่ต้องดำเนินการพร้อมกันเพื่อให้บรรลุผลที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน 4) Revolving Project เป็นโครงการที่ทบทุนเพื่อมีการดำเนินการซ้ำเพื่อให้สถานะพึงประสงค์คงอยู่ เช่น การเยี่ยมเยียน 5) Facility or Infrastructure Project เป็นโครงการในการพัฒนาพื้นฐานของการบริหารกำกับดูแลที่ดี เช่น เทคนิคการตีค่าเป็นตัวเงินของผลตอบแทนทางสังคม การจัดทำงบการเงินและบัญชีทางสังคมและสิ่งแวดล้อม การวัดผลปฏิบัติงานรายบุคคลและประกอบการพิจารณาความดีความชอบ หรือแม้แต่การลงพื้นที่เพื่อทำการสำรวจและศึกษาความเป็นไปได้เพิ่มเติม

การนำเอาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีไปใช้

- 1) ใช้ในการประเมิน ติดตามผลดำเนินงานตามมาตรการหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดี
- 2) แนวโน้มการนำเอาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีไปใช้ มีลักษณะเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงภายในประเทศและบางปัจจัยในแวดวงที่จำกัดมากกว่าใส่ใจกับการเปรียบเทียบกับระหว่างประเทศ
- 3) มีการรับรู้กันกว้างขวางมากขึ้นว่า ตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดี มีส่วนในการปรับภาพลักษณ์ของกิจการในระดับนานาชาติด้วย ประเทศกำลังพัฒนาส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ผลการจัดอันดับตัวชี้วัดระดับโลกด้วย และอาจจะหาทางปรับอันดับประเทศให้ดีขึ้น

ประเด็นที่ควรระวังในการใช้ตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดี

แม้ว่าตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีจะมีประโยชน์อย่างมาก แต่ก็ต้องระมัดระวังเพราะอาจจะมีการเพิ่มจำนวนตัวชี้วัดมากมาย ทำให้ความเสี่ยงลักษณะนี้เพิ่มขึ้นได้ จากการที่ตัวชี้วัดมีลักษณะของความซับซ้อนมากขึ้น และความหลากหลายมากขึ้น ขณะที่ตัวผู้ใช้เองขาดประสบการณ์

การเลือกใช้ตัวชี้วัดที่ผิด และใช้อย่างผิดๆ อาจจะทำให้สรุปสมมติฐานแบบผิดๆ ว่าสิ่งใดที่เป็นตัวขับเคลื่อนการกำกับดูแลที่ดี และอาจจะทำให้ใช้นโยบายที่ผิดหรือเลือกตัดสินใจลงทุนผิดพลาดได้

ประเด็นที่ควรระวังประกอบด้วย

1) การให้ความเชื่อถือตัวเลขที่ได้มามากเกินไป

สภาพที่เป็นจริงของการกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่เรื่องทางวิทยาศาสตร์ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในปรัชญาการดำเนินธุรกิจ ค่านิยม ความเชื่อ ที่นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในที่สุด การพิจารณาว่าผลจากการแสวงหาตัวเลขเชิงปริมาณอย่างเดียวอาจจะไม่ถูกต้อง หรือไม่เหมาะสม นอกจากนั้นการได้มาของข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่างอาจจะมีการเบี่ยงเบน และความไม่แน่นอนของค่าทางสถิติที่กระทบต่อการแปลค่าของตัวชี้วัด โดยเฉพาะส่วนที่มาจาก การสำรวจเฉพาะกลุ่มที่จำกัดด้วยจำนวนและด้วยพื้นที่

2) การตีความตัวชี้วัดหรือนิยามจนเกินเลยกว่าวัตถุประสงค์ที่เริ่มแรกของตัวชี้วัด

การสร้างตัวชี้วัดมีวัตถุประสงค์เริ่มแรกที่เหมาะสมและชัดเจนอยู่แล้ว แต่เมื่อดำเนินการจัดเก็บกลับเบี่ยงเบนออกจากวัตถุประสงค์เริ่มแรก และไม่ยอมรับในข้อจำกัดของการใช้ตัวเลขในทางสถิติ

ตัวอย่างเช่น Corruption Perception ที่ใช้ติดตามแนวโน้มแบบปีต่อปี แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในอันดับ กลับถูกตีความว่าประเทศนั้นมีผลดำเนินการที่ดีหรือไม่ดีต่อการจัดการปัญหาคอร์รัปชัน ซึ่งลำพังเพียงตัวดัชนีไม่อาจตีความกว้างไกลออกไปขนาดนั้นได้ เพราะเป็นเรื่องของการรับรู้เกี่ยวกับปัญหาคอร์รัปชัน ไม่ใช่เป็นผลจากมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันโดยตรง และการจัดอันดับก็เป็นเพียงการเปรียบเทียบกับประเทศอื่น

3) การหลงลืมความหมายเบื้องหลังการวัดผล

การสรุปตัวชี้วัด การกำกับดูแลที่ดีทั้งดุ้นโดยไม่ได้พยายามอธิบายให้เพียงพอเกี่ยวกับประเด็นของการกำกับดูแลที่ดีที่ต้องการชี้วัด และวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลในการสรุปผล ถือว่าเป็นเรื่องที่อันตราย การสรุปแบบรวบรัดเกินไปอาจจะเป็นเรื่องของความสะดวก แต่ได้สร้างอันตรายในเชิงกลยุทธ์ และทำให้คนที่ใช้ข้อมูลตัวชี้วัดนี้ นำเอาตัวเลขไปใช้อย่างเดียวโดยไม่สนใจในความซับซ้อน ลักษณะของข้อมูล

ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดที่ Freedom House ใช้ในการจัดอันดับประเทศว่า มีระดับของเสรีภาพในระดับ Free หรือ Partly Free หรือ Not Free นั้นอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับระดับเสรีภาพโดยรวม การให้สิทธิทางการเมือง หรือเสรีภาพพลเรือน ซึ่งมีความแตกต่างกันมากในส่วนของการละเอียด

ในบรรดาตัวชี้วัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน World Governance Index มีความนิยมใช้มากที่สุดแต่อาจยังมีความไม่พอใจ เพราะเป็นตัวชี้วัดที่คำนวณมาจากมาตรวัดร่วมหลายตัว (Composite measures) ที่อิงจากองค์ประกอบที่ซับซ้อนของ 35 แหล่งข้อมูล ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง นอกจากนั้น WGI ในส่วนของ Voice and Accountability เป็นการประมวลการรับรู้ของคนและดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ และยังรวมเอาตัวชี้วัดที่เป็นทางลบเกี่ยวกับความรับผิดชอบ รวมทั้งอิสระของสื่อ ความโปร่งใสด้านงบประมาณ และสิทธิทางการเมืองด้วย

4) การตกอยู่ในหลุมพรางของการสร้างจินตภาพ

เมื่อมีการพูดถึงการกำกับดูแลที่ดี จะต้องมีการสร้างสมมติฐานทางจินตภาพทางด้านกฎเกณฑ์ (Normative) ว่าประเทศต่างๆ ควรจะมีกำกับอย่างไร โดยอิงกับโมเดลของ OECD สมมติฐานด้านกฎเกณฑ์ดังกล่าว ถูกท้าทายเพิ่มขึ้น จากการที่มีความแตกต่างกันของการจัดการเชิงสถาบันที่ส่งผลให้เกิดความแตกต่างกันของการพัฒนาในแต่ละประเทศ และค่านิยมหลักที่ไม่เหมือนกัน และขับเคลื่อน Best Practices ของแต่ละประเทศ ดังนั้นหากใช้ตัวชี้วัดเดียวกัน กับหลายประเทศก็อาจเกิดการผิดเพี้ยนออกไป ในด้านการตีความและการจัดระดับการกำกับดูแลที่ดีว่า ดีหรือไม่ดีอย่างไร

5) ขีดจำกัดของความสามารถในการนับค่า ตีค่าที่ไม่อาจรวมถึงทุกสิ่งทุกอย่างได้

เนื่องจากสิ่งแวดล้อมการกำกับดูแลที่ดีจะต้องทำการตีค่า นับเป็นมูลค่าเชิงปริมาณด้วย ซึ่งอาจจะใช้ได้ในกรณีต่างๆ แต่อาจจะมีปัญหาอย่างมากในการนำมาใช้กับพฤติกรรมการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งควรจะให้ ความสำคัญกับประเด็นเชิงคุณภาพค่อนข้างมาก

เมื่อไม่สามารถวัดค่าหรือตีค่าได้ ก็อาจจะผลักดันให้จำกัดการวัดด้วยตัวชี้วัดสุ่มที่ที่คับแคบและ จำกัดเฉพาะประเด็นที่วัดได้ และไม่เพียงพอและไม่สามารถมองในมุมกว้างและระดับพื้นฐานได้ครบถ้วน การที่จะ ลดความเสี่ยงในส่วนนี้ได้จะต้องระบุข้อจำกัดในส่วนของตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดค่าหรือตีค่าได้ไว้ให้ครบถ้วน แทนที่จะละเว้นหรือไม่อธิบายให้ชัดเจน

6) การตรวจจับแต่สัญลักษณ์แทนที่จะเป็นสาเหตุหลัก

ดัชนีวัดการกำกับดูแลที่ดีอาจจะเหมาะในการอธิบายสถานะ ณ เวลาใดเวลาหนึ่งของประเทศ ด้านการกำกับดูแลที่ดี แต่อาจจะไม่มีความสามารถในการอธิบายว่าเพิ่มขึ้นได้อย่างไร และกระบวนการใดที่ทำให้ เกิดความเปลี่ยนแปลงไปจากสถานะเดิมก่อนหน้านั้น ที่เป็นเช่นนี้ เพราะตัวชี้วัดส่วนใหญ่อาจจะสนใจภาพในเชิง สัญลักษณ์ มากกว่าจะถึงสาเหตุหลักที่แท้จริง ซึ่งทำให้ตัวชี้วัดเหล่านี้ใช้ได้เฉพาะกรณี และมองแนวโน้มความ เปลี่ยนแปลงในระยะยาวไม่ได้ ซึ่งรวมถึงกิจการที่ไม่ควรจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ภาคเศรษฐกิจทางการเมืองด้วย

7) การสรุปว่าสิ่งที่วัดได้เป็นสาเหตุทั้งที่เป็นเพียงความสัมพันธ์กัน

เนื่องจากการเรียกร้องให้มีการพยายามพัฒนาตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับปัจจัยหลักที่เป็นสาเหตุให้ มากขึ้น จึงได้มีความพยายามจะหาตัวชี้วัดที่เจาะจงสู่ระดับสาเหตุหลักมากขึ้น แต่เท่าที่ทำได้อาจจะ เป็นเพียง สาเหตุอย่างง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนหลาย ๆ ตัวชี้วัด เพราะเป็นการยากที่จะเจาะจงวัดความเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดอย่าง ใดอย่างหนึ่งได้อย่างต่อเนื่องและชัดเจน

ตัวอย่างเช่น การพิจารณาการกำกับดูแลกับการเจริญเติบโต อาจจะไม่ถูกต้อง จากการที่มีเหตุ จากปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องกับเติบโตด้วย นอกเหนือจากการกำกับดูแลที่ดีอย่างเดียว ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องการหา ข้อพิสูจน์ที่เชื่อถือได้ยากด้วย การที่มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่อีกหลายประการนี้ อาจจะทำให้ตัวชี้วัดด้านการกำกับ ดูแลที่ตีลดความสำคัญลงและทำให้ผู้นำไปใช้ขาดความมั่นใจในการนำไปใช้งานได้โดยทันที และทำให้ผู้ใช้งานต้อง เพิ่มความระมัดระวังในการตีความ และหาบทสรุปขึ้นจากเดิม

10. บทสรุปที่ได้จากกรณีต่างประเทศ

แนวทางในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ที่วางไว้เป็นมาตรฐานสากล ระดับโลกต่าง ๆ กัน มี 5 ส่วนที่สำคัญร่วมกันบางประการ ได้แก่

- | | |
|-----------------|--|
| องค์ประกอบที่ 1 | การเป็นกิจการที่ดีในฐานะสมาชิกของชุมชน สังคม ประเทศ ประชาคม โลก (Good Corporate Citizenship) |
| องค์ประกอบที่ 2 | การซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ในการรับรู้ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนถือ ว่าเป็นคุณค่าของกิจการ (Value)
(Consumer Perception on Corporate Value) |
| องค์ประกอบที่ 3 | การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน สังคม และเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ (Human ,Social and Economic Development) |
| องค์ประกอบที่ 4 | การมีคณะกรรมการระดับบอร์ดดูแลด้านสังคมและจริยธรรมโดยตรง (Social and Ethics Board Committee) |

องค์ประกอบที่ 5 การรับผิดชอบต่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และความปลอดภัย
โดยรวม

(Accountability to Environment ,Health and Safety)

จากองค์ประกอบ 5 ส่วนข้างต้น หากกิจการใด ๆ จะนำไปออกแบบและกำหนดเป็นธีม (Theme) ของตนเองได้เหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถภายในได้ ก็ย่อมจะสนับสนุนและส่งเสริมงาน การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีของกิจการสู่คุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มหรือมูลค่าเกิดใหม่ (New Value) ของกิจการได้ในระยะ ยาว หรืออย่างยั่งยืน

ในแต่ละองค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดีกิจการสามารถนำเอากรอบการบริหารจริยธรรมมา เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีให้ชัดเจนขึ้น จนเกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่	วัตถุประสงค์และรายละเอียด
1	<p>การดำเนินงาน ทำกิจกรรมที่แสดงว่าเป็นกิจกรรมที่ดีในฐานะสมาชิกของ ชุมชน สังคม ประเทศ ประชาคมโลก เป็นภาพรวมของกิจการที่มีการรับรู้ ในสังคมจากประเด็นต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีผลประกอบการที่ดี เป็นไปตามความคาดหวัง หรือดีกว่าความ คาดหมาย ซึ่งแสดงถึงความสามารถของการดำเนินงาน 2) มีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ฝ่าฝืนการปฏิบัติ 3) มีวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีที่ชัดเจน
2	<p>การซื่อสัตย์และไวใจได้ในการรับรู้ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนถือ ว่าเป็นคุณค่าของกิจการ โดยถือว่าลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นวงในสุด</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียงกิจการและแบรนด์ในด้านารกำกับดูแลที่ดี 2) สื่อสาร โฆษณาประชาสัมพันธ์อย่างมีธรรมาภิบาล 3) ดำเนินงานที่ไม่ละเมิดต่อผู้บริโภค เป็นไปตามกฎหมายคุ้มครอง ผู้บริโภค
3	<p>การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน สังคม และเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) รับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ จากผลกระทบทางลบที่เกิดจากการ ดำเนินงานของกิจการ 2) รับผิดชอบต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน สังคม และเศรษฐกิจที่ เกี่ยวเนื่อง
4	<p>การมีคณะกรรมการระดับบอร์ดดูแลด้านสังคมและจริยธรรมโดยตรง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) บริหารการแจ้งข้อมูลเบาะแส และ Bad News 2) กำหนดและกำกับตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลที่ดี ทั้งหมดและติดตามผล 3) กำกับกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีข้ามองค์กร บูรณาการระหว่าง หน่วยงาน 4) บูรณาการการกำกับดูแลที่ดีที่เกี่ยวข้องกับ Outsourcing คู่ค้า คู่สัญญา
5	<p>การรับผิดชอบต่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และความปลอดภัย โดยรวม</p>

องค์ประกอบที่ วัตถุประสงค์และรายละเอียด

เป็นการนำเอาจุดอ่อน กลุ่มที่เป็นปัญหา และที่ด้อยโอกาสมาเป็นความ
รับผิดชอบเพิ่มเติมของกิจการ โดยสมัครใจนอกเหนือจากเงื่อนไข ข้อบังคับ
ตามเงื่อนไขของหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ

หากจะนำเอาองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบมารวมเป็นประโยคเดียวอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเรื่อง
ของ “การยึดมั่นในพันธกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ความรับผิดชอบต่อความจริงและมองเห็นได้ใน
ภาคปฏิบัติ”

11.คุณค่าของการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การศึกษาครั้งนี้ยังได้บทสรุปสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ แม้บางกิจการจะจ้างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ
เข้ามาช่วยดำเนินการงานด้านเอกสารการกำกับดูแลที่ดีให้แทน ในลักษณะที่เสมือนกับมีการจัดฉากให้เห็นว่า
กิจการมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และแม้กิจการจะสามารถเขียนผลงานในรายงานประจำปีที่ว่าดี
แต่ประเด็นเหล่านี้จะไม่มี ความหมายหากกิจการไม่ได้มีการรับรู้ถึงคุณค่าการกำกับดูแลที่ดีอย่างแท้จริง หรือไม่เชื่อ
ว่าการกำกับดูแลที่ดีสร้างคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าได้ หมายความว่า การกำกับดูแลที่ดีจะต้องทำให้มีคุณค่าที่แท้จริง
สามารถส่งมอบคุณค่าสูงสุดแก่กิจการได้ในระยะยาว และวัดผลหรือประเมินผลที่เกิดจากการพัฒนาการกำกับดูแล
ที่ดี ทั้งในด้าน ประเด็นยุทธศาสตร์ ประเด็นทางเศรษฐกิจ และประเด็นทางจิตวิทยาสังคม ที่ทุกคนต้องทำกิจกรรม
ที่มีส่วนร่วมกันยกระดับคุณค่าของกิจการเท่านั้น หรือต้องทำให้เกิด Performance Outcomes

สิ่งที่กิจการทุกกิจการควรจะทำให้มีความสำคัญ และระมัดระวังในการพัฒนาแผนแม่บทการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดี ที่สำคัญได้แก่ประเด็นต่อไปนี้

- ประการที่ 1 คุณค่าแท้จริงของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่เพียงการปฏิรูป ปรับโครงสร้างธุรกิจ
เพราะการปฏิรูป ปรับโครงสร้างธุรกิจ การเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่ (Business
Model) เป็นสิ่งที่แต่ละกิจการต้องทำอยู่แล้ว หากเป็นธุรกิจหลักเป็นการ
บริหารจัดการประจำวัน
สภาวะการณ์แบบนี้จึงไม่อาจนับรวมในการกำกับดูแลที่ดีที่สร้างมูลค่าที่แท้จริง
การกำกับดูแลที่ดีเป็นการดึงเอาจริยธรรม ธรรมภิบาล เป็นส่วนต่อขยายจาก
การปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ สู่การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ภาคส่วนสำคัญได้อย่างเพียงพอ
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลที่ดีจะต้องวัดคุณค่าตามค่านิยม ความคาดหวังของสังคม
การวัดผลของคุณค่าจึงไม่อาจจะใช้ผลผลิต สิ่งที่เกิดภายในกิจการในการชี้วัดได้
หากกิจการไม่ใส่ใจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และของสังคมจริง
ก็ย่อมไม่อาจวัดผลคุณค่าได้ หมายความว่า สิ่งที่ดีอยู่ไม่ได้วัดผลด้านคุณค่า
ของงานการกำกับดูแลที่ดีจริงแต่อย่างใด
- ประการที่ 3 หลักการของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ว่าจะ เป็นแนวคิดและหลักการของ UNDP
หรือ OECD ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก
ความเหมือนกัน หรือประเด็นร่วมกันของวิธีคิดเรื่องการกำกับดูแล ที่ต้อง
คำนึงถึงและมีการยึดโยงกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน แสดงว่าประเด็นการ
สร้างคุณค่าที่แท้จริงของการกำกับดูแลที่ดีไม่ได้แปลกแยกกันออกไปมากนัก
สอดคล้องกัน เลือกใช้ขององค์กรใดย่อมใกล้เคียงกัน

- ประการที่ 4 ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐ กิจกรรมอาจจะเน้นหนักไปที่สังคม ความผาสุกของประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายมากกว่ากิจการเอกชนแต่ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีการยึดโยงกับสังคม ประเทศ และประชาคมโลก
- 1) การอำนวยความสะดวก (Facilitate) อย่างเต็มที่
 - 2) การส่งเสริมการพัฒนา (Being progress)
 - 3) การเยียวยา ฟันฟู พลิกฟื้น (Rehabilitate)
 - 4) การธำรงรักษาให้ดำรงอยู่ (Maintain)
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดีมีส่วนช่วยกิจการและสังคมได้ ทั้งในสถานการณ์เศรษฐกิจที่เติบโตและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่โดยเปรียบเทียบแล้ว สังคมต้องการการส่งเสริมด้วยการกำกับดูแลที่ดีในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมากกว่า หรือสภาวะเศรษฐกิจ มีใช้ไปในทิศทางเดียวกับภาวะเศรษฐกิจ
- ประการที่ 6 การมีส่วนร่วมกับการกำกับดูแลที่ดี (สิทธิตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน) หลายกิจการพยายามนำเอาหลักกิจกรรมการมีส่วนร่วมมาใช้แต่ใช้อย่างไม่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในกรอบการกำกับดูแลที่ดี หมายถึง
- 1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ไม่มีภาคส่วนใดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม
 - 2) การมีส่วนร่วมต้องไม่เลือกปฏิบัติต้องเปิดกว้างเท่าเทียมกันทุกเพศ วัย ศาสนา เชื้อชาติ
 - 3) การมีส่วนร่วมต้องประกอบด้วย
 - (1) เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเชิงรุก ไม่ต้องร้องขอก่อน
 - (2) เข้าร่วมในการให้ความเห็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ
 - (3) เข้าถึงกระบวนการร้องเรียน แจ้งเบาะแสให้ข้อมูล
 - (4) เข้าถึงกระบวนการบริหารจัดการที่ยุติธรรม ประกันเท่าเทียมกันตามสิทธิที่พึงมี
 - (5) ครอบคลุมถึงสิทธิของมนุษย์รุ่นต่อไป (Next Generation Human Rights) และสิทธิของสิ่งแวดล้อม (ในฐานะที่โลกเป็นสิ่งมีชีวิต)
 - 4) การมีส่วนร่วมจึงต้องพิจารณาว่าเป็นการปฏิบัติต่อมนุษย์ด้วยกันด้วยความเคารพในสิทธิที่มี จึงต้องพิจารณาอย่างครบถ้วนทุกมิติ
 - (1) สิทธิที่จะรับรู้
 - (2) สิทธิที่จะให้ข้อมูล
 - (3) สิทธิที่จะร่วมในการตัดสินใจ
- ประการที่ 7 หลักนิติธรรม (Rule of Law) โดยเฉพาะในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ด้วยกันเอง การที่กิจการจะมีการกำกับดูแลที่ดีในด้านนิติธรรม จะต้องมีองค์ประกอบอื่นมาช่วยในการพิจารณาด้วย ได้แก่
- 1) ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นธรรม
 - 2) คุณธรรม มีความเข้าใจในคนอื่น ประรณาคี
 - 3) เมตตาธรรม มีความเห็นใจในคนอื่น ประรณาคี
 - 4) สันติธรรม มีความอดทน อดกลั้นเพื่อให้เกิดความสงบสุข

นอกจากนั้น การปฏิบัติของกิจการไม่ได้คำนึงถึงแต่กฎระเบียบตนเองฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใส่ใจกฎของสังคม ของประเทศ ของประชาคมโลกที่ถือปฏิบัติและยอมรับกันด้วย

การบริหารจัดการในประเด็นของนิติธรรมก็ต้องอาศัยสารสนเทศ ข้อมูลที่เพียงพอและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่บัญญัติโดยมนุษย์ หากเป็นอุปสรรคและเกินกว่าบทบาทในการควบคุม ก็ต้องมีการทบทวน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ด้วยการหาทางเลือกอื่นที่เป็นไปได้ทุกช่องทาง

การปฏิบัติที่มีการกำกับดูแลที่ดีที่ไม่คำนึงถึงหลักนิติธรรมที่เพียงพอ จะทำให้คนด้อยโอกาส คนที่ไม่มีสิทธิมีเสียงเป็นกรณีพิเศษต้องแบกรับภาระ เสียสละ มีค่าใช้จ่ายเพิ่ม ขณะที่คนเพียงกลุ่มเดียวได้ประโยชน์เหนือกว่า ดีกว่า

การมีหลักนิติธรรมยังครอบคลุมถึง การวินิจฉัยว่า การดำเนินงานของกิจการที่มีการกำกับดูแลไม่เพียงพอ มีผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วนอย่างไรและได้นำเอามาใส่ใจในการกำหนดนโยบายหรือไม่ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมตามหลักนิติธรรม

ประการที่ 8

หลักความโปร่งใส (Transparency)

หลักความโปร่งใสมักเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศในเบื้องต้น องค์ประกอบของความโปร่งใสยังต้องเกี่ยวข้องกับ

- 1) กระบวนการในการให้ข้อมูล
- 2) ตัวข้อมูลที่มีคุณภาพ เพียงพอ ครบถ้วน ถูกต้อง เพื่อ
 - (1) ทำให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง
 - (2) ทำให้กำกับติดตามความคืบหน้าได้
 - (3) ทำให้เกิดการเปิดใจรับฟัง รับข้อมูล
 - (4) ทำให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจกับการมีส่วนร่วม นิติธรรม และหลักธรรมาภิบาลอื่นๆ ที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำกิจกรรมตามหลักความโปร่งใสไม่เพียงพออาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด ตีความ วิเคราะห์ ผิดพลาดเกี่ยวกับ

- 1) ความรับผิดชอบ (Accountability)
- 2) การสนองตอบรับ (Responsiveness)
- 3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่ทำให้ผลประโยชน์ตรงเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่การเหวี่ยงแห

ประการที่ 9

การคอร์รัปชันในด้านการกำกับดูแลที่ดี แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

- 1) State Capture คือ การมีอิทธิพล แทรกแซงการดำเนินงานทางนโยบาย กฎหมาย หรือกลุ่มผลประโยชน์ในภาครัฐ ทำให้เกิดการบิดเบือนในกรอบการดำเนินงานโดยไม่ผิดกฎหมายซึ่งสะท้อนความไม่โปร่งใส และการรักษาผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มคน
- 2) Administrative Corruption คือ การสร้างการการบิดเบือนทางด้านการปฏิบัติ กฎหมายและนโยบาย ด้วยความตั้งใจในการบิดเบือนกฎหมายออกไปจากหลักธรรมาภิบาล

- ประการที่ 10 1.การสร้างฉันทามติ การยอมรับร่วมกัน (Consensus Orientation) การกำกับดูแลที่ดีในส่วนนี้มีความสำคัญ ในกรณีที่ได้รับรู้ว่ามีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มผลประโยชน์ที่มีผลประโยชน์แตกต่างกันและขัดแย้งกัน ซึ่งกิจการต้องทำให้ประเด็นผลประโยชน์ที่แตกต่างกันสามารถสร้างข้อยุติและการยอมรับร่วมกันในหลักการที่จะกระจายแบ่งปัน เฉลี่ยผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติของกิจการเอง การดำเนินงานในส่วนนี้ จะต้อง ใช้นโยบายตามทฤษฎี The Theory of Consensus และใช้การตัดสินใจที่ใช้ Consensus-based Decision Making การยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน (Consensus) หมายความว่า
- 1) ความตกลงทั่วไประหว่างสมาชิกกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง
 - 2) การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความตกลงร่วมกันได้ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในกลุ่ม
- ในการที่จะให้ได้มาซึ่งการยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน ต้องให้ความสำคัญ เอาใจจริงเอาใจกับการพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- การยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน ต้องมาจากการหารือกัน แสดงเหตุและผลจนเกิดความเข้าใจการรับรู้ร่วมกัน จนนำไปสู่การได้ข้อยุติร่วมกัน ไม่ได้มาจากการยินยอมเพื่อให้เกิดการประนีประนอม หรือเพื่อปองตองไม่เกิดความแตกแยก
- 2.การตัดสินใจบนฐานข้อมูลของการยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน (Consensus-based Decision Making) หมายความว่า กระบวนการตัดสินใจที่เน้นการทำให้เกิดการยอมรับ ตกลงร่วมกันได้ของผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขณะเดียวกันต้องมีกระบวนการแก้ไข เยียวยา ฟันฟู ชดเชยความเสียหาย ผลกระทบทางลบของกลุ่มน้อยที่เหลือและไม่อาจยอมรับกับประเด็นที่พิจารณาได้ เพื่อให้การตัดสินใจได้พิจารณาทั่วถึงครบถ้วนทุกกลุ่ม
- กระบวนการตัดสินใจจึงต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญบนหลักการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่
- 1) รวบรวมประเด็นที่ต้องการการยอมรับทั้งหมด
 - 2) แยกทะเบียนประเด็นที่ยังไม่ได้รับการยอมรับ
 - 3) กำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ ของทางเลือก
 - 4) ผลที่ได้จากการนำทางเลือกหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
 - 5) แยกทะเบียนกลุ่มได้รับผลกระทบ เสียหาย เตือนร้อนที่คาดว่าจะใช้เวลา เจรจา ทำความเข้าใจนาน มีระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจน้อยออก

- ประการที่ 11 ประเด็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป็นการพิจารณาโดยแยกออกเป็น 4 ระยะคือ

Input	Process	Output	Outcomes
ทรัพยากร	คน ระบบ	ผลผลิต	ผลลัพธ์และ
วัตถุดิบ	เทคโนโลยี	ที่นำส่ง	ประโยชน์
ปัจจัยนำเข้า	วิธีปฏิบัติ	ส่งมอบ	ที่เกิดจริง

- แต่ละระยะขององค์ประกอบการดำเนินงานจะต้องมั่นใจว่ามีการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 12 ประโยชน์ที่จะเกิด อันเป็นผลลัพธ์ในการพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดี
- 1) ระดับความไว้วางใจ ลำดับของการนี้ถึงของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อเกิดเหตุ ด่วนเหตุร้ายจะต้องดีขึ้น
 - 2) การรับรู้ภายในองค์กรเองว่าองค์กรจะไปทางใดในอนาคต ด้วยการเอา คำอธิบายการกำกับดูแลที่ดีที่ต่อยอดจากวัตถุประสงค์ พันธกิจพื้นฐาน
 - 3) ระดับการเชื่อมโยง สัมพันธระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 4) ระดับความสำเร็จของการตัดสินใจที่ผ่านกระบวนการกำกับดูแลที่ดี
 - 5) ระดับศักยภาพและความสามารถในการรับมือวิกฤติได้ล่วงหน้า
 - 6) ระดับเสถียรภาพทางการเงิน ความคุ้มค่าของโครงการ การดำเนินงานใน ส่วนของ Social Value
- ประโยชน์ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นจะต้องมีลักษณะต่อเนื่องในระยะยาว ดำรงอยู่ ได้อย่างมั่นคง จนถือได้ว่าเป็นความยั่งยืน
- การมีสถานะการกำกับดูแลที่อ่อนแอ ไม่เพียงพอ จะบิดเบือนการดำเนินงาน จนทำให้ผลประโยชน์จากการดำเนินงาน ไม่ได้ไปสู่กลุ่มที่มีความจำเป็นที่สุด ตามที่ควรจะเป็น ไม่เกิดความสำเร็จตามตัวชี้วัด
- ประการที่ 13 การพัฒนางานกำกับดูแลที่ดีจำเป็นต้องมีการปฏิรูปกระบวนการและองค์กร การที่จะเปลี่ยนกิจการสู่การเป็น Good Governance Organization จำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการปฏิรูปกระบวนการและปฏิรูป กิจการจึงอาจจะ ต้องกำหนดโครงการปฏิรูปกระบวนการและปฏิรูปองค์กรเพื่อพัฒนาการกำกับ ดูแลที่ดีแยกออกต่างหาก โดย
- 1) รุกไปข้างหน้าเพื่อเป็นองค์กรชั้นนำล้ำหน้ากว่าองค์กรอื่น โดยคำนึงถึง สภาพ-แวดล้อมและ Scenario ในอนาคต
 - 2) ลดประเด็นที่เป็นจุดอ่อน อุปสรรค ขาดประสิทธิภาพให้เด็ดขาด
 - 3) กำหนดการใช้ประโยชน์ทรัพยากร สินทรัพย์ด้วยมิติใหม่ด้านการกำกับ ดูแลที่ดี
 - 4) การป้องปรามการทุจริต คอร์รัปชั่นขั้นสูงแทนขั้นต่ำ
- ประการที่ 14 บทบาทของหน่วยงานรับผิดชอบกำกับ ประสานการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี ภายในหน่วยงานใด ๆ ควรจะครอบคลุม
- 1) อำนวยความสะดวกให้เกิดการพัฒนาแนวคิดไปสู่การปฏิรูปการกำกับดูแล ที่ดีที่ถูกต้อง
 - 2) ประสานความร่วมมือ แก้ไขอุปสรรค ข้อติดขัด ข้อจำกัดในการปฏิรูปการ กำกับดูแลที่ดี
 - 3) สนับสนุน ส่งเสริม ร่วมมือให้เกิดการปฏิบัติจริงตามกรอบการปฏิรูปการ กำกับดูแลที่ดี
 - 4) ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิรูปการ กำกับดูแลที่ดี

- 5) รายงานภาพองค์รวม (Oversight Report) ของผลการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี
- 6) ติดตามผลสำเร็จตามตัวชี้วัด และจุดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง
- 7) ป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ได้รับผิดชอบ/ปรับปรุงแก้ไข

12. สิ่งที่ยังเป็นคำถามและความท้าทายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมได้พบว่า ยังมีอีกหลายประเด็นที่ยังไม่มีข้อสรุปหรือยังมีการถกเถียงกันต่อไป ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลในมิตินิติธรรมยังยากในการทำให้มั่นใจ การที่กิจการสามารถปฏิบัติได้ตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลได้ครบถ้วน ไม่ใช่การกำกับดูแลที่ดีเสมอไป หากแต่กิจการจะต้องนำเอาประเด็นที่เป็นกฎเกณฑ์ที่ถือเป็นกรอบขั้นต่ำที่พึงปฏิบัติ และที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้วดังกล่าว มาต่อยอดให้ได้ เพื่อให้ไปถึงระดับที่เป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่แท้จริง
- การปฏิบัติได้ตามกฎเกณฑ์ คือ Compliance แต่หลักการของนิติธรรม (Rule of Law) อาจจะต้องมีองค์ประกอบของ
- 1) ความยุติธรรม ที่ปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มและภาคส่วนเดียวกันเหมือนกัน ปราศจากการเลือกปฏิบัติและการเอื้อเอียง
 - 2) ความเมตตาธรรม ที่พิจารณาสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการปฏิบัติ ประกอบเป็นรายกรณี ผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า ผู้ที่เข้าถึงได้ยากกว่า ผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงได้ด้วยเงื่อนไข กฎเกณฑ์การปฏิบัติตามปกติ ก็ควรกำหนดเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การผ่อนปรนหรือการผ่อนคลาย ที่มีทั้งความยุติธรรมและก่อให้เกิดคุณธรรมด้วย
 - 3) สันติธรรม การเลือกที่จะใช้การปฏิบัติภายใต้กฎเกณฑ์ตามกฎหมาย ที่มีผลกระทบทางลบน้อยที่สุด และสร้างการรับรู้ การยอมรับ และไม่เกิดการต่อต้าน คัดค้าน ไม่เป็นการดำเนินงานที่เน้นการใช้กำลังที่มากกว่า จนผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีกำลังน้อยกว่าไม่อาจยอมรับได้
- นิติธรรม = ยุติธรรม+เมตตาธรรม+สันติธรรม + คุณธรรม
- แนวคิดการกำกับดูแลที่ดี เป็นเรื่องที่ต้องคิดบนหลายองค์ประกอบพร้อมกัน ไม่มีเรื่องใดเป็นองค์ประกอบเดี่ยวแม้แต่เรื่องเดียว
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องการปฏิบัติและผลประกอบการ การกำกับดูแลที่ดี ไม่อาจจะมาจากการสร้างภาพเพียงอย่างเดียว จึงไม่ใช่งานสื่อสารมวลชนและประชาสัมพันธ์ แต่ต้องเริ่มมาจากการกิจและพันธกิจหลักของกิจการที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเมื่อเกิดการยอมรับก็จะสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ จากการยอมรับว่า กิจการมีการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 3 ความเข้าใจว่า คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง คือเจ้าของภาระการกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงไม่ถูกต้องทั้งหมด คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงเพียงแต่เป็นจุดเริ่มต้น และจุดกำกับ

- ติดตามประเมินผลงานการกำกับดูแลที่ดีในภาพองค์กรรวมทั้งหมด (Oversight) ของทั้งกิจการเท่านั้น และการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี หรือ คณะกรรมการกำกับธรรมาภิบาล จึงไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการสร้างสภาพ การกำกับดูแลที่ดีแก่กิจการ และการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจด้านนี้ เพื่อให้เป็นไปตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกิจการกำหนด จึงไม่ใช่การกำกับดูแล กิจการที่ได้อย่างแท้จริง
- ประการที่ 4 กิจการเองมีพันธะที่จะต้องวางแผนและทำการประเมินผล
- 1) วางแผนการพัฒนาตามความคืบหน้าของการกำกับดูแลที่ดี ในฐานะของ องค์กรประกอบหนึ่งของการตัดสินใจบนฐานการกำกับดูแลที่ดี (Good-Governance-based Decision Making)
Good-Governance-based Decision Making
= Outcome based Result + Risk-based + Social- Impact based
 - 2) วางกลไกและกระบวนการในการกำกับ ติดตามประเมินผลความก้าวหน้า ของการกำกับดูแลที่ดีที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนด และผล ต่อการประกอบการโดยรวม เพื่อพิสูจน์ว่าเกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลว
- ประการที่ 5 การประเมินผลจากผู้มีส่วนได้เสียและความคาดหวังภายนอก การประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ไม่สามารถให้การประเมิน ตนเอง ไม่ว่าจะจากเจ้าของภาระงาน และหน่วยงานประเมินผลภายในได้แต่เพียง ฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใช้การประเมินผลจาก ผู้ที่คาดหวังภายนอก ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย และสาธารณชนทั่วไป
- ประการที่ 6 ประเด็นที่ผ่านการยอมรับแล้ว ต้องสามารถธำรงรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป การกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องระยะยาวและเน้นความยั่งยืน เมื่อสามารถ ดำเนินการบางอย่างได้ ตามความคาดหวังแล้วจะต้องทำให้คงอยู่ตลอดไป มิฉะนั้นก็จะเกิดการประเมินว่าไม่ได้ดีเหมือนเดิม การกำกับดูแลที่ดี จึงเป็นประเด็นของการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ที่ต้องมีการตรวจสอบและทบทวนอยู่อย่างสม่ำเสมอ และมีการ กำกับและควบคุมให้การกำกับดูแลที่ดีคงอยู่ตลอดไป
- ประการที่ 7 การกำกับดูแลที่ดีมีความเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบด้านการแข่งขัน ความได้เปรียบด้านการแข่งขัน มีองค์ประกอบมากกว่าผลกำไรและ ความสามารถในการบริหารจัดการและควบคุมต้นทุน หากเป้าประสงค์กิจการ เป็นเรื่องของกรมผลประกอบการและการเติบโตในระยะยาวและอย่างยั่งยืน ในกรณีดังกล่าว กิจการจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเน้นหนักทั้งด้านคุณภาพ และจริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมทางธุรกิจจึงเป็นกุญแจสำคัญของการสร้าง องค์กรที่มีชื่อเสียง ซึ่งผู้นำองค์กรและผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงถึงความ รับผิดชอบต่อลูกค้า บุคลากรและพนักงาน และต่อตนเอง
- ประการที่ 8 คำหลักใหม่ที่กิจการต้องระลึกถึงคือ “Corporate Citizen” ในฐานะ Corporate Citizen จึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความ รับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

แม้ว่าการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) จะมีมาตรฐานและกรอบแนวทางจากหน่วยงานกำกับดูแลคอยกำกับอยู่ เพื่อให้สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างเป็นธรรม ซึ่งเปรียบเสมือนกฎหมาย แต่การบังคับใช้ยังเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นรายธุรกิจ ตามความเหมาะสมด้วย แต่ละกิจการย่อมมีวัฒนธรรมหลักเป็นตัวการในการกำกับดูแลที่ดี เพื่อนำไปสู่

- 1) ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น
- 2) ประสิทธิภาพ จากการธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้
- 3) ผลประกอบการ

ประการที่ 9

การกำกับดูแลที่ดีมีความครอบคลุมในขอบเขตที่กว้างขวาง การดำเนินด้านการกำกับดูแลที่ดีจึงต้องวางกรอบการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจนว่าจะครอบคลุมเพียงใด โดยธิมหรือปรัชญาใหญ่คือ การดำเนินการกระทำการ (Exercise) ตามอำนาจหน้าที่ของกิจการในการเพิ่มเติมส่วนที่เป็นหลักธรรมาภิบาลเข้าไปใน 5 ระดับ

- 1) ระดับบุคคล ในรูปจริยธรรมและธรรมาภิบาลรายตำแหน่ง
- 2) ระดับการควบคุมภายในและการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับลูกค้าภายนอก
- 3) ระดับวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีและบรรษัทภิบาลโดยสมัครใจ
- 4) ระดับความรับผิดชอบของกิจการต่อกิจการภายนอก ที่เรียกว่า สังคมภิบาล รัฐบาลและโลกาภิบาล ที่ใช้กลไกในการกำกับติดตาม และประเมินผลจากภายนอก
- 5) ระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย และประเพณีปฏิบัติที่ละเมิดหรือละเว้นไม่ได้

13. แนวโน้มใหม่การกำกับดูแลที่สุดผ่านกลไกแจ้งเบาะแส

การศึกษาพัฒนาการของการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศพบว่า ต้นแบบใหม่ของแนวโน้มที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดีเน้นไปในการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมีความหลากหลายในส่วนของกรแจ้งเบาะแส หนึ่งในองค์กรทางด้านพลเรือนที่ได้รับการเชื่อถือระดับสากล คือ Transparency International ซึ่งจัดตั้งขึ้นเป็นองค์กรทางสังคมที่พยายามต่อสู้กับปัญหาการคอร์รัปชัน ควบคู่กับการสร้างความตระหนักในความเสียหายจากพฤติกรรมคอร์รัปชัน

องค์กร Transparency International ได้ออก Guideline ชื่อ International Principles for Whistleblower Legislation เพื่อเป็นแนวปฏิบัติในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส และส่งเสริมการแจ้งเบาะแสเพื่อประโยชน์สาธารณะ

การแจ้งเบาะแสเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการต่อต้านคอร์รัปชัน การทุจริต การประพฤติมิชอบที่ส่งผลเสียหายต่อความเชื่อถือทางการเงิน สิทธิมนุษยชน และต่อสิ่งแวดล้อม การแจ้งเบาะแสจึงช่วยรักษาชีวิตเม็ดเงินจำนวนมหาศาล ขณะเดียวกันก็ป้องกันวิกฤติการณ์ได้ แต่การแจ้งเบาะแสกลับเพิ่มความเสียหายระดับบุคคลสู่ระดับสูงสุด เพราะอาจจะถูกไล่ออก ดำเนินคดี เป็นบุคคลในบัญชีดำ ถูกจับกุม ข่มขู่ ทำร้าย หรือถูกฆ่า จึงทำให้กลไกการคุ้มครองผู้ให้เบาะแสจึงจำเป็นมากในการส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำจัดคอร์รัปชัน ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการด้วยการเปิดกว้างรับข้อมูลและเพิ่มความรับผิดชอบ

ประเด็นที่องค์กร Transparency International ให้ความสำคัญในส่วนของการคุ้มครองผู้ให้เบาะแสมีหลายประการที่น่าสนใจ

ประการที่ 1 หลักการด้านสิทธิมนุษยชน

เชื่อว่าบุคคลมีสิทธิที่จะแจ้งเตือน หรือรายงานการกระทำผิด เป็นสิทธิตามธรรมชาติที่ต่อยอดจากสิทธิเสรีภาพที่จะแสดงความเห็น โดยเชื่อมโยงกับหลักการด้านความโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริต บุคคลมีสิทธิที่จะปกป้องความสงบเรียบร้อย ความถูกต้องของคนอื่นและสังคมโดยรวมและในบางกรณีของการกระทำผิด บุคคลมีหน้าที่ต้องให้ข้อมูลและรายงานการกระทำผิดนั้นด้วยซ้ำ ดังนั้น หากปราศจากกลไกการคุ้มครองสิทธิและหน้าที่ของบุคคลดังกล่าวก็จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการรายงานและให้ข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแส

กลไกการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสมีการพัฒนาจนเป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือบรรทัดฐานระดับสากล ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและกิจการเอกชนควรเอาไปใช้อ้างอิงและปรับใช้ตามความเหมาะสมของเงื่อนไขและสภาพแวดล้อม

ประการที่ 2 ผู้แจ้งเบาะแสที่อยู่ในความคุ้มครองของแนวปฏิบัตินี้ เป็นผู้แจ้งเบาะแสที่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับในกิจการ และบุคคลภายนอกกิจการ เช่น ที่ปรึกษา คู่สัญญา ผู้ฝึกงาน อาสาสมัคร ลูกจ้างชั่วคราว อดีตนักงาน

สิ่งที่ผู้แจ้งเบาะแสที่ได้รับความคุ้มครองครอบคลุมถึง ข้อมูลที่มาจากความเชื่ออย่างมีเหตุมีผลว่าจะมีการกระทำผิด และเชื่อว่าเป็นข้อมูลหรือความเป็นจริง ณ เวลาที่เปิดเผยข้อมูล รวมถึงการให้ข้อมูลที่อาจจะไม่ถูกต้อง แต่เป็นไปโดยสุจริต ต้องได้รับความคุ้มครองไปถึงแม้ว่าจะรับรู้ในภายหลังแล้วว่า ข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร

ประการที่ 3 การคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส ครอบคลุมถึง

- 1) ความคุ้มครองจากอันตรายและความเสียหายที่จะเกิดในสถานที่ทำงานอันเนื่องมาจากหรืออันเชื่อมโยงกับการให้เบาะแส ตั้งแต่ถูกกีดกัน โอนย้าย ลดหน้าที่บทบาทหรือจำนวนชั่วโมงทำงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การรับผิดชอบ สูญเสีย สถานะและผลประโยชน์ หรือเพียงชู่จะกระทำสิ่งที่กล่าวมาแล้ว
- 2) ความคุ้มครองจากการปกปิดข้อมูลของผู้ให้เบาะแสว่าเป็นใคร
- 3) ความคุ้มครองจากภาระในการพิสูจน์ต่อนายจ้าง เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงจากการถูกกีดกัน หรือลงโทษ นายจ้างจะต้องแสดงอย่างชัดเจนว่ามาตรการต่างๆ ที่ได้กระทำต่อลูกจ้างรายนี้ ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องหรือมีแรงจูงใจจากพฤติกรรมเปิดเผยข้อมูลเบาะแสของบุคคลดังกล่าว
- 4) ความคุ้มครองจะไม่ครอบคลุมกรณีของการเปิดเผยข้อมูลที่รับรู้ว่าผิด ไม่ถูกต้องและต่อมาได้รับผลกระทบด้านการจ้างงานหรือการกีดกันทางวิชาชีพ หรือเกิดภาวะความรับผิดชอบทางแพ่ง
- 5) ความคุ้มครองจากการรับผิด ในการเปิดเผยข้อมูลที่กระทำภายในขอบเขตของการให้ข้อมูลเบาะแส อาจจะเป็นการรับผิดทางแพ่ง ทางอาญา หรือกฎหมายด้านการปกครอง รวมถึงการคัดลอก หรือถ่ายเอกสารข้อมูลที่มีลิขสิทธิ์ออกมาเพื่อประกอบการเปิดเผยข้อมูล หากเป็นการกระทำที่จำเป็นเพื่อให้การเปิดเผยข้อมูลนั้น ได้รับการพิจารณานำไปดำเนินการต่อไป
- 6) ความคุ้มครองต่อสิทธิที่จะปฏิเสธการร่วมกระทำผิด เป็นการให้สิทธิการปฏิเสธการมีส่วนร่วมในการคอร์รัปชัน การกระทำฝ่าฝืนกฎหมาย หรือฉ้อฉล หากไม่มีหลักฐานว่ามีส่วนร่วมด้วย
- 7) ความคุ้มครองให้ได้รับการยกเว้นจากกฎเกณฑ์ด้านจรรยาบรรณทางวิชาชีพบางประการ ที่กิจการระบุไว้ แต่เป็นไปด้วยความจำเป็นเพื่อให้เกิดการแจ้งเบาะแสข้อมูลได้ เป็นการให้การ

- ยกเว้นกรณีที่จรรยาบรรณทางวิชาชีพ กำหนดให้ต้องทำตามข้อตกลงว่าจะไม่เปิดเผยข้อมูล หรือประเด็นที่ระบุว่าเป็นความเชื่อส่วนตัววิชาชีพที่เข้มงวดจนไม่อาจจะเข้าสู่การแจ้งเบาะแส
- 8) ความคุ้มครองในด้านการไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูลหรือความเกี่ยวข้องในกระบวนการดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริง ให้ผู้ให้ข้อมูลมีสถานะเป็น “บุคคลนิรนาม”
 - 9) ความคุ้มครองหากเกิดความเสียหายและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิตของตนเองและสมาชิกในครอบครัว โดยมีการจัดมาตรการคุ้มครองบุคคลในฐานะพยานตามสิทธิที่พยานพึงมี โดยต้องจัดให้มีทรัพยากรอย่างเพียงพอและตามความจำเป็น

ประการที่ 4 ขั้นตอนการปฏิบัติในการเปิดเผยข้อมูล

- 1) การรายงานข้อมูลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องภายในที่ทำงาน
จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความชัดเจน เป็นเชิงประจักษ์และเป็นที่ยอมรับ มีการธำรงรักษาความลับและปกปิดตัวบุคคล การมีกระบวนการในการตรวจสอบและสอบสวนข้อมูลที่มีการแจ้งเบาะแสที่แยกต่างหากและเป็นอิสระออกจากการบริหารข้อร้องเรียนทั่วไปอย่างชัดเจน ตลอดจนการวางเงื่อนไขที่โปร่งใส และมีผลใช้บังคับ การวางกลไกการติดตามและบริหารจัดการหลังเกิดการให้ข้อมูลข่าวสารของผู้ให้เบาะแส
- 2) การรายงานข้อมูลต่อหน่วยงานกำกับดูแลและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
เป็นกรณีพิงพิจารณาแล้ว เห็นความจำเป็นอย่างชัดเจนว่าการรายงานข้อมูลภายในกิจการจะไม่ได้ผลหรือไม่มีช่องทางที่เป็นไปได้ จะต้องเปิดช่องทางให้บุคคลมีทางเลือกในการเปิดเผยข้อมูลต่อหน่วยงานกำกับดูแล หรือหน่วยงานสอดส่อง หรือบุคคลนอกองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ช่องทางภายนอกนี้ อาจรวมถึงหน่วยงานต่างๆ ที่จัดไว้เป็นการเฉพาะที่รับข้อมูลข่าวสาร
- 3) การรายงานต่อฝ่ายงานหรือบุคคลภายนอก
เป็นการเปิดช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสาร กรณีเร่งด่วนหรือมีอันตรายหากใช้ช่องทางการรายงานตามปกติที่กิจการจัดไว้ หรือเพื่อยืนยันว่า ไม่ได้ร่วมการกระทำผิด หรือการกระทำผิดนั้นอาจจะกระทบต่อประโยชน์ของสาธารณะ กรณีนี้ ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารจะได้รับความคุ้มครองในการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอก เช่น สื่อมวลชน องค์กรทางสังคม มูลนิธิ สมาคมทางกฎหมาย สหภาพการค้า หรือองค์กรทางวิชาชีพ/ทางธุรกิจ
- 4) การกำหนดเครื่องมือในการแนะนำและการเปิดเผยข้อมูล
ต้องมีการกำหนดช่องทางเปิดเผยข้อมูลให้ผู้แจ้งเบาะแสเข้าถึงที่กว้างขวางและหลากหลาย และมีเครื่องมือที่ใช้ควบคู่กับช่องทางที่เป็นทางเลือกที่เพียงพอ เช่น
 - (ก) Advice Lines หมายเลขโทรศัพท์รับให้คำปรึกษา
 - (ข) Hotlines
 - (ค) ช่องทางออนไลน์
 - (ง) ช่องทาง Compliance Unit
 - (จ) องค์กรภายนอกหรือภายในที่แยกเฉพาะ
 แต่ละช่องทางต้องมีกลไกการรักษาความปลอดภัย ความลับและปกปิดข้อมูล
- 5) การเชื่อมโยงระหว่างกลไกการให้ข้อมูลระดับรายการกิจการและระดับชาติ
ประเด็นการให้ข้อมูลข่าวสารผ่านเบาะแสอาจจะเกี่ยวข้องในระดับชาติหรือระดับหน่วยงานรัฐด้วย หรือพาดพิงถึงความลับทางราชการ ข้อมูลความมั่นคงทางการทหาร หรือเป็นข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

กรณีนี้จะต้องพิจารณากำหนดขั้นตอนที่แยกพิเศษจากข้อมูลระดับกิจการใดกิจการหนึ่งเท่านั้น กลไกการพิจารณาแยกข้อมูลว่า มีความอ่อนไหวและเกี่ยวข้องในระดับใด จึงต้องมีความชัดเจน และทำให้ผู้ที่แจ้งเบาะแสชัดเจนและเข้าใจในประเด็นที่แตกต่างดังกล่าวด้วย

ประการที่ 5 กระบวนการและกลไกหลังการให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าว

1) การให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าวเป็นเพียงจุดเริ่มต้น

การมีกระบวนการหลังจากการให้ข้อมูลข่าวสารจึงต้องมีความชัดเจน เพื่อให้เห็นภาพการดูแล และช่วยเหลือผู้ให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าว ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือผลที่จะเกิดในอนาคตทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งอาจจะรวมถึง

(ก) การช่วยให้มีการย้ายไปสู่ฝ่ายงานใหม่ หรือผู้บังคับบัญชาใหม่

(ข) การชดเชยความสูญเสียรายได้และสถานะทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต

(ค) การทดแทนค่าใช้จ่ายจากการเจ็บป่วยและการบาดเจ็บ

ในการให้ความช่วยเหลือดังกล่าว อาจจะเป็นการตั้งกองทุนโดยเฉพาะเพื่อใช้ในการให้ความช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการต่อสู้ผ่านกระบวนการทางศาล(หากจำเป็น) หรือความจำเป็นทางการเงินเพื่อการดำรงชีพที่ถูกกระทบจากการให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าว

2) การรับฟังอย่างเป็นธรรม

กรณีที่ผู้ให้เบาะแสดังกล่าวเชื่อว่าสิทธิของตนถูกคุกคาม ควรจะมีกระบวนการในการรับฟังอย่างเป็นธรรม ก่อนที่จะมีการดำเนินกระบวนการใช้สิทธิในการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างเต็มรูปแบบ เมื่อผู้ที่มีข้อมูลได้มีโอกาสรับฟังกระบวนการและประเด็นต่างๆ แล้ว จึงจะเกิดการตัดสินใจ กรณีที่ยังไม่มั่นใจจากการรับฟังครั้งแรก อาจจะมีการเรียกพยานหลักฐานหรือข้อมูลอื่นประกอบจนกว่าจะมั่นใจได้

3) การมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าว

หากผู้ให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าว เป็นทั้งผู้ให้ข้อมูลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นประโยชน์ร่วมด้วย ควรจะกำหนดให้ชัดเจนว่าผู้ให้เบาะแสดังกล่าวมีโอกาสอย่างสมเหตุสมผลเพียงใดในการรับรู้ความคืบหน้าของการตรวจสอบ สอบสวน นอกจากนั้น ผู้ให้เบาะแสดังกล่าวควรมีโอกาส(อาจจะไม่ใช่เงื่อนไขจำเป็นเสมอไป) ในการติดตามผลงานการให้ข้อมูลของตน และให้ข้อมูลเพิ่มเติม หรือหลักฐานอื่นใด ในภายหลังได้อีก และผู้ให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าวควรมีสิทธิในการได้รับการแจ้งข้อมูลผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบ การสอบสวน และให้ความเห็น หรือขอให้มีการทบทวนผลลัพธ์ดังกล่าว

4) ระบบการให้รางวัล

ในบางกรณี ควรจะพิจารณาว่านอกเหนือจากการจัดเงินทุนช่วยเหลือ หรือชดเชยหรือทดแทนความเสียหายแล้ว ควรจะมีการจัดเงินรางวัล การโปรโมทด้วยการเลื่อนตำแหน่ง หรือการแสดงความเสียใจหรือขอโทษอย่างเป็นทางการต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น

สิ่งที่เป็นประเด็นในด้านทางเลือกของผู้ที่รับรู้ในการแจ้งเบาะแสดังกล่าว มีหลายประเภท

ประการที่ 1 กลไกของการเปิดรับข้อร้องเรียน ไม่ว่าจะ Hotline หรือ Helpline ส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดไว้สำหรับผู้บริหารระดับสูง และมักจะเตรียมไว้ให้ผู้ปฏิบัติงานมากกว่า จึงอาจจะไม่ใช่ทางเลือกของผู้จะแจ้งเบาะแสดังกล่าวที่เป็นผู้บริหาร

ประการที่ 2 แม้ว่ากลไกของการเปิดรับข้อร้องเรียน ไม่ว่าจะ Hotline หรือ Helpline จะดูเหมือนเปิดกว้าง แต่ผู้บริหารระดับสูงคงไม่ติดต่อและแจ้งว่าตนคือผู้บริหารระดับสูง และจะแจ้งเบาะแสดังกล่าวเอง

- ประการที่ 3 การหาหรือและเปิดข้อมูลการฉ้อฉลหรือการกระทำผิดกับบุคคลอื่นในองค์กร เช่น ผู้บริหารในฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือผู้บริหารในฝ่ายกฎหมาย หรือผู้บริหารในฝ่ายตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ความสามารถที่บุคคลระดับหัวหน้างานเหล่านี้จะช่วยผู้บริหารระดับสูงได้คงเป็นไปได้เป็นอย่างดี
- ประการที่ 4 การเลือกผู้บริหารระดับสูงคนอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน เพื่อให้เบาแจะทำได้ แค่นั้นขึ้นอยู่กับประเด็นที่เกี่ยวข้องว่า น่าจะเกี่ยวพันไปถึงใครบ้าง จึงอาจจะยากที่จะได้ประโยชน์จากกรณีนี้
- ประการที่ 5 การติดต่อและหาทางเข้าถึงกรรมการบริษัท เช่น กรรมการที่เป็นองค์คณะในคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งถือว่าน่าจะมีที่เหมาะสมที่สุด ก็ยังต้องพิจารณาว่าคณะกรรมการบริษัทมีนโยบายเรื่องนี้อย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลในคณะกรรมการบริษัทอย่างไร
- ประการที่ 6 การหาหรือกับผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอก ที่ไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับพฤติกรรมฉ้อฉล เป็นการนำความไม่ดีภายในกิจการสู่ภายนอก ไม่ได้ประกันว่าเป็นทางเลือกที่ดี เพราะผู้สอบบัญชีอาจจะจำกัดบทบาทตนเองเฉพาะการตรวจสอบรายการทางบัญชีอย่างเดียว
- ประการที่ 7 การเลือกที่จะให้ข้อมูลกับบริษัทที่ปรึกษากฎหมาย ก็คงต้องพิจารณาว่าจะเลือกบริษัทใดที่เป็นที่ปรึกษาของบริษัทหรือเป็นที่ปรึกษากฎหมายรายอื่นที่เลือกเอง และจะใช้ปัจจัยใดในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อให้มั่นใจมากที่สุด

ด้วยเหตุนี้ การให้ข้อมูลที่เป็นเบาแจะเกี่ยวกับการฉ้อฉล หรือสิ่งที่ไม่ชอบโดยผู้ที่จะให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูง จะมีทางเลือกที่จำกัดมาก

ในทางปฏิบัติทางเลือกที่ผู้บริหารระดับสูงมักตัดสินใจใช้จึงมี 4 แนวทางคือ

- 1) ลาออกไปอยู่ที่อื่น โดยไม่ต้องแจ้งเบาแจะ เป็นกรณีที่ผู้บริหารคนนั้นมีทางออก มีทางเลือกที่จะหางานที่อื่นได้อีก สามารถแบกรับภาระระหว่างหางานใหม่ มีสถานะการเงินรองรับสามารถเดินจากไปจากองค์กรและอธิบายเหตุผลที่ต้องออกจากงานให้ผู้ว่าจ้างรายใหม่ได้
- 2) รับข้อเสนอที่ขอให้ออกจากงานพร้อมเงินชดเชยแลกกับการลงนามข้อตกลงจะรักษาความลับที่รู้ และหาทางอธิบายสถานการณ์ให้นายจ้างใหม่เข้าใจ แต่อาจจะเสี่ยงตามมา หากมีการฟ้องร้องทางคดีหรือเสียชื่อเสียงจากการขาดจรรยาบรรณ
- 3) ขอเข้าพบหน่วยงานกำกับดูแลกิจการเพื่อให้เบาแจะเป็นทางเลือกที่มีความเสี่ยงสูงมาก เพราะอาจจะทำให้ตงงาน และเสี่ยงภัยในฐานะพยาน แต่ไม่ต้องรับผิดชอบในฐานะผู้สมรู้ร่วมคิด หรือเกี่ยวข้องกับการฝ่าฝืนและผิดกฎหมายอื่นที่จะตามมา
- 4) ดำเนินการพร้อมกันทั้ง (1) , (2) และ (3) เพราะในหลายประเทศไม่มีระบบการคุ้มครองพยานที่เข้มแข็งและปลอดภัย และไม่มีใครรับประกันได้

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเห็นชัดว่าหากเป็นผู้รับรู้และมีเบาแจะในมือ การแจ้งเบาแจะทำได้ แต่ยังคงคุ้มครองและป้องกันตนเองเป็นหลัก การเลือกทำงานในกิจการหนึ่งจึงยังมีความเสี่ยงที่จะต้องรับรู้เรื่องราวที่ฉ้อฉลและไม่สุจริต

ตำแหน่งงานและภาระงานที่มีโอกาสรับรู้ข้อมูลร้ายแรง เช่น Chief Ethics Officer, Chief Compliance Officer, Chief Audit Officer, Chief Risk Officer, Chief Financial Officer, Legal Officer ควรจะ

พิจารณาสายการบังคับบัญชาให้ตีวารายงานข้อมูลต่อใคร หากเป็นการดำเนินงานที่ขึ้นตรงกับคณะกรรมการบริษัท ต้องมั่นใจว่า รวมถึงการประเมินด้านการบริหาร และการตัดสินใจยกเลิกสัญญาจ้างได้ด้วยหรือไม่

กิจการที่หวังว่าจะยกระดับการกำกับดูแลที่ดีด้วยการพัฒนาช่องทางการให้ข้อมูลด้วยการแจ้งเบาะแส ยังมีเรื่องที่ต้องดำเนินการที่จะปรับปรุงทั้ง (ก) สาเหตุของปัญหาและสภาพการณ์ที่เกิด และ (ข) พฤติกรรมหรือการกระทำที่เป็นทางเลือกของผู้มีเบาะแส ที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อการจัดการกับการฉ้อฉลในกิจการ

- ประการที่ 1 กิจการต้องยกเลิกและหลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “แจ้งเบาะแส” ไปก่อน (Whistle Blowing) และใช้คำแทนช่องทางการร้องเรียนแบบนี้ใหม่ว่า ผู้ให้ข้อมูลหรือแจ้งข่าว (Speaker) หรือผู้สื่อสารข่าว (Communicator) หรือผู้รายงานในสิ่งที่ถูกต้องตามครรลองครองธรรม (Conscientious reporter)
- ประการที่ 2 กิจการจะต้องปรับระบบการให้ความเป็นธรรม สร้างความยุติธรรมใหม่ ให้เกิดความมั่นใจว่า คนพูดจะมีความปลอดภัยแบบสูงสุด
- ประการที่ 3 กิจการจะต้องไม่ทิ้งผู้ให้ข้อมูล และติดตามช่วยเหลือ สอดส่อง ติดตามแก้ไข ปัญหาคนนั้นในระยะยาว หรือตลอดไป
- ประการที่ 4 กิจการจะต้องทำให้บทเรียนที่เกิดนำไปสู่การเรียนรู้ และแก้ไขจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ให้เกิดการรับรู้ในเชิงประจักษ์ โดยเฉพาะในระดับ C-Level และระดับคณะกรรมการบริษัท
- ประการที่ 5 วัฒนธรรมการบริหารจัดการอย่างมีจรรยาบรรณ ต่อต้านจรรยาบรรณวิบัติ จะต้องมีความชัดเจน แข็งแกร่งอย่างเพียงพอและยั่งยืนเหนือกว่าอิทธิพลใดๆ

หน่วยงานกำกับดูแลในหลายประเทศพยายามให้การสนับสนุนการยกระดับการกำกับดูแลที่ดีของกิจการต่างๆ ผ่านการส่งเสริมกลไกการให้ข้อมูลเบาะแส พฤติกรรมลับที่เป็นภัยร้ายแรงต่อกิจการ

- 1) ในสหรัฐ รัฐบาลแสดงชัดว่าส่งเสริม ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ให้ข้อมูลเบาะแสแก่รัฐบาล ที่ช่วยกำจัดพฤติกรรมเสี่ยงร้ายแรง
- 2) กฎหมายของสหรัฐยังไม่มีเนื้อหาที่เป็นการให้ความคุ้มครองทั่วไปแก่พยาน หรือผู้ให้ข้อมูลเบาะแสด้านการประกันการจ้างงานว่าจะไม่เสี่ยงต่อการตกงาน เพียงแต่กระบวนการคุ้มครองความปลอดภัยจากการทำร้ายพยาน
- 3) ตลาดหลักทรัพย์ โดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ในประเทศต่างๆ ทั่วโลกล้วนแต่ออกประกาศให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีกลไกการแจ้งเบาะแส และให้รางวัลแก่ผู้ที่แจ้งเบาะแสการกระทำผิดกฎหมาย กลด.
- 4) กฎหมายในหลายประเทศคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลเบาะแสด้านการรักษาความลับของข้อมูล และปกปิดชื่อของแหล่งข้อมูล
- 5) กฎหมายบางประเทศห้ามมิให้นายจ้างกลั่นแกล้งผู้ให้ข้อมูลเบาะแส หรือข่มขู่
- 6) ในอังกฤษให้ความคุ้มครองสถานการณืจ้างงานของผู้ให้ข้อมูล

แม้ว่าในทางกฎหมายหรือทางทฤษฎีจะมีข้อความที่ดูแลและคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลเบาะแสดแต่ในโลกแห่งความเป็นจริง ผู้ใช้ข้อมูลเบาะแสดจำนวนมากยังคงได้รับความเดือดร้อนและเสียหาย บางคนไม่อาจกลับไปอยู่ที่บ้านพักอาศัยอย่างปกติสุข บางคนถูกรังเกียจ ไม่มีคนคบหาสมาคม บางคนต้องฆ่าตัวตาย

ในความเป็นจริง กิจการจะต้องทบทวนตนเอง และยอมรับความจริงว่า การกำกับดูแลกิจการไม่อาจหวังพึ่งอำนาจทางกฎหมายได้อย่างเดียว และการเพิ่มวัฒนธรรมการเปิดรับข้อมูลเบาะแสกลายเป็นแนว

ทางการบริหารจัดการที่มีความจำเป็น เพื่อให้บุคคลที่มีข้อมูลความเสี่ยงร้ายแรงกล้าที่จะให้ข้อมูลนั้นเสมือนระบบรายงานพิเศษ เพื่อให้บุคคลที่มีข้อมูลความเสี่ยงร้ายแรงกล้าที่จะให้ข้อมูลนั้นเสมือนระบบรายงานพิเศษ เพื่อนำไปสู่กระบวนการพิจารณาและตัดสินใจ

ความท้าทายในการสถาปนากลไกการแจ้งเบาะแสยังคงมีอยู่หลายประการ

- 1) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสู่การเปิดรับข้อมูลเบาะแสไม่ใช่เรื่องที่เกิดโดยง่าย
 - (1) ผู้นำจะต้องแสดงสัญญาณที่ชัดเจน และมีการแสดงออกก่อน
 - (2) องค์กรต้องสร้าง Ethics Champions หรือต้นแบบของบุคคลที่ทรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณ
 - (3) การให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งบุคลากรภายในและบุคคลที่เกี่ยวข้องภายนอก
 - (4) การเปิดช่องทางทั้งบนระบบออนไลน์และออฟไลน์ และการบริหารฐานข้อมูลที่กำหนดสิทธิการเข้าถึงอย่างรอบคอบ รมัดระวังและเหมาะสม
 - (5) มีกรณีศึกษา ให้บุคคลสืบค้นเพื่อสร้างการเรียนรู้ และทำความเข้าใจจากสถานการณ์จริง ไม่ใช่เพียงหลักการทางทฤษฎี
 - (6) มีบทสรุปให้รู้ว่าหากเกิดเหตุแห่งความเสี่ยงร้ายแรง พฤติกรรมฉ้อฉล จรรยาบรรณวิบัติร้ายแรงแต่ละกรณี จะเกิดอะไรขึ้น ฝ่ายบริหารจะจัดการอย่างไรในที่สุด
 - (7) ควรเอาจริงเอาจัง ทำให้เป็นเรื่องเป็นราว ไม่ใช่หายเงียบ
 - (8) การรณรงค์สื่อสารเพื่อป้อนข้อมูลย้อนกลับให้ทุกคนรู้ว่า ผลที่เกิดจริงเป็นอย่างไร และตรงกับความคาดหวัง และเป็นสิ่งที่ยอมรับได้หรือไม่
 - (9) การเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วน เที่ยงตรง
 - (10) การจัดระบบให้คุณ รางวัล และให้โทษที่เหมาะสม
- 2) การเปิดรับมากเกินไปอาจให้ผลทางลบ

บางกิจการอาจให้ความสำคัญสูงกับการเปิดรับฟัง ทำให้มีข้อมูล เบาะแสมากมายหลั่งไหลเข้ามา ในฐานข้อมูลของกิจการ การเปิดรับฟังมากเกินไปอาจเกิดความท้าทายว่าอาจเกิดผลทางลบ

- (1) เกิดการส่งข้อมูลที่ผิดไปให้หน่วยงานกำกับดูแล จนเกิดเป็นวิกฤตการณ์ร้ายแรงแก่กิจการ
- (2) มักจะเกิดเมื่อมีผู้บริหารคนใหม่เข้ามาบริหารกิจการ และมีความจำเป็นต้องรู้ข้อมูลในกิจการให้มากที่สุด ในฐานะคนใหม่ แต่ได้รับข้อมูลไม่ถูกต้อง ไม่ดี ไม่มีการคัดกรอง จนทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจ
- (3) เกิดการแข่งขันกันให้ข้อมูล เพื่อเอาใจผู้บริหารแต่เป็นข้อมูลที่ไม่มีความคุณภาพเพียงพอ ซึ่งจะกลายเป็นความสับสน ปั่นป่วน ลดความสามัคคีและความไว้วางใจกัน

การเปิดรับข้อมูลอย่างกว้างขวางจึงควรจะมีกระบวนการกลั่นกรองที่เข้มแข็งและชัดเจนเพื่อให้มั่นใจว่าได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี ขณะเดียวกัน ควรจำกัดขอบเขตและให้ความสำคัญกับประเด็นจรรยาบรรณและความซื่อสัตย์

ในตำนานทางธุรกิจที่ถือว่า มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติและการทุจริตที่ร้ายแรง หลายคนยังคงนึกถึง Enron อันเนื่องมาจากแรงขับเคลื่อนจากภายในกิจการเอง จากการตั้งแรงจูงใจและระบบการให้ผลตอบแทนที่กระตุ้นให้บุคคลทำทุกอย่างที่ไม่ซื่อสัตย์ และแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตัวมากที่สุดทุกวิถีทาง ผ่านการสร้างรายการผลประโยชน์ทางการเงิน และการสูงขึ้นของราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์

หลังจากกรณีของ Enron ในปี 2001-2002 ทำให้นึกถึง Lehman Brothers ที่กระทำการอาจหาญด้านการเก็งกำไร ดึงเอากิจการอื่นๆ มาลงเหวของการขาดทุนด้วยความตั้งใจ และรับรู้ดีว่าเป็นปาที่และการหลอกลวง ทำให้ชื่อเสียงของกิจการที่ตั้งดำเนินงานมานานับ 100 ปีถึงจุดจบ

สิ่งเหล่านี้ ชี้ว่า เมื่อใดก็ตามที่โอกาสเหมาะสม หรือมีช่องว่างเหลืออยู่ บุคลากรและผู้บริหารในกิจการกล้าที่จะทำสิ่งที่เป็นจรรยาบรรณวิบัติและฉ้อฉล เพื่อแลกกับผลตอบแทนทางการเงิน

ตัวอย่างจากบางส่วนของ 10 อันดับกิจการที่เป็นตำนานของการไร้จรรยาบรรณในอดีต ได้แก่

อันดับ กิจการและสถานการณ์

- | | |
|----|---|
| 10 | Roche กิจการยาที่ตัดสินใจปฏิเสธจะจำหน่ายยาที่บำบัด HIV ชื่อ Tuzeon ในราคาส่วนลดเหลือ 10,000 ดอลลาร์ จากราคาปกติที่ขายอยู่ 25,000 ดอลลาร์ แม้ว่าจะได้รับการร้องขอจากกระทรวงสาธารณสุขเกาหลีใต้ และผลประกอบการของ Roche ก็มีกำไรมหาศาลอยู่แล้ว โดยให้เหตุผลว่า บริษัทไม่ได้อยู่ในธุรกิจต้องช่วยชีวิตใคร แต่ทำธุรกิจที่ต้องการผลกำไรเป็นการตอบแทน ซึ่งเป็นเหตุผลที่ทั่วโลกไม่อาจยอมรับได้ และไม่มีวันลืมข้ออ้างนี้ |
| 7 | Well Point เป็นธุรกิจประกันภัยที่ฉ้อฉลอย่างไร้จรรยาบรรณด้วยการหาเหตุและสร้างเงื่อนไขในการยกเลิกกรมธรรม์ เพื่อระงับความรับผิดชอบตามกรมธรรม์ บริษัทได้แจ้งยกเลิกภาระความรับผิดชอบตามกรมธรรม์กับลูกค้าผู้เอาประกันผู้หญิงจำนวนมาก โดยอ้างว่าพวกเธอมีผลวินิจฉัยด้วยเครื่องมือว่าเป็นมะเร็งที่เต้านม ซึ่งต่อมาพบว่าการวินิจฉัยดังกล่าวหลอกลวง โดยผู้หญิงที่ตกเป็นเหยื่อคือผู้หญิงโสดที่อยู่คนเดียว ไร้ญาติและคนที่จะช่วยต่อสู้และคัดค้านบริษัท |
| 5 | Goldman Sachs ได้ตั้งกองทุนชื่อ Abacus 2007-ACI เป็นกองทุนลงทุนด้านตราสารที่มีประกันด้วยการจำนองอสังหาริมทรัพย์ที่ออกจำหน่ายแก่นักลงทุน โดยตั้งใจปกปิดข้อมูลแก่นักลงทุน และทำให้กองทุนนี้ทำเงินได้กว่า 1 พันล้านดอลลาร์ |
| 1 | IBM ได้แอบจำหน่ายโมเดลคอมพิวเตอร์รุ่นแรกให้แก่นาซี เยอรมนี ขณะที่ผู้ก่อตั้งของ IBM ชื่อ Thomas Watson กล้าที่จะเข้ารับรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศที่จะให้ให้กับคนที่ไม่ใช่คนเยอรมนีชื่อ The Grand Cross of The German Eagle |

ตัวอย่างที่ยกให้เห็นนี้ ทำให้เห็นว่ามีความเป็นไปได้สูงที่การบริหารของกิจการใดๆ แม้ว่าจะเป็นกิจการที่มีชื่อเสียง กิจการขนาดใหญ่ เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก กล้าที่จะคิดถึงเงิน ผลประโยชน์มากกว่ามนุษยธรรมที่พึงมีเป็นอันดับแรก

เมื่อกิจการก้าวหน้าถึงขั้นยอมรับข้อมูลผ่านการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) การจัดการเรื่องนี้เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี เป็นระดับนโยบายและเป็นประเด็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ซึ่งหากไม่สามารถบริหารจัดการได้ตั้งแต่ระดับความเสี่ยงเชิงนโยบาย กรอบเวลาดำเนินการ และขั้นตอนดำเนินการ กิจการอาจกำลังหลอกตัวเองว่าไม่มีเหตุร้ายในกิจการ เพราะไม่ปรากฏว่ามีใครแจ้งเบาะแสการฉ้อโกง จรรยาบรรณวิบัติหรือพฤติกรรมไม่มีธรรมาภิบาลแต่อย่างใด โดยกลไกการแจ้งเบาะแสนี้ หากต้องการมองเห็นชัด ปัจจุบันได้ขยายขอบเขตออกไปสู่บุคลากรภายนอกองค์กร ซับพลายเออร์ คู่ค้า คู่สัญญา บุคคลที่ 3 ภายนอกกิจการ

เงื่อนไขหลักที่ควรบรรจุไว้ในนโยบายการแจ้งเบาะแส ควรประกอบด้วย

- ประการที่ 1 การระบุสิ่งที่เป็นกังวลและการจัดส่งข้อมูลป้อนกลับ (feedback) นโยบายจะต้องกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติในส่วนการจัดการกับสิ่งที่เป็นกังวลที่มาจาก การรับรู้ ข้อมูลจากผู้ที่ยอมเสี่ยงให้เบาะแสและถูกจัดว่าเป็นประเด็นร้ายแรง

- บรรดากิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติของกิจการที่ยังอ่อนแอต้องถูกหยิบยกขึ้นมา และทำเป็นทะเบียนให้ชัดและระบุวิธีการจัดการอย่างเหมาะสม
- ประการที่ 2 การให้หลักประกัน สร้างความมั่นใจเพิ่มเติมแก่ผู้ที่มีโอกาสเป็นผู้ให้เบาะแส แนวพึงปฏิบัติในเรื่องการจัดการระบบการแจ้งเบาะแสดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนว่า
- (1) สามารถปกป้องคุ้มครองทั้งผู้บริหาร บุคลากร มิให้ตกเป็นเหยื่อและการกล่าวหาเมื่อทำตัวเป็นแกะดำ
 - (2) สามารถทำให้บุคลากรที่เหลือมีความมั่นใจว่าองค์กรต้องการพฤติกรรมที่มีวินัย ดำรงรักษาจรรยาบรรณ
- ประการที่ 3 การแจ้งเบาะแสที่เกิดนอกภาระงานขอบข่ายงานของตนและเปิดสู่บุคคลภายนอก แนวพึงปฏิบัติต้องระบุให้ชัดเจนว่า บุคคลสามารถให้เบาะแสดังกล่าวพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติที่เป็นเรื่องนอกขอบเขตและภาระงานของตนอย่างไร และสามารถให้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมกรรมการแจ้งเบาะแสดังกล่าวแก่บุคคลภายนอกได้ เช่น ผู้สอบบัญชีภายนอก หรือหน่วยงานกำกับดูแลกิจการ หรือตำรวจ
- กิจการต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าหากสิ่งที่เกิดเกี่ยวข้องกับความผิดทางแพ่งและทางอาญาด้วยมิได้เป็นเพียงจรรยาบรรณวิบัติที่เป็นเชิงพฤติกรรมอย่างเดียว การให้ข้อมูลเบาะแสดังกล่าวจะต้องเปิดกว้างสู่บุคคลและหน่วยงานภายนอกได้เพียงใด โดยบุคคลที่ให้ข้อมูลยังคงได้รับความคุ้มครอง
- ประการที่ 4 นโยบายของผู้บริหาร การแสดงความยึดมั่น ผูกพัน และชัดเจนไม่หลายมาตรฐาน เมื่อมีข้อมูลเบาะแสดังกล่าว ละเอียดเป็นเรื่องของจรรยาบรรณวิบัติ ผู้บริหารระดับสูง จะให้ความสำคัญเปิดรับฟังอย่างเปิดกว้าง และจะมีการรับไว้ นำไปดำเนินการอย่างจริงจังโดยทันที มิชักช้าหรือเก็บเรื่องเงียบ
- หากในเวลาต่อมา ข้อมูลเบาะแสนำเสนอขึ้นไป ไม่ได้เข้าข่ายจรรยาบรรณวิบัติร้ายแรงหรืออาจจะไม่ใช่เรื่องจริง จะไม่มีการลงโทษ การสะท้อนผลทางลบกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูล หากการให้ข้อมูลนั้นเป็นไปโดยสุจริต หัวดี และต้องการให้เกิดการปรับปรุง หรือสกัดกั้นเหตุร้ายในกิจการ และมีเหตุอันน่าสงสัยว่าจะเกิดการกระทำผิดร้ายแรง เกินกว่าจะยอมรับได้
- ประการที่ 5 การมีช่องทางให้มีการขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาอิสระได้
- ผู้ที่มีข้อมูลและพร้อมที่จะให้เบาะแสดังกล่าวจะต้องการปรึกษาหารือกับคนที่เป็กลาง คนที่ไว้วางใจได้ก่อน เพื่อลดความรู้สึกไม่มั่นใจ ความกลัว วิตก หรือต้องการความเห็นจากคนนอกช่วยประเมินสถานการณ์จากเรื่องที่เล่าให้ฟังเบื้องต้น ว่ามีความร้ายแรงและจะกระทบต่อตัวผู้ให้ข้อมูลเพียงใด
- นโยบายจะต้องระบุให้ชัดว่าในกรณีนี้ ผู้ที่มีข้อมูลจะสามารถขอคำปรึกษาและแนะนำเบื้องต้นก่อนเข้าสู่กระบวนการแจ้งเบาะแสดังกล่าวได้อย่างไร หรือไม่
- ประการที่ 6 นโยบายการบริหารการแจ้งเบาะแสดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง
- 1) ความพร้อมจะรับฟังด้วยใจที่เป็นธรรม
 - 2) สร้างความมั่นใจในกระบวนการรักษาความลับเกี่ยวกับตัวผู้ให้เบาะแสด
 - 3) การให้ความช่วยเหลือ คุ้มครองพยานหรือคนชี้ข้อมูลที่มีมาตรฐาน
 - 4) การดำเนินการกับบุคคลในลักษณะนิรนาม ไม่มีแฟ้มข้อมูลที่จะทำให้ผู้ให้

- ข้อมูลได้รับอันตรายหรือเสียหายในภายหลัง
- การเขียนเนื้อหานโยบายจะต้องเลือกใช้คำที่คำนึงถึงประเด็นที่อ่อนไหว และไวต่อความรู้สึกของผู้อ่าน แต่อยู่บนเนื้อหาที่เป็นจริงได้ น่าเชื่อถือ ไม่ใช่เพียงทำให้สบายใจเพียงอย่างเดียว และครอบคลุม ประเด็นที่เป็นกังวลและวิตกทุกกรณี
- ประการที่ 7 การคำนึงถึงผู้บังคับบัญชาตามสายงานและนิติสัมพันธ์ที่เป็นทางการ
- นอกจากความกังวลเกี่ยวกับตัวเองแล้ว ผู้ให้ข้อมูลที่จะใช้เป็นเบาะแสอาจยังวิตกกังวลเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาตามสายงานปกติ หรือนิติสัมพันธ์กับกิจการกรณีคนนอกองค์กรว่าจะมีปฏิกริยาหรือพฤติกรรมต่อตัวผู้ให้ข้อมูลอย่างไร
- นโยบายไม่ควรกำหนดให้มีความเกี่ยวพันกันระหว่างตัวบุคคลผู้ให้ข้อมูลกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ติดต่อทางธุรกิจหรือนิติสัมพันธ์กันโดยตรง หากผู้ให้เบาะแสไม่ประสงค์จะเกี่ยวข้อง กำหนดช่องทางการร้องเรียนควรคำนึงถึงประเด็นนี้ด้วย

ในการสำรวจเกี่ยวกับกลไกการแจ้งเบาะแสได้พบว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรับข้อมูลผ่านการแจ้งเบาะแสที่มีโอกาสเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานได้หลายหน่วยงาน (หน่วยตรวจสอบภายใน งานการพนักงาน ผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง Compliance Unit ฝ่ายกฎหมาย หน่วยงานภายนอกองค์กร) ได้ข้อสรุปที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการวางนโยบายการรับแจ้งเบาะแส (ที่มา : The Institute of Governance UK ร่วมกับ The Public Concern at Work : PCaW โดยรายงานผลการสำรวจตีพิมพ์เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2013) สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

- 1) ผู้ตอบเห็นว่านโยบายการรับข้อมูลเบาะแสควรจะมีการปรับปรุงและแก้ไขก่อนประเด็นอื่นๆ
- 2) นโยบายการแจ้งเบาะแสที่ออกมาควรนำมากำหนดเป็นหลักสูตรเพื่อให้การอบรมแก่บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบโดยตรงในขั้นตอนตามนโยบาย
- 3) นโยบายการบริหารข้อร้องเรียน โดยแยกกระบวนการและขั้นตอนรวมทั้งหน่วยงานให้ชัดเจนระหว่างกระบวนการปฏิบัติในการรับเรื่องร้องเรียนทั่วไป กับกระบวนการปฏิบัติในด้านการแจ้งเบาะแส
- 4) มีขั้นตอนที่แจ้งข้อมูลความคืบหน้า ผลการดำเนินงาน เป็นข้อมูลป้อนกลับ (feedback) คืนให้ผู้ที่เป็นผู้แจ้งข้อมูลรับทราบ ว่า ได้รับผลประการใด และดำเนินการต่ออย่างไร
- 5) หน่วยงานที่ได้รับความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นว่าจะรับเอาข้อมูลจากการแจ้งเบาะแสไปสู่การบริหารจัดการแทนองค์กรมากที่สุด คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยคาดหวังว่าหน่วยตรวจสอบภายในจะเชื่อมโยงการดำเนินการให้ขึ้นไปถึงคณะกรรมการบริษัท ในส่วนของการจัดการข้อมูลที่เป็นเบาะแสในรูปแบบที่ต่อเนื่องตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ
- 6) ในการดำเนินการนี้ได้ หน่วยงานตรวจสอบภายในจะต้องมีองค์ประกอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับ
 - 6.1) ความเป็นอิสระที่แยกออกจากผู้ที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงและไม่ถูกต้อง
 - 6.2) ความเที่ยงตรง การพิจารณาข้อมูลด้วยเหตุและผล และไม่เอนเอียงหรือประนีประนอมกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นพิเศษ
- 7) หน่วยงานอื่นที่ได้รับความเชื่อถือรองลงมาจากหน่วยงานตรวจสอบคือ
 - 7.1) หน่วยงานด้านบุคคล
 - 7.2) Compliance Unit
 - 7.3) ฝ่ายกฎหมาย
 - 7.4) ผู้บริหารระดับสูงอื่นที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง

หน่วยงานที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจน้อยที่สุด คือ ฝ่ายบัญชีและการเงิน และฝ่ายบริหารความเสี่ยง

8) ผู้ตอบส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อว่า การนำข้อมูลจากเบาะแสไปบริหารจัดการจะทำให้ห้องค์กรมีการกำกับดูแลดีขึ้น (ร้อยละ70%)

9) ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าเงื่อนไขในการให้ความคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลเบาะแสยังไม่ครบถ้วน และจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอีก เพราะอาจจะเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน และเฉพาะเจาะจงเฉพาะเรื่องซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ทางเทคนิคพร้อมประสบการณ์และทักษะเข้ามาบริหารจัดการ ไม่ใช่บุคลากรที่ปฏิบัติงานทั่วไป หากใช้บุคคลที่มีความรู้ทางเทคนิคไม่เพียงพอ จะเกิดปัญหาและความเสียหายมากกว่าเกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ และอาจจะดำเนินการไปในแนวทางที่ผิด

10) การร้องเรียนพฤติกรรมส่วนบุคคลจากทัศนคติหรือความคับข้องใจส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมไม่เหมาะสมควรจะแยกออกจากงานการบริหารข้อมูลเบาะแสที่เป็นเรื่องฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิบัติ จึงต้องมีการตีเส้นที่แยกประเด็นทั้ง 2 ประเด็นออกจากกันก่อน

ข้อมูลที่แจ้งเบาะแสไม่ควรเป็นเรื่องที่บุคคลผู้แจ้งมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงในฐานะของผู้ได้รับผลกระทบ แต่เป็นการมองเห็นความเสียหายของผลลัพธ์ที่จะเกิดจากการฉ้อฉลหรือจรรยาบรรณวิบัติ นั้น และต้องการส่งสัญญาณเตือนภัยแก่องค์กร จึงมีฐานะเป็นเพียงคนส่งสาร(Messenger) ที่แสดงความห่วงใยและยกประเด็นขึ้นมา เพื่อให้กิจการนำเข้าสู่กระบวนการพิจารณาต่อไป

14.การศึกษา Road map การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ

แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีในกลุ่มประเทศนอร์ดิก

ประเทศกลุ่มนอร์ดิกได้รับการยอมรับว่ามีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของประเทศที่ได้รับการยกย่องว่ามีการกำกับดูแลที่ดีที่สุดของโลก เทียบกับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระดับประเทศและระดับการกำกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีต่อเนื่องยาวนานมาตั้งแต่ทศวรรษ 1970 จนมีความก้าวหน้าและทันสมัย จนใช้เป็นต้นแบบของประเทศอื่นๆ ได้

- | | |
|-------------|--|
| ประการที่ 1 | ให้อำนาจแก่ผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี จนทำให้ผู้ถือหุ้นมีบทบาทอย่างกว้างขวางในการกำกับและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ |
| ประการที่ 2 | ให้สิทธิออกเสียงหลากหลาย (Multiple Voting Right) แก่หุ้น รวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อยและตั้งเงื่อนไขการเปิดเผยข้อมูลการใช้สิทธิออกเสียงอย่างเข้มข้นต่อผู้ถือหุ้นทั่วไปและต่อนักลงทุนทั่วไปในตลาด |
| ประการที่ 3 | สร้างความคุ้มครองปกป้องเสียงข้างน้อย เพื่อให้มีส่วนถ่วงอำนาจผู้ถือหุ้นรายใหญ่ |
| ประการที่ 4 | กำหนดสิทธิรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมควบคุมกิจการได้ |
| ประการที่ 5 | กำหนดเงื่อนไขและสัดส่วนกรรมการที่ไม่มีบทบาทและอำนาจในการบริหารกิจการ |
| ประการที่ 6 | ใช้บทบาทคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ |
| ประการที่ 7 | กำหนดให้ผู้สอบบัญชีต้องแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้นและกำหนดความรับผิดชอบต่อผลงานกับผู้ถือหุ้น |
| ประการที่ 8 | วางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการใช้อำนาจของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ |
| ประการที่ 9 | วางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขความโปร่งใส |

ความสำเร็จของการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการทำให้เกิดต้นแบบที่เรียกว่า Nordic Governance Model โดยอิงพื้นฐานจากการเป็นรัฐสวัสดิการ (Welfare State) ที่ใส่ใจกับเป้าหมายความ

ผาสูกของประชาชนของประเทศในกลุ่มนอร์ดิก ในการวางกรอบแนวทางของคุณค่าทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากิจการ และการมีผลประกอบการอย่างมีอาชีพ และยึดโยงกับแนวคิดหลักของ GRC: Governance, Risk Management and Compliance

ตารางที่ 2 การเชื่อมกันระหว่างกรอบแนวคิด GRC

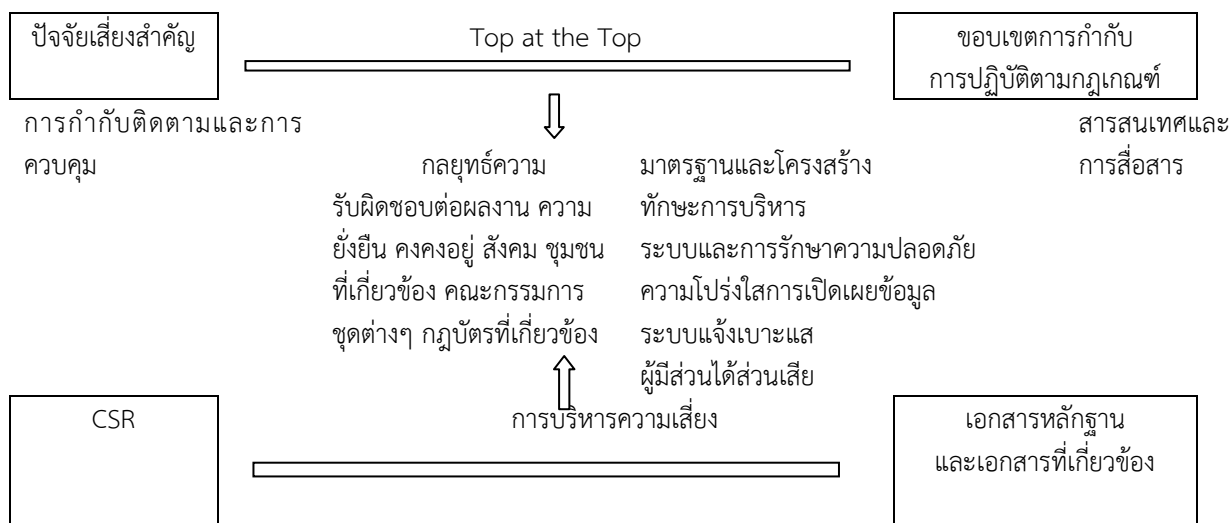
Governance	Risk Management	Compliance
1. การใส่ใจยึดโยงต่อความคาดหวัง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การปลูกฝังวัฒนธรรมกำกับดูแลที่ดี 3. การวางนโยบายการกำกับดูแลที่ดี 4. การกำหนดกระบวนการดำเนินงาน 5. การวางเงื่อนไข หลักเกณฑ์การใช้ อำนาจ การควบคุม 6. การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์	1. การค้นหาและระบุ ผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยง และความไม่ แน่นนอน 2. การดำเนินงานให้บรรลุ ครอบคลุมความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้	1. การกำกับชั้นที่ 2 ให้เกิดการ ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติ 2. การทำให้เกิดการนำกฎเกณฑ์มา ใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานจริง 3. การวางกรอบการเปิดเผยข้อมูล ผลกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

สิ่งที่ทำให้ Nordic Governance Model ตามกรอบแนวคิด GRC มีความโดดเด่นน่าสนใจสำหรับพิจารณาใช้เป็นต้นแบบ ได้แก่

- ประการที่ 1 เน้นวิธีดำเนินงานเชิงโครงสร้างและการวัดผลที่ชัดเจน การกำกับดูแลที่ดีของกลุ่มนอร์ดิก มุ่งส่งเสริมเสถียรภาพทางธุรกิจและทางการเงิน สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างความมั่นใจว่ากิจการยึดหลักความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล การมีเสถียรภาพ ความเป็นธรรมของธุรกิจและความรับผิดชอบต่อผลงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 2 เน้นการกำกับตนเองและการรักษาวินัยของตนเอง การกำกับดูแลที่ดีของกลุ่มนอร์ดิกมุ่งแก้ไขจุดอ่อนของการเน้นแต่การบริหารจัดการในระยะสั้น ที่อาจจะทำให้การกระทำของผู้บริหารไม่ใส่ใจกับการกำกับดูแลที่ดี ผลประโยชน์องค์กร และนโยบายขององค์กร โดยการทำให้ กิจการมีแรงจูงใจที่ต้องการกำกับตนเองและรักษาวินัยด้วยตนเอง สมัครใจเอง ไม่ใช่ภาคบังคับจากหน่วยงานกำกับ และทำให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่มีช่องว่างไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือไม่ก็ตาม ขณะเดียวกัน ก็ทำให้ความยั่งยืนของกิจการ ควบคู่กับความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม
- ประการที่ 3 การนำหลักการ GRC มาวาง Governance Roadmap องค์กรประกอบของ Roadmap & Framework ได้แก่
- 1) ค้นหา ระบุ วิเคราะห์/ ตรวจสอบ กรอบแนวคิด กฎเกณฑ์ทั้งหมดที่ต้องมีการกำกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน
 - 2) มีคณะกรรมการ GRC กำกับภาพรวมและการประกาศกฎบัตรของแต่ละประเด็น G-R-C
 - 3) แผนการสื่อสาร การควบคุมและการทดสอบผลการสื่อสาร

- 4) ออกแบบและกระบวนการนำมาใช้ทั้งกระบวนการ GRC กระบวนการดำเนินธุรกิจและการกำกับด้วย IT
- 5) สอดส่อง กำกับติดตาม การจัดทำรายงาน และการเปิดเผยข้อมูล กิจกรรมการดำเนินงานที่แสดงความคืบหน้าด้าน GRC
- 6) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวก การให้คำปรึกษา และการให้ความช่วยเหลือในการออกแบบเพื่อนำ GRC มาใช้ในกิจการ
- 7) จัดทำเอกสาร กรอบแนวทาง วิธีดำเนินงานภาคปฏิบัติตามแนวคิด GRC
- 8) กรอบแนวทางการกำกับดูแลด้าน IT (เช่น COSO, ITIL, CoBIT, ISO)
- 9) จัดทำผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับกระบวนการและพัฒนาการตามกรอบแนวทางและขอบเขตของ GRC
- 10) การบูรณาการ GRC ในกระบวนการดำเนินงานปัจจุบันและการออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่เพิ่มเติมอย่างครบถ้วนและเพียงพอ
- 11) พัฒนา IT ในระดับธุรกรรมต่างๆ และการวางระบบกำกับอัตโนมัติ
- 12) ค้นหา วิเคราะห์ประเมินการดำเนินงานที่เกิดจริงในเชิงประสิทธิภาพของ GRC และความคืบหน้า
- 13) วัดผล ประเมินผล จัดทำรายงานประสิทธิภาพของ GRC ต่อคณะกรรมการ
- 14) กำหนดวิธีดำเนินงาน เอกสาร แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์และเงื่อนไขการทดสอบ และเกณฑ์การผ่านการทดสอบ
- 15) แนวทางการลดภาระและประหยัดเวลาในองค์กรในการพัฒนา
- 16) กรอบการกำกับติดตามและแผนการปรับปรุง
- 17) แผนการอบรม ให้การศึกษาและสร้างความตระหนัก
- 18) เครื่องมือในการกำหนดขอบเขต วางแผน ทดสอบ ควบคุม การทุจริต การคอร์รัปชัน และการแสดงความรับผิดชอบทางสังคม
- 19) วิธีดำเนินการประเมินตนเอง
- 20) วิธีปฏิบัติงานตามภาระงานอย่างยั่งยืน
- 21) การกำหนดบทบาท หน้าที่ โครงการที่เกี่ยวข้องกับ GRC

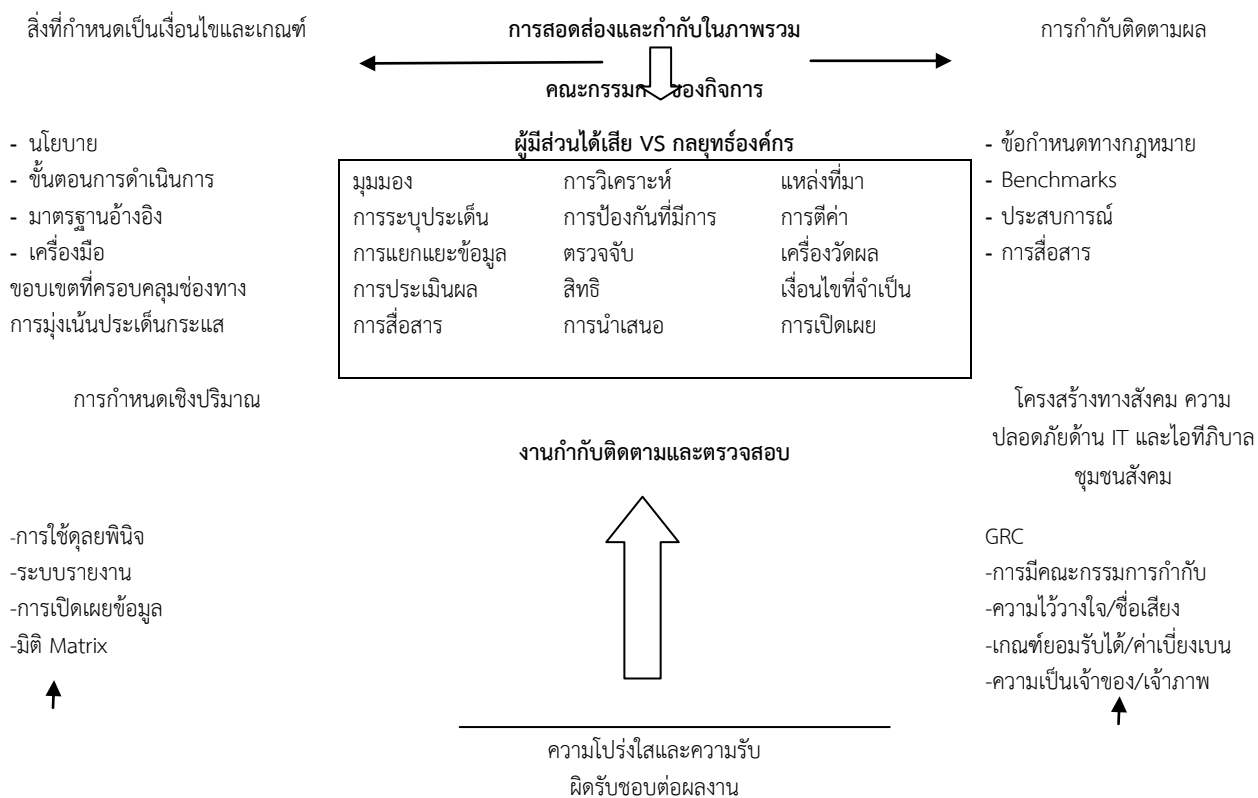
แผนภาพที่ 1 การเชื่อมโยง GRC ใน Governance Roadmap



ตาม Nordic Governance Model แนวทางการกำกับดูแลของกลุ่มนอร์ดิก ได้แบ่งระดับของการกำกับดูแลออกเป็น 2 ระดับได้แก่

- ระดับที่ 1 การกำกับในภาพรวม เรียกว่า Total Governance ที่พิจารณาทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ (Upstream and downstream) และนำมารวมเป็น Governance Codex นอกจากนี้ องค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดียังแยกส่วนประกอบออกไปอีก 3 ส่วนตาม GRC
- (1) การบริหารความเสี่ยง
 - (2) การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
 - (3) IT – Security
- เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อน และสร้างการยึดโยง เชื่อมโยงกัน ที่จะนำไปสู่ Roadmap ที่ข้ามสายงาน ภาระงาน
- ระดับที่ 2 การวางกรอบแนวทางและ Roadmap Nordic Governance Model ให้น้ำหนักความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล 2 ด้านคือ
- (1) ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล กำหนดเกณฑ์ (Transparency)
 - (2) ความรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) ที่เหนือกว่าความรับผิดชอบต่อหน้าที่
- โดยเชื่อว่าหลักธรรมาภิบาล 2 ส่วนนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดูแล ระบบควบคุมภายใน
- ตามโมเดลนี้มี การแยกแยะคณะกรรมการ GRC ออกมาต่างหากจากคณะกรรมการกิจการ เพื่อกำกับองค์ประกอบที่อาจจะทำให้เกิดการหยุดชะงักของกิจการ และดำเนินการในส่วนที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน
- กรอบแนวทางนี้ ยังให้ความสำคัญกับกลไกการกำกับติดตามอย่างเปิดเผยและใกล้ชิด ในลักษณะที่มีการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกันของผลดำเนินงาน แทนตัวชี้วัดแบบเดี่ยวๆ และนำเอาข้อมูลจากการกำกับติดตามไปใช้ประกอบการตัดสินใจที่เน้นความโปร่งใส บูรณาการ ยึดโยงกันระหว่างความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- กรอบแนวทางตามรูปแบบประเทศกลุ่มนอร์ดิก จึงมีการเพิ่มเติมจากการกำกับดูแลที่ดีขั้นพื้นฐานที่ประเทศอื่นๆ นอกกลุ่มนอร์ดิกใช้กัน ซึ่งเป็นเรื่องของความเป็นอิสระของคณะกรรมการ การประเมินผลโดยคณะกรรมการและคณะกรรมการย่อย การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่อต้านการคอร์รัปชัน ความเสี่ยงทางการเมือง การบริหารการทุจริต เป็นต้น

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวทางการระบุสถานการณ์กำกับดูแลกิจการที่ดีของนอร์ดิก



สิ่งที่กำหนดเป็นเงื่อนไขและเกณฑ์

- นโยบาย
- ขั้นตอนการดำเนินการ
- มาตรฐานอ้างอิง
- เครื่องมือ

ขอบเขตที่ครอบคลุมช่องทาง
การมุ่งเน้นประเด็นกระแส

การกำหนดเชิงปริมาณ

- การใช้ดุลยพินิจ
- ระบบรายงาน
- การเปิดเผยข้อมูล
- มิติ Matrix

การกำกับติดตามผล

- ข้อกำหนดทางกฎหมาย
- Benchmarks
- ประสิทธิภาพ
- การสื่อสาร

โครงสร้างทางสังคม ความปลอดภัยด้าน IT และไอทีภิบาล
ชุมชนสังคม

GRC

- การมีคณะกรรมการกำกับ
- ความไว้วางใจ/ชื่อเสียง
- เกณฑ์ยอมรับได้/ค่าเบี่ยงเบน
- ความเป็นเจ้าของ/เจ้าภาพ

ประเด็นที่ถือว่ามีความสำคัญตาม Roadmap ในการพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามโมเดลของประเทศกลุ่มนอร์ดิกได้แก่

ประการที่ 1 การบริหารความเสี่ยงและการบริหารภาวะวิกฤติ

การกำกับดูแลที่ดีในส่วนนี้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญลำดับสูงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในกิจการ (Internal Stakeholders) องค์กรประกอบที่ครบถ้วนและเพียงพอตามมาตรฐานบริหารความเสี่ยงและบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มั่นใจว่าสามารถเปิดเผยความยั่งยืนที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และประกันความเสี่ยงได้ด้วยการใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้

ประการที่ 2 การบริหารความโปร่งใสและความเป็นอิสระ

การกำกับดูแลที่ดีในส่วนนี้ได้มุ่งเน้นในด้านบทบาทและสถานะของผู้นำและการมอบหมายอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีธรรมาภิบาลในระดับเข้มข้น และถือว่าบทบาทของผู้บริหารและผู้มีอำนาจเป็น Tone-at-the-top ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่จะส่งเสริมและประกันการส่งต่อและถ่ายทอดการกำกับดูแลที่ดีสู่ระดับปฏิบัติการ เป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจบุคลากรระดับเจ้าของภาระงานทุกตำแหน่งได้ดีที่สุด

ภายใต้โมเดลของนอร์ดิกคาดหวังว่าผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจจะมีกระบวนการพิจารณาและการตัดสินใจที่ประหยัดต้นทุน มีเหตุมีผล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ควบคู่กับการพิจารณาบนฐานความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไม่ใช่แก่งกำไร เปิดรับความเสี่ยงที่ไม่มั่นใจใน

ความสามารถการบริหารจัดการ

- ประการที่ 3 การบริหารบทบาทของบุคลากรและการมีระบบ Two-Tier System การกำกับดูแลตามโมเดลกลุ่มประเทศนอร์ดิกแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ ส่วนใหญ่ คือ กลุ่มประเทศนอร์ดิกให้อำนาจกับคณะกรรมการบริษัทในระดับที่สูงมาก เพื่อให้เพียงพอในการบังคับใช้แนวคิดตามกรอบ GRC และขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ขณะเดียวกัน บุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า จึงเปิดให้มีบทบาทและช่องทางในการนำเสนอความเห็นได้ถึงระดับคณะกรรมการกิจการ ส่วน Two-Tier System เป็นระบบที่กำหนดเป็นเงื่อนไขชัดเจนให้แบ่งแยกอำนาจ และหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างประธานคณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
- ประการที่ 4 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ประเด็นสังคมและกระแสหลักที่ใช้มาเป็นธงในการบริหารจัดการกิจการตาม หลักการกำกับดูแลที่ดี มาจากการรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของข้อกังวล ทางลบและความคาดหวังทางบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหนือกว่า พันธกิจและ การมุ่งมั่นตามวัตถุประสงค์การดำเนินกิจการเยี่ยงผู้ประกอบการพึงมี หากพิจารณาแล้ว เห็นว่าความคาดหวังนั้นเกี่ยวข้อง เกี่ยวเนื่องกับการดำเนิน กิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ต้องพิจารณาปรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ให้สัมพันธ์กัน
- ประการที่ 5 การบริหารบทบาท Tone-at-the-top เป็นส่วนของการวางกรอบการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นบทบาทและความรับผิดชอบ ของประธานกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ ในส่วนของจริยธรรม ความซื่อสัตย์ และบทบาทที่เป็นอิสระผ่าน กฎบัตร บรรทัดฐาน กรอบแนวพึง ปฏิบัติที่เหนือกว่ามาตรฐานขั้นต่ำทางกฎหมาย ในลักษณะ Governance Framework ที่พร้อมในการรองรับกฎหมาย กฎเกณฑ์ใหม่ๆ ที่ยังไม่ได้ใช้บังคับใน ปัจจุบัน และทำให้เห็นชัดว่ามีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
- ประการที่ 6 การบริหารวิกฤติและภัยคุกคามเพื่อพลิกให้เป็นโอกาสและคุณค่าเพิ่ม เป็นส่วนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตเพียงการจัดการกับ ความเสี่ยงที่หลงเหลือและทำให้กิจการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย หากแต่ยังเป็นการนำเอาวิกฤติและภัยคุกคามภายนอกที่ยังคงอยู่ และ กิจการพิจารณาแล้วไม่อาจยอมรับได้มาหาแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อพลิก สถานการณ์จากวิกฤติและภัยคุกคาม (Threats) กลับเป็นโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างรายได้ และการเติบโต ซึ่งเป็นคุณค่าของกิจการในที่สุด
- ประการที่ 7 การบริหารงานกำกับด้วยระบบอัตโนมัติแทน Manual เป็นส่วนของการใช้เครื่องมือ IT และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อน กระบวนการ กำกับดูแลที่ดี ตามกรอบแนวทาง GRC ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของไอทีภิบาล (IT Governance) มากขึ้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้แผนบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไป จากการใช้บุคคลกำกับ IT ทั้งหมดเป็นการใช้ IT กำกับบุคคลในบางส่วน

- ประการที่ 8 โมเดล Nordic Governance Model เป็นต้นแบบ
 กิจกรรมในประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอื่นสามารถนำเอาโมเดลของการกำกับดูแลที่ดีที่สุดที่ใช้กับกลุ่มประเทศนอร์ดิกไปใช้ได้ ซึ่งที่ผ่านมาโมเดลนี้เป็นที่สนใจของประเทศในกลุ่ม BRICS (ประกอบด้วย บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้) และประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายเพิ่มขึ้น
 ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากประเทศต่างๆ ในโลกต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นมาแล้วในสหรัฐอเมริกาเกิดวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ แม้ว่าจะใช้โมเดลการกำกับดูแลที่ดีตาม Sabanes-Oxley หรือ SOX และความล้มเหลวในอังกฤษและสหภาพยุโรป ที่เกิดวิกฤติการณ์หนี้สินในกรีซที่ยังคงต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ก็ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้
- ประการที่ 9 นอกเหนือจากการกำกับดูแลที่ดี นอร์ดิกยังเป็นต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดีอื่น โดยแนวปฏิบัติที่ดีอื่นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของการกำกับดูแลที่ดีได้แก่
- 1) Roadmap & Framework for Code-of-Conduct
 - 2) Roadmap & Framework for Tone-at-the-top
 - 3) Roadmap & Framework for Succession Planning
 - 4) Roadmap & Framework for Bribery, Fraud and Corruption
 - 5) Roadmap & Framework for CSR
 - 6) Roadmap & Framework for IT-Security and Data Breaches

บทที่ 2

แนวคิดของ GRC : Governance , Risk Management and Compliance

1. หลักการและกรอบแนวคิดของ GRC

การบริหารรัฐวิสาหกิจไม่ได้แตกต่างจากวิสาหกิจเอกชนมากนัก ในส่วนของความจำเป็นต่อ ะมัดระวังในการดำเนินงานและกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ให้มีความยั่งยืน และมีกรอบการ บริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) ที่ทั้งองค์กรที่เหมาะสมกับกฎเกณฑ์ที่กำกับอยู่

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา กรอบแนวคิดของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และกรอบแนวคิดของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) เป็นแนวคิดที่ สคร. ใช้ใน การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอยู่แล้ว แต่เป็นไปในลักษณะที่ยังแยกประเด็นออกจากกัน และมี แนวทางการพัฒนาแต่ละด้านออกไป ไม่ได้กำหนดให้แสดงความเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างกันอย่างชัดเจน ขณะที่ประเด็นของการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Management) เคยถูกประเมินว่าเป็นเรื่อง ของการควบคุมภายในด้านกฎหมาย หรือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และยังไม่เคยถูกยกระดับขึ้นมาให้มีความสำคัญเทียบเท่ากับการกำกับดูแลที่ดี (Governance) และการ บริหารความเสี่ยง (Risk Management) มาก่อน จนกระทั่งเริ่มมีแนวคิดใหม่ด้านการบริหารองค์กรด้วยการใช้ฐาน ความเสี่ยงครบวงจรที่เรียกว่า GRC หรือย่อมาจาก Governance, Risk and Compliance Management

ในทางปฏิบัติยังพบว่าด้วยว่า การกำกับดูแลที่ดี ยังมีการนำไปใช้ในลักษณะที่พยายามทำให้ เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ผู้กำกับกิจการกำหนดไว้ เมื่อ สคร. กำหนด ว่ารัฐวิสาหกิจต้องมีการกำกับดูแลที่ดี ก็ทำให้ สคร. เห็นว่ามีกระบวนการเรื่องนี้ แต่มีใช่เป็นองค์ประกอบของการบริหารจัดการอย่างแท้จริงในกระบวนการหลัก ของพันธกิจ เป็นการจัดให้มีตามองค์ประกอบหรือ Checklist ของ สคร. หรือเกณฑ์ชี้วัดการประเมินผลดำเนินงาน ของทริสเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดของ GRC ที่เป็นการนำองค์ประกอบ 3 ด้านมารวมกันในกรอบแนวคิดเดียว จึง ดูเหมือนว่าจะมาจากแนวคิดพื้นฐานที่รับวิสาหกิจรับรู้อยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริงเนื้อหาสาระตามแนวคิดของ GRC เป็นเรื่องใหม่ ที่ต่อยอดมาจากการพัฒนาเรื่องของ (ก) การกำกับดูแลที่ดี (ข) การบริหารความเสี่ยง และ (ค) การ กำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ซึ่งรัฐวิสาหกิจยังต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ ก่อนที่จะนำไปเพิ่มเติมหรือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

แนวคิดของ GRC เป็นการพัฒนาแนวคิดที่เชื่อว่าการบริหารความเสี่ยงและงานการกำกับดูแล ตลอดจนงานการควบคุมภายในเป็นเรื่องที่แยกกันดำเนินการไม่ได้อีกต่อไป ต้องผนึกทั้ง 3 ส่วนเข้ามาอยู่ในเรื่อง เดียวกัน เหมือนกับเหรียญกษาปณ์ที่มี 2 ด้าน ในเหรียญเดียวกัน หมายความว่าประเด็นเรื่องของการกำกับดูแลที่ ดี จะต้องเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงก่อน หลังจากนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้วยการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และเข้าใจ ถึงความเสี่ยง เพื่อที่จะได้นำไปสู่การจัดการกับความเสี่ยงด้วยแนวทางที่เหมาะสม พร้อมกันนั้น รัฐวิสาหกิจ จะต้องสร้างระบบการควบคุมภายในและสอบทานที่เข้มแข็งด้วย

การกำกับด้านกฎเกณฑ์ที่อิงบนหลักการและอิงบนฐานความเสี่ยง (Risk-based, principles-driven regulatory supervision) ตามแนวคิดของ GRC จะต้องนำไปใช้เป็นเครื่องมือด้านการบริหารและกำกับการ ปฏิบัติงานที่ช่วยปรับปรุงและพัฒนาด้าน (ก) การตัดสินใจเชิงบริหารหรือเชิงกลยุทธ์ (ข) การลดมูลค่าความ

เสียหายที่จะเกิดกับองค์กร (ค) เพิ่มความสามารถในการให้บริการสาธารณะ (ง) ผลดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น (จ) การปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

การนำแนวคิด GRC มาใช้จะต้องไม่ใช่เพียงการใช้เพราะเป็นแนวปฏิบัติที่ สคร. ในฐานะผู้กำกับดูแลกำหนด หากแต่ต้องเป็นความต้องการของรับวิสาหกิจที่มีเครื่องมือช่วยในการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงที่ดี และเป็นเสมือน DNA ของกระบวนการดำเนินงาน จนทำให้รัฐวิสาหกิจไม่ต้องกังวลต่อการที่อาจจะเกิดการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์เกินระดับที่ยอมรับได้อีกต่อไป และต้องการเห็นผลอย่างชัดเจนว่าแนวคิดของ GRC ช่วยให้การประกอบการดีขึ้น และมีธรรมาภิบาลจนเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน

การนำเอาแนวคิด GRC มาใช้ภายในองค์กรรวมทั้ง รัฐวิสาหกิจ ควรจะพิจารณาในมุมมองของการลงทุนระยะยาวในองค์กร เป็นการลงทุนที่จะเพิ่มโอกาสให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้มแข็งมากขึ้น จนสามารถปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและยกระดับองค์กรสู่การปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในระยะยาว และท้ายที่สุด แนวคิดของ GRC เป็นเครื่องมือที่จะช่วยกำจัดแนวทางการจัดการแบบต่างคนต่างทำ (Silo-based approach) ซึ่งไม่เพียงพอในการสร้างความยั่งยืนระยะยาวให้กับรัฐวิสาหกิจ เกิดการสูญเปล่าสิ้นเปลือง และทำให้เกิดความหลงผิดว่าองค์กรไม่มีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

GRC เป็นกรอบแนวคิดที่พัฒนาโดยหน่วยงานที่ชื่อ IRGC ภายใต้กรอบแนวคิดนี้มีส่วนหนึ่งที่เป็นกรอบแนวทางเฉพาะเจาะจงด้านการกำกับดูแลความเสี่ยง (IRGC Risk Governance Framework 2005, 2008) ซึ่งพัฒนาแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ ผลกระทบร้ายแรงจากมหันตภัยขนาดใหญ่ ด้วยการระบุฉากทัศน์ (Specific Scenario) เป็นการเฉพาะเจาะจง ที่ทำให้การประกอบการต้องหยุดชะงักลง Scenario-based Approach เป็นวิธีการที่ใช้กับการถกเถียงหารือร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญเฉพาะภายในด้านนั้นๆ ควบคู่กับการหาหลักฐานข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาประกอบการพิจารณา และการทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดหลักทางทฤษฎีและเชิงวิชาการ

ในการวิเคราะห์แต่ละ Scenario ผู้ที่มีส่วนร่วมจะต้องทำการระบุประเด็นต่อไปนี้

- 1) อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้น และย้อนกลับมาเป็นผลลัพธ์ขั้นกลาง และผลกระทบทั้งหมดที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น
- 2) อะไรที่ทำให้เกิดความน่าจะเป็นที่จะเกิดผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายดังกล่าว มีปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงใดบ้าง
- 3) ใครบ้างที่จะอยู่ร่วมกับเหตุการณ์ และแต่ละคนมีบทบาทใดเมื่อไปถึงพื้นที่เกิดเหตุ และบทบาทนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยงอย่างไร

เมื่อได้ภาพที่ชัดเจนของ Scenarios แล้ว จึงเริ่มกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Assessment) เพื่อประเมิน กลไกที่มีในปัจจุบันว่ามีความสามารถในการช่วยเหลือตนเอง และมีศักยภาพในการตอบโต้กับเหตุการณ์เสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างไร

การดำเนินกระบวนการนี้จะทำให้สร้างภาพ Risk Map และ Portfolio Views of Risk ในด้านการกำกับดูแลความเสี่ยง ที่เป็น (ก) ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน หรือส่วนที่ยังขาดตกบกพร่อง (ข) ความล้มเหลวของการกำกับดูแลความเสี่ยง (IRGC's Report on Risk Governance Deficits 2010)

IRGC ได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับการค้นหาและทำความเข้าใจความเสี่ยง ในรายงานปี 2010 ไว้ดังนี้

รูปแบบของความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยงย่อย
1.การรวบรวมและการแปลความหมาย เพื่อให้มีการศึกษาในองค์ความรู้ไม่เพียงพอ หรือไม่เหมาะสม	1.1 การขาดตกบกพร่อง การปฏิเสธ ละเลย สัญญาณเตือนล่วงหน้าด้านความเสี่ยง 1.2 การขาดความเพียงพอขององค์ความรู้เกี่ยวกับสถานะภัยพิบัติร้ายแรง ทั้งในด้านโอกาสที่จะเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ 1.3 การขาดความเพียงพอขององค์ความรู้เกี่ยวกับคุณค่า ความเชื่อ และความสนใจที่เป็นการรับรู้ความเสี่ยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2.การจัดการกับภาวะหยุดชะงักของการดำเนินงาน/การให้บริการที่ไม่เหมาะสม มีการเบี่ยงเบนของความรู้ความเข้าใจส่วนตัวเป็นหลัก	2.1 ความล้มเหลวของการระบุและการให้ความเห็นที่เพียงพอจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญในกระบวนการค้นหาความเสี่ยง (Risk Assessment) 2.2 ความล้มเหลวของการพิจารณาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 2.3 การมีสารสนเทศไม่สมบูรณ์ การเลือกสรรข้อมูลมาใช้มีความเอนเอียงหรือเบี่ยงเบน
3.การจัดการกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ และความซับซ้อนของระบบไม่เหมาะสม	3.1 การขาดตกบกพร่องของความเข้าใจมิติต่างๆ ของความเสี่ยงอย่างครบถ้วน ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ 3.2 ความล้มเหลวในการค้นหา เข้าถึงสถานะที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างพื้นฐานที่เกิดขึ้นกับระบบความเสี่ยง ไม่ทันการ ล่าช้า จนกระทบต่อการตัดสินใจจัดการความเสี่ยง 3.3 การยึดถือโมเดลมากเกินไปหรือน้อยเกินไป
4.การขาดความตระหนักว่า องค์ความรู้ และความเข้าใจที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียวไม่สมบูรณ์และไม่เพียงพอที่จะใช้ได้ตลอดไป	4.1 การยึดโยงกับประสบการณ์ องค์ความรู้ ความเข้าใจเดิมๆ เป็นหลัก 4.2 การละเลยการค้นหาความเปลี่ยนแปลง ความผิดใหม่ๆ นอกกรอบเดิมๆ

ในส่วนของแนวทางการจัดการความเสี่ยง ก็ยังพบว่า มีความเสี่ยงที่ IRGC ได้สรุปประเด็นไว้ โดยแยกออกเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน

รูปแบบของความเสี่ยง	ลักษณะความเสี่ยงย่อย
<p>1.การเตรียมการและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการวางนโยบาย</p>	<p>1.1 ความล้มเหลวในการออกแบบ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่คำนึงถึงความสมดุลของทางเลือกต่างๆ อย่างเหมาะสม</p> <p>1.2 ความล้มเหลวในการกำหนดกรอบแนวทาง และทางเลือกที่ควรจะเป็นในการบริหารความเสี่ยงจนอยู่ในสภานที่ยอมรับได้</p> <p>1.3 ความไม่เหมาะสมด้านความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์และต้นทุนจัดการความเสี่ยงในเชิงประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มแกกิจการ</p> <p>1.4 ความล้มเหลวในการคาดหมายสภาวะที่ควรจะเป็น การกำกับติดตามความคืบหน้า และการแก้ไขสิ่งที่ยังไม่เป็นไปตามความหมายภายหลังการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงไปแล้วพบว่าเหมาะสม</p> <p>1.5 ไร้ความสามารถในการกระทบยอดเพื่อเปรียบเทียบกรอบเวลาความเสี่ยงจากช่วงแตกต่างของระยะเวลาที่เกิดการตัดสินใจกับที่มีการประเมินผลและให้แรงจูงใจจากผลดำเนินงาน และพิสูจน์ไม่ได้ว่า ผลดำเนินงานมาจากการตัดสินใจส่วนใดไม่ได้มาจากการตัดสินใจด้านบริหารจัดการความเสี่ยง</p> <p>1.6 ความล้มเหลวการจัดดูยภาพที่เหมาะสม ระหว่างการเปิดเผยข้อมูลโปร่งใส กับความลับทางธุรกิจที่ควรปกป้องจากการเข้าถึงของผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง</p>
<p>2.การออกแบบ จัดวางแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยง การจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน และตัดสินใจเลือกกิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด</p>	<p>2.1 ความล้มเหลวของหัวหน้างานในการตอบโต้อย่างทันท่วงที และเหมาะสมตั้งแต่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้าว่า อาจเกิดเหตุการณ์เสี่ยงขึ้น</p> <p>2.2 ขาดความเข้าใจในลักษณะปัญหาที่ซับซ้อนและของเครื่องมือที่ใช้บริหารจัดการความเสี่ยงได้</p> <p>2.3 การบริหารความขัดแย้งของผลประโยชน์ ความเชื่อคุณค่าที่แตกต่างกันไม่เหมาะสม</p> <p>2.4 ขาดความยืดหยุ่นและคล่องตัวอย่างเพียงพอในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ความเสี่ยงที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย</p>
<p>3.การพัฒนาศักยภาพในระดับองค์กรเพื่อตอบโต้ และกำกับติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ</p>	<p>3.1 ความล้มเหลวในการจัดสรรทรัพยากร และการสนับสนุนที่เพียงพอจะทำให้นโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้แล้ว ส่งผ่านลงสู่ภาคปฏิบัติจริง</p> <p>3.2 ความล้มเหลวในการธำรงรักษาศักยภาพในระดับ</p>

รูปแบบของความเสียหาย	ลักษณะความเสียหายย่อย
	องค์กรให้คงอยู่อย่างเพียงพอในการบริหารจัดการกับความเสียหาย
	3.3 ความล้มเหลวในการทำให้หลายหน่วยงานทำงานร่วมกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการจัดการความเสียหาย

นอกจากนั้น IRGC มีความเห็นว่าการบริหารจัดการกับภัยพิบัติร้ายแรงที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องที่ต้องได้รับความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกภาคส่วน จึงต้องมีกลไก วิธีการดำเนินงานที่จะทำให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนจะเข้ามามีส่วนร่วม ในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการกำกับดูแลความเสี่ยง จนเกิด (ก) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ข) ความปลอดภัย (ค) ความยั่งยืนและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ

สิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความระมัดระวังในส่วนนี้คือ

- 1) ช่องว่างภาระรับผิดชอบที่กระจายไม่เหมาะสม จนมีบางส่วนรับภาระหนักเกินไป (Overload)
- 2) การขอย่อยภาระที่เกี่ยวข้องน้อยไป ทำให้การกระจายความรับผิดชอบไม่เหมาะสม
- 3) มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ แต่ไม่มีการจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือให้เหมาะสม
- 4) ความเสี่ยงเชิงพื้นที่อาจมีความแตกต่างกัน การแบ่งภาระหน้าที่จึงไม่ใช้การหารด้วยจำนวนคนอย่างเดียว แต่ต้องถ่วงน้ำหนักด้วยความยากง่ายภาระงานและความซับซ้อนด้วย
- 5) บางภาระงานอาจจะต้องตั้งทีมงานร่วมกัน ข้ามกลุ่มเพื่อให้เกิดการต่อเนื่อง สอดคล้องกัน

แม้ว่าในระดับสากลจะมีการกล่าวถึงกรอบแนวคิดเรื่อง GRC (Governance, Risk Management and Compliance) เอาไว้แล้วก็ตาม แต่การที่คำแต่ละคำใน 3 คำนี้ยังมีการนิยามความหมายและการตีความที่แตกต่างกันออกไปมากกว่าความหมายเดียว ย่อมชี้แล้วว่าการพัฒนากรอบแนวคิด GRC มาใช้ยังต้องการการปรับปรุงและประยุกต์ให้มีความหมายที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานของแต่ละองค์กรอย่างแท้จริง

การศึกษาประสบการณ์ของการพัฒนากรอบแนวคิด GRC ในองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลางในต่างประเทศพบว่า การสร้างภาษาของตนเองเกี่ยวกับ GRC เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแนวปฏิบัติตามกรอบ GRC ที่ใช้ได้ผลดีในการดำเนินงานจริง

ที่ปรึกษาเห็นควรนำเสนอแนวทางขององค์กรในออสเตรเลียชื่อ Australia Compliance Institution (ACI) ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้นำเอามาตรฐานของออสเตรเลียมาใช้ในการกำหนดนิยามที่เกี่ยวกับ GRC เพื่อพัฒนาใช้ภายในองค์กรเรียกว่ามาตรฐาน AS3806 Australia Standard for Compliance ระบุเนื้อความหลักของ GRC ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการพัฒนาแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็น “การขยายบทบาทของคณะกรรมการบริษัทผู้บริหารระดับสูงจากการมุ่งเน้นทางด้านความรับผิดชอบ สิทธิ และผลประโยชน์เป็นศูนย์กลางมาเป็นการมุ่งเน้นพันธะผูกพันที่มีต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายและทุกภาคส่วน (Public and stakeholder’s liability)

จะเห็นว่าคำหลักคือว่าพันธะผูกพัน ซึ่งเป็นส่วนในด้านของภาระที่มีต่อบุคคลภายนอก หรือกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของกิจการเพียงกลุ่มเดียว และคำว่าพันธะผูกพันหมายความรวมถึง

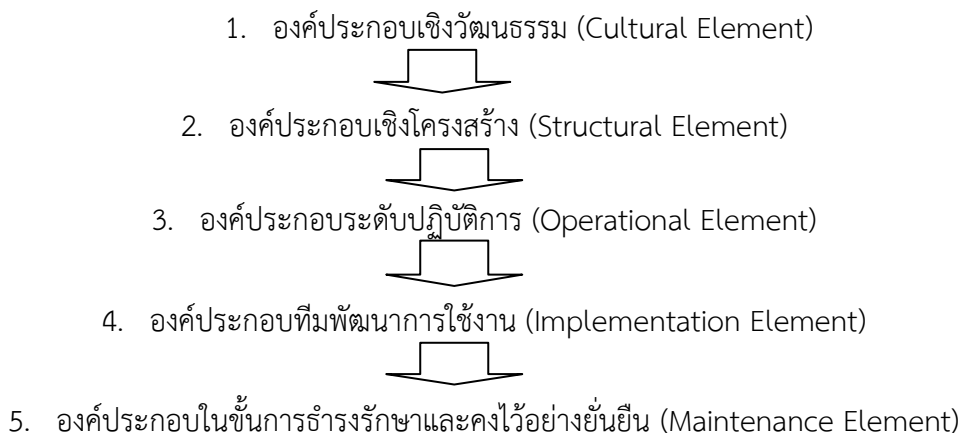
พันธะผูกพันในภายหน้าหรือในอนาคต ที่อาจจะยังไม่ได้ปรากฏในวันนี้ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงจะต้องประมาณการเพื่อหามูลค่าของพันธะผูกพันให้ใกล้เคียงที่สุดให้ได้

เรื่องนี้เป็นความเปลี่ยนแปลงของกระบวนทัศน์ (Cardigan) อย่างชัดเจน เพราะที่ผ่านมามุมมองของการกำกับดูแลที่ดีหรือบรรษัทภิบาล ได้มุ่งที่จะทำให้คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงมีสิทธิมีอำนาจ มีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นมุมมองด้านสินทรัพย์มากกว่าด้านหนี้สินหรือพันธะผูกพัน ที่จะต้องมีการกระทำเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น นอกเหนือจากกลุ่มของผู้ถือหุ้น จากข้อความหลักที่ชัดเจนดังกล่าว องค์กรต่างๆ สามารถจะนำไปใช้เป็นภาษากลางเรื่อง GRC ที่เหมาะสมกับการวางแผนปฏิบัติภายในองค์กรของตนได้

นอกเหนือจากคำกลางดังกล่าวแล้ว เอกสารของ ACI ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพ (effective elements) ในการพัฒนาภาษาของ GRC ที่เหมาะสมกับองค์กร 5 ประการ (ที่มา : The Quick Guide to Compliance, Ethics, Governance, Risk and Corporate Social Responsibility

- | | |
|-----------------|---|
| องค์ประกอบที่ 1 | องค์ประกอบเชิงวัฒนธรรม (cultural Element)
กำหนดแนวทางที่ชัดเจนที่มาจากระดับบริษัท (Top Management Tone) เพื่อให้เกิดการรับรู้ว่าต่อจากนี้ไปองค์กรจะเริ่มใช้วัฒนธรรมของ GRC เป็นวัฒนธรรมย่อยใหม่กำกับกับการบริหารจัดการภายในองค์กร |
| องค์ประกอบที่ 2 | องค์ประกอบเชิงโครงสร้าง (Structured Element)
กำหนดตำแหน่งงานเสี่ยง กิจกรรมเสี่ยง ความเสี่ยงตามกระบวนการไหลของงาน ตามโมเดลธุรกิจหลักขององค์กร เพื่อวางตำแหน่ง (Positioning) ที่ควรจะมีการกำกับและควบคุมความเสี่ยงเป็นกรณีพิเศษ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อยกระดับความสำคัญของการจัดทำแนวปฏิบัติตามกรอบแนวคิด GRC |
| องค์ประกอบที่ 3 | องค์ประกอบระดับปฏิบัติการ (Operational Element)
กำหนดแนวทางปฏิบัติ อาจจะเป็นคู่มือการปฏิบัติที่มีการระบุกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าผู้บริหารและปฏิบัติในระดับฝ่ายงาน/หน่วยงานย่อยภายในองค์กรจะต้องทำอย่างไรจึงจะสอดคล้องกับองค์ประกอบเชิงวัฒนธรรมและองค์ประกอบเชิงโครงสร้างข้างต้น เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงจากระดับปฏิบัติถึงระดับนโยบายและเป้าหมายตลอดจนพันธกิจขององค์กร |
| องค์ประกอบที่ 4 | องค์ประกอบของทีมงานการใช้งาน (Implementation Element)
กำกับ ติดตาม ดูแลเพื่อให้เกิดการนำร่องการใช้ GRC ในระดับปฏิบัติการ และทำการทดสอบ แก้ไข ปรับปรุงขั้นตอนจนสะดวกต่อการใช้งานและทำการใช้งานในวงกว้างหรือทั่วทั้งองค์กรพร้อมเพรียงกัน |
| องค์ประกอบที่ 5 | องค์ประกอบชั้นธำรงรักษาและคงไว้อย่างยั่งยืน (Maintenance Element)
เป็นขั้นตอนของการทบทวน ปรับปรุงและยกระดับแนวปฏิบัติตามกรอบแนวคิด GRC ในเชิงคุณภาพแทนที่จะมองเฉพาะเชิงปริมาณ |

แผนภาพที่ 3 องค์ประกอบของการสร้างภาษากลาง GRC อย่างมีประสิทธิภาพ



2. การกำกับดูแลที่ดีตาม GRC เน้นตัวบุคคล

การศึกษาพบว่าความล้มเหลวของ GRC อยู่ที่ความเสี่ยงจากตัวบุคคลสูงสุด และแทบจะเป็นตัวขับเคลื่อนใหญ่ที่สุดในการนำไปสู่ความเสียหาย หรือความสูญเสียหรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ เพราะทุกกิจกรรมและธุรกรรมขององค์กรล้วนแต่มีตัวบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องแทบทั้งสิ้น ตั้งแต่ระดับของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงลงไปถึงระดับปฏิบัติการ ด้วยเหตุนี้วิธีปฏิบัติในการดำเนินงานที่จะทำให้สอดคล้องกับแนวคิด GRC จะใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในเป็นสำคัญ และมีความเชื่อว่าการควบคุมความเสี่ยงที่มาจากตัวบุคคล น่าจะสามารถบริหารจัดการได้ด้วยการใช้แนวคิด GRC ผ่านระบบควบคุมภายในกฎหมาย ประกาศที่เรียกว่า Traditional “hard” control เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากตัวบุคคลที่เป็นความเสี่ยง

ผลจากการศึกษาพบว่า แม้ว่าจะมีการดำเนินการเน้นการควบคุมด้วยระเบียบคำสั่งแล้วก็ตาม ความเสี่ยงตัวบุคคลที่ไปก่อให้เกิดความผิดพลาดก็ยังคงอยู่ เพราะเกิด “ความล้มเหลวของการควบคุม” และมีความเชื่อมั่นเกินไปกว่าเมื่อเพิ่มระเบียบคำสั่งแล้ว ความเสี่ยงของบุคคลจะลดลง แต่สมมุติฐานดังกล่าวไม่เป็นความจริง ด้วยเหตุนี้การใช้แนวทาง GRC ในองค์กรด้วยการใช้ระบบการควบคุมภายในเพียงอย่างเดียว (Control-based Approach)

วิธีการหนึ่งที่จะลดโอกาสในการล้มเหลวของการใช้แนวคิด GRC คือการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับบุคคลให้ลึกลงไปกว่าที่จะมองภาพกว้างๆ เพื่อวางระบบการควบคุมให้เจาะจงและเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ความล้มเหลวในการบริหารจัดการที่ดีของบุคคล อาจแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบได้แก่

- 1) People Risk
- 2) Capability Risk
- 3) Commitment Risk
- 4) Integrity Risk

ประการแรก People Risk

เป็นกรณีที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานของตนว่ามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ผลผลิตที่ต้องการจากตำแหน่งงานที่มอบหมายคืออะไร และจะหาทางเพิ่มมูลค่า (Value Added) ของผลงานของแต่ละตำแหน่งได้อย่างไร

เมื่อบุคคลมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ก็จะทำให้ดำเนินงานสู่เป้าหมายได้ รู้ว่าเหตุใดภาระงานของตนจึงมีความสำคัญ การปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละตำแหน่งงานก็จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประการที่สอง Capability Risk

เป็นความเสี่ยงในลักษณะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลขาดความรู้และทักษะอย่างเพียงพอและตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตน การที่จะทำให้บุคคลเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จองค์กรได้ จะต้องเพิ่มความรู้และทักษะได้อย่างเพียงพอ และวางระบบควบคุมให้บุคคลทุกคนต้องผ่านการเติมเต็มในส่วนขององค์ความรู้และทักษะอย่างเพียงพอก่อน ประเด็นนี้เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะองค์กรจะมีการโอนย้าย โยกย้าย หน้าที่การงานและตำแหน่งงานของบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ประการที่สาม Commitment Risk

เป็นความเสี่ยงจากการที่บุคคลไม่มีตัวชี้วัดที่สำคัญว่ามีการมอบหมายให้ต้องบรรลุผลงานลักษณะใดที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของผลงาน บุคคลบางคนอาจจะทำได้เกินค่าเป้าหมายที่กำหนด บางคนทำไม่ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด ประเด็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้นทันทีที่คนที่ทำไม่ได้ตามตัวชี้วัด ได้รับผลตอบแทนได้รับการประเมินผลในระดับที่ใกล้เคียงหรือเท่ากับคนที่มีความเกินค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด การควบคุมที่ได้ผลก็คือการให้ผลตอบแทนเหมาะสมกับผลงานที่ปฏิบัติได้จริง

ประการที่สี่ Integrity Risk

เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ หรือไร้จริยธรรมเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อเพื่อนพ้อง ผู้มีอิทธิพลรายนั้นๆ หลังจากที่ได้มีการประเมินปัจจัยความเสี่ยงย่อยๆ ในความเสี่ยงบุคคล ที่อาจจะอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน 4 ประการข้างต้นได้แล้ว แนวทางและรูปแบบของการควบคุมภายในที่ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการใช้ GRC

รูปแบบการควบคุมภายในที่เพียงพอในการลดความเสี่ยงของบุคคลควรแบ่งออกได้ 2 แนวทาง

แนวทางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงปรับเพิ่มรูปแบบการควบคุม

รูปแบบของการควบคุมจะต้องทำหน้าที่เป็นระบบเฝ้าระวังหรือนาฬิกาปลุก เพื่อช่วยกำกับคนมากขึ้น

ในขณะที่รูปแบบการตรวจสอบคุณภาพงานและการทดสอบผลงานว่าใช้งาน ได้จริงอย่างสม่ำเสมอยังคงมีความจำเป็นผลและที่สำคัญการกำกับติดตาม (Monitoring) การใช้ระบบควบคุมและประสิทธิผลระบบจะต้องเป็นกลไกที่ขาดหายไปไม่ได้

แนวทางที่ 2 การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล

เป็นรูปแบบของการควบคุม ที่เปลี่ยนคนเพื่อให้เหมาะสม

กรณีที่มีความเสี่ยงของบุคคลที่เกิดขึ้นนั้น อยู่ในเกณฑ์ที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

กรณีนี้เป็นการตั้งสมมุติฐานว่าถ้าหากมอบหมายให้บุคคลรับผิดชอบภารกิจ โดยเฉพาะ ถ้าหากนำบุคคลเข้าสู่กระบวนการฝึกอบรมเพื่อให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบในภารกิจ และถ้ามีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ถ้าหากได้เลือกคนที่มีความรับผิดชอบมาทำงานแล้ว ความเสี่ยงด้านบุคคลที่อยู่ใน 4 รูปแบบข้างต้นจะสามารถบริหารจัดการได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้ก็คงไม่มีทางเลือก

ในการใช้วิธีการอย่างอื่นนอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงบุคคล

3. IT GRC – บทบาทของงานเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปสู่มูลค่ากิจการ

แนวคิดการบริหารจัดการด้วย 3 เสาหลักที่เรียกว่า GRC: Governance Risk Management, and Compliance กำลังกดดันกิจการต่าง ๆ ให้เพิ่มพูนความสำคัญในเรื่องนี้ และสะท้อนความคาดหวังของผู้ที่ทำหน้าที่กำกับดูแล และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเรียกว่าต้องการให้กิจการต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับ 3 เสาหลักนี้พร้อมกัน และในระดับความสำคัญใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีความเข้มแข็งและเชื่อมโยงกันอย่างพอเพียง IT GRC เป็นส่วนหนึ่งของความหวังใหม่ของกิจการซึ่งคาดหวังว่าจะช่วยในการสร้างประสิทธิภาพด้าน IT ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมด้าน IT ที่เหมาะสม เพิ่มความรับผิดชอบ รับชอบของ IT ต่อความสำเร็จของกิจการ

ผลประโยชน์ของการสร้าง IT GRC ที่มีประสิทธิผล

ในการสอบถามกิจการต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาและจัดวาง IT GRC ในกิจการ พบว่ามีผลประโยชน์ทางการเงินเกิดขึ้นในกิจการ 2 ลักษณะ

- 1) ผลตอบแทนจากการลดลงของรายจ่ายหรือความสูญเสียทางการเงิน ได้แก่
 - รายจ่ายในการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ลดลง รวมทั้งรายจ่ายด้านการตรวจสอบ
 - การลดลงของความสูญเสียจากการหยุดชะงักของธุรกิจในส่วน IT
 - การลดลงของความสูญเสียจากการขโมยข้อมูลลูกค้าไปแสวงหาผลประโยชน์
- 2) ผลตอบแทนจากการเพิ่มขึ้นหรือดีขึ้นทางธุรกิจ ได้แก่
 - ความสามารถในการรักษาลูกค้าไว้ได้ดีขึ้น
 - ความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น
 - ความสามารถในการทำรายได้จากการดำเนินงานดีขึ้น

IT GRC ที่สนับสนุนมูลค่ากิจการสูงสุด 5 อันดับ จากการสำรวจในกิจการต่าง ๆ ที่ใช้ IT GRC ได้พบว่า IT GRC ได้เข้าไปมีบทบาทในกิจการใน 5 ประเด็นสูงสุด ช่วยให้ข้อมูลที่แสดงผลการดำเนินงานจริงตาม Balanced Scorecard เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ สายธุรกิจ ในกิจการได้ และช่วยพัฒนาระบบแรงจูงใจ นโยบาย วัตถุประสงค์การดำเนินงานที่อิงตามความเสี่ยง (Risk and Reward – Based) เช่น การขโมยข้อมูลลูกค้าออกไปแสวงหาผลประโยชน์ การล่มหรือหยุดชะงักของงานบริการด้าน IT การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการกอบกู้ระบบงานหลังเกิดความเสียหายจากพิบัติภัย

- 1) ช่วยเพิ่มแนวป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้าและการเพิ่มระบบการควบคุมอัตโนมัติ
- 2) ช่วยให้เกิดความต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการวัด ประเมินผล ค้นหาและการรายงานผล
- 3) ช่วยเพิ่มการควบคุมเชิงคุณภาพและการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวทางตามเสาหลักที่ 1 ด้วยไอทีภิบาล (IT Governance)

ตามแนวคิดของ IT GRC ไอทีภิบาลหรือ IT Governance เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งมุ่งเน้นในส่วนของระบบงาน IT และผลการดำเนินการของ IT ที่กระทบหรือส่งผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ ตลอดจนสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทำให้ IT ช่วยในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในระดับที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

แนวทางและหลักการสำคัญของไอทีภิบาล คือ

- 1) ยึดแนวทางที่สอดคล้องกับการกำกับกิจการที่ดี
 - 2) มุ่งเน้นบนพื้นฐานของการเชื่อมโยงระหว่างการมุ่งเน้นหรือเป้าหมายทางธุรกิจกับการบริหารกิจการด้วย IT
 - 3) ให้ความสำคัญกับประเด็นของธุรกรรมที่เกี่ยวข้องกับ IT และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยข้อมูลจาก IT โดยคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงแทนผู้บริหารฝ่าย IT เท่านั้น
- วัตถุประสงค์หลักของไอทีภิบาล (IT Governance) ตามแนว GRC ได้แก่

- 1) ปรับเปลี่ยนและใช้กลยุทธ์ด้าน IT ที่สอดคล้องและรองรับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร
- 2) ถ่ายทอดและส่งต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรลงสู่ระดับปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร
- 3) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างด้าน IT ที่ส่งเสริมการดำเนินงานให้บรรลุตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
- 4) พัฒนารอบการดำเนินงานด้านการควบคุมด้าน IT ในการส่งมอบคุณค่าแก่องค์กร

แนวทางตามเสาหลักที่ 2 – IT Risk Management

การบริหารความเสี่ยงด้านไอทีหรือ IT Risk Management เป็นการบริหารจัดการที่ครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับไอที (IT – Related Risk) อันได้แก่

- 1) ความเสี่ยงที่การหยุดชะงักของ IT จะทำให้ธุรกิจหยุดชะงักด้วย (Business Disruption Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านไอทีภิบาล (IT Governance Risk)

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้าน IT ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

- | | |
|--------------|---|
| ขั้นตอนที่ 1 | ผู้บริหารระดับสูงทำการกำหนดว่าประเด็นความเสี่ยงใดที่สำคัญ |
| ขั้นตอนที่ 2 | กำหนดระดับหรือเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) |
| ขั้นตอนที่ 3 | ทำการค้นหาความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงตามความสำคัญ |
| ขั้นตอนที่ 4 | ระบุความจำเป็นในการดำเนินการเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ |
| ขั้นตอนที่ 5 | กำหนดแนวทางเลือกที่เป็นไปได้ |
| ขั้นตอนที่ 6 | ตัดสินใจเลือกแนวทาง (Solution) ที่คุ้มค่าที่สุด |
| ขั้นตอนที่ 7 | ดำเนินการตามแนวทางที่เลือก |
| ขั้นตอนที่ 8 | กำกับ ติดตาม ประเมินผล ความเสี่ยงที่หลงเหลือ การเคลื่อนที่ของความเสี่ยง |
| ขั้นตอนที่ 9 | ปรับปรุง ยกระดับการบริหารความเสี่ยง |

แนวทางตามเสาหลักที่ 3 – IT Compliance

IT Compliance หรือการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในส่วนของ IT มีความหมายถึง 2 นัยคือ

- 1) การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กิจการกำหนดขึ้น ประกาศ และบังคับใช้ภายในกิจการ
- 2) การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดมาจากภายนอกกิจการ

กฎเกณฑ์ที่กำหนดจากภายในกิจการและจากภายนอกกิจการนี้ เป็นกรอบหรือขอบเขตที่จำกัดการดำเนินงานของกิจการที่มีความสำคัญ และต้องปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด

การบริหารงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นส่วนของ IT ประกอบด้วย

- 1) การบำรุงรักษาตามเงื่อนไขที่เหมาะสม
- 2) การทำให้ IT มีสภาพของการใช้งานอย่างคุ้มค่าและเต็มความสามารถของระบบ
- 3) การทดสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจด้วยมาตรฐานการทดสอบที่ครบถ้วน
- 4) การแก้ไขให้มีสภาพใช้งานได้ตามปกติ
- 5) การรายงานผลการดำเนินการ

ในการดำเนินงานด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ IT นี้ จะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ซึ่งโดยทั่วไปจะมี 4 กลุ่มหลัก คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารกิจการ ซึ่งความคาดหวังหลัก คือ

- 1) การดำเนินงานมีความปลอดภัยและมีการกำกับกฎเกณฑ์ครบถ้วน
- 2) การลดลงของต้นทุนการจัดทำรายงานตามที่ต้องการ
- 3) การระบุพื้นที่เสี่ยงและใช้ตัดสินใจได้

กลุ่มที่ 2 กลุ่ม IT Security

- 1) การรวบรวมข้อมูลที่ต้องการรักษาความปลอดภัยได้ครบถ้วน
- 2) การระบุภัยคุกคามความปลอดภัยได้ล่วงหน้าหรือในระยะเริ่มแรก
- 3) การจัดลำดับความสำคัญของ IT Risk
- 4) การมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดสิทธิและการแสดงตัวก่อนเข้าระบบ

กลุ่มที่ 3 กลุ่ม IT Operation

- 1) การจัดลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน
- 2) การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่มีอยู่อย่างครบถ้วน
- 3) การกำหนดการไหลของงานภายในกระบวนการปิดได้ครอบคลุม

กลุ่มที่ 4 ผู้ที่ทำหน้าที่ IT Audit

- 1) ลดต้นทุนของการตรวจสอบไอที
- 2) สามารถตรวจสอบข้อมูลที่รักษาความปลอดภัยได้อัตโนมัติ
- 3) ออกรายงานผลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ครบถ้วนทุกประเด็นและออกรายงานความเสี่ยงได้อัตโนมัติ

ในการดำเนินงานด้าน IT Compliance จะมีกระบวนการบริหารงานหลัก ๆ ประกอบด้วย

- ขั้นที่ 1 การธำรงรักษากรอบแนวทางการควบคุมทาง IT ที่มีอยู่
- ขั้นที่ 2 การเพิ่มเติมระบบการควบคุมทาง IT ที่จำเป็น เช่น มีกฎเกณฑ์ใหม่
- ขั้นที่ 3 การทดสอบประสิทธิภาพของระบบควบคุมก่อนนำไปใช้งาน
- ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินศักยภาพการควบคุม
- ขั้นที่ 5 การออกรายงานผลดำเนินงานจริงเทียบกับเกณฑ์การควบคุม

ในบรรดา 3 เสาหลักนี้ อาจจะกล่าวได้ว่า IT Compliance น่าจะยากที่สุดเพราะเกี่ยวข้องกับมาตรฐานภายนอกที่ใช้กันอยู่ในระดับสากล ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้ ได้แก่ มาตรฐาน CoBIT มาตรฐาน ITIL/ISO 20000 มาตรฐาน ISO/IEC 27001

4. แนวคิดการบริหารองค์กรด้วย GRC ในกรณีออสเตรเลีย

ออสเตรเลียเป็นประเทศหนึ่งที่มีส่วนในการพัฒนารอบแนวคิดในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร จนเกิดมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติมาแล้วหลายแนวคิด รวมทั้งแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

แนวปฏิบัติหลักประการหนึ่งที่น่าไปใช้กับภาคธุรกิจและภาครัฐในออสเตรเลียมาเป็นเวลานานหลายปีแล้วคือ GRC – Governance, Risk Management and Compliance ในฐานะของกรอบแนวคิดที่ก่อดันภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐให้ต้องหาวิธีการและแนวปฏิบัติในการเพิ่มความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลกับการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

บทบาทที่มีอยู่แล้วในกิจการ

การศึกษาพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ในออสเตรเลียนั้นมีการสอดแทรกบทบาทด้านการดูแลด้านกรอบแนวทางและนโยบายการกำกับกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายอยู่แล้ว ในองค์กรจำนวนมาก บทบาทด้านการดูแลให้มีความรอบคอบและนโยบายเหล่านี้ อาจจะยังแยกการปฏิบัติออกจากกัน หรือมีความมุ่งเน้นเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้ที่กำกับงานจึงไม่ค่อยได้บูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลที่ดีกับการกำกับการบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างชัดเจนและใกล้ชิด โดยการกำกับดูแลกิจการมักจะเป็นเรื่องของคณะกรรมการบริษัท ขณะที่งานบริหารความเสี่ยงเป็นของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายมักจะเป็นเรื่องของคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการเฉพาะกิจ

แต่เดิม โมเดลแบบนี้ถูกมองว่าเป็นประโยชน์ เนื่องจากผู้กำกับแต่ละด้านจะสามารถกำหนดระบบควบคุมและวางนโยบายโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ดูแลได้อย่างรวดเร็ว หากพบว่า การกำกับดูแลกิจการไม่เพียงพอ หรือเกิดความล้มเหลวในการดำเนินกระบวนการด้านการบริหารความเสี่ยงหรือการปฏิบัติตามกฎหมาย ในบางด้าน แต่การแยกกันดูแลในประเด็นของการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายนั้น มีข้อจำกัดเกิดขึ้นจาก

- 1) ความไม่ต่อเนื่อง ส่งต่อกันระหว่างงานด้านกำกับดูแลที่ดี บริหารความเสี่ยงและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย งานแต่ละด้านจึงไม่ประสานกัน ขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีลักษณะเป็น Silo
- 2) ทำให้เกิดการดำเนินการซ้ำซ้อนกัน หรือไม่ครอบคลุมครบถ้วน อีกทั้งยังทำให้เกิดแนวคิดหลากหลาย แตกต่างกันในการบริหารจัดการ ทั้งที่เป็นความเสี่ยงหรือการควบคุมเรื่องเดียวกัน
- 3) ขาดความสอดคล้อง เป็นไปในลักษณะเกื้อกูลกันระหว่างการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย
- 4) ขาดความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลที่ไม่เพียงพอ และขาดรูปแบบที่เป็นแนวทางเดียวกัน เพราะต่างกลุ่มผู้ดูแล
- 5) มีความเสี่ยงจากการไม่สามารถประเมินช่องว่างและความเพียงพอของกรอบแนวทางดำเนินงาน และระบบการควบคุม

การพัฒนาแนวคิดจากการบริหารแบบ Silo มาเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการ GRC เข้าด้วยกัน จึงเป็นการพลิกผันแนวคิดแบบดั้งเดิมโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้กรอบแนวคิด GRC ไม่ได้เป็นการพยายามที่จะรวบเอางาน 3 ด้าน มาไว้ที่ศูนย์กลางเพียงจุดเดียว หากแต่เป็นการแสวงหาแนวทางการเชื่อมโยง บูรณาการงาน 3 ด้านเข้าด้วยกันในเชิงนโยบาย กระบวนการดำเนินงาน ขั้นตอนการปฏิบัติ ระบบการควบคุม โดยกำหนดมาตรฐานร่วมกัน ของงาน 3 ด้าน เพื่อจะประกันว่า จะมีการดำเนินงานของงานแต่ละด้านที่สอดคล้องกัน เกื้อกูลกันทั่วทั้งองค์กร

เส้นทางของการก้าวสู่บูรณาการ GRC

ประสบการณ์ของการพัฒนากรอบแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการกิจการด้วย Integrated GRC พบว่าไม่ได้มีหนทางเดียวกันทั้งหมด หากแต่มีเส้นทางของการพัฒนากรอบแนวทางสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการด้วย Integrated GRC ได้หลายเส้นทาง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในแต่ละกิจการ

ปัจจัยหลักที่เข้าสู่วางสู่ Integrated GRC ที่สำคัญ ได้แก่

1) ความพร้อมด้านกลยุทธ์

กิจการคงจะต้องอาศัยหลายขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า จะมีการจัดวางแนวคิดมาตรฐานเดียวกันนั้นในการจัดทำกลยุทธ์ระดับองค์กรที่นำเอาผลประโยชน์ประกอบ การ เป้าหมายวัตถุประสงค์และ ประเด็น GRC มาพิจารณาพร้อมกัน

2) ความพร้อมของระบบรายงานและการตรวจสอบภายใน

หัวใจประการหนึ่งของการประยุกต์ใช้แนวคิด GRC ตั้งแต่เริ่มแรกก็คือ การจัดทำระบบการ กำกับติดตาม (Monitoring) และระบบรายงาน (Reporting) เพื่อประเมินให้ได้ว่า มีประสิทธิผลในการใช้ GRC หรือไม่และมากน้อยเพียงใด นอกเหนือจากนั้น GRC จะต้องกำหนดปฏิสัมพันธ์และการเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอก และการส่งต่อผลการตรวจสอบออกไปสู่กิจกรรมหลักทั้งหมดภายใน องค์กรตามแนวทางของ GRC

3) งานพิธีการ นิติกรรม งานที่ปรึกษาทางกฎหมาย

องค์กรมักบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนี้ด้วยการมีนิติกรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและความเห็น ทางกฎหมายทั่วไปแก่ฝ่ายบริหารในประเด็นทางกฎหมาย ซึ่งกระทบทางลบต่อชื่อเสียงของกิจการงานทางด้านนี้ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการริเริ่มบริการหรือธุรกรรมใหม่ ๆ ของกิจการ รวมถึงการควบ และรวมกิจการการปรับโครงสร้างกิจการ ดังนั้น ทีมงานด้านกฎหมายจึงต้องเข้ามามีส่วนในการรับรู้แนวคิดของ GRC เพื่อนำเอาประเด็นของการกำกับดูแลที่ดีและประเด็นของความเสี่ยงเชิงป้องกัน มาประกอบการให้ความเห็น ทางกฎหมายด้วย

4) เทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ใช้ในการจัดการตามแนวทาง GRC จึงต้องมีการ ยกกระตือรือร้นระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถนำไปแบ่งปันและถ่ายทอดให้เป็นไปอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าถึงสารสนเทศเหล่านี้ได้ ทั้งข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนการกำกับดูแลที่ดี การบริหาร ความเสี่ยง และเตือนให้ต้องพิจารณาทุกเกณฑ์อย่างเพียงพอก่อนที่จะเกิดการตัดสินใจ

5) จริยธรรมและบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ

นับวันกิจการจะต้องแสดงให้เห็นในเชิงประจักษ์ต่อบุคคลภายนอกว่า การดำเนินธุรกิจอยู่บนจริยธรรมที่เพียงพอและมีบทบาทที่ต่อเนื่องในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ภายใต้เป้าหมายขององค์กร ค่านิยมและคุณค่าที่องค์กรยึดมั่นและพฤติกรรมพึงประสงค์ ซึ่งประเด็นนี้จะมีผลต่อผลประกอบการขององค์กร และโมเดล การบริหารพฤติกรรมภายในองค์กร ตลอดจนการจ่ายค่าตอบแทนและระบบแรงจูงใจ โดยนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแนวทาง GRC ภายในองค์กรด้วย

6) วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจุบันองค์กรขนาดใหญ่และชั้นนำหลายแห่ง เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการวางแผนและการจัดวางแผนที่ของวัฒนธรรมขององค์กร และนำไปใช้ในการจัดทำแผนการทำโปรแกรมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำเอาบุคลากรภายในองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายด้านวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง นอกจากนี้ ในกิจการบางแห่งได้พบหลักฐานที่ชี้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในทางที่สอดคล้องกับแนวคิด GRC ได้มีส่วนสนับสนุนหรือผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น การริเริ่ม GRC ในองค์กรก็มีส่วนให้เกิดผลลัพธ์เชิงวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ด้วย

องค์ประกอบร่วมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา GRC ในองค์กร

แม้ว่าจะเป็นการที่มีลักษณะธุรกิจแตกต่างกัน แต่อาจจะมีองค์ประกอบร่วมที่เหมือนกันได้ในประเด็นต่อไปนี้

1) วัตถุประสงค์ของการใช้แนวทาง GRC

ไม่ว่ากิจการใดก็ตาม จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและความสามารถในการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร หากนำเอา GRC มาเป็นแนวทางการบริหารจัดการเพิ่มเติมในกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นแนวทางที่ถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงไปสู่ระดับฝ่ายงานครอบคลุมทุกฝ่ายงาน

2) การระบุนโยบายและกรอบการดำเนินงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จะต้องระบุให้ชัดว่าหมายถึงกฎเกณฑ์ระดับใด เนื่องจากมีความหลากหลายมาก และรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดี มาตรฐานด้านอุตสาหกรรม คู่สัญญา บุคลากรภายนอก ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนใดบ้าง

3) การกำกับในลักษณะตรวจจับ การสอบสวน และการเตรียมการป้องกัน

งาน GRC เป็นงานต่อเนื่องที่ต้องมีการรายงานผลอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่ทำการชั่วคราว จึงต้องมั่นใจว่าเป็นการวางกลไกในระดับการตรวจจับและแก้ไขเมื่อพบ การสอบสวนจากหน่วยงานอื่น ตลอดจนครอบคลุมถึงการเตรียมการเชิงป้องกันล่วงหน้า โดยต้องมีความมั่นใจด้วยว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเรื่องนี้เพียงพอและครอบคลุมทั้งประเด็นการกำกับดูแลที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ในระดับฝ่ายงานย่อย และในระดับองค์กร ตลอดจนในระดับรายบุคคลเฉพาะกรณีของตำแหน่งงานที่เสี่ยง เช่น ระบบสายด่วน (hotlines) ระบบแจ้งเบาะแส (Whistleblower) การสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การควบคุมภายใน และการกำหนดจุดที่ต้องมีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติม (trigger monitoring)

4) การปรับปรุงและยกระดับอย่างต่อเนื่อง

การที่ธุรกรรมของกิจการมีการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนตามความจำเป็นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้กรอบการดำเนินงานตาม GRC อาจจะต้องมีการปรับปรุงและยกระดับให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่องตามไปด้วย โดยเฉพาะในกรณีจุดอ่อนน้อยสำคัญหรือประเด็นใหม่ที่ยังขาดความชัดเจนว่าจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ต้องมีการกำหนดทางเลือกที่จะตอบโต้และควบคุมที่เพียงพอ เช่น ประเด็นที่

เป็นข้อร้องเรียนที่อาจจะแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลา การทบทวนงานประจำวันว่ามีความเสี่ยงเกิดใหม่หรือไม่ การตรวจสอบโอกาสทางธุรกิจที่จะส่งเสริมการเติบโตกิจการ และการวิเคราะห์รากเหง้าของความเสี่ยง

5) การสื่อสารและการจัดทำระบบของรายงาน

เนื่องจากการพัฒนากรอบแนวทางความ GRC ยังเป็นเรื่องใหม่ที่บุคลากรในองค์กรไม่คุ้นเคย การสื่อสารและการจัดวางระบบรายงานเพื่อติดตามประเมินสถานะขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และอย่างเพียงพอ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ในระยะต่อไป

ประโยชน์ของการใช้แนวคิด GRC ในองค์กร

กิจการที่นำเอาแนวคิดของ GRC มาใช้ในการบริหารจัดการในกิจการ มุ่งเน้นที่จะใช้ GRC ให้เกิดประโยชน์ในด้าน

- 1) การปรับปรุงเชิงคุณภาพและการเพิ่มพูนของข้อมูล ข่าวสาร ซึ่งเป็นตัวที่ช่วยเพิ่มความแม่นยำและเหมาะสมของการตัดสินใจ
- 2) การลดลงของความผิดพลาด ขาดตก บกพร่อง ผ่าฝืน
- 3) การลดลงของค่าใช้จ่ายและต้นทุนการบริหารและการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติงาน
- 4) ความยืดหยุ่นและศักยภาพที่เพิ่มขึ้นในบุคลากรที่ตอบโต้กับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก โดยเฉพาะความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการ และของผู้ถือหุ้น
- 5) การให้หลักประกันแก่คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงเพิ่มขึ้นจากเดิมว่า บุคลากรในองค์กรจะได้พิจารณา GRC ในระดับที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

ความท้าทายหลักในการวางระบบบริหารตามแนวคิด GRC

การจัดวางระบบบริหารตามแนวคิด GRC ในกิจการอาจจะยังคงมีประเด็นที่เป็นความท้าทายที่ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางฝ่าฟัน เพื่อความสำเร็จในการวางระบบบริหาร ซึ่งความท้าทายเหล่านี้ ได้แก่

- 1) การรับรู้ของบุคลากรในระยะเริ่มต้นในการจัดวางระบบ ตลอดจนการให้แรงจูงใจที่ต้องเพิ่มเป็นพิเศษ เพื่อผลักดันให้ทุกคนเห็นความสำคัญในระดับนโยบาย และคาดหวังประโยชน์หลังจัดทำระบบการบริหารตามแนวคิด GRC แทนที่จะมองการจัดวางระบบ GRC เป็นภาระที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มหรือเสียเวลาเพิ่ม
- 2) ความหวาดระแวงหรือวิตกกังวลของผู้จัดการหน่วยธุรกิจ หรือผู้บริหารระดับกลางว่า หลังจากมีระบบการบริหารตามแนวคิด GRC แล้วจะทำให้พวกตนสูญเสียอำนาจในการควบคุม หรือการตัดสินใจสั่งการ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการกำกับตนเองมากขึ้น ไม่ต้องขอความเห็นชอบทุกกรณีเหมือนในอดีต
- 3) ความหวาดระแวงหรือวิตกกังวลของผู้จัดการหน่วยธุรกิจหรือผู้บริหารระดับกลางว่า GRC ได้ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น จนทำให้ตนกลายเป็นส่วนเกินที่ไม่ได้รับความสำคัญจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกต่อไป
- 4) การไม่ยอมรับแนวคิดของการบูรณาการข้ามสายงาน และทัศนคติว่าเป็นเรื่องของการก้าวข้ามสายงาน และมีความคิดว่า แต่ละบุคคลควรรับผิดชอบเฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากกว่า
- 5) การที่บุคลากรแต่ละคนไม่แน่ใจว่ากฎเกณฑ์ที่ได้รับรู้ว่าเกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตน จะกลายมาเป็นห่วงมัดคอตนเอง และกลายเป็นประเด็นที่ต้องรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นหรือไม่

แนวโน้มและทิศทางของ GRC ในอนาคต

สำหรับกรณีของประเทศออสเตรเลีย การสำรวจของ QCEG พบว่า

1) จำนวนของกิจการที่ตัดสินใจลงทุนในโครงการพัฒนาระบบบริหารตามแนวคิด GRC มีการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แสดงถึงการยอมรับว่าแนวคิด GRC เป็นประโยชน์ทางบวกต่อการบริหารจัดการองค์กร

2) มีกิจการเพียงไม่กี่แห่งที่เชื่อมั่นตนได้จัดวางระบบการบริหารตามแนวคิด GRC สำเร็จสมบูรณ์แล้ว แต่กิจการส่วนใหญ่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้น การจัดวางระบบการบริหารตามแนวคิด GRC และขั้นตอนที่ได้ดำเนินการไปแล้วเป็นเพียงการศึกษา ทำความเข้าใจ และระบุประเด็นว่า จะนำเอาแนวคิด GRC ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงมูลค่าเพิ่มอย่างไร และจะต้องมีการเตรียมการเพื่อให้ GRC แทรกตัวเข้าไปอยู่ในกระบวนการดำเนินงานหลักของกิจการอย่างไร

3) กิจการที่เริ่มกระบวนการจัดวางระบบบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด GRC ไปแล้ว ยอมรับว่ามีความท้าทายเกิดขึ้นมากกว่าที่ได้คาดหมายไว้ก่อนดำเนินการมาก และการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลงก็ฝังรากลึกมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร แม้แต่จากผู้ที่ได้รับผิดชอบในการดูแลงานด้านการกำกับดูแลที่ดี งานด้านการบริหารความเสี่ยง และงานกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ก็ยังไม่ให้ความสนับสนุนแนวคิด GRC อย่างเพียงพอในการสร้างแรงขับเคลื่อนเพื่อฝ่าฟันความท้าทายและอุปสรรค

บทสรุป

แม้ว่าแนวคิดของ GRC จะเป็นแนวคิดที่หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับ (Regulator) เห็นว่า จะช่วยในการปรับปรุงผลประกอบการของกิจการได้ จนทำให้แนวคิดนี้แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับกันในระดับสากลในประเทศไทยก็ตาม แต่จากประสบการณ์ที่มีการนำเอา GRC ไปใช้ในประเทศออสเตรเลีย ได้ชี้ว่า กิจการเอกชนและหน่วยงานภาครัฐในออสเตรเลียที่เป็นต้นแบบของการบริหารความเสี่ยงเอง ก็ยังคงมีการดำเนินการในขั้นริเริ่มหรือเริ่มต้นงานการพัฒนาเท่านั้น

อย่างไรก็ดี การเปิดเผยจากกิจการที่ได้พัฒนาระบบบริหารตามแนวคิด GRC จนมีความก้าวหน้าไปมากแล้วว่า ตนมีความเชื่อว่า การลงทุนในการจัดวางระบบบริหารตามแนวคิด GRC น่าจะเป็นการเพิ่มคุณค่าของกิจการได้ในระยะยาว น่าจะทำให้กิจการต่าง ๆ ไม่ล้มเลิกความพยายามในการพัฒนากิจการตามแนวคิด GRC

บทที่ 3

ประเมินผลลัพธ์และผลดำเนินการที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงาน ด้านการกำกับธรรมาภิบาลตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

1. การศึกษาเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีในไทย

สำหรับในประเทศไทยคำว่า “Good Governance” มีการใช้คำศัพท์หลายคำด้วยกัน เช่น การกำกับดูแลที่ดี ธรรมาภิบาล การปกครองที่ดี ธรรมรัฐ และการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นต้น

ในภาคราชการได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา (อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันได้มีมติคณะรัฐมนตรียกเลิกระเบียบนี้ แล้ว)

ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ให้ความหมายว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง กติกา หรือกฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรมที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคมบ้านเมือง และสังคม อันหมายถึง การจัดการบริหารทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุก ๆ ด้านและทุก ๆ ระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคลเอกชน และภาคประชาสังคม”

ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และได้ให้นิยามของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดังนี้ “หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจสังคม การเมือง อย่างสมดุล มีการใช้อำนาจในการพัฒนาให้เป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ” โดยมีเป้าหมายและกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดังนี้

1. เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2547)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้คำนิยามของ “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” เอาไว้ดังเช่น

นายแพทย์ประเวศ วะสี ซึ่งระบุสั้น ๆ ว่า “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” คือ ความถูกต้อง ทำแล้วได้ผลคนมีความสุข (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) : 4)

นายอานันท์ ปันยารชุน ได้ให้ความหมายว่า “การกำกับดูแลที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” คือ องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐาน เพื่อให้มีความแน่ใจว่า รัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชน”

สังคมไทยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการประเทศอย่างกว้างขวาง มากขึ้นถือเป็นการวางรากฐานประชาธิปไตยอย่างมีส่วนร่วมและธรรมาภิบาลไว้อย่างครบถ้วน ทั้งในเชิงโครงสร้าง กลไก กระบวนการ แต่การพัฒนาที่ผ่านมาก็ยังไม่สามารถส่งผลให้ ระบบการบริหารจัดการประเทศปรับเปลี่ยนสู่ การมีระบบธรรมาภิบาลอย่างแท้จริงได้ คงเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนในเชิงรูปแบบที่ยังไม่สามารถพัฒนานำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางและทั่วถึงในทุกระดับ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการประเทศเป็นระบบ ขนาดใหญ่ที่มีกลไกซับซ้อน และยังมีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจไว้ในส่วนกลาง ระบบและกลไกการบริหาร จัดการโดยรวม แม้จะเริ่มเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม แต่ก็ยังไม่เพียงพอและไม่เอื้อให้เกิดการสร้าง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเป็นธรรมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ในประเทศไทย ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดหลักการของการกำกับดูแลที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลเป็น 6 หลักด้วยกัน คือ

- 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตาม กฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก
- 2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
- 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใสพอเทียบได้ว่า มีความหมายตรงกันข้ามหรือเกือบ ตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่การทุจริตคอร์รัปชันให้ความหมายในเชิงลบ และมีความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข
- 4) หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและ ของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุม โดยตรงจากประชาชนและการพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตนเอง
- 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการ จัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

2. แนวทางการใช้ธรรมาภิบาลในการวิเคราะห์โครงการของสำนักงานประมาณ

การใช้ธรรมาภิบาลบริหารความเสี่ยงของโครงการตามมติคณะรัฐมนตรี

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2551 ให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกแผนงาน/โครงการในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลที่สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกันกำหนดขึ้นโดยให้หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลไปพร้อมกับคำขอประมาณรายจ่ายประจำปี ทั้งนี้ ให้รวมถึงการของบประมาณที่เป็นงบกลางของหน่วยงานต่างๆ ด้วย และเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2552 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลประกอบการจัดทำคำขอประมาณรายจ่ายประจำปีในปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2551 ได้กำหนดให้แผนงาน/โครงการที่อยู่ในข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ต้องเป็นแผนงาน/โครงการที่มีลักษณะต่อไปนี้

- 1) เป็นแผนงาน/โครงการที่สนองตอบนโยบายหลักของแผนการบริหารราชการแผ่นดินตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มกราคม 2552
- 2) เป็นลักษณะแผนงาน/โครงการที่คณะรัฐมนตรีเมื่อ 22 เมษายน 2551 มีมติให้วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ขอบเขตของแผนงาน/โครงการที่เข้าข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2551 ได้มีมติเห็นชอบในการกำหนดขอบเขตของแผนงาน/โครงการที่เข้าข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

- 1) แผนงาน/โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาลที่อยู่ในแผนการบริหารราชการแผ่นดินหรือนโยบายจำเป็นเร่งด่วนของรัฐบาลที่ดำเนินการโดยส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจเดี่ยวหรือบูรณาการหลายส่วนราชการ/รัฐวิสาหกิจ หรือ
- 2) แผนงาน/โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาลที่อยู่ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน หรือนโยบายจำเป็นเร่งด่วนที่ดำเนินการโดยจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด

หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้ประกอบคำขอประมาณรายจ่ายประจำปีมี 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 คัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สนองตอบนโยบายหลักตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
- ส่วนที่ 2 คัดเลือกแผนงาน/โครงการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลประกอบคำขอประมาณประจำปี 2554
- ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนและบริหารโครงการ
- ส่วนที่ 4 ประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ส่วนที่ 1 การคัดเลือกแผนงาน/โครงการที่สนองตอบนโยบายหลักตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

เป็นการคัดเลือก ให้ได้เฉพาะแผนงาน/โครงการที่สนองตอบนโยบายหลักของแผนบริหารราชการแผ่นดินตามมติคณะรัฐมนตรี

ส่วนที่ 2 การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ ที่เข้าข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลประกอบการของงบประมาณประจำปี 2554

แผนงาน/โครงการที่เข้าข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อประกอบการของงบประมาณประจำปี 2554 ต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุผลตามเป้าหมายกระทรวง ส่วนราชการ/ รัฐวิสาหกิจภายใต้กระทรวง กลุ่มจังหวัด หรือจังหวัด และ
- 2) เป็นแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน สิ่งแวดล้อมหรือการให้บริการขั้นพื้นฐานของประชาชน และ
- 3) เป็นแผนงาน/โครงการลงทุนที่ใช้งบประมาณสูงสุดของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ในกระทรวงเดียวกัน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2544 ซึ่งเป็นปีแรกนี้ ให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น แนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการที่สำคัญตามนโยบายของรัฐบาล เฉพาะโครงการลงทุนที่มีงบประมาณสูงสุดอันดับแรกก่อน สำหรับการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีในปีต่อไป จึงให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นขยายผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น (ใช้คำตามบันทึกขอกรม.) และเพิ่มขึ้นเป็น 3 อันดับแรก และ 5 อันดับแรกตามลำดับ อีกทั้งยังคาดว่าจะมีแนวโน้มใช้กับทุกขนาดของโครงการในอนาคต

แผนงาน/โครงการที่ไม่เข้าข่ายต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลข้างต้น แต่เป็นแผนงาน/โครงการอื่นที่ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี หรือผู้ตรวจราชการกระทรวง หรือสำนักงบประมาณ เห็นควรให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ก็ถือว่าเป็นแผนงาน/โครงการที่ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการ

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลของแผนงาน/โครงการในส่วนนี้ พิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนและบริหารแผนงาน/โครงการนั้น ได้มีการวางแผนและบริหารแผนงาน/โครงการตามหลักธรรมาภิบาลมากน้อยเพียงใด โดยมีแนวคิดว่าการละเว้นไม่วางแผนและบริหารแผนงาน/โครงการตามหลักธรรมาภิบาลถือเป็นความเสี่ยงต่อการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่อแผนงาน/โครงการ อาจส่งผลกระทบทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ การบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ตลอดจนแผนงาน/โครงการไม่บรรลุผลสัมฤทธิ์

3.1 หลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลจะใช้กรอบการกำหนดขั้นตอนตามแนวทางที่สำนักงบประมาณใช้พิจารณาแผนงาน/โครงการที่ของบประมาณมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551 ซึ่งจำแนกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การริเริ่มแผนงาน/โครงการและการวิเคราะห์เบื้องต้น
- (2) การวิเคราะห์และวางแผนรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ
- (3) การวิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณ
- (4) การเตรียมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินแผนงาน/โครงการ
- (5) การพิจารณาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการที่ผ่านมา

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2551 ได้ระบุให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลไว้ 2 ลักษณะคือ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ในแต่ละขั้นตอนของการวางแผนและบริหารแผนงาน/โครงการข้างต้น หน่วยงานต้องวิเคราะห์ความเสี่ยง 2 มิติ คือ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

- (1) การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 มิติ ดังนี้

- ก. ความเสี่ยงด้านแนวทางการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับนโยบาย (Key Risk Area)
- ข. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Risk)
- ค. ความเสี่ยงด้านการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน (Negotiation Risk)

(2) ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ความเสี่ยงจากการที่การวางแผนและวิเคราะห์แผนงาน/โครงการไม่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล 8 ประการต่อไปนี้

- ก. หลักความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability)
- ข. หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณะ (Public Participation)
- ค. หลักการสนองตอบรับ (Responsiveness)
- ง. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- จ. หลักคุณธรรม (Virtue)
- ฉ. หลักความโปร่งใส (Transparency)
- ช. หลักความเสมอภาค (Equity)
- ซ. หลักความคุ้มค่า (Value for Money)

แนวปฏิบัติในการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล คือ เชื่อมโยงแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ 3 มิติ และความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล 8 ประการ กับขั้นตอนการวางแผนในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน/โครงการเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า แผนงาน/โครงการก่อนของงบประมาณแผ่นดิน ได้รับการวางแผนอย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ มีความเสี่ยงด้านใดบ้าง และได้มีการวางแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอย่างถูกวิธีหรือไม่

เป้าหมายของหลักเกณฑ์นี้คือ ให้ผู้จัดทำคำของบประมาณแผ่นดินได้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการวางแผนดำเนินงานแผนงาน/โครงการหรือไม่ เพื่อให้ได้คำตอบที่เพียงพอแก่การวิเคราะห์ โดยแผนงาน/โครงการที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลต้องเป็น แผนงาน/โครงการที่มีการวางแผนและวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ ทั้ง 5 ขั้นตอน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยลดความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ตามเกณฑ์คะแนนที่กำหนดขึ้น แผนงาน/โครงการที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ในมิติใดสามารถ

นำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้แผนงาน/โครงการนั้นมีการวางแผนการดำเนินโครงการอย่างมีธรรมาภิบาล และผ่านเกณฑ์การประเมิน

แนวทางการวิเคราะห์ตามหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว สามารถนำมาใช้ประกอบเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดีในระดับแผนงาน/โครงการของ ททท. ได้

บทที่ 4

สรุปประเด็นที่เป็นบทเรียน เพื่อการเรียนรู้ และแผนการดำเนินงาน

1. ความเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีในอนาคต

แนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีใช้กันส่วนใหญ่ในต่างประเทศมาจากแนวทางที่วางไว้มากกว่า 23 ปีมาแล้ว ทำให้หลายประเทศเริ่มที่จะหาทางพัฒนา สู่หลักการกำกับดูแลที่ดีในระยะต่อไป ตัวอย่างเช่น กรณีของอังกฤษที่เพิ่งประกาศปรับปรุงสู่ New Set of guidelines for Good Corporate Governance เพื่อให้สามารถปกป้องกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อังกฤษไม่ได้เป็นประเทศเดียวที่วิตกกังวลในเรื่องนี้ สหรัฐเองก็ลงทุนด้วยงบประมาณมากกว่า 3 ล้านล้านดอลลาร์เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี ให้เกิดการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และเน้นแผนงานระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในหลายประเทศคือ

- ประการที่ 1 การให้ความสำคัญกับบทบาทคณะกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการอิสระ ที่ควรจะเข้ามา มีบทบาทสอดส่องภาพรวมของการดำเนินงานกับผู้บริหารมากขึ้น โดยเรียกบทบาทของกรรมการกลุ่มนี้ว่า NEDs - Non-executive directors ควบคู่กับการให้ความสำคัญกับผู้สอบบัญชีในการตรวจสอบการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีและแนวคิด CSR โดยมีการศึกษาว่า จะมีความเป็นไปได้และเหมาะสมเพียงใดในการจัดให้มีกรรมการอิสระที่ทำงานในกิจการเต็มเวลา เพื่อให้เวลากับการกำกับดูแลกิจการอย่างเพียงพอ แทนที่จะเป็นการทำงานในลักษณะ Part-time
- ประการที่ 2 ในอนาคตยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความเข้มข้นของการนำเอาหลักการที่เรียกว่า “Comply or Explain” มาใช้ กล่าวคือ ทุกกิจกรรมสำคัญและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ว่า ประเด็นที่เป็นกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีควรจะต้องปฏิบัติตามได้ทุกประเด็น หากไม่ปฏิบัติตามจะต้องอธิบายได้ว่าเพราะเหตุใดอย่างสมเหตุสมผล
- ประการที่ 3 การกำกับติดตามและประเมินผลจะหันไปใช้การมุ่งเน้นความคาดหวังของตลาด หรือ Market-centric Monitoring ไม่ใช่คำนึงถึงแต่เป้าหมายของกิจการ อันเป็นการประเมินผลประกอบการภายในเพียงอย่างเดียว
- ประการที่ 4 การกำกับดูแลที่ดีโดยยึดหลักการความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ติดตึงและคงที่ เพราะการกำกับดูแลที่ดีมีแนวโน้มพิจารณากรอบแผนงานระยะยาว ไม่ใช่ระยะสั้นเหมือนเดิม
- ประการที่ 5 ลำพังการใช้หลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานใดๆ ไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความมั่นใจว่า กิจการจะมีการจัดการที่ดีอย่างเพียงพอ แนวคิดของการเชื่อมโยงระหว่างการกำกับดูแลที่ดี ภายใต้หลักการ GRC และแนวคิด CSR เป็นแนวโน้มที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและหน่วยงานในประเทศต่างๆ

2. สมมติฐานในการศึกษาและวิเคราะห์

ประการที่ 1 กลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดี

เมื่อสภาพสังคม ปัญหาที่เกิดกับสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ได้ทำให้เกิดความต้องการ “การกำกับดูแลที่ดี” ในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม สิ่งนี้ได้ส่งผลให้ทุกกิจการต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดเชิงระบบเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใต้การยอมรับจากภายนอกกว่าเป็นการกำกับดูแลที่ดี ในแต่ละองค์ประกอบ และหลักธรรมาภิบาลแต่ละประเด็น ไม่ว่าจะเป็น การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ

การกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ แต่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับวิถีทางการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การปฏิรูป และการกำกับติดตามที่เชื่อมโยงและเกี่ยวพันถึงลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน ที่ผ่านมามีแนวคิดเชิงประยุกต์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลออกมามากมาย ซึ่งต้องพิจารณาด้วยความรอบรอบระมัดระวัง เกี่ยวกับคุณค่า (Value) ของแนวคิดเหล่านี้

นอกจากนั้น การพิจารณาการกำกับดูแลยังมีข้อถกเถียงเกี่ยวกับการจัดความสัมพันธ์ระหว่าง การกำกับดูแลที่สมเหตุสมผล และที่เป็นภาคปฏิบัติที่ควรจะดำเนินการ ระหว่างผลที่ได้จากการสำรวจตลาดและความคาดหวังกับนโยบายของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างกันของแนวคิดอย่างไรก็ตาม ท้ายที่สุดก็ต้องถือว่าเรื่องนี้เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดี ที่กิจการแต่ละกิจการยอมรับได้ ไม่ได้เป็นภาระเกินไปหรือเกินกว่าขอบวัตถุประสงค์ของการประกอบกิจการมากเกินไป ในกรณีที่ความคาดหวังของสังคม ประชาคมยิ่งใหญ่เกินไป

ประการที่ 2 แต่ละกิจการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีผลกระทบทางลบต่อการกำกับดูแลที่แตกต่างกัน

- 1) สถานการณ์เฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาไม่เหมือนกัน
- 2) ความซับซ้อนของสถานการณ์ไม่เหมือนกันในแต่ละพื้นที่
- 3) กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน อ่อนไหว แตกต่างกัน

ประการที่ 3 ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดี

- 1) วิธีการในการกำกับ (How to Governance)
- 2) ประเด็นเชิงนโยบายของกิจการโดยรวม (Core Policy)
- 3) ความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนองค์กร ปฏิรูปสังคม ประชาคม (Organization Reform)

ประการที่ 4 Good Governance ในมุมมองของการกำกับตนเอง (Self-Governance)

- 1) กิจการจะต้องยกระดับความคิดของบุคลากรภายในกิจการ
- 2) ความคิดของบุคลากรต้องปรับจากการปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรกำหนดเป็นการกำกับ การปฏิบัติของตนเองให้ภาระงานบรรลุผลสำเร็จ
- 3) ปัญหาของบุคลากรคือ ปัญหาในการกำกับภาระงานให้ดีที่สุด
- 4) การกำกับ ต้องอาศัยเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับวิธีการที่จะกำกับจึงเป็นประเด็นที่เป็นเทคนิคเป็นอันดับแรก

ประการที่ 5 องค์ประกอบจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

อย่างน้อยที่สุด การศึกษาได้ชี้ว่าอาจจะมีบางอย่างที่ ททท. ต้องพิจารณาเพิ่มเติมและยากหลีกเลี่ยงได้ โดยเฉพาะการอิงตามหลักการที่ส่งเสริมการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากล หรืออย่างน้อยก็ต้องไม่ต่ำกว่าบรรทัดฐานและมาตรฐานการกำกับดูแลที่ระดับประเทศ

สิ่งที่ควรจะครอบคลุมในด้านการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีควรครอบคลุมประเด็นความรับผิดชอบต่อขั้นพื้นฐานของ

- กิจการสมัยใหม่ คือการบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การปฏิบัติดำเนินงานในวิถีทางที่ยอมรับได้จากสังคม การกำกับให้การปฏิบัติสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย และการมีวิธีการที่แสดงได้ว่าจะนำสู่การบรรลุตามประเด็นรับผิดชอบ
- องค์ประกอบที่ 2 การวางกรอบแนวทางในข้อ 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจถือว่ามี ความสำคัญ เพราะคงไม่มีใครเชื่อว่าเป็นกิจการที่มีการกำกับดูแลที่ดี ยกเว้นกิจการจะดำเนินงาน และมีผลดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของ ตนเองได้ก่อนที่จะพิจารณาประเด็นความรับผิดชอบต่ออื่น แต่ไม่ได้หมายความว่า จะดำเนินการเฉพาะประเด็น 1) เท่านั้น ทุกประเด็น ความรับผิดชอบต่ออื่นให้ครบทั้ง 4 ประเด็น ต้องดำเนินการพร้อมกันทั้งหมด ดังนั้น บทบาทแรกของผู้บริหารคือกำหนดน้ำหนัก ความสำคัญ เพื่อจะ เป็นแนวทางที่จะจัดสรรเวลา ทรัพยากรไปให้แก่ประเด็นรับผิดชอบต่อแต่ละ ประเด็น รับผิดชอบต่อแต่ละประเด็นได้อย่างเหมาะสม ทั้งในกรณีของ กิจกรรมที่ต้องทำในระยะสั้นและในระยะยาว ไม่ใช่เพียงแผนงานประจำปี
- องค์ประกอบที่ 3 กิจการอาจจะเริ่มจากการพิจารณาโมเดลธุรกิจของตนเองว่า หากจะทำให้ กิจการสามารถพัฒนาสู่สถานะของการกำกับดูแลที่ดี ควรจะต้องปรับ โมเดลธุรกิจ (Business Model) หรือไม่อย่างไร โดยอิงหลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานภายนอกด้วย มิได้เป็นการ กำหนดหลักการการกำกับดูแลที่ดีตามความเห็นของตนเอง แต่การดึงเฉพาะหลักการกว้างๆ สั้นๆ ของการกำกับดูแลที่ดีมาใช้ ไม่ถือว่าเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง เพราะกรอบแนวทาง ปฏิบัติที่ดีจะต้องมีรายละเอียดที่ลึกกว่า รวมทั้งเงื่อนไข และกฎเกณฑ์ที่มา จากรูปแบบและลักษณะของภายในกิจการแต่ละกิจการเองด้วย
- องค์ประกอบที่ 4 หากเป็นไปได้ จะต้องทำความเข้าใจในตัวกิจการเอง ว่าจริงๆ แล้ว กิจการ อยากรจะเป็นอย่างไร ควรจะเป็นอย่างไร ดำรงอยู่และมีคุณค่าในตลาด เพราะเหตุใด หมายความว่า การพิจารณากำหนดกรอบแนวทางปฏิบัติ และหลักการกำกับดูแลที่ดีที่จะใช้ได้ จะต้องก้าวล่วง (Go beyond) จาก บรรดากฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมายออกไปให้ได้
- ประการที่ 5 ปัจจุบัน มักจะนิยมบรรจุคำหลักบ่งบอกตัวตนไว้ในกฎบัตร (Code of Conduct) ที่ไม่ใช่สิ่งที่ควรจะต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการที่ได้รับการยอมรับในการนำไปใช้ร่างกฎบัตรด้านการกำกับดูแลที่ ดีของกิจการต่างๆ โลกนี้มาจาก UK Corporate Governance Code ของอังกฤษกันจำนวนมาก จนถือว่าเป็นกฎบัตรยอดนิยม หลักการที่ได้มีการนำไปอ้างอิงเพื่อจัดทำเป็นกฎบัตรของการกำกับดูแลที่ดี มี 5 หลักการด้วยกัน ได้แก่
- หลักการที่ 1 Leadership
คณะกรรมการบริษัทจะต้องต้นตัวและเข้ามาเป็นผู้นำใน การผลักดันให้กิจการมีการกำกับดูแลที่ดี ด้วยการทำ

	<p>หน้าที่เป็นคณะกรรมการกำกับ หรือ Steering Committee เพื่อติดตาม เร่งรัด ทวงถามให้กิจการสามารถดำเนินงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p>
หลักการที่ 2	<p>Capability</p> <p>คณะกรรมการบริษัทจะต้องพัฒนาตนเอง หรือจัดการกรรมการที่มีประสบการณ์ ศักยภาพ และความสามารถที่เพียงพอจะทำหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>ขณะเดียวกัน คณะกรรมการบริษัท จะต้องเน้นความเป็นอิสระของตนจากการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร</p> <p>หากองค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทมีความเหมาะสม จะมีบุคลากรที่มีความรู้หลากหลายมาเป็นกรรมการ และสามารถช่วยแบ่งเบา กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบตามความจำเป็นและอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</p>
หลักการที่ 3	<p>Accountability (To Public)</p> <p>คณะกรรมการบริษัทควรวางกลไกการสื่อสารให้ผู้ถือหุ้น ผู้มีผลประโยชน์ร่วมได้รับทราบโดยมีกำหนดการหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในกรณีปกติ และไม่ปกติ มีการเปิดเผยให้เห็นข้อมูลชัดเจนว่าการดำเนินงานได้แสดงถึงความรับผิดชอบต่อ(ก) ต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ของกิจการ และ(ข) ต่อการสนองรับผิดชอบต่อปัญหาและความต้องการด้านอื่นที่อยู่ในกรอบความรับผิดชอบต่อ</p>
หลักการที่ 4	<p>Sustainability</p> <p>คณะกรรมการบริษัทควรมีความชัดเจนในคุณค่าของกิจการที่ต้องดำรงไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้คงอยู่ในระยะยาว เป็นความยั่งยืน</p> <p>คุณค่าของความยั่งยืนนี้เป็นผลตอบแทนจากการลงทุนในมุมมองของผู้ถือหุ้น บุคลากร Outsourcing ลูกค้า และคู่ค้า</p>
หลักการที่ 5	<p>Integrity</p> <p>คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นความจริงใจ และการให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต และจริยธรรม ธรรมภิบาล หรือจรรยาบรรณ รายตำแหน่งงาน</p>
ประการที่ 6	<p>คุณสมบัติที่จำเป็นของหลักการกำกับดูแลที่ดีที่กิจการยึดมั่น มีการพิจารณากันว่าหลักการกำกับดูแลที่ดีที่กิจการควรยึดมั่นนั้น ควรมี</p>

คุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่

- 1) เป็นหลักการที่มีความเชื่อมโยงและยึดโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการ
- 2) หลักการกำกับดูแลที่ดีจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานสู่ วัตถุประสงค์และเป้าหมายกิจการ แต่อยู่ในกรอบที่ดีของความรับผิดชอบ
- 3) เป็นหลักการที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องถึงผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดขึ้น

หลักการกำกับดูแลที่ดีจะขยายต่อยอดความรับผิดชอบตามไปถึงผลประโยชน์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง ภายหลังจากการส่งมอบสินค้าและบริการแล้ว

แสดงให้เห็นถึงทัศนคติ ความคาดหวังของคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร ที่มีต่อผลที่จะเกิดภายหลังจากการส่งมอบผลผลิตไปแล้ว

(2.1) ผ่านพฤติกรรม มติ และความเห็นของคณะกรรมการ

(2.2) ผ่านการระบุให้ชัดเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร

- 4) เป็นหลักการที่มุ่งเน้นในประเด็นที่เป็นการมุ่งเน้นและที่มีความสำคัญ หลักการกำกับดูแลที่ดีควรระบุตัวชี้วัด ตัวบ่งชี้ในด้านผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในเรื่องไม่ก็เรื่องที่มีความสำคัญ ไม่ต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ เสียทุกเรื่อง

- 5) เป็นหลักการที่ชัดเจนในตัว ไม่ทำให้เกิดการตีความที่แตกต่างกัน หลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องยากอยู่แล้ว หากใช้ศัพท์ทางเทคนิค มากมายจะยิ่งเป็นอุปสรรคต่อความเข้าใจของคณะกรรมการและผู้บริหารกิจการ

การสื่อสารต่อไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องภายในและภายนอกได้ง่าย เพื่อให้สามารถนำข้อความ (Message) ไปใช้ในการดำเนินการต่อเนื่อง

- 6) เป็นหลักการที่เป็นสัจธรรมและจะคงอยู่ต่อไป หลักการกำกับดูแลที่ดีควรจะเป็นจริง และคงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเวลาจะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยความเป็นอมตะนี้ไม่ใช่เฉพาะการพิจารณาจากบุคลากรภายในเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียภายนอกที่อ่านข้อความเหล่านี้แล้วเห็นด้วยและสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลภายนอก

- 7) เป็นหลักการที่ยอมรับในวงกว้างและต้องการร่วมกิจกรรมด้วย หลักการกำกับดูแลที่ดีควรจะสะท้อนแรงบันดาลใจและผลักดันให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งคู่คำ คู่สัญญา ให้มีความสนใจจะเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้ เหมือนการร่วมกิจกรรมผลิตอาสา หรือจิตสาธารณะ หลักการในส่วนนี้ มักจะเป็นเรื่องที่ใช้เวลาและความพยายาม ยาวนานติดต่อกันจึงจะประสบความสำเร็จ จึงต้องการพลังในการร่วมมือร่วมใจกันอย่างเข้มแข็ง

ประการที่ 7

- ตัวชี้วัดเพื่อประเมินว่าเนื้อหาของกฎบัตรเหมาะสมหรือไม่
- ประเด็นการกำกับดูแลที่ดีที่อยู่ในเนื้อหาของกฎบัตร ควรจะมีเนื้อหาสาระที่ประมวลคำหลักที่อาจจะลดภัยคุกคามที่เผชิญหน้าอยู่ ที่มีผลต่อความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในกิจการ จนน่ากระทบต่อชื่อเสียงของกิจการ
- ตัวชี้วัดคือการสำรวจ การขอความเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาของกฎบัตร
- 1) ยังมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามเกิดใหม่ที่ยังไม่ได้รวมอยู่ในกฎบัตร
 - 2) ยังมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคามปัจจุบัน ที่ยังไม่ได้ผลในกิจกรรมของการกำกับดูแลที่ดี
 - 3) ยังมีประเด็นใดที่เป็นภัยคุกคาม และเสี่ยงต่อการพัฒนาเป็นวิกฤติการณ์ในอนาคต หากมีกิจกรรมการดำเนินการไม่เพียงพอ และกระทบรุนแรงต่อชื่อเสียง
 - 4) มีประเด็นใดที่เปลี่ยนสถานะจากภัยคุกคามเป็นโอกาสทางธุรกิจ หรือผลทางบวกแล้ว
 - 5) จึงมีประเด็นใดที่ต้องเพิ่มเติมจากการปรับเปลี่ยน แก้ไข เพิ่มขึ้นของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายใหม่
 - 6) ยังมีประเด็นใดที่กิจการมีความมั่นใจว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดีได้มากที่สุดในรอบปีที่ผ่านมา
 - 7) มีประเด็นใดที่กิจการมีความมั่นใจว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดีได้มากที่สุดในรอบปีที่ผ่านมา
 - 8) มีประเด็นใดที่กิจการได้เปลี่ยนแปลงบทบาทและกิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีไปค่อนข้างมีนัยสำคัญ และเหตุผลที่มีการปรับเปลี่ยน
 - 9) ยังมีประเด็นใดที่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความเข้าใจน้อยไป หรือไม่เพียงพอที่ควรเพิ่มในกิจกรรมการสื่อสาร
 - 10) ยังมีประเด็นด้านการกำกับดูแลเรื่องใดที่ไม่มีกิจกรรมและแผนดำเนินงานรองรับที่ชัดเจนตามวัตถุประสงค์ของกิจการ และความรับผิดชอบที่กิจการยึดมั่น

ประการที่ 8

- คำหลักในการกำกับดูแลที่ดีที่ยังต้องระมัดระวังและเพิ่มความชัดเจน
- 1) ประสิทธิภาพ เป็นการบริหารทรัพยากร สิ้นทรัพย์ภายในเน้นเรื่อง Costing หรือ Cost Saving เป็นการสร้างผลผลิตการกำกับดูแลที่ดี
 - 2) ประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของผลลัพธ์ ผลประโยชน์ ผลตอบแทนทางสังคมที่เกิดจริงกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่เกิดโดยบังเอิญ หากแต่เกิดผลจริงตามที่กำหนดไว้
 - 3) เหมาะสม เป็นเรื่องของการพิจารณาให้เห็นความสอดคล้องกับนโยบายและพันธกิจของกิจการ จึงต้องลากให้เห็นความเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลที่ดี อย่างไร และต้องครบถ้วนทุกประเด็น
 - 4) เป็นธรรม ยุติธรรม เป็นเรื่องของการไม่เลือกปฏิบัติ และมีการให้ความเมตตา ความเอื้ออาทร ไม่มีอคติ ไม่เบียดเบียน บิดเบือน สามารถพิสูจน์และตรวจสอบได้

- 5) ได้ดูคุณภาพ เป็นการนำเอาประเด็นต่างๆ ที่อาจจะมี ความขัดแย้งไม่ สอดคล้องกัน มาพิจารณาร่วมกัน และจัดน้ำหนัก จัดความสำคัญของ แต่ละประเด็นให้ชัดเจน
- 6) ได้รับการยอมรับ เป็นเรื่องของการสนองตอบรับ และแก้ไขปัญหา ความจำเป็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน
- 7) ความยั่งยืน เป็นเรื่องของการคงอยู่ อารงรักษาไว้ในระยะยาว ไม่ผันผวนขึ้นลงตลอดเวลา และเป็นเรื่องของกิจการและของสังคม

3. แนวทางการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับแนวคิด GRC

ตามแนวคิดของ GRC : Governance , Risk Management and Compliance ตัวแรกคือ “Governance” เป็นเสาหลักเสาแรกของแนวคิดหลักนี้ หากกิจการขาดความเข้าใจและการรับรู้เรื่อง “Governance” อย่างถูกต้อง ก็อาจจะยากที่กิจการจะก้าวหน้าไปสู่การบริหารความเสี่ยงในเสาหลักที่ 2 และการ กำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในเสาหลักที่ 3 ต่อไปได้อย่างเหมาะสม ยิ่งกว่านั้น เรื่องของ “Governance” ใน ศตวรรษที่ 21 ได้ขยายขอบเขตของการกำกับดูแลออกไปมากมาย ความรู้และการรับรู้ที่เคยมีไว้เดิมคงไม่เพียงพอที่จะดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสม และอย่างเพียงพอตามแนวคิดของ GRC ซึ่งเป็นแนวคิดสมัยใหม่ที่เพิ่ง เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้

รากศัพท์ของคำว่า “Govern” หมายถึง to enact and control หรือการดำเนินการและการ ควบคุมในส่วนของนโยบาย มาตรฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับของ (ก) กลุ่ม (ข) องค์กร (ค) ประเทศ

อย่างไรก็ดี เมื่อเวลาผ่านไปหลายศตวรรษ ความหมายคำว่า “Governance” ได้เปลี่ยนแปลงไป ตามสถานการณ์และความจำเป็นของสภาพแวดล้อม จึงเหลือคนเพียงไม่กี่คนที่ยังคงยอมรับความหมายเดิมๆ ตาม รากศัพท์ของคำว่า “Governance”

ในยุคใหม่นั้น คำว่า “Governance” หรือการกำกับดูแลที่ดี เป็นเรื่องของ

- 1) การพิจารณาและทำการตัดสินใจ
- 2) กระบวนการ ซึ่งมีกิจกรรมหลายกิจการหลังจากผ่านขั้นตอนของการตัดสินใจไปแล้ว
- 3) เป็นกิจการที่สร้างความเปลี่ยนแปลง ตอบโต้ต่อความเปลี่ยนแปลง
- 4) มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคคลในกิจการ
- 5) เป้าหมายสำคัญของ “Governance” คือ ผลลัพธ์หรือผลประกอบการของกิจการ

นอกจากความหมายอย่างง่ายดังกล่าวข้างต้นแล้ว “Governance” ยังถูกนิยามให้มีความหมาย ใหม่ โดยแยกออกเป็น 2 นัย คือ

- | | |
|----------|--|
| นัยที่ 1 | เป็นแนวคิดแบบ Static หรือเป็นเรื่องของโครงสร้างหรือกรอบ “Governance” ตามนัยนี้เป็นห่วงโซ่ของความรับผิดชอบ อำนาจการจัดการ การ สื่อสารและชี้แจง สิทธิในการตัดสินใจที่เชื่อมโยงและสอดรับกันอย่างไม่ขาดสาย |
| นัยที่ 2 | เป็นแนวคิดแบบ Dynamic หรือเป็นเรื่องของการปรับปรุงผลประกอบการ “Governance” ตามนัยนี้เป็นเครื่องวัด เป็นนโยบาย มาตรฐาน บรรทัดฐาน ควบคุมที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดให้ |

เรื่องที่กิจการจะต้องมีการปรับการรับรู้เกี่ยวกับ “Governance” คือ ความเข้าใจว่า “Governance” กับคำว่า “Management” เหมือนกัน ความจริงคำ 2 คำนี้มีความแตกต่างกัน

“Governance” เป็นเรื่องของกระบวนการตัดสินใจ ขณะที่ “Management” เป็นเรื่องการทำให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการกำกับดูแล “Governance Process” จะนำไปใช้ปฏิบัติ เกิดการดำเนินงานในภาคปฏิบัติจริงในกิจการ กิจกรรมกำกับดูแล “Governance Activity” จึงเป็นกิจกรรมที่มีความตั้งใจจะออกแบบมาให้ทำการ (ก) กำหนดโครงสร้างกิจการ (ข) สิทธิหรืออำนาจในการตัดสินใจ (ค) การวางโครงสร้างของการกระจายอำนาจ (ง) การกำหนดการไหลของงาน (Work Flow) (จ) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของกิจการ

ส่วนกระบวนการบริหาร (Management process) เป็นผลผลิตจากกระบวนการกำกับดูแล “Governance Process” โดย

- 1) เป็นการประยุกต์ใช้ การนำไปใช้ (Implement) การทบทวน การสอบทาน การปรับปรุง ห่วงโซ่ของความรับผิดชอบ อำนาจการดำเนินการ และการสื่อสารให้บุคคลปฏิบัติงานประจำวันของตนอย่างเหมาะสม และ
- 2) เป็นการประยุกต์ใช้ นำไปใช้ ทบทวน สอบทาน ปรับปรุงกลไกการวัด ประเมิน ควบคุมให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ราบรื่น เรียบร้อย ไม่มีการหยุดชะงักหรือสะดุดหยุดลง เพราะกลไกการวัดผล ประเมินการควบคุมจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำกับและติดตามผลปฏิบัติงานของบุคคลภายในได้ทั้ง (ก) กระบวนการกำกับดูแล (ข) กระบวนการบริหารงาน

“Governance” หรือการกำกับดูแลมีความจำเป็นแก่กิจการอย่างมากเพราะ

- ประการที่ 1 กระบวนการของการกำกับดูแลผ่าน “Governance” ช่วยให้มีมั่นใจว่าการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะดำเนินการไปอย่างเหมาะสม
- ประการที่ 2 กระบวนการของการกำกับดูแลผ่าน “Governance” ยังช่วยให้มีมั่นใจว่ามีการดูแลในภาพรวมของการริเริ่มเชิงกลยุทธ์กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ที่เป็นไปตามแผน หรือกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการ
- ประการที่ 3 กระบวนการกำกับดูแลยังช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม ตลอดจนมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างดีที่สุด

หากจะเรียงลำดับกระบวนการและเป้าหมายการกำกับดูแล (Governance) อาจสรุปเป็นระยะ ๆ

ได้ดังนี้

- ระยะที่ 1 ระยะเริ่มแรก
- Governance มีเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานเพื่อรักษาคุณค่าและประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (Shareholders' Value) แต่สิ่งที่เกิดขึ้นจากความพยายามเอาใจผู้ถือหุ้น ทำให้ผู้ถือหุ้นพอใจ คือ วิกฤติการณ์ อย่างเช่น กรณีของ เอนรอน และเวิร์ลคอม
- ระยะที่ 2 ระยะที่ขยายกลุ่มเป้าหมาย
- Governance มีเป้าหมายและขอบเขตของการดำเนินงานขยายจากเดิมที่จำกัดอยู่แต่เพียงกลุ่มผู้ถือหุ้น ไปเป็นคำว่า Stakeholders หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งดูเหมือนว่าจะขยายขอบเขตออกไปจากเดิม แต่จริง ๆ เป็นเพียงการสร้างคำขึ้นมาใช้ประโยชน์ ไม่ได้เกิดการขยายการรักษาผลประโยชน์ของผู้ที่เกี่ยวข้องออกไปหลากหลายกลุ่มมากขึ้นจริง ๆ เว้นแต่กลุ่มลูกค้าและพนักงาน
- ระยะที่ 3 ระยะที่ใส่ใจรอบข้างมากขึ้น และมองเป้าหมายระยะยาวแทนระยะสั้น

Governance ได้ขยายขอบเขตและเป้าหมายออกไปเป็นการมุ่งเน้นความสำเร็จในระยะยาวมากขึ้น โดยคำหลักได้เปลี่ยนแปลงไปเป็น 2 คำหลักคือ Sustainable Enterprise และ Social Enterprise

หากจะกำหนดแนวโน้มของสิ่งที่ถือว่าการกำกับดูแลที่ดีหรือ “Governance” ในยุคปัจจุบัน อาจบอกได้ว่าแนวโน้มของ “Governance” ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลจะต้องคำนึงถึง 4 ปัจจัยภายนอกกิจการด้วย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้เป็นตัวขับเคลื่อนการกำกับดูแล
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลหรือ “Governance” มีแนวโน้มว่าจะให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ที่ได้ผลกระทบทางลบ หรือกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้เสียที่กิจการควรจะมีควมรับผิดชอบและดูแล รวมทั้งพลิกฟื้น หรือเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบอย่างเต็มที่จนเป็นที่ยอมรับ
- ประการที่ 3 การกำกับดูแลไม่ใช่บทบาทผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องการกำกับดูแลตนเองของทุกคน ทุกตำแหน่ง ทุกระดับในกิจการ โดย
 - 1) เตรียมความพร้อมด้านทักษะและเครื่องมือสนับสนุนบุคคลกำกับตนเอง
 - 2) บุคคลในทีมนี้รวมถึงผู้ให้บริการภายนอก และผู้รับจ้างทำงานบางส่วนผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างด้วย
 - 3) การพัฒนาระบบและกลไกการประเมินผลการกำกับตนเอง (Self-Governance) ผ่าน HR Scorecard ไม่ใช่เพียง Balanced Scorecard ที่ใช้ในระดับองค์กรเท่านั้น
- ประการที่ 4 เครื่องมือสำคัญบางประการหนึ่งที่บุคคลแต่ละคนในกิจการจะต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล คือ การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลในระยะต่อไป ไม่ใช่เรื่องของงานเอกสาร อย่างเช่น นโยบาย กฎบัตร ที่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ใช่เรื่องของกรอบจรรยาบรรณที่มีการคอร์ปชั่น การทุจริตในองค์กรหรือไม่
Governance ในระยะต่อไปเป็นเรื่องของภาคปฏิบัติที่ต้องปรากฏให้เห็นในเชิงประจักษ์และเป็นเรื่องที่มีการประเมินผลออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน

4. กรอบแนวทางการสร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีใน ททท.

กิจการส่วนใหญ่มักจะรู้ว่าหลักการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีมีอะไรบ้าง แต่ไม่ใช่จะทำให้กิจการสามารถขึ้นระบบการกำกับดูแลที่ดีได้ทันที กิจการจะต้องปรับสภาพแวดล้อมในกิจการให้มีเงื่อนไขหรือสภาวะ (Conditions) ที่เหมาะสมกับการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีด้วย

เงื่อนไขหรือสภาวะที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีต่อไปในระยะการริเริ่มการปฏิรูปองค์กรด้านการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- เงื่อนไขที่ 1 ปรับปรุง และเพิ่มความทันสมัย ทันสถานการณ์ให้กับกฎบัตร การวางนโยบาย ให้เกิดองค์กรรูปแบบใหม่ที่ประกันว่าจะสามารถต่อต้าน ทบอบใต้ รับมือการแทรกแซงทางการเมือง การบิดเบือนของกลุ่มผลประโยชน์ และ ดำเนินการบนหลักการเคารพต่อสิทธิตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีมาแต่

- กำเนิดของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่วางในถึงวงนอก
- เงื่อนไขที่ 2 ผ่อนปรนเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่ทำการศึกษแล้วว่าจะเป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรมที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี
- เงื่อนไขที่ 3 เพิ่มเติมหลักเกณฑ์การวัดผล มูลค่าทางสังคม ที่เกิดจากกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ให้เป็นไปหลักเกณฑ์การวัดผลดำเนินงานเพิ่มเติมของกิจการ และนับรวมอยู่ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการดำเนินธุรกรรมของกิจการ นอกเหนือจากผลประกอบการตามพันธกิจหลัก
- เงื่อนไขที่ 4 แยกผลประกอบการรายตำแหน่งงานออกเป็น 2 ส่วน และนับรวมไว้ในผลประกอบการ ได้แก่ จำนวน Man Hour ที่ใช้ในการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ที่เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานตามปกติ และผลผลิตที่เกิดจากการใช้ Man Hour และจำนวน Man Hour ที่ดำเนินงานโดยไม่ได้รับผลตอบแทน
- เงื่อนไขที่ 5 จัดวาง และเพิ่มเติมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures) และองค์ประกอบรากฐานที่จำเป็นบางประการให้เพียงพอ ที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีศักยภาพทรัพยากร สินทรัพย์ที่เพียงพอในการบริหารจัดการ และรับมือกับการเพิ่มขึ้นของความต้องการให้กิจการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มขึ้น
- 1) งานบริการที่ทำบนหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - 2) งานการตอบสนองบริการที่มีความแตกต่าง เฉพาะเจาะจงกว่าบริการมาตรฐานที่ให้บริการ
- เงื่อนไขที่ 6 จัดการอบรมหลักการกำกับดูแลที่ดีใหม่ๆ แนวคิดนวัตกรรมในระดับเจ้าของภาระงาน และสร้างพันธมิตรผู้พัน
- 1) ออกแบบกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเองภายใต้กรอบนโยบายองค์กร
 - 2) ความมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเอง ให้ดีขึ้นจากปีก่อนหน้า ทำการบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลพนักงาน
- เงื่อนไขที่ 7 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability) ของเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง ในส่วนของการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงถึงสาธารณะ เป็น Public Accountability
- 1) ให้บรรลุเป้าหมายขึ้นปลาย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมาย
 - 2) ให้เกิดการบรรเทา ขจัดผลกระทบทางลบต่อบุคคล สังคม สิ่งแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตของภาระงาน
 - 3) อำนาจที่มอบหมายให้เพิ่มเติมตามความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ในส่วนที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร สินทรัพย์ ที่ขึ้นทะเบียนรายการไว้ให้ใช้ได้เพื่อกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี เช่น ยานพาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือ โบวชัวร์
- เงื่อนไขที่ 8 แยกกลไกการบริหารกระบวนการแจ้งเบาะแสออกมาต่างหาก การแจ้งข้อมูลเบาะแส (Whistle Blowing) ใช้เป็นการส่งสารหรือการรายงานข้อมูลที่กระทำนอกกรอบช่องทางและการบริหารจัดการข้อมูล

ตามปกติ เพราะข้อมูลเบาะแสเป็นข้อสงสัยว่าจะเกิดการฉ้อฉล จรรยาบรรณ
 วิชาชีพร้ายแรงที่ต้องส่งสารนี้ในทางลับสุดยอด ไม่อาจเปิดเผยได้ตามปกติ
 การบริหารงานข้อมูลเบาะแสดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่อาจจะ

- 1) ดำเนินการเป็นการภายในหรือ Internal Whistle Blowing เป็นส่วน
 หนึ่งของการควบคุมภายในและกำกับดูแลกิจการ
- 2) ดำเนินการอยู่นอกองค์กร หรือ External Whistle Blowing เช่น
 หน่วยงานกำกับกิจการหรือผ่านสื่อมวลชน

การพัฒนางานเพื่อบริหารข้อมูลเบาะแสดังกล่าวจึงมีประเด็นที่ต้องพิจารณา ตัดสินใจ
 และเลือกหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ ได้แก่

- 1) กระบวนการแจ้งเบาะแสของแต่ละกิจการมักจะมีความสัมพันธ์และ
 เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร
- 2) การจัดการข้อมูลเบาะแสดังกล่าวที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของ
 วัฒนธรรมการกำกับดูแลองค์กรที่แข็งแกร่ง และวัฒนธรรมที่เหมาะสม
 ด้านธรรมาภิบาล ที่สามารถส่งเสริมและผลักดันให้มีการนำข้อมูลที่น่า
 สงสัย ถูกหยิบยกขึ้นมาสู่กระบวนการสอบสวนและการบริหารจัดการ
 อย่างเหมาะสม และสกัดกั้นการทำลายมูลค่าของกิจการได้
- 3) กิจการที่พัฒนาและยกระดับการบริหารข้อมูลเบาะแส ไม่ว่าจะ
 เป็นกระบวนการที่ฝังไว้ในกิจการเอง หรือแยกออกไปบริหารจัดการภายนอก
 (Outsource) ล้วนแต่เป็นการซ้กล้างและสกัดกั้น

- (1) พฤติกรรมการฉ้อฉล
- (2) ความคิดที่ผิดและคับแคบ สู่การเปิดใจรับข้อมูลสัญญาณเตือนสู่การ
 บริหารจัดการ
- (3) การบริหารที่ไม่น่าไว้วางใจ สู่การส่งเสริมความโปร่งใส
- (4) การละเลย มองข้ามการบริหารความเสี่ยง สู่การค้นหาสอดคล้อง
 ความเสี่ยงล่วงหน้าและสัญญาณความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทาง
- (5) ความเข้าใจผิด และโอกาสที่จะทำลายชื่อเสียงของกิจการ
- 4) หน่วยงานใดก็ตามหรือคณะทำงานหรือคณะกรรมการชุดใดก็ตาม ที่
 กิจการกำหนดขึ้นให้ทำหน้าที่ในการบริหารเบาะแสดังกล่าวเกี่ยวกับ
 พฤติกรรมฉ้อฉล จรรยาบรรณวิชาชีพอย่างร้ายแรง จะต้อง

- (1) เป็นที่เชื่อถือให้หลักประกันแก่ทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้ให้ข้อมูลถึง
 คณะกรรมการ และหน่วยงานกำกับดูแลแล้วดำเนินการบนหลักกำกับ
 ดูแลที่ดี
- (2) ดำเนินการอยู่ในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนผลักดัน
 ขับเคลื่อนการพิจารณาและดำเนินการหลังจากได้รับข้อมูลเบาะแส
- (3) การดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าว จะต้องไม่ใช่การกดดัน
 สร้างอิทธิพลตามดุลยพินิจของตนเองแต่อย่างไร
- (4) คณะกรรมการควรอยู่ในระดับสูงสุดของกลุ่มบุคคลที่มีความ
 รับผิดชอบที่ให้หลักประกันกระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสดัง

- (4.1) รักษาความลับของข้อมูล
 - (4.2) ปกปิดตัวผู้ให้ข้อมูล
 - (4.3) ไม่ทำให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์
 - (4.4) สร้างกลไกอิสระ แยกออกจากอำนาจของผู้บริหารที่ต้องสงสัย เพื่อให้กระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล
 - (4.5) ดำเนินการด้วยแนวทางปฏิบัติที่ดี บนบรรทัดฐานและมาตรฐานเดียวกัน
 - (4.6) จัดทรัพยากร บุคลากรที่เหมาะสมให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีระบบ
 - (4.7) การเปิดให้มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และตามความจำเป็น
 - (4.8) มอบอำนาจให้บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเข้าตรวจสอบ สอบสวนสิ่งที่เกี่ยวข้องได้ตามความจำเป็น
 - (4.9) แยกการดำเนินการของผู้ที่ได้รับมอบหมายในกระบวนการข้อมูลเบาะแสมิให้มีอำนาจในการเข้าไปจัดการกับผู้ที่ต้องสงสัยเพื่อบริหารพฤติกรรมโดยตรง แต่ต้องเป็นการนำเสนอเพื่อพิจารณา จากระดับคณะกรรมการหรือผู้ที่เหมาะสมภายนอกเท่านั้น
- 5) วางกลไกให้มีการพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่ดี บรรทัดฐาน มาตรฐานในส่วนของกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง และแนวทางการบริหารจัดการในระดับนโยบายที่เป็นที่ยอมรับได้
- คณะกรรมการบริษัทควรเป็นผู้ที่รับผิดชอบบูรณาการวัฒนธรรมการยอมรับข้อมูลเบาะแสกับพฤติกรรมการให้ข้อมูลเบาะแส ให้สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน หากวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีให้การยอมรับข้อมูลเบาะแสเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้พฤติกรรมการให้ข้อมูลเบาะแสเป็นเรื่องปกติ เป็นที่ยอมรับและชื่นชม
- 6) ชับเคลื่อนพฤติกรรมการให้ข้อมูลข่าวสารจะต้องดำเนินการให้เป็นรูปธรรม ให้เกิดผลในเชิงประจักษ์ ยกเว้นกรณีที่พิจารณาเห็นแล้วว่า
- 6.1) ควรส่งต่อข้อมูลเบาะแสนั้นสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลผ่านการฟ้องร้อง
 - 6.2) ควรส่งต่อให้หน่วยงานที่กำกับดูแลพิจารณา แทนดำเนินการภายใน
- 7) ดำเนินกระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสในกิจการใดๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ จะต้องไม่ปรากฏกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเลือกที่จะให้ข้อมูลผ่านสื่อมวลชน แทนการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารภายใน กล่าวอีกนัยหนึ่ง แหล่งข้อมูลเบาะแสที่มาจากสื่อมวลชน ควรจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ควรเกิดขึ้น เพราะสะท้อนถึงความอ่อนแอของกระบวนการ

บริหารข้อมูลเบาะแสในกิจการนั้นๆ

หากผู้ที่มีข้อมูลความมั่นใจและเชื่อถือในการบริหารจัดการขององค์กร และระดับของการกำกับดูแลที่ดี ย่อมทำให้บุคคลอื่นดี เต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะบอกข้อมูลเบาะแสสิ่งที่น่าสงสัยภายในกิจการ โดยบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการแล้ว หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่ควรมีภาระหน้าที่ในการสอดส่องและป้องกันการฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิบัติโดยตรง หากแต่หน่วยงานตรวจสอบภายใน อาจจะมีส่วนรับรู้ และขับเคลื่อนให้กิจการเกิดการบริหารจัดการกับข้อมูลเบาะแส ที่มีไหวตัวต่อความเสียหายของกิจการ เพราะหน่วยงานตรวจสอบภายในควรแยกบทบาทออกมาต่างหากจากการปฏิบัติงานประจำวันตามโมเดลธุรกิจของกิจการ เพื่อคงความอิสระไว้อย่างเพียงพอ กล่าวอีกนัยหนึ่ง หน่วยงานตรวจสอบภายในอาจต้องเป็นคณส่งสารระดับที่ 2 ที่จะทำให้มั่นใจว่าข้อมูลเบาะแสได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความร้ายแรงและอย่างเพียงพอ ไม่ถูกละเลย ชะลอล่าช้าจนอาจเกิดความเสียหาย

การมีบทบาทพิเศษนี้ ในกฎหมายและกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายงานตรวจสอบในบางประเทศ ได้เปิดกว้างให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเป็นคนส่งสารข้อมูลเบาะแสต่อหรือย้าให้เกิดการดำเนินการ (ที่มา Chartered IIA และ IIA Global -2440-2: Communicating Sensitive Information Within and Outside The Chain of Command) (ก) ผ่านกลไกภายในกิจการ และ(ข) ผ่านกลไกภายนอกกิจการได้

ในกรณีนี้ ควรเปิดให้ผู้ตรวจภายในสามารถตัดสินใจด้วยหลักการทางวิชาชีพ ตามเงื่อนไขและพันธะที่มีต่อนายจ้าง ซึ่งการตัดสินใจสื่อสารถึงข้อมูลกับบุคคลภายนอกสายการบังคับบัญชาและสายการเสนอรายงานตามปกติ ขึ้นกับความเห็นที่มีการพิจารณาโดยรอบคอบแล้วว่า

- (1) การฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิบัติร้ายแรง มีประเด็นและหลักฐานบางประการที่เป็นสาระสำคัญและน่าเชื่อถือสนับสนุน
- (2) การฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิบัติร้ายแรง มีประเด็นทางกฎหมาย (คดี) และการฝ่าฝืนเงื่อนไขการกำกับดูแลกิจการหรือไม่

ตามขอบเขตของวิชาชีพหรือเงื่อนไขทางจรรยาบรรณกำหนดให้ทำได้ เพราะต้องการการดำเนินการของบุคคลภายนอก

เมื่อมีเงื่อนไขที่กำหนดให้เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีแล้ว ประเด็นสำคัญในอันดับต่อมาคือ การกำหนดโปรแกรม โครงการย่อยที่เกี่ยวข้อง

ตัวอย่างของโปรแกรม โครงการย่อย หรือองค์ประกอบที่จำเป็นในทุกกิจการ ได้แก่

- 1) มีนโยบายกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นวัตถุประสงค์ พันธะกรณี ความมุ่งมั่นต่อการกำกับดูแลที่ดี
- 2) มีกฎบัตรที่เป็นกรอบการดำเนินงานของกิจการด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 3) มีแนวพึงปฏิบัติ (Guidelines) ในการป้องกัน ปราบปรามด้านการทุจริตและคอร์รัปชันแต่ ละลักษณะ

- 4) มีแผนการสื่อสารให้เป็นที่รับรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎบัตร แนวพึงปฏิบัติ
- 5) กำหนด Road Map/Master Plan ด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 6) มีธีม (Theme) ระยะสั้น และระยะยาว เช่น New Good Governance for New Era of Thailand
- 7) กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบด้านกำกับดูแลที่ดีระดับภาระงานและรายตำแหน่ง
- 8) มีกรอบแนวทางการวัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การประเมินความคุ้มค่าของสังคม และตัวชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนระบบประเมินผล
- 9) มีทะเบียนรายการสินทรัพย์ ทรัพยากรที่สามารถขอใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี
- 10) มีระบบบริหารการแจ้งเบาะแสด้านกำกับดูแลที่ดีที่แตกต่างหากจากการบริหารข้อร้องเรียนตามปกติ
- 11) มีระบบงานสนับสนุนการบันทึกผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดีรายบุคคลที่เน้น Man Hour ผลผลิตที่ได้ และการบันทึกและจัดเก็บเอกสารหลักฐาน
- 12) มีการทำ MOU ร่วมมือการกำกับดูแลที่ดีข้ามองค์กร กับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญาภายใน Value Chain และ Supply Chain
- 13) มีระบบ e-Learning และ KM เพื่อใช้ในการสืบค้นด้วยตนเอง
- 14) มีระบบ e-Exam เพื่อใช้ทดสอบ Pre-Test และ Post-Test ด้านความรู้การกำกับดูแลที่ดีบุคลากรแต่ละระดับ
- 15) มีโครงการสำรวจเพื่อประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม
- 16) มีการจัดหลักสูตรการกำกับดูแลที่ดี แทรกไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศ
- 17) มีการจัดทำทะเบียนประเด็นผลกระทบทางลบและข่าวร้าย (Bad News)ที่จะใช้ในการส่งต่อและถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการ และรายบุคคล และส่งต่อสู่ CSR Activities
- 18) มีการทำแผนจัดวางและสร้างปัจจัยขับเคลื่อนเชิงคุณภาพด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- 19) มีระบบรายงานความก้าวหน้าของผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี รายสัปดาห์ (52 x 7) เตรียมรายงานภายในและภายนอกกิจการ
- 20) มีระบบฐานข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่พัฒนาเป็น MIS สำหรับประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย
- 21) มีแผนการสื่อสารมวลชนวิกฤติทางสื่อสังคมออนไลน์ในส่วนชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่เกิดจากข้อบกพร่องการกำกับดูแลที่ดี และความเข้าใจที่ผิดพลาด โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม
- 22) มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance Intelligence) เพื่อให้เป็นตัวตนโดยเฉพาะขององค์กร หรือเป็นตำนานที่เล่าต่อบอกต่อในรุ่นต่อไป
- 23) มีการแสดงผลดำเนินงานด้านการบริหารการกำกับดูแลที่ดีของกิจการ เทียบกับ
 - (ก) ผลดำเนินงานในอดีต
 - (ข) แนวพึงปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
- 24) มีโครงการริเริ่มกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ที่ทำให้องค์กรเป็น Future Maker แทนที่จะเป็นเพียง Future Taker ตลอดไป

5. แนวทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับ ททท.

สิ่งที่ ททท. สามารถเลือกได้ในการพัฒนาแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี จึงมีเพียง 2 แนวทางเท่านั้นคือ

- แนวทางที่ 1 เลือกที่จะทำตามด้วยการประกาศนโยบาย กฎบัตร และองค์ประกอบอื่นใดก็ตามที่จะชี้ให้เห็นว่า ยอมรับและใช้แนวทางการปฏิบัติที่ไม่ได้แตกต่างออกไปจากที่ประเทศส่วนใหญ่ยอมรับและใช้กันอยู่ เนื่องจากบทบาทขององค์กรกว้างขวางออกไปในระดับสากล
- แนวทางที่ 2 เลือกที่จะไม่ปฏิบัติตามในบางประเด็น เพราะมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยไม่ได้มีเจตนาที่จะไม่ยึดหลักการกำกับดูแลที่ดี คำอธิบายเกี่ยวกับความเห็นที่แตกต่างจะต้องชัดเจน และมั่นใจว่าใช้ข้อความที่เพียงพอในการสื่อสาร และต้องทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดี
- แต่ด้วยแนวทางที่แตกต่างจากกิจการส่วนใหญ่ และด้วยความสมเหตุสมผลที่มั่นใจว่าผู้คนจะยอมรับได้ ควรจะทำให้เห็น Roadmap ส่วนที่จะมีแผนพัฒนาการบริหารจัดการให้ดีขึ้นในอนาคตด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี

การแบ่งแนวทางการกำกับดูแลที่ดีออกเป็น 2 แนวทางนี้ มีประโยชน์ในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะ

- ประการที่ 1 ควรจะเลือกกฎเกณฑ์ หลักการตามแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี ส่วนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก่อนเป็นอันดับแรก ในฐานะที่เป็นกฎเกณฑ์ หลักการในลักษณะที่เป็นภาคบังคับ ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามจะถือว่าฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นผลทันทีต่อการประเมินว่ากิจการฝ่าฝืนการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 2 ตามกฎบัตรการกำกับดูแลที่ดีของยุโรป โดยเฉพาะอังกฤษที่ถือว่าเคยเป็นต้นแบบของการกำกับดูแลที่ดีของยุโรปและของโลก
- มีหลักการหนึ่งเรียกว่า Comply or Explain ที่เปิดโอกาสให้กิจการมีทางเลือกและมีทางเลือกได้ โดยถือว่าเป็นวิธีการที่ยอมรับได้และหวังว่าจะจูงใจให้แต่ละกิจการส่งเสริมและสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของตน ให้ดีกว่าเกณฑ์ที่เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น
- การเปิดช่องว่างให้แยกประเด็นบางส่วนไปใช้ Explain แทน Comply ก็จะถูกยกระดับให้ดีขึ้นกว่าเดิมเอง เพราะดึงเอาส่วนเป็น Explain มาใช้แทน เป็นภาคบังคับแทนภาคสมัครใจ
- ประการที่ 3 หากมีการเปิดส่วนที่ Explain ให้ดี ในอนาคต หลักการกำกับดูแลที่ดีควรจะมีการพัฒนาและนวัตกรรมที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และดีกว่าที่จะทำให้ติดอยู่กับ Comply เพียงอย่างเดียวตลอดไป โดยไม่คิดจะพัฒนาและยกระดับให้ดีขึ้น
- ประการที่ 4 การพิจารณาประเด็นส่วนนี้ ควรจะต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง ส่วนที่ Comply กับส่วนที่ Explain เพื่อดูว่าส่วนที่เป็น Explain นั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับส่วนที่ Comply และหากกิจการสามารถยกระดับในส่วนที่เป็นเรื่อง Explain จะมีผลอย่างมีนัยสำคัญในการ

- กำกับดูแลที่ดีทำให้ดีขึ้นหรือไม่ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ประการที่ 5 ผลทั้งหมดที่เกิดจากการพัฒนาเองที่เป็น Explain ควรจะมีการรวบรวมและนำมาสร้างเป็นบทเรียนเพื่อสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวต่อไป และควรจะพัฒนาเป็น KM เพื่อให้กิจการต่างๆ มีข้อมูล และทางเลือกเพิ่มเติมจากแนวคิดของกิจการอื่นๆ โดยทั้งหมด ต้องพิจารณาจากเหตุผลที่กำกับว่าเหตุใดที่ไม่ใช้หลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้
- ในไม่ช้าบทเรียนใน KM น่าจะประกอบด้วยข้อมูลใหม่ๆ มากมายไว้ให้เป็นทางซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ระหว่างกิจการ
- ประการที่ 6 ในการพิจารณาถึงสัดส่วนของการปฏิบัติที่อยู่ในกลุ่ม Explain สิ่งที่มีความสำคัญในการอธิบายเหตุผลคือการอธิบายประเด็นด้านต่อไปนี้
- (1) ภาระที่จะเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับขนาดของกิจการ อาจจะมีเกินกว่าที่จะแบกรับไว้ได้ จึงต้องเลือกดำเนินการอย่างอื่นที่จะสร้างภาระน้อยกว่า
 - (2) ค่าใช้จ่ายหรือจำนวนเงินที่จะต้องใช้ในการลงทุน อาจจะมีสูงมาก หากต้องทำให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างครบถ้วน
- ที่เหตุผล 2 ประการที่ยอมรับได้เพราะในความเป็นจริงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงค่ากลางเท่านั้น อาจจะไม่เหมาะสมหรือใช้ได้อย่างดีเท่าเทียมกันกับทุกกิจการในทุกประเทศ และถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว มาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดีน่าจะเหมาะสมกว่าในกิจการขนาดใหญ่มากกว่ากิจการขนาดเล็ก ที่ถ้าพึ่งตัวเองก็แทบจะเอาตัวไม่รอดแล้ว
- ประการที่ 7 ความเต็มใจและยินดีที่จะใช้หลักการตามเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีก็ต่อเมื่อมีความมั่นใจและคาดคะเนแล้วว่า หลักการกำกับดูแลที่ดีประเด็นนั้นจะให้ประโยชน์แก่กิจการอย่างชัดเจน และจะทำให้กิจการมีความแตกต่างและโดดเด่น นำหน้าในฐานะผู้นำด้านการกำกับดูแลที่ดี
- วิธีการคิดแบบนี้อาจจะดูไม่ค่อยมีธรรมาภิบาลหรือคิดแบบการกำกับดูแลที่ดีอย่างบริสุทธิ์จริง แต่เรื่องนี้ต้องยอมรับก่อนว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ในทุกกิจการยังคงต้องคิดถึงกัน คือการพิจารณาด้วย Cost-Benefit Analysis
- ประการที่ 8 ไม่ว่าจะเป็นการกำกับดูแลที่ดีข้อใดก็ตาม แต่ที่แท้จริงแล้วก็คือ การกำกับมนุษย์ให้มีพฤติกรรมที่ดี หลังจากผ่านการ “คิด” ที่ดีก่อน ในส่วนที่เป็นปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นและสิ่งต่างๆ รอบตัว และในส่วนที่เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ
- การ “คิดที่ดี” จึงต้องออกมาจากความตั้งใจ ความมุ่งมั่น การยอมรับ และท้ายที่สุดคือความเต็มใจด้วย ไม่ใช่เรื่องของการบังคับให้คิด บังคับให้มี
- ประการที่ 9 แม้ว่าภายในกิจการเองจะผ่าน “การดำเนินธุรกรรมตามพันธกิจ” และ “พฤติกรรม” ที่ดีไปหมดแล้ว
- แต่ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดี ยังต้องการผลลัพธ์จากผู้ที่ถูกกระทำ ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า มีความเชื่อใจ ให้การยอมรับว่าเป็นการกำกับดูแลที่ดีด้วยหรือไม่ การเกิดช่องว่างระหว่างกิจการ กับผู้รับผลของการกระทำ อาจกลายเป็น

ความเสี่ยงที่พบว่าการรับรู้ไม่ตรงกัน

กิจการจะคาดหวังให้บุคคลอื่นมองและรับรู้ในการกำกับดูแลของกิจการได้ จะต้องผ่านการพิสูจน์ว่า ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่เท่าเทียมกัน เมื่อใดที่การดำเนินการไม่ได้อยู่บนหลักความเชื่อของผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน มีโอกาสที่การรับรู้จะยังมีความแตกต่างและไม่เหมือนกันอยู่ดี

ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดี จึงมาจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความเชื่อร่วมกัน ไม่ใช่ทำเพียงฝ่ายเดียว และการจัดการที่ดี มีการบริหารและควบคุม ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดโดยธรรมชาติ

ประการที่ 10 เมื่อต้องอธิบายความแตกต่างของแนวทางปฏิบัติ

- (1) การอธิบายว่าวิธีการปฏิบัติที่ใช้จริงเป็นอย่างไร และให้เห็นสถานะของการกำกับดูแลที่ดี ที่ไม่แตกต่างจากความเชื่อของคนทั่วไปอย่างไร
- (2) การอธิบายว่า รูปแบบของการจัดการ โครงสร้างที่ไม่เหมือนใคร การมีเครือข่ายติหลายคนอยู่ในแวดวงของการบริหารจะมีการกำกับและควบคุมในด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างไร

6. ข้อเสนอแนะเบื้องต้นแนวทางการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีผ่านแผนแม่บทฯ

หลังจากทำการศึกษารอบแนวคิด การพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ และศึกษาข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ททท. ด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่ปรึกษาเห็นควรวางแนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีผ่านการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ตามโครงการนี้ ดังนี้

1) การปรับปรุงและทบทวนโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับองค์กรและในระดับสูง ให้มีความทันสมัย ทันสถานการณ์ และแสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และเหมาะสมตามสถานการณ์ ขณะเดียวกัน แผนแม่บทฯ ควรจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจ เพื่อจะให้การกำกับดูแลที่ดีและแผนวิสาหกิจ ตลอดจนกลยุทธ์ มีผลส่งเสริมและเสริมสร้าง เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าของกิจการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การกำกับดูแลที่ดีควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เสมอด้วย

2) การทบทวนและปรับปรุงนิยามและขอบเขตของการกำกับดูแลที่ดี ที่เหมาะสมกับพันธกิจของ ททท. และมีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดและหลักการกำกับดูแลที่ดีในระดับสากล และสามารถใช้เป็นสารสนเทศที่ดีในการสื่อสารให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้

3) การวางโครงการ กิจกรรมในการถ่ายทอดและส่งต่อหลักการกำกับดูแลที่ดีสู่การสร้างแบบแผน (Platform) รายการสำหรับตรวจสอบและประเมิน (Checklist) และตัวชี้วัดผลดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้จริง และแทรกอยู่ในกระบวนการพิจารณา ริเริ่ม วาดแผนงาน ก่อนการนำเสนอขออนุมัติ โดยควรจะครอบคลุมระดับแผนงาน/โครงการ ระดับภาระหน้าที่รายฝ่ายงาน สำนักงาน และระดับภาระงานรายบุคคล รายตำแหน่ง ให้เกิดความครอบคลุม

4) การวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขด้านการมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ ททท. ตามพันธกิจ โดยแยกเป็น

- (1) การมีส่วนร่วมก่อนการตัดสินใจ
- (2) การมีส่วนร่วมระหว่างการทำงาน
- (3) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลผลิตก่อนการส่งมอบ

(4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลลัพธ์หลังจากสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อสรุปป้อนกลับ (Feedback) ประกอบการตัดสินใจครั้งต่อไป

5) การวางระบบการบริหารผลกระทบทางลบของการวางระบบการแจ้งเบาะแส การวางระบบบริหารข้อร้องเรียน การเรียกร้องที่เกี่ยวข้องกับงานการกำกับดูแลที่ดี และการวางระบบบริหารจรรยาบรรณวิบัติ

6) การวางระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลด้านการกำกับดูแลที่ดี มุ่งที่

(1) มาตรการและหน่วยนับผลดำเนินงาน

(2) การประเมินผลด้วยตนเอง

(3) การประเมินผลโดยผู้รับบริการ

(4) การประเมินผลโดยหน่วยงาน บุคคลภายนอก

7) การวางระบบการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC

8) การวางระบบ IT Governance ให้ชัดเจน

9) การวางระบบการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบทางสังคมให้เกิดความต่อเนื่องในประเด็นเดียวกัน

10) การวางกรอบแนวทางการปฏิบัติตามหลักการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลในงานโครงการที่ใช้เงินงบประมาณ (ตามเงื่อนไขของสำนักงบประมาณ)

11) การวางระบบรายงานและการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

7. แผนการดำเนินงาน

การจัดทำรายงานฉบับนี้เป็นการทำงานส่วนที่ 1 ของ TOR การดำเนินงานตามแผนดำเนินงานในระยะต่อไป จึงเป็นการดำเนินการตั้งแต่ส่วนที่ 2 จนเสร็จสิ้นและครบถ้วนตามขอบเขตของ TOR ดังนี้

ส่วนที่ 2 จัดทำรายงานความก้าวหน้า (Progress Report)

ประกอบด้วย

1) ผลการศึกษาภาพรวม เถลถายและคำถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

2) ผลสรุปช่องว่างที่เป็น Gap และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

3) ร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564

แนวทางการดำเนินงาน

เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานข้อ 3.2 -3.4 ประกอบด้วย

1) จัดทำผลสรุปและ Checklist การประเมินผลดำเนินงานที่เกิดจริงตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.ประจำปี 2554-2556 เพื่อสรุปประเด็นที่เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ และส่วนที่เป็นช่องว่างที่ควรจะมีแผนรองรับ เพื่อสรุปประเด็นที่ควรจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564

2) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 1 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ครั้งที่ 1 ให้แก่กรับเชิญ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนี้ ไม่น้อยกว่า 3 คน รับฟังข้อมูลเพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของ Project Expert

ในเบื้องต้นที่ปรึกษาใครขอเสนอเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวแทนจากภาคส่วนที่จะเชิญมารับฟังข้อมูลและเสนอความคิดเห็นไว้ในข้อเสนอฉบับนี้ เพื่อเป็นแนวทาง แต่ในการดำเนินโครงการจริงที่ปรึกษาจะหารือกับทีมงานของ ททท. อีกครั้ง และขึ้นกับเงื่อนไขการตอบรับและความสะดวกของบุคคลที่นำเสนอว่ายินดีเข้าร่วมตามวันและเวลาที่กำหนดตามโครงการนี้หรือไม่

หน่วยงานที่ที่ปรึกษาเห็นว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์กับโครงการนี้ คือ ตัวแทนจากภาคส่วนต่อไปนี้ คัดเลือกอีกครั้งใน ไม่น้อยกว่า 3 คน ได้แก่

- ตัวแทนผู้บริหารหน่วยงานรัฐที่มีบทบาทในการกำกับดูแลกิจการ
- ตัวแทนจากองค์กร สมาคม ชมรมของผู้ประกอบการท่องเที่ยว
- ตัวแทนที่เป็นอดีตผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐ ระดับไม่ต่ำกว่าอธิบดี
- ตัวแทนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน IT Governance เพื่อแนะนำแนวคิดเกี่ยวกับการกำกับดูแลด้าน IT
- ตัวแทนจากกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ที่เผชิญกับคดีต่าง ๆ และปัญหาการท่องเที่ยว
- ตัวแทนจากภาคการศึกษาที่มีผลงานในโครงการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาก่อน

3) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 2 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ครั้งที่ 2 ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องภายใน ททท. ไม่น้อยกว่า 15 คน ร่วมรับฟัง เพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรในฐานะ Internal Stakeholders

4) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 2 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ครั้งที่ 3 ให้บุคลากร ผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) หรือคู่สัญญาที่เกี่ยวข้องภายใน ททท. (Partnership) ไม่น้อยกว่า 5 ราย รับฟังเพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรของผู้ให้บริการภายนอกและคู่สัญญาในฐานะ External Stakeholders

การคัดเลือก สรรหาบุคคลในส่วนนี้ ที่ปรึกษาจะหารือร่วมกับทีมงานของ ททท. ถึงกลุ่มที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมตามวันและเวลาที่กำหนด

5) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 2 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ให้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญภายนอก ไม่น้อยกว่า 3 รายรับฟัง เพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะกลุ่มนักกิจกรรมในฐานะ Social Activist การคัดเลือก สรรหาบุคคลในส่วนนี้ ที่ปรึกษาจะหารือร่วมกับทีมงานของ ททท. ถึงกลุ่มที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมตามวันและเวลาที่กำหนด

6) นำความเห็นที่ได้รับจากการจัดทำ Focus Group 4 ครั้งมาปรับปรุงร่างครั้งที่ 3 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 ให้สอดคล้องกัน

7) จัดทำรายงานส่วนที่ควรอยู่ในร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 และส่วนที่เป็นข้อจำกัดและความเห็นเพิ่มเติมของทีมที่ปรึกษาในโครงการนี้

ที่มาของข้อมูลดำเนินงาน

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ ผ่านการทำ Focus Group รวม 4 ครั้ง กับผู้เชี่ยวชาญ 1 ครั้งและกับ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ททท. 2 ครั้ง และผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่เป็นกลุ่มนักกิจกรรม 1 ครั้ง ที่มีการหารือด้วยวาจาและแบบประเมินผลของผู้เข้าร่วมประชุม

- 2) ข้อมูลทฤษฎีภูมิ ผ่านผลการตอบรับจากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง กับ ททท.ที่มี จำนวนการจัดส่งไม่น้อยกว่า 20 ราย (นอกเหนือจากผู้เข้าร่วมประชุม Focus Group)

กิจกรรมการดำเนินงาน	30 วัน	60 วัน	90 วัน	120 วัน
1.ประชุมทีมงานของ ททท. เพื่อซักซ้อมความเข้าใจเนื้อหา ตามสัญญาและตามข้อเสนอตามขอบเขตดำเนินงาน 3.2-3.4	x			
2.จัดทำผลสรุปและ checklist และส่วนที่เป็นช่องว่างที่ควร จะมีแผนรองรับ เพื่อสรุปประเด็นที่ควรจะนำมาใช้เป็น แนวทางในการร่างแผนแม่บท	x	x		
2.1 อิงจากรอบแนวคิดสากล				
2.2 อิงกับ SET CG Guideline				
2.3 อิงจากแนวทางการเชื่อมโยงแผนแม่บทกับ GRC				
2.4 อิงกรอบแนวทาง SEPA และเกณฑ์ประเมินผล สคร.				
2.5 อิงกับความคาดหวังและนโยบายตามแผนการ ท่องเที่ยวแห่งชาติ				
3.สรุปแบบจำลอง Corporate Governance Model สำหรับ ทท.	x	x	x	
3.1 CG Model For Internal Stakeholders				
3.2 CG Model For Government Policy (Service Purchaser Minister)				
3.3 CG Model For External Stakeholders/ Partnership/Outsources				
3.4 CG Model For IT/Digital Economy				
4.ประชุม Focus Group 4 ครั้ง			x	x
4.1 การประชุมกับผู้เชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า 3 คน				
4.2 Focus Group กับ Internal Stakeholders ไม่น้อยกว่า 15 ราย				
4.3 Focus Group กับ Outsources/Partnership ไม่น้อยกว่า 5 ราย				
4.4 Focus Group กับ Social Activists ไม่น้อยกว่า 3 ราย				
5.สรุปผลการทำ Focus Group จำนวน 4 ครั้ง และ ปรับปรุงร่างแผนแม่บทฯ				x x
6.นำส่งรายงานความก้าวหน้า (Progress Report)				

120

ผลงานที่ส่งมอบต่อ ททท.

รายงานความก้าวหน้า ในรูปแบบเอกสารและ CD-ROM ที่บรรจุข้อมูล จำนวน 20 ชุด
กรอบระยะเวลา

ภายใน 120 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง

ส่วนที่ 3 จัดทำรายงานขั้นสุดท้าย (Final Report)

- 1) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 (ฉบับสมบูรณ์)
- 2) สรุปผลการศึกษาระดับผู้บริหาร (Executive Summary)

แนวทางการดำเนินงาน

เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานข้อ 3.2 -3.4 ประกอบด้วย

- 1) ออกแบบคำถามร่วมกับ ททท. และจัดส่งแบบสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง กับ ททท. ที่มีจำนวนการจัดส่งไม่น้อยกว่า 20 ราย (นอกเหนือจากผู้เข้าร่วมประชุม Focus Group) เพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติม
- 2) นำผลที่ได้จากการตอบกลับแบบสอบถามตามจำนวนที่ได้รับคืนจริงมาจัดทำประเด็นเพิ่มเติม (ถ้ามี) เพื่อเป็นข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ในการปรับปรุงให้เกิดความชัดเจน
- 3) การจัดประชุมชี้แจงให้ผู้บริหารภายใน ททท. รับทราบสิ่งที่พบจากการดำเนินโครงการ
 - 3.1) จัดประชุม ณ ห้องประชุมของ ททท. ให้ความรู้ ในช่วงเวลาประมาณ 2.0 ชั่วโมง เกี่ยวกับแบบจำลอง Corporate Governance Model ในระดับสากลที่มีการใช้ในองค์กรสำคัญ เช่น OECD หรือ ธนาคารโลก หรือประเทศที่ได้รับการยกย่องว่ามีอันดับ Corporate Governance อันดับต้น ๆ ของโลก ตลอดจนแบบจำลอง Corporate Governance Model ที่ใช้กันในตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ และผลการจัด Focus Group และการส่งแบบสอบถาม เพื่อประเมินความคิดเห็นเพิ่มเติม ส่วนที่ยังขาดความชัดเจน
 - 3.2) ผลที่ได้จากการวางแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 และความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 3.3) สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในด้านบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรภายใน ททท.
- 4) นำเสนอแนวคิดในการจัดทำแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 ที่จัดทำให้ชัดเจนขึ้น ประเด็นที่เป็นการตอบข้อซักถาม เพื่อจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์

ที่มาของข้อมูลดำเนินงาน

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ จากความเห็นเพิ่มเติมของผู้เข้าร่วมรับฟังการประชุม
 - 1.1) การทำ Focus Group รวม 4 ครั้ง และกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ททท. 2 ครั้ง และผู้เชี่ยวชาญภายนอก 2 ครั้ง และแบบประเมินผลผู้เข้าร่วมการอบรม
 - 1.2) ผลจากแบบสอบถาม ผ่านผลการตอบรับจากการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เกี่ยวข้อง กับ ททท. ที่มีจำนวนการจัดส่งไม่น้อยกว่า 20 ราย (นอกเหนือจากผู้เข้าร่วมประชุม Focus Group)
 - 1.3) ความเห็นของบุคลากร ผู้บริหารภายใน ททท.
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ ที่อาจจะต้องเพิ่มเติมตามความเห็นของ ททท.

กิจกรรมการดำเนินงาน	150 วัน	180 วัน
1.การประชุมชี้แจงผลงานที่ได้จากโครงการ	x	
2.ประชุมนำเสนอคณะกรรมการตรวจรับ	x	x
3.นำความเห็นของคณะกรรมการตรวจรับและปรับปรุงร่างแผนแม่บทฯ		x x
5.นำส่งรายงานขั้นสุดท้าย (Draft Final Report)		

180

ผลงานที่ส่งมอบต่อ ททท.

- รายงานขั้นสุดท้ายในรูปแบบเอกสารและ CD-ROM ที่บรรจุข้อมูล ต่อ ททท. จำนวน 30 ชุด
- รายงานสรุปผลการศึกษาระดับผู้บริหารในรูปแบบเอกสารและ CD-ROM ที่บรรจุข้อมูลต่อ ททท. จำนวน 30 ชุด

กรอบระยะเวลา

ภายใน 180 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง

รายงานความก้าวหน้า (Progress Report)

โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.
พ.ศ. 2558-2564

นำเสนอ
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โดย
อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์
17 กันยายน 2558

สารบัญ

บทที่	เรื่อง	หน้า
บทนำ	องค์ประกอบของรายงานความก้าวหน้า	1
บทที่ 1	ผลการศึกษาภาพรวม เหนือและคำถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานด้าน บรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดี	3
	1.ภาพรวม กรอบใหญ่ของการกำกับดูแลที่ดีสำหรับประเมินผลดำเนินงานด้านการ กำกับดูแลที่ดี	3
	2.องค์ประกอบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดในด้านกลยุทธ์	6
	3.การให้ความสำคัญกับการสื่อสารการกำกับดูแลที่ดีทุกระดับ ตลอดแนว อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	10
	4.จรรยาบรรณวิบัติบุคคล ต้องสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี	13
	5. การกำกับดูแลที่ดีด้วย Risk-based Strategic Decision Making	15
	6. การสร้างกระบวนการรับรู้คุณค่าที่แท้จริงของการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)	18
บทที่ 2	ผลสรุป Gap และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับ ดูแลกิจการที่ดีของ ททท	28
	1.การสร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนา การกำกับดูแลที่ดี	28
	2. กิจกรรม โครงการที่ควรอยู่ในแผนแม่บทฯ	29
	3.บทบาทและความสำคัญของ Chief Governance Officer (CGO) ในแผนแม่บทฯ	30
	4.บทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี	31
	5. CG (Compliance) Unit โครงสร้างองค์กรใหม่ที่จำเป็นต้องรองรับการกำกับดูแลที่ดี	33
	6. ประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจที่อยู่ในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	36
	7. การเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	37
	8.การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด	38
	9.การกำกับดูแลที่ดีด้วยจิตวิญญาณของพันธมิตรเคียงกัลยาณมิตร	40
	10.การกำกับดูแลที่ดีเพื่อสนองนโยบายรัฐ และเพื่อสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	41
	11.การใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างมีจริยธรรม	42
บทที่ 3	ร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564	43
	1.CG Model เพื่อการกำกับดูแลที่ดีในแบบฉบับของ ททท.	43
	2.CG Model For Internal Stakeholders	45
	3.CG Models For Partnership	49
	4. CG Model การมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก	50
	5. CG Model for IT Governance	52

บทที่	เรื่อง	หน้า
	6. กรอบแนวคิดการประเมินตนเองและรับรองตนเองด้านการกำกับดูแลที่ดีเชิงจริยธรรม	53
	7. มิติของตัวชี้วัดสุขภาพและผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance Health)	56
	8. กระบวนการนำแผนแม่บทฯ มาใช้ภายใน ททท.	57
	9. ร่างแผนแม่บทฯ ที่นำเสนอในการสนทนากลุ่มย่อย	58
บทที่ 4	ผลการสนทนากลุ่มย่อย และประเด็นที่ใช้ในพิจารณาการปรับปรุงร่างแผนแม่บทฯ	66
	1. การสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสนทนากลุ่มย่อย	66
	2. สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ External Stakeholders และ Social Activist	66
	3. สรุปความคิดเห็นการสนทนากลุ่ม Internal Stakeholders	74
	4. วงจรของการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี	74
	5. กระบวนการวางแผนแม่บทในเชิงยุทธศาสตร์การกำกับดูแลที่ดี	75
	6. โครงการ Road show ตลอดอายุของแผนแม่บทฯ	76
	7. สิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความระวังในการทำแผนแม่บทฯ	78

บทนำ

องค์ประกอบของรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตามขอบเขตงานโครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2558-2564 กำหนดให้ที่ปรึกษาต้องนำผลการดำเนินงานในส่วนที่ 2 จัดทำรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) ประกอบด้วย

- 1) ผลการศึกษาภาพรวม เทรนด์และคำถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.
- 2) ผลสรุป Gap และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.
- 3) ร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564

แนวทางการดำเนินงาน

เป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับขอบเขตการดำเนินงานข้อ 3.2 -3.4 ประกอบด้วย

- 1) จัดทำผลสรุปและ checklist การประเมินผลดำเนินงานที่เกิดจริงตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.ประจำปี 2554-2556 เพื่อสรุปประเด็นที่เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ และส่วนที่เป็นช่องว่างที่ควรจะมีแผนรองรับ เพื่อสรุปประเด็นที่ควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564
- 2) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 1 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ครั้งที่ 1 ให้แก่รับเชิญ ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการนี้ ไม่น้อยกว่า 3 คน รับฟังข้อมูลเพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของ Project Expert
ในเบื้องต้นที่ปรึกษาใคร่ขอเสนอเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับตัวแทนจากภาคส่วนที่จะเชิญมารับฟังข้อมูลและเสนอความคิดเห็นไว้ในข้อเสนอฉบับนี้ เพื่อเป็นแนวทาง แต่ในการดำเนินโครงการจริง ที่ปรึกษาจะหารือกับทีมงานของ ททท. อีกครั้ง และขึ้นกับเงื่อนไขการตอบรับและความสะดวกของบุคคลที่นำเสนอว่ายินดีเข้าร่วมตามวันและเวลาที่กำหนดตามโครงการนี้หรือไม่
- 3) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างครั้งที่ 2 แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ครั้งที่ 2 ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องภายใน ททท. ไม่น้อยกว่า 15 คน ร่วมรับฟัง เพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรในฐานะ Internal Stakeholders
- 4) นำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ให้บุคลากร ผู้ให้บริการภายนอก (Outsources) หรือคู่สัญญาที่เกี่ยวข้องภายใน ททท. (Partnership) ไม่น้อยกว่า 5 ราย รับฟังเพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรของผู้ให้บริการภายนอกและคู่สัญญาในฐานะ External Stakeholders
การคัดเลือก สรรหาบุคคลในส่วนนี้ ที่ปรึกษาจะหารือร่วมกับทีมงานของ ททท. ถึงกลุ่มที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมตามวันและเวลาที่กำหนด

- 5) นำผลสรุปจากการศึกษาจากส่วนที่ 1 และร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 นำเสนอในลักษณะ Focus Group ให้บุคลากรผู้เชี่ยวชาญภายนอก ไม่น้อยกว่า 3 รายรับฟัง เพื่อขอความคิดเห็น โดยเฉพาะกลุ่มนักกิจกรรมในฐานะ Social Activist การคัดเลือก สรรหาบุคคลในส่วนนี้ ที่ปรึกษาจะหารือร่วมกับทีมงานของ ททท. ถึงกลุ่มที่มีความเหมาะสม และมีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมตามวันและเวลาที่กำหนด
- 6) นำความเห็นที่ได้รับจากการจัดทำ Focus Group มาปรับปรุงร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 ให้สอดคล้องกัน
- 7) จัดทำรายงานส่วนที่ควรอยู่ในร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 และส่วนที่เป็นข้อจำกัดและความเห็นเพิ่มเติมของทีมที่ปรึกษาในโครงการนี้

ผลงานที่ส่งมอบต่อ ททท.

รายงานความก้าวหน้า ในรูปแบบเอกสารและ CD-ROM ที่บรรจุข้อมูล จำนวน 20 ชุด

กรอบระยะเวลา

ภายใน 120 วัน นับถัดจากวันลงนามในสัญญาจ้าง

ในการดำเนินงานดังกล่าว ที่ปรึกษาขอเสนอรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) ในฉบับนี้ ประกอบด้วย

- | | |
|---------|---|
| บทนำ | องค์ประกอบของรายงานความก้าวหน้า (Progress Report) โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี |
| บทที่ 1 | ผลการศึกษาภาพรวม เหนือและคำถามสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดี |
| บทที่ 2 | ผลสรุป Gap และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. |
| บทที่ 3 | ร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564 |
| บทที่ 4 | ผลการสนทนากลุ่มย่อย และประเด็นที่ใช้ในพิจารณาการปรับปรุงร่างแผนแม่บทฯ |

บทที่ 1

ผลการศึกษารวม เภณท์และคำถามสำหรับ การประเมินผลการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.ภาพรวม กรอบใหญ่ของการกำกับดูแลที่ดีสำหรับประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี

หลังจากการศึกษากรอบใหญ่ (Framework) ของการกำกับดูแลที่ดี ตามภาพรวม เภณท์และคำถาม สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. ตั้งแต่นโยบายกำกับดูแลที่ดีที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ททท. บทบาทของคณะกรรมการฯ เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้อง บทบาทและการดำเนินการที่เกิดขึ้นของฝ่ายบริหารของกิจการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงคือ การวางกลไกของการกำกับดูแลที่ดี เพื่อกำกับการดำเนินงานกลยุทธ์ ประจำวัน และการดำเนินงานโครงการของกิจการ พบว่า กลไกของการกำกับดูแลที่ดีที่จัดวางโดยททท. ควรจะประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

- ส่วนที่ 1 การกำหนดโครงสร้างองค์กรการกำกับดูแลที่ดี และสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการฯ ที่ทำหน้าที่กำกับการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะ
- ส่วนที่ 2 การมอบอำนาจกระทำการ การกำหนดผู้รับมอบอำนาจที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งจริยธรรม
- ส่วนที่ 3 การกำหนดและแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรและทุกระดับขององค์กรที่ต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลที่ดีด้วยตนเอง

การดำเนินการจัดวางกลไกของการกำกับดูแลที่ดี 3 ส่วนนี้อาจจะต้องรายงานคณะกรรมการบริษัทเพื่อรับทราบและสอดคล้องในภาพรวมทั้งองค์กรต่อไป

ในการจัดวางกลไกของการกำกับดูแลที่ดีดังกล่าวที่อิงกับเภณท์ คำถาม แนวทางการรายงานและแสดงผลการกำกับดูแลที่ดี ที่ปรึกษาได้พิจารณาโดยคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ให้ครบถ้วน ครอบคลุม ได้แก่

ประเด็น เภณท์ หลักการและคำถาม

- ประการที่ 1 ยึดเอาค่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นหลัก และวางหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ เงื่อนไขการดำเนินงานที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามค่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- ประการที่ 2 ดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ควรจะควบคู่กับโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชาในด้านการกำกับดูแลที่ดี ควรจะมีการติดตาม ประเมินและวัดผล จัดทำระบบงานเก็บข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรายงานเป็นกลไกการควบคุมการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการนำส่งข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจและการบริหารผลดำเนินงานที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี ผู้ได้รับข้อมูลและรายงานด้านผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร ที่เป็นคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ในการพิจารณา สั่งการ ติดตาม กำกับดูแลสายงาน และทำให้มั่นใจว่าสารสนเทศด้านการกำกับดูแลที่ดี ได้มีการนำไปประกอบและแทรกไว้ในการดำเนินพันธกิจหลักตามภาระงาน และจะสิ้นไหลไปตามกระบวนการสำคัญที่เกี่ยวข้อง
- ประการที่ 3 ต้องมีการส่งต่อแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรสู่แผนปฏิบัติการในระดับกิจกรรม พร้อมกับทรัพยากร งบประมาณ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ยึดโยงกับหลักการของการกำกับดูแลที่ดีให้แล้วเสร็จ และกิจกรรมควบคุม

ประเด็น	เกณฑ์ หลักการและคำถาม
ประการที่ 4	<p>ให้ผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นสิ่งที่เกิดจริงและเป็นไปตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>วางโมเดล แบบจำลองการดำเนินการ บรรทัดฐาน แบบแผนของการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีในการปฏิบัติการระงับตามปกติ และในการพัฒนาผลผลิตที่เป็นนวัตกรรมใหม่ หรือตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ และขยายวงออกจากภายในกิจการสู่ภายนอกกิจการ</p> <p>แบบจำลอง บรรทัดฐาน หรือแบบแผนดังกล่าวอาจจะเป็นแบบประเมินและตรวจสอบรายการ (Checklist Template) หรือแบบจำลองของปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องในการพิจารณา รวมทั้งการวิเคราะห์ความคาดหวังและผลดำเนินงานในการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กรและภายนอกองค์กร</p>
ประการที่ 5	<p>มีการวางโครงสร้างนโยบาย กรอบแนวทาง เกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมบางกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี และเชื่อมโยงให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติการงานด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ดำเนินการจริงตามกิจกรรมนั้นๆ และได้ทำการสอบทานการปฏิบัติว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างครบถ้วนและเพียงพอแล้ว นโยบาย กรอบแนวทาง เกณฑ์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในกรณีนี้อาจจะต้องพิจารณาจากมิติพื้นที่ประกอบด้วย หากพบว่ามีความเสี่ยงจากกฎที่เป็นจารีตประเพณี วัฒนธรรมประจำถิ่น และความคาดหวังชุมชนในแต่ละพื้นที่ที่อาจจะแตกต่างกัน</p>
ประการที่ 6	<p>แยกโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีตามสถานการณ์ กรณีภาระงานต้องประสานงาน ร่วมมือ คำนึงถึง และใส่ใจกับความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือบุคคลภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิใช่การปฏิบัติงานกับหน่วยงานภายในแต่เพียงอย่างเดียว</p>
ประการที่ 7	<p>วางเกณฑ์ เงื่อนไขที่จำเป็นในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การทำงานและประสิทธิภาพของระบบกำกับดูแลที่ดี ซึ่งอาจจะต้องประเมินผลด้วยเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่แตกต่างกันในแต่ละระบบย่อยและแบบจำลองย่อย และมีทั้งจากการประเมินตนเอง การประเมินโดยงานประเมินผลโดยตรง และการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอกที่เกี่ยวข้อง</p>
ประการที่ 8	<p>การกำหนดอำนาจในการยกเว้น แทรกแซงกลไกการกำกับดูแลที่ดีตามปกติที่มีอยู่แล้ว โดยผู้บริหารที่มีระดับชั้นที่เหนือกว่าและสามารถข้ามขั้นตอน ละเว้น ไม่ยึดกับหลักการกำกับดูแลที่ดี (Override) จะต้องระบุให้ชัดว่าดำเนินการได้ในกรณีใดบ้าง หรือทุกกรณี และต้องมีรายงานการใช้อำนาจในลักษณะยกเว้น ละเว้น แทรกแซงต่อบุคคลใดบ้าง</p>
ประการที่ 9	<p>การกำหนดให้การดำเนินการและการตัดสินใจของผู้รับมอบอำนาจทุกระดับจะต้องมีการจำกัดอำนาจ ขอบเขต และมีลำดับขั้นของการขออนุมัติจากผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจเหนือกว่าเสมอ หากเป็นกรณีให้อำนาจในการอนุมัติ ตัดสินใจ กระทำการโดยไม่จำกัดอำนาจ หรือมีการใช้ดุลยพินิจ การวินิจฉัยส่วนบุคคล จะต้องมีการเงื่อนไขในการดำเนินการอย่างชัดเจน และคงมีการกำหนดให้ทำรายงานการใช้อำนาจต่อคณะกรรมการฯ ตามโครงสร้างรับทราบด้วย</p>
ประการที่ 10	<p>ปัจจัยที่ผู้บริหารกิจการควรจะไปใช้ประกอบการกำหนดและจัดวางรูปแบบของการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีที่สำคัญได้แก่</p>

ประเด็น	เกณฑ์ หลักการและคำถาม
	<ol style="list-style-type: none"> (1) ขนาดของกิจกรรมหรือธุรกรรมที่ดำเนินการ (2) รูปแบบ ลักษณะของการดำเนินงานของแต่ละด้านของธุรกิจของกิจการ (3) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของผลดำเนินงาน (4) ความเกี่ยวข้องของบุคลากรมาจากภายในอย่างเดียวหรือมีบุคลากร Outsourcing พันธมิตร กิจการในเครือ คู่สัญญา หน่วยงานที่ต้องบูรณาการมาเกี่ยวข้องด้วย (5) ระดับการพึ่งพาผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกในการดำเนินงานให้พันธกิจ ภาระงานให้บรรลุผลสำเร็จ (6) ความไกลหรือใกล้ของหน่วยงานย่อย สำนักงานระดับพื้นที่ การให้อิสระที่แยกออกจากศูนย์กลางการควบคุมในสำนักงานใหญ่ (7) ช่องทางสื่อสารและนำส่งสารสนเทศระหว่างกัน ที่ทำให้สามารถตรวจสอบสถานะที่เกิดขึ้นได้เป็น real time เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงอยู่บนหลักการกำกับดูแลที่ดี
<p>ประการที่ 11</p>	<p>ในกิจกรรมและการดำเนินงานตามภาระงานทั่วไป องค์กรประกอบ ณ วันที่เริ่มต้นกิจการ จะมีเพียงกฎหมายและคณะกรรมการที่กำหนดและอนุมัติไว้ อำนาจทั้งหลายทั้งปวงจึงอยู่ที่คณะกรรมการ ททท. เป็นจุดแรก ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงาน และบุคลากร ในองค์กรจึงมีอำนาจตามการมอบหมายอำนาจของคณะกรรมการ ททท. ตั้งแต่แรกเริ่ม กิจการ และที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาการอนุมัติแต่แรก</p> <p>การกำกับดูแลที่ดีหรือการตีเส้นแบ่งแยกให้ชัดเจนว่าแต่ละบุคคลมีอำนาจกระทำการ ไตบ้างและต้องคำนึงถึงและยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และจะต้องไม่ก้าวท้าว และไม่ดำเนินการที่เป็นการทับซ้อนอำนาจของกันและกัน จึงต้องมีการทบทวนและปรับปรุง ยกเลิกสิ่งที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคแก่การดำเนินงานเป็นระยะๆ</p> <p>ตัวอย่างเช่น หากอำนาจนั้นได้มอบให้ผู้บริหารสูงสุดองค์กรแล้ว คณะกรรมการ ททท. ไม่ควรเข้าไปดำเนินการเองแทนฝ่ายบริหาร แต่ควรสั่งการ มอบหมาย ติดตามแผนบริหารจัดการ และติดตามให้ฝ่ายบริหารดำเนินการตามมติคณะกรรมการ ททท. มากกว่า</p>
<p>ประการที่ 12</p>	<p>การกำกับดูแลที่ดีต้องให้ความสำคัญและกำหนดบทบาทให้เจ้าของภาระงานแต่ละคน ต้องทำการกำกับตนเองและควบคุมภาระงานของตนเอง เพื่อให้ผลดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และตามค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>ประการที่ 13</p>	<p>การที่ความสำเร็จของผลดำเนินงานพึ่งพาการทำงานและความสามารถในตัวบุคคลที่ยึดโยงถึงหลักการกำกับดูแลที่ดีทำให้เกิดความเสี่ยง ควรจะมีแผนสืบทอดหรือทดแทน อัตรากำลังกันเพื่อให้ทำงานได้โดยไม่สะดุดหยุดลง มีแผนสำรองเพื่อฉุกเฉิน เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงักของภาระงาน จนเกิดความเสียหาย หากไม่มีผู้ปฏิบัติงาน หรือจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทันที จนไม่อาจจะทำงานต่อเนื่องได้ จำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรสำรองไว้ล่วงหน้า เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อม และความสามารถในการปฏิบัติงานแทนกันได้</p>
<p>ประการที่ 14</p>	<p>การการกำกับดูแลที่ดีในกรณีที่สำคัญ จึงครอบคลุมในกรณี บุคลากรหลักของกิจการที่มีผลต่อผลดำเนินงาน ลาออกหรือปฏิบัติหน้าที่ไม่ได้ และบุคลากรที่กำลังเกษียณ</p> <p>ต้องมีการสร้างความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะองค์กรที่พึงประสงค์ในด้านการกำกับดูแลที่ดี และสมรรถนะของบุคลากรรายตำแหน่งรายคนด้านการกำกับดูแลที่ดีภายใน</p>

ประเด็น**เกณฑ์ หลักการและคำถาม**

องค์กร เพื่อให้ผลดำเนินงานของกิจการบรรลุตามค่าเป้าหมายที่กำหนดซึ่งจะเป็นไปได้ อาจจะต้องครอบคลุมถึง

- (1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
- (2) ระบบแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อผลดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง และจำเป็นต้องใช้หลักการกำกับดูแลที่ดี
- (3) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการกำกับดูแลที่ดีโดยตรง
- (4) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ ยอมรับ ดำเนินงานตามและพัฒนา จนมีสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถในการใช้หลักการกำกับดูแลที่ดี

ประการที่ 15

การกำกับดูแลที่ดีรวมถึงการจัดทำแผนสำรองเพื่อฉุกเฉินด้วย โดยการที่เจ้าของภาระงานทำการประเมินความเสี่ยงทางสังคมที่มาจากสมมติฐาน หรือ การวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานอาจมีความเปลี่ยนแปลง และเจ้าของภาระงานมีการรับรู้และคาดการณ์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ชัดเจน กรณีนี้การทำแผนสำรองเพื่อฉุกเฉินไม่ได้เหนือกว่าแรง หรือเกินความสามารถของ เจ้าของภาระงานในด้านการกำกับดูแลที่ดี

2.องค์ประกอบการกำกับดูแลที่ดีเพื่อบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดในด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้กลายเป็นประเด็นความเสี่ยงที่เป็นความวิตกและความกังวลอย่างสูงในหลาย กิจการ ควบคู่กับความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพราะความเสี่ยงทั้ง 2 ประเภทนี้มีตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงหลัก ๆ ที่ เหมือนกัน คือ อยู่ที่ตัวบุคคล เพียงแต่บุคคลที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ คือ คณะกรรมการบริษัทและ ผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่บุคลากรระดับปฏิบัติการ และเป็นความเสี่ยงที่บุคลากรระดับล่างมักยอมรับสภาพ ไม่ค่อยมีใครกล้าส่งสัญญาณขึ้นไปสู่ผู้บริหารระดับสูงว่า กำลังเป็นตัวขับเคลื่อนความเสี่ยงขององค์กรอยู่

นอกจากนั้น หากจะประเมินผลกระทบต่อผลดำเนินงานของกิจการก็จะพบว่า ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มี โอกาสที่จะสร้างความเสียหายระดับร้ายแรง ถึงขั้นกิจการล้มได้มากกว่าความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หากไม่ใช่เรื่อง ของการทุจริตครั้งใหญ่ ปัจจัยความเสี่ยงสำคัญของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนหนึ่งเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดี โดย มาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ไม่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี และการดำเนินงานหรือบริหารจัดการที่ ผิดพลาดจากการมีการกำกับดูแลที่ดีไม่เพียงพอ

การศึกษาของที่ปรึกษาจากประสบการณ์ และการกล่าวโทษของ ปปช.ต่อผู้บริหารสูงสุดที่เพิ่งมีการ เปิดเผยเมื่อไม่นานมานี้ ชี้ว่าการจัดการกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังไม่มีประสิทธิภาพในด้านการกำกับดูแลที่ดี กล่าวคือ การส่งเสริมการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ให้มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเพียงพอ ตลอดจนถึงมุมมองและแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะลดความเสี่ยงนี้ลงได้มากขึ้น

การใช้การกำกับดูแลที่ดีในมุมมองของความเสี่ยง ในกรณีของ ททท. ที่จะต้องนำไปพิจารณาในงานจัดทำ แผนแม่บทฯ ต่อไปได้แก่ การมองในสิ่งที่อาจจะเกิดความเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อผลดำเนินงานด้านการกำกับ ดูแลที่ดี หรือการมองความไม่แน่นอน ไม่ชัดเจนในอนาคตที่อาจจะกระทบต่อกลยุทธ์และความคาดหวัง

หลังจากนั้น จึงควรนำผลการค้นหา วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงล่วงหน้าก่อนการดำเนินการ หรือใน ระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กลับมาเตรียมการรองรับความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดีล่วงหน้าอย่าง เพียงพอ ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดี ที่มุ่งจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ด้วย การใช้ความไม่แน่นอนและความเปลี่ยนแปลงที่เป็นกรณีเลวร้ายสุดขีด (Worst case) การคิดเพื่อสำรองครบถ้วน ในทุกสถานการณ์ที่จำเป็น และจากการกำหนดสมมติฐานในการบริหารจัดการกลยุทธ์ระดับองค์กร แทนที่จะเชื่อ

ว่าเหตุการณ์ในอนาคต ก็คงจะมีความแน่นอนเหมือนอดีต และใช้การบริหารจัดการในรูปแบบของกลยุทธ์ที่คุ้นเคยต่อไป นั่นคือ ททท.จะต้องระมัดระวังมากขึ้น และตื่นตัวต่อความเสี่ยงตลอดเวลา

การพัฒนางานการกำกับดูแลที่ดี จึงใช้เป็นเครื่องมือของการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ หากใช้มุมมองการกำกับดูแลที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารผลดำเนินงานด้วยแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ด้วยความเชื่อว่าความเสี่ยงมาจากความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมใหม่ที่ไม่น่าคุ้นเคย หรือความไม่แน่นอน ที่ทำให้ชีวิตและมั่นใจไม่ได้ ต้องการการเฝ้าระวัง และการติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

นอกจากนั้น สถานการณ์ของธุรกิจการท่องเที่ยวและของประเทศที่ผ่านมาในช่วง 2556-2558 และในปี 2559 มีแนวโน้มว่าการดำเนินงานจะเต็มไปด้วยความซับซ้อน และยากกว่าอดีตที่ผ่านมามากมาย แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ ททท. ดำเนินงานอยู่เป็นประจำแล้วก็ตาม แต่อิทธิพลของสภาพแวดล้อม อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อิทธิพลของ Outsourcing หรืออิทธิพลของกิจการอื่นในห่วงโซ่อุปทานไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์โดยละเอียดหรือให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลที่ไม่เพียงพอ อาจจะทำให้เรื่องราว กระแสความสนใจที่เป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยลุกลามออกไปใหญ่โต เกินกว่าที่ ททท. คาดหมายเอาไว้มาก คณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูงจึงต้องรับผิดชอบและมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์มากขึ้น ที่สำคัญคือ กิจการที่ตื่นตัวในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ จะมีลักษณะของ Top-Down Tone มากขึ้นและเป็นรูปธรรมอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งหากได้แนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีมาสนับสนุน ก็จะทำให้ ททท. มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จด้านการดำเนินงานมากขึ้น

การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดีในอนาคตจึงมีความครอบคลุมในประเด็นสำคัญ ได้แก่

- 1) การปรับปรุงแนวทางการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรมให้เพียงพอตามความจำเป็น
- 2) การจัดการความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามต่อความสำเร็จและความอยู่รอด หรือรวมถึงความยั่งยืนกิจการ
- 3) การจัดการกับความเสี่ยงในด้านตำแหน่งทางการตลาดของกิจการ
- 4) การจัดการกับความเสี่ยงในด้านทรัพยากรที่วิกฤติ หรือบุคลากรหลักที่ทยอยเกษียณไป และกิจการยังไม่มั่นใจว่าจะมีการสืบทอดภาระงานได้ดีทัดเทียมกัน
- 5) ความสามารถในการค้นหา และสร้างนวัตกรรม แนวคิดใหม่ ธุรกิจใหม่ เพื่อการเติบโตของกิจการ
- 6) การใช้แนวคิดของ ERM : Enterprise Risk Management ที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการกันทั่วทั้งองค์กรในการบริหารจัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ททท. ได้รวมเอาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ไว้ในระบบบริหารความเสี่ยงของกิจการ หรือพิจารณาความเสี่ยงทางธุรกิจเป็นสำคัญ ไม่ใช่เพียงความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่จำเป็นในการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้เพียงพอในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่

- 1) การปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยงในระดับนโยบายและกลยุทธ์
- 2) การใช้ภาวะผู้นำเพื่อบริหารความเสี่ยงที่จำเป็นในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- 3) การปรับตัว การยืดหยุ่นการดำเนินงานได้ตามสถานการณ์
- 4) การวางระบบที่เชื่อถือได้ เที่ยงตรง และแม่นยำ
- 5) การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 1 การปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยงในระดับนโยบายและกลยุทธ์

แม้ว่าหลายกิจการรวมทั้ง ททท. จะมีความเชื่อว่าคำว่าวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีจะมีความเป็นนามธรรม แต่ในความเป็นจริงมีจารีตที่เป็นแนวทางปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ดีที่สืบทอดกันมาตั้งแต่อดีตก็มีส่วนหล่อหลอม ททท. มาถึงวันนี้อยู่หลายประการ ที่ทำให้วัฒนธรรมความเสี่ยงมีความเป็นรูปธรรมได้

การปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดีให้เป็นรูปธรรม อาจทำได้หลายทาง ได้แก่

1) การประเมินตนเองเพื่อสรุปบทเรียนไว้ใช้เรียนรู้ในการพัฒนากลยุทธ์ในปีต่อ ๆ ไปที่เรียกว่า Lesson Learned หรือบทเรียนในการเรียนรู้จากอดีตมีความสำคัญในฐานะวัฒนธรรมความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดี เพราะทำให้ผู้บริหารและคณะกรรมการ ทบท. ต้องยอมรับจุดอ่อน และจุดบกพร่องของกิจการเอง เพื่อให้มีแนวทางในการปรับปรุงกิจการในปีต่อ ๆ ไป

นอกจากนั้น การประเมินตนเองในด้านจุดอ่อนจะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมของการไม่ตำหนิ กล่าวโทษ ตีเตียน ความบกพร่อง ผิดพลาดที่เกิดขึ้นไปแล้ว ซึ่งมาจากปัจจัยความเสี่ยง ไม่ได้มาจากความตั้งใจ หรือการกระทำโดยเจตนาแต่เพียงด้านเดียว เพราะถ้าวัฒนธรรมไม่ตำหนิ กล่าวโทษ ตีเตียน ไม่เกิดขึ้นใน วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีของ ทบท. ก่อน ก็คงจะไม่มีใครล้าระบุดจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องของตนเอง เพราะไม่มีใครอยากโดนตำหนิ กล่าวโทษ และเป็นวัฒนธรรมของการเปิดกว้าง (Openness) โปร่งใส สามารถสอบถาม ด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ทุกเมื่อ หากเป็นเช่นนั้น สิ่งที่จะเห็นภายในกิจการคือ การสร้างภาพว่ามีแต่ข้อมูลใน ทางบวก ในทางที่ดีทั้งหมด จนดูเหมือนว่าไม่มีข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาด เพื่อการเรียนรู้ต่อไป

2) การสังสมข้อมูลความบกพร่อง ข้อผิดพลาด และแนวทางการแก้ไขที่มักนิยมเรียกกันว่า Loss Data เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ เป็นข้อมูลเชิงสถิติ สำหรับประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารจัดการ และใช้ในการ ประเมินการมูลค่าของความเสี่ยงหรือความสูญเสียสูงสุดที่มีโอกาสเกิดขึ้นในครั้งต่อไป

แนวคิดของการพัฒนา Loss Data ก็เช่นเดียวกับกรณีของ Lesson Learned คือต้องมาจากพื้นฐานของ การยอมรับ ค่านิยม ความเชื่อในหลักการให้อภัยสิ่งที่ผ่านมาแล้วประกอบบ้าง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน หากเป็น กรณีของความเสียหายหรือความสูญเสียนั้นเกิดมาจากการบริหารจัดการ การแก้ไขโดยความรอบคอบและความ สมเหตุสมผล และเป็นช่องทางในการพัฒนางานการควบคุมภายใน และงานบริหารความเสี่ยงล่วงหน้าเพื่อรองรับ ด้านกลยุทธ์ในอนาคตต่อไป

ประเด็นที่อาจจะหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นในการปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยง ได้แก่

- ก) พฤติกรรมที่มีความบกพร่องด้านธรรมาภิบาลหรือจริยธรรมที่ควรปรับปรุง เพื่อชื่อเสียงของกิจการ และความไว้วางใจของผู้เกี่ยวข้องภายในเอง และครอบคลุมถึงภายนอกและสังคม
- ข) การแบกรับความเสี่ยงที่ไม่สมเหตุสมผลหรือเกินกว่าความจำเป็น ที่ควรปรับลดลงไป
- ค) การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การขาดการจัดชั้นความลับของข้อมูลอย่างเหมาะสม
- ง) การละเลยความคาดหวังหรือความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ
- จ) การละเลยที่จะใช้ความรอบคอบ ระมัดระวังที่พึงมีเยี่ยงวิญญูชน ในกรณีที่ไม่มีบรรทัดฐานให้ตัดสินใจ หน้าที่หลักของการปลูกฝังวัฒนธรรมความเสี่ยงและการกำกับดูแลที่ดีใน ทบท. จึงมี 3 ส่วนสำคัญคือ
- ก) แสดงสิ่งที่ยอมรับว่ามีคุณค่า ค่านิยม ความเชื่อที่ดี ของการนำความเสี่ยงมาอยู่ในระหว่างกระบวนการ บริหารกลยุทธ์
- ข) การปรับเปลี่ยน แก้ไขพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้คิดถึงความเสี่ยงก่อนลงมือกระทำใด ๆ
- ค) การเชื่อมโยง และสัมพันธ์กับระบบการให้รางวัลและการลงโทษ

องค์ประกอบที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำเพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลที่ดีที่จำเป็น

เป็นไปได้ยากที่กิจการใดกิจการหนึ่งจะดำเนินงานแบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นในกิจการเลย แม้เวลาจะผ่านไป ยุคสมัยเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง การบริหารความ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดีจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ที่จะช่วยให้บุคลากรผ่านพ้น ระยะเวลาหัวเลี้ยวหัวต่อด้านการกำกับดูแลที่ดีและดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น และยังคงมีความสุขกับสภาพ การทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ เงื่อนไขการดำเนินงานแบบใหม่ที่มีการกำกับดูแลที่ดีกว่าเดิม

การที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีของกิจการได้ จะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการนำการบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างเหมาะสมและเพียงพอด้วยผู้บริหารในภาวะที่กิจการใช้กลยุทธ์แบบเดิม ๆ กับผู้บริหารในภาวะที่กิจการกำลังเปลี่ยนแปลง หรือกำลังตกอยู่ในภาวะความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือแม้แต่วิกฤติด้านการกำกับดูแลที่ดีจึงแตกต่างกัน ทั้งในด้านทักษะที่ต้องการและบุคลิกภาพส่วนตัว

ภาวะผู้นำที่ใช้บริหารความเปลี่ยนแปลงด้านการกำกับดูแลที่ดี อาจจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของ

- 1) วิสัยทัศน์ต่อความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลง ให้ชัดเจนต้องการเห็นกิจการให้การกำกับดูแลที่ดีเป็นอย่างไรในอนาคต
- 2) การมุ่งมั่นและตอกย้ำเป็นพันธะผูกพันในการบริหารผลดำเนินงานที่ยึดโยงส่วนหนึ่งกับการกำกับดูแลที่ดีให้ลุล่วง ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนอย่างไรก็ตาม
- 3) การมีจิตนาการหรือความสามารถในการชี้ให้เห็นภาพปัญหา จุดอ่อนของการกำกับดูแลที่ดีในลักษณะของ Scenario ที่อาจจะยังไม่เคยเกิดมาก่อนในอดีต
- 4) การสื่อสาร การโน้มน้าวใจ การสร้างการยอมรับ เชื่อถือ และเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีตามความต้องการ
- 5) การเป็นที่พึ่งพา ที่ปรึกษา พี่เลี้ยง ผู้นำทางที่ดีในทุกกรณีของการบริหารความเสี่ยงกลยุทธ์ด้วยการกำกับดูแลที่ดี
- 6) การใช้การเป็นผู้นำแบบ Value-Based Leadership
- 7) การให้รางวัลและการลงโทษที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 3 การปรับตัวและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

ความเสี่ยงเป็นเรื่องของความเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนที่ก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หากทางในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของ ททท. จึงเป็นไปได้ยาก เพราะกิจกรรมการดำเนินงานของกิจการก็คือกิจกรรมเสี่ยงหรือการแบกรับความเสี่ยงนั่นเอง

ในทางตรงกันข้าม ททท. จะต้องอยู่กับความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทั้งในกรณีของ Good Year และ Bad Year ให้ได้ ทางออกที่เป็นไปได้ในการกำกับดูแลที่ดีคือ ต้องปรับตัวด้านนโยบายและกลยุทธ์ และต้องยืดหยุ่นผ่อนปรนตามสถานการณ์ ไม่ติดตรึงกับแนวคิดของการบริหารจัดการกับความเสี่ยงแบบเดิม ๆ ตลอดไป การปรับตัวและการเพิ่มความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ จึงเป็นองค์ประกอบที่มาจาก การกำกับดูแลที่ดี ตามแนวคิดสมัยใหม่ ที่ใช้ความเสี่ยงเป็นฐาน (Risk-based Approach) การกำหนดค่าเป้าหมายของการทำงาน ด้วยการนำเป้าหมายรวมทั้งปี หารด้วย 12 เพื่อให้ได้เป้าหมายรายเดือน หรือ หารด้วย 4 เพื่อให้ได้เป้าหมายรายไตรมาส ไม่ใช่การกำกับดูแลที่ดีตามฐานความเสี่ยง

การปรับตัวและการเพิ่มความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ยังครอบคลุมถึง

- 1) กระบวนการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์อาจจะต้องปรับตัววัตถุประสงค์และค่าเป้าหมายตามสถานการณ์ แนวโน้ม และสมมติฐานของความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา หรือที่เกิดขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์
- 2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือขอบเขตของการทำงานโครงการ ให้เป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย นโยบาย มาตรฐาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกิจกรรม CSR
- 3) การบริหารระบบสารสนเทศและระบบบริหารองค์ความรู้ใหม่ที่ปรับเพื่อสนับสนุนและรองรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงของการกำกับดูแลที่ดี

- 4) การแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในฐานะของผู้บริหารวิภูติ บริหารภาวะฉุกเฉิน บริหารสายธุรกิจวิภูติ ชั่วคราวตามความจำเป็น
- 5) การจัดหลักสูตรเพิ่มเติม เพื่อพัฒนาศักยภาพ ความพร้อม ความสามารถ และการจัดทำแผนรองรับ ความเสี่ยงเกิดใหม่

องค์ประกอบที่ 4 การจัดวางและใช้ระบบที่เชื่อถือได้ แม่นยำและเที่ยงตรง

การมีระบบงาน IT ที่จัดวางภายในกิจการถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งจะช่วยให้บรรเทาความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของกิจการได้

ระบบที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- 1) ระบบการควบคุมภายในทั้งระดับองค์กร ระดับสายธุรกิจ และระดับฝ่ายงาน
- 2) ระบบบัญชีและนโยบายบัญชี เพื่อออกรายงานทางการเงินและแสดงสถานะทางการเงิน
- 3) ระบบที่ทำงานด้วยมือ (Manual) เพื่อรองรับส่วนที่ยังพัฒนาด้วยระบบงานอัตโนมัติไม่ครอบคลุม
- 4) ระบบการประเมินตนเองและรายงานความก้าวหน้า รวมทั้งผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีเพื่อติดตามผล รวมทั้ง HR Scorecard
- 5) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของภาระงาน เพื่อเปรียบเทียบกับแผนงาน ค่าเป้าหมาย
- 6) ระบบสารสนเทศและข้อมูลเพื่อการบริหาร (MIS) รวมทั้งระบบรายงานผล
- 7) ระบบไอทีภิบาล (IT Governance)

การที่ ททท. มีระบบที่เกี่ยวข้องอยู่หลายระบบนี้ จะต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ลงไปช่วยกำกับอีกชั้นหนึ่ง เพื่อมิให้การทำงานของแต่ละระบบแยกจากการกันเป็นอิสระหรือที่เรียกว่า Silo จนไม่เกิดการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

องค์ประกอบที่ 5 การจัดวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม รวมทั้งด้านการกำกับดูแลที่ดี

โครงสร้างองค์กรเป็นตัวแบ่งแยกและกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรแต่ละตำแหน่งภายในกิจการ ซึ่งหากพิจารณาบนฐานความเสี่ยงก็จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากร เวลา บุคลากรที่เหมาะสมตามไปด้วย โครงสร้างองค์กรยังรวมถึง การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ตามความจำเป็นเพื่อรับมอบหมายให้ปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ในกิจการที่ใช้แผนงานหรือโครงการเป็นกลไกในการดำเนินงานของกิจการ การจัดวางโครงสร้างองค์กรจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรของแผนงานหรือโครงการแยกต่างหากด้วย ซึ่งรวมถึงกรณีของการดำเนินภาระงานตามแผนแม่บทฯ และนอกแผนแม่บทฯ ด้วย

การกำหนดและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างงานด้านการกำกับดูแลที่ดีแต่ละครั้งสร้างความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน ความไม่คุ้นเคย แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงที่จะต้องใช้ในการกำกับดูแลที่ดี เอาใจใส่ สร้างขวัญและกำลังใจ ความมั่นใจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องผ่านพ้นช่วงเวลาของการเปลี่ยนถ่ายภาระหน้าที่ไปได้ด้วยดี

3.การให้ความสำคัญกับการสื่อสารการกำกับดูแลที่ดีทุกระดับ ตลอดแนว อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

โครงการนี้เกิดขึ้นได้เพราะ ททท. เชื่อว่าการกำกับดูแลที่ดี (Governance) ได้กลายเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ที่ขาดไม่ได้ในการบริหารจัดการกิจการ การบริหารนโยบายของกิจการจะต้องมีเรื่องของการกำกับดูแลที่ดี (Governance) อยู่ด้วยเสมอ ที่สำคัญคือ คำที่นำไปใช้เป็นคำว่า “การกำกับดูแลที่ดี” ไม่ใช่คำว่า “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” การตัดคำว่า “กิจการ” ออกไป ก็ด้วยต้องการให้เกิดการรับรู้ทั่วกันว่า เรื่องของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่เรื่องระดับของกิจการหรือระดับองค์กร ที่จำกัดอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริษัทเท่านั้น

หากแต่เป็นเรื่องของความรับผิดชอบที่บุคลากรทุกคนทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งบุคลากรภายนอก จะต้องดำเนินการบนหลักการกำกับดูแลที่ดีกันโดยทั่วหน้า

วิสัยทัศน์การกำกับดูแลที่ดี จึงต้องจัดให้เป็นหนึ่งในหลักสูตรที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอกต้องผ่านการอบรม และนำไปใช้ตามลักษณะงาน และตำแหน่งงานอย่างเหมาะสม โดยมีเป้าประสงค์หลักคือ ต้องเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการใช้แนวคิดกำกับดูแลที่ดี ในการบริหารผลดำเนินงานจนดีขึ้นตามลำดับ

ประเด็นที่อยากสำหรับ ททท. ในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่ของการกำกับดูแลที่ดี มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีในนิยามใหม่ไม่ใช่การดำเนินการเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ผู้สั่งการเชิงนโยบาย รัฐบาลด้านเดียวอีกต่อไป โดยเฉพาะหากการสั่งการ คาดหวังนั้น ไม่ได้ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดี
- นิยามใหม่ได้ขยายขอบเขตออกไปถึงการที่ ททท. ต้องมีกิจกรรม CSR ที่ดี โดยถือว่ากิจการมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากผู้ถือหุ้น และจะต้องจัดดุลยภาพของการปกป้องกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องให้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ใช้บริการหรือลูกค้า ประชาคม กิจการอื่นในห่วงโซ่อุปทาน โดยเฉพาะซัพพลายเออร์
- ประการที่ 2 บทบาท ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูง ยังคงเป็นจุดเริ่มต้น เป็นหลักยึดของกิจการ ในการนำพากิจการไปสู่การเป็นกิจการที่มีการกำกับดูแลที่ดี ในส่วนของ
- 1) การวางขอบเขตของการกำกับดูแลที่ดี
 - 2) การประกาศนโยบายการกำกับดูแลที่ดีของกิจการ ทิศทาง และเป้าประสงค์ของการบริหารด้านการกำกับดูแลที่ดี
 - 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี
 - 4) การวางกระบวนการ วิธีการปฏิบัติในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในทุกระดับองค์กร
 - 5) การเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับความสำเร็จของการบริหารผลดำเนินงาน การเติบโต และความยั่งยืนของกิจการ
- ประการที่ 3 กระบวนการในการกำกับดูแลที่ดี เป็นกระบวนการที่รวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการะงานของ ททท. และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิด
- 1) การรับรู้ การยอมรับ ความพึงใจ การเปลี่ยนพฤติกรรม
 - 2) ผลสำเร็จตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละภาคส่วน
- ในระหว่างการทำเนิงานประจำวัน การดำเนินแผนกลยุทธ์หรือโครงการสำคัญของ ททท. การกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงเหมือนกับองค์ประกอบหนึ่งในโครงสร้างภายในกิจการ ที่กิจการสามารถกำหนดได้เอง เพียงแต่ในการกำหนดต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะสร้างความพึงพอใจ และความสมหวังตามความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ไม่ใช่คิดถึงแต่ผลดำเนินงานหรือ KPIs ของตัวเองแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยมีเป้าประสงค์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะประกอบด้วย
- (ก) เป้าประสงค์ที่เป็นมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการ
 - (ข) เป้าประสงค์ที่เป็นมูลค่าหรือคุณค่าของสังคม สิ่งแวดล้อมนอกกิจการ
- ประการที่ 4 เป้าประสงค์ ที่มักจะใช้ในการตั้งเป็นจุดหมายปลายทางของการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- 1) ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญโดยเฉพาะในประเด็นที่ควรระวังไว้ว่ากิจการมีการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดี (Smart decisions) ซึ่งมาจากการที่กิจการมีการกำกับดูแลที่ดี
- 2) การเติบโตและการพัฒนาทางธุรกิจ เมื่อมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจขึ้นคุณค่าหรือมูลค่า (Value) ของกิจการก็จะดีขึ้น แม้ว่าจะเป็นส่วนที่มองไม่เห็นและไม่ได้ปรากฏในงบการเงินของกิจการก็ตาม ก็จะทำให้มีความง่ายตายขึ้นที่กิจการจะจัดหาเงินทุนดำเนินงานมาขยายกิจการ
- 3) ผลกระทบทางเศรษฐกิจ มีความเชื่อว่ากิจการที่มีกลยุทธ์การกำกับดูแลไม่มีโอกาสที่จะสร้างผลกระทบทางลบในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจการอยู่หรืออาจจะขยายแวดวงออกไปสู่ระบบเศรษฐกิจโดยรวมได้
- 4) ทั้งนี้เพราะหากขาดการกำกับดูแลที่ดี การตัดสินใจทางธุรกิจของกิจการอาจจะไม่ดี และลดมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการลงจากเดิม
- 5) การรับรู้ของประชาคมเกี่ยวกับตัวธุรกิจและกิจการ ซึ่งการรับรู้ของประชาคมมาจากการดำเนินกลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดีด้วย โดยเฉพาะการนำเอาความกังวล ใสใจและความคาดหวังของประชาคมมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดี ในฐานะที่ประชาคมเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

ประการที่ 5 บทบาทสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คือ การส่งเสริมความรับผิดชอบ (Accountability) ที่บุคลากรแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละภาระงานจะกำกับตนเองจนบรรลุผลของการกำกับดูแลที่ดีจะทำให้กิจการได้ผลตอบแทนทางธุรกิจตามเป้าหมาย และสังคมเกิดความยั่งยืนและการพัฒนา การเจริญเติบโต และสิ่งแวดล้อมได้รับการเยียวยา ฟันฟู อนุรักษ์ ดูแล

ประการที่ 6 ในระหว่างการพิจารณา ก่อนการตัดสินใจ ก่อนกระทำการใด ๆ

เพื่อทำการตัดสินใจทางธุรกิจของกิจการจะต้องนำเอาแนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีมาใช้ประกอบเป็น ตัวขับเคลื่อนหนึ่งในการตัดสินใจแต่ละครั้งที่มีความสำคัญ ตัวขับเคลื่อนในการตัดสินใจที่ว่านี้คือการนำเอาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาควบคู่กับผลประโยชน์หรือกำไร หรือการบรรลุเป้าหมายของกิจการเอง การตัดสินใจทางธุรกิจของกิจการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ ไม่เกิดความขัดแย้งกันของผลประโยชน์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต้องไม่เสียประโยชน์ ต้องไม่เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกิจการแต่เพียงฝ่ายเดียว

การตัดสินใจทางธุรกิจที่ว่านี้ ได้แก่

- 1) กำหนดนโยบาย เป้าประสงค์ของการดำเนินการตามผลของการตัดสินใจ
- 2) วางกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่สอดคล้องกับนโยบาย เป้าประสงค์ที่คำนึงถึงแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี
- 3) จัดสรรทรัพยากร เวลา กำลังคนเพื่อการดำเนินการอย่างเหมาะสม
- 4) กำหนดกิจกรรม การกระทำที่สนับสนุน นโยบาย กลยุทธ์
- 5) กำกับติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการที่ต้องมีการกำหนดล่วงหน้าก่อนเริ่มลงมือทำกิจกรรม การกระทำ
- 6) การประสานงาน สร้างการรับรู้ ขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

- ประการที่ 7 การใช้แนวคิดการกำกับดูแลที่ดี มาประกอบการพิจารณา ก่อนการตัดสินใจดำเนินการใดๆ มีแนวโน้มที่จะเพิ่มพูนความสำคัญมากขึ้น ในยุคที่โลกใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การเน้นความรวดเร็ว ฉับไว ทำให้กิจการต้องเร่งดำเนินงานให้ทัน บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งบุคลากร Outsourcing จะต้องถ่ายโอนแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีไปฝังหรือแทรกไว้ในการทำงานประจำวัน ตามภาระงานของแต่ละคนที่ต้องควบคุมและกำกับตนเอง
- ประการที่ 8 ทุกครั้งที่ทำการค้นหาความเสี่ยงทางสังคม (Social Risk) ที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องระบุและเรียงลำดับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดประเด็นการกำกับดูแลที่ดี วิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่เกิดหากกิจการมีประเด็นปัญหาการกำกับดูแลที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นๆ หลังจากนั้น แต่ละคนที่เป็นเจ้าของภาระงานจะต้องยอมรับ KPIs เพิ่มเติมในระดับรายคน หรือเป็น HR Scorecard ปรับปรุงกิจกรรมที่เป็นประเด็นการกำกับดูแลที่ดี และใช้เป็นเกณฑ์ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

4. จรรยาบรรณวิบัติบุคคล ต้องสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี

ความพยายามในการบริหารจัดการเพื่อกำกับด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) ได้รับความสนใจจากผู้บริหารมากขึ้น โดยวิตกกังวลว่า บุคลากรระดับปฏิบัติการจะสร้างความเสี่ยง อันมาจากพฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งเลวร้ายที่สุดคือ จรรยาบรรณวิบัติ (Moral Hazard) แต่ในแนวคิดของการบริหารความเสี่ยงสมัยใหม่ กลับมองว่า จรรยาบรรณวิบัติไม่ควรจำกัดเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการเท่านั้น หากแต่ควรรวมถึงผู้บริหาร ผู้รับมอบอำนาจจากองค์กร ระดับหัวหน้างานก็มีโอกาสจะสร้างพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติได้เหมือนกัน

ดังนั้น ผลกระทบต่อองค์กร ต่อสังคม และต่อประเทศ จึงมีระดับความรุนแรงสูงมากกว่า หากเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารหรือของผู้ที่เป็นบุคลากรหลัก ที่ได้รับความไว้วางใจสูงจากองค์กรและมีอำนาจในมือ มีข้อมูลวิกฤติ มีประเด็นความลับในมือ ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิด จะมีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรระดับบริหาร บุคลากรหลัก บุคคลวิกฤติเหล่านี้ กระทำการ หรือมีพฤติกรรมที่อยู่ในข่ายจรรยาบรรณวิบัติเพราะความตั้งใจ แต่ไม่ใช่เพราะความประมาท เลินเล่อ ละเลยโดยความไม่เข้าใจสำคัญผิด ตีความผิดพลาด นั่นหมายความว่า จรรยาบรรณวิบัติ มาจากการกระทำที่รู้ตัวตลอด อยู่ในวัยที่จะเข้าใจรับรู้ได้ด้วยวุฒิภาวะของตนเอง แต่ตั้งใจให้เกิด ต้องการให้เกิดสิ่งที่คาดหมายไว้ โดยไม่สนใจและไม่ยึดมั่นต่อกฎเกณฑ์ที่รู้ว่าต้องยึดมั่น (Compliance Risk)

สิ่งที่น่ากลัวและต้องหาทางที่จะบริหารจัดการกับพฤติกรรมที่เป็นจรรยาบรรณวิบัติ หรือจากการฝ่าฝืนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์โดยเจตนา

- ประการที่ 1 องค์กรได้มอบหมายความไว้วางใจให้แก่บุคลากรเหล่านี้ ด้วยการแต่งตั้งให้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ให้อำนาจในการกระทำการ ให้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลสำคัญ สิทธิทรัพย์สินสำคัญขององค์กร บุคคลเหล่านี้จึงรู้ว่าหากโจมตีองค์กร ต้องโจมตีที่ส่วนใดจึงจะส่งผลต่อองค์กรอย่างรุนแรง หรือนำเอาทรัพย์สินหลักส่วนใหญ่ไปใช้ จึงเกิดมูลค่ามากที่สุด หรือทำให้ตนเองได้ประโยชน์ส่วนตัวมากที่สุด
- เมื่อใดก็ตามที่บุคคลสำคัญ ผู้บริหารขององค์กรนำเอาตำแหน่ง การแต่งตั้งจากองค์กร ออกไปใช้ที่เป็นพฤติกรรม จรรยาบรรณวิบัติ ย่อมทำลายคุณค่าองค์กรได้มากที่สุดด้วยความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดจากจรรยาบรรณวิบัตินี้ เป็นความเสี่ยงที่ไม่อาจจะป้องกันความเสี่ยงผ่าน Hedging ได้
- ประการที่ 2

ตัวอย่างดูได้จากเงื่อนไขของการประกันภัยความรับผิดชอบของกิจการที่มีต่อบุคคลที่3 ไม่รวมพฤติกรรมที่เกิดจากจรรยาบรรณวิบัติ ต้องเป็นกรณีที่เป็นเหตุสุดวิสัย ที่มาจากความพยายามจนถึงที่สุดแล้ว สามารถพิสูจน์ได้ว่า ได้ใช้ความพยายามจนถึงที่สุดในเชิงประจักษ์ เมื่อไม่สามารถชดเชยหรือถ่ายโอนความเสี่ยงในลักษณะจรรยาบรรณวิบัติ ผ่านกลไกหรือเครื่องมือเชิงระบบที่เรียกว่าการป้องกันความเสี่ยงหรือระบบประกันภัยได้ ก็เท่ากับกิจการแบกรับความเสี่ยงทั้งหมด

ประการที่ 3 การบริหารจัดการความเสี่ยงในลักษณะจรรยาบรรณวิบัติ จึงต้องมีกลไกการจัดการโดยกิจการนั่นเองเท่านั้น การบริหารจัดการดูเหมือนจะมีหนทางเดียวด้วยซ้ำ คือการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)

การกำกับดูแลที่ดี เพื่อจัดการกับจรรยาบรรณวิบัติ

- 1) การปลูกฝังวัฒนธรรมการยึดมั่นการเป็นคนดีตลอดเวลาหรือ 24x7 Model
- 2) การวางระบบให้บุคลากรมีการรับรองต่อองค์กรด้วยการลงนามรับรอง (Self Declare) ว่าตนเองยังคงยึดมั่นในพฤติกรรมจรรยาบรรณตามตำแหน่ง หน้าที่ตลอด
- 3) การวางระบบให้มีการตรวจสอบ (Investigation) พฤติกรรมในด้านจรรยาบรรณวิบัติสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการป้องปราม
- 4) การทำให้ทุกคนเห็นภาพที่เป็นฉากสุดท้ายและฉากจบ (Ending Scenario) ว่าจรรยาบรรณวิบัติ ทำให้ทุกฝ่ายพ่ายแพ้ (lose-lose solution) องค์กรแพ้ ผู้กระทำแพ้ และอาจจะทำให้ครอบครัวของเขาแพ้ สังคมแพ้ไปพร้อมๆ กัน และคำว่าพ่ายแพ้ อาจจะหมายถึง การปิดกิจการ จุดจบทางอาชีพ ชีวิตในอนาคตและอาจจะถูกดำเนินคดีอาญาในที่สุด
- 5) การทำให้บุคคลทุกคนแสดงการต่อต้านพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติอย่างชัดเจน จนคนทุกคนรู้ว่าใครก็ตามที่กล้าทำจรรยาบรรณวิบัติ จะได้รับการกั้นออกจากสังคม ในฐานะแกะดำ ที่เป็นที่รังเกียจ
- 6) ตัวบุคคลแต่ละคนเองเท่านั้นที่จะสามารถบริหารจัดการและกำจัดการพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติได้ ด้วยการรู้ตัวตลอดเวลา ทบทวนตนเองตลอดเวลาใช้สติในการปฏิบัติหน้าที่ตลอดเวลา
- 7) องค์กรหรือกิจการไม่อาจจะละเลย ไม่ใส่ใจกับความเสี่ยงอันอาจจะมาจากพฤติกรรมด้านจรรยาบรรณวิบัติไม่ได้ ใ้วางใจไม่ได้

ประการที่ 4 ขอบเขตของการบริหารจรรยาบรรณวิบัติควรครอบคลุมให้เพียงพอ

- 1) ครอบคลุมถึงบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ ททท. ตั้งแต่คู่สัญญา Outsourcing กิจการในเครือ พันธมิตร ที่รับงานออกดำเนินการแทนบุคลากรภายในองค์กรเอง ด้านการนำเอาประเด็นของการกำกับดูแลกิจการที่ดีครอบคลุมใน TOR และในสัญญาว่าจ้างให้ชัดเจน
- 2) ครอบคลุมถึงที่ปรึกษาภายนอกที่ต้องให้คำแนะนำ คำปรึกษา โดยไม่มีพฤติกรรมที่เข้าข่ายจรรยาบรรณวิบัติ
- 3) ครอบคลุมถึงหน่วยงานองค์กรอิสระที่มีได้อยู่ในสายงานโดยตรง ซึ่งอาจจะต้องคำนึงถึงผู้สอบบัญชี บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือด้านเครดิต เจ้าหน้าที่สินเชื่อของสถาบันการเงินเจ้าหนี้ หน่วยงานราชการ และแม้แต่หน่วยงานกำกับดูแลกิจการ

- ประการที่ 5 การจัดการกับบุคคลที่มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ อาจมองในอีกลักษณะหนึ่งว่า มี 2 ทางคือ ให้คุณ และให้โทษ
- ให้โทษ คือ จัดการด้วยกฎหมายวินัย ระเบียบ การประจาน การเผยแพร่ การเดินสายให้ทุกคนรู้ว่าคนใดที่เป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ โดยการกระทำส่วนตัวซึ่งกิจการไม่ได้เห็นด้วย ไม่ได้รับรู้ หรือส่งเสริม เพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลทั่วไปเข้าใจ
- ให้คุณ คือ หาทางออกที่จะช่วยให้โอกาสแก่บุคคลนั้นกลับมาเป็นคนดีขององค์กรและคนดีของสังคม เพราะพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติอาจจะมีที่มาที่ไปแต่ละกรณีแตกต่างกัน การพิจารณาเป็นรายกรณีอาจจะทำให้พบว่าพฤติกรรมเหล่านั้นไม่ได้มาจากกมลสันดาน ยังควรได้รับการช่วยเหลือด้วยวิธีการพิเศษ (Exceptional Approve หรือ Override) ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ได้ โดยต้องอธิบายให้คนอื่น ๆ เข้าใจและให้การยอมรับด้วย
- ประการที่ 6 เมื่อใดที่กิจการเผชิญหน้ากับบุคคลในองค์กรที่มีพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ หรือแม้แต่มิเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรอื่นที่เกิดเป็นข่าวของพฤติกรรมจรรยาบรรณวิบัติ ต้องถือว่าเป็น Bad News ที่ควรที่จะเกิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- จรรยาบรรณวิบัติที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งต้องถือว่าเป็นบทเรียนที่ต้องใช้ในการเรียนรู้และนำไปบริหารจัดการความเสี่ยง มิให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์นั้นซ้ำอีกในอนาคต เป็นการสกัดการเกิดพฤติกรรมเลียนแบบ ซ้ำๆ กันอีกในอนาคต

5. การกำกับดูแลที่ดีด้วย Risk-based Strategic Decision Making

แนวทางเกี่ยวกับองค์ประกอบการดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มีหลากหลายประเด็นด้วยกัน แต่หนึ่งในแนวทางที่มีการให้ความสนใจมากขึ้น ในปัจจุบัน คือ Risk-based Strategic Decision Making ที่ต้องหาความเชื่อมโยงของการกำกับดูแลที่ดีกับการบริหารความเสี่ยง

Risk-based Strategic Decision Making หรือ การตัดสินใจบนฐานความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ทำการรวบรวม ประมวลผลสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น และให้ผลกระทบที่ไม่อาจยอมรับได้ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย

- ประการที่ 1 คำถามหลักที่เกี่ยวข้อง
- ประเด็นคำถามที่ใช้ในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย
- (1) มีประเด็นใดบ้างที่อาจทำให้เกิดความผิดพลาด และไม่บรรลุผลดำเนินงาน
 - (2) มีช่องทาง โอกาส ความเป็นไปได้ลักษณะใดที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์หรือความผิดพลาด และอย่างไร
 - (3) มีลักษณะของผลกระทบ และความรุนแรงได้อย่างไรจากประเด็นที่อาจจะมีผิดพลาด
 - (4) กิจการสามารถยอมรับให้ผลดำเนินงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด
 - (5) มีแนวทางใดที่จะลดและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
- ประการที่ 2 เหตุใดการตัดสินใจด้านนโยบายที่ผ่านมายังไม่เพียงพอ
- ผู้บริหารกิจการส่วนใหญ่ได้นำเอาประเด็นคำถามข้างต้นมาใช้พิจารณาอยู่แล้ว และแต่ละวันทำการของธุรกิจก็ได้พยายามดำเนินการตัดสินใจอยู่แล้ว
- แต่ในภาคปฏิบัติการตัดสินใจดำเนินการอาจจะยังมีโอกาสที่จะเกิดผลลัพธ์ไม่พึง

ประสงค์ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องนำเอาโอกาสในการเกิด และความเป็นไปได้ ที่จะเกิดผลลัพธ์ไม่พึงประสงค์มาสู่กระบวนการตัดสินใจ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กระบวนการข้างต้นอาจจะไม่เพียงพอ เพราะกิจการต้องวางกลไกการตัดสินใจด้วย ข้อมูลที่เป็นระบบ เชิงโครงสร้าง โดยเฉพาะข้อมูลด้านความเสี่ยง ที่ต้องมีความสอดคล้องกับความไม่แน่นอน และความซับซ้อนของประเด็นที่พิจารณา

กระบวนการบริหารความเสี่ยง จึงต้องมีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่า(Value) อย่างเพียงพอที่จะส่งขึ้นไปสู่กระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารกิจการเองก็ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะใช้ข้อมูลความเสี่ยงในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร

ประการที่ 3

เครื่องมือที่มีความจำเป็น

กิจการจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จำเป็นช่วยค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประมวลข้อมูลความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้มาจะเป็นคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์ได้ และจะต้องมีเครื่องมือในการนำเสนอข้อมูลความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจ

ประการที่ 4

ช่องทางการทำการตัดสินใจบนฐานความเสี่ยง

การตัดสินใจบนฐานความเสี่ยง จะใช้ได้ผลเมื่อกิจการได้ปรับปรุงโครงสร้างของการตัดสินใจใหม่ ให้ผู้ที่อยู่ในกระบวนการตัดสินใจต้องรับผิดชอบในการนำเอาข้อมูลความเสี่ยงมาเป็นฐาน และสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีการพิจารณาข้อมูลความเสี่ยงอย่างเพียงพอ และได้เพิ่มกิจกรรมในการจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติมจากกิจกรรมหลักทางธุรกิจ (Core business activities) ที่ต้องดำเนินการอยู่แล้วตามปกติ การตัดสินใจบนฐานความเสี่ยงจึงต้องผ่านการชั่งน้ำหนักกับปัจจัยเชิงพาณิชย์ด้วย และไม่ได้หมายความว่า ฐานความเสี่ยง จะทดแทนหรือหักล้างฐานอื่นในการตัดสินใจ การใช้ดุลยพินิจ

ประการที่ 5

รูปแบบของข้อมูลความเสี่ยง

- (1) ลักษณะของข้อมูล ควรจะเป็นตัวบ่งชี้ ดัชนี ตัวชี้วัดความเสี่ยง หรือทะเบียนข้อมูลความเสี่ยง พื้นที่เสี่ยง ข้อมูล Loss Data หรือข้อมูลที่เป็น Bad News ที่มีเงื่อนไขของสถานการณ์ที่ชัดเจน
- (2) กรอบของข้อมูล ควรจะประกอบด้วย ปัจจัยความเสี่ยงจากภายใน และปัจจัยความเสี่ยงจากภายนอก
- (3) นิยามและความแน่นอนของระดับความเสี่ยง การจัดกลุ่มความเสี่ยงว่าสูง ปานกลาง ต่ำ ต้องมีความชัดเจน การจัดกลุ่มความเสี่ยงการใช้ประเด็นพิจารณาหลายด้านพร้อมกัน เพื่อให้มั่นใจว่าเรื่องที่มีความเสี่ยงสูง จะมีความเสี่ยงสูงจริง
- (4) กรอบแนวคิดการวิเคราะห์และแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ เพราะการวิเคราะห์ประเด็นระดับกลยุทธ์จำเป็นต้องมั่นใจว่าได้ผ่านการวิเคราะห์จากผู้ที่มีความสามารถระดับมืออาชีพ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในประเด็นที่ไม่ควรทำการวิเคราะห์จากระดับปฏิบัติการ กว่าจะได้ข้อมูลจากการวิเคราะห์อาจจะต้องผ่านการแต่งตั้ง จัดหาผู้ทำหน้าที่วิเคราะห์ระดับมืออาชีพมาแล้ว

ประการที่ 6

แนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์จะต้องยืนยันข้อมูลความเสี่ยงและการตัดสินใจที่มาจาก Rating Ranking Tool Risk Index Tool และ Event Tree Analysis

- กรณีการตัดสินใจที่มีความสำคัญจะต้องใช้เครื่องมือดำเนินการที่มากกว่า 1 เครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจ และอาจจะต้องเปรียบเทียบกับดุลยพินิจของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจเองประกอบอีกชั้นหนึ่ง
- ประการที่ 7 แนวทางการตัดสินใจ
เมื่อได้ข้อมูลความเสี่ยงอย่างครบถ้วนแล้ว การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะแตกต่างจากกรณีการพิจารณาความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ คือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตและการดำเนินธุรกิจเชิงรุก ไม่อาจจะใช้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือการบรรเทาความเสี่ยงได้ หากแต่มีทางเลือกเดียวคือ การเปลี่ยนวิกฤติจากความเสี่ยงให้เป็นโอกาสให้ได้เท่านั้น เพื่อให้สามารถขยายธุรกิจต่อไปได้ตามแผน โดยมีความพร้อมที่จะจัดการตอบโต้และรองรับต่อวิกฤติความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ
กรณีที่มีความจำเป็น อาจจะต้องดึงเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบนฐานความเสี่ยงดังกล่าวนี้ด้วย เช่น Outsourcing หรือ Suppliers หรือคู่ค้า คู่สัญญาทั้งหมด
- ประการที่ 8 ระหว่างดำเนินกระบวนการตัดสินใจ จะต้องกำหนดเกณฑ์ชี้วัดเพิ่ม
เมื่อการตัดสินใจต้องดึงเอาความเสี่ยงมาเป็นฐานในการพิจารณา ผู้บริหารกิจการจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานเพิ่มเติมในส่วนของการบริหารความเสี่ยง เช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจของกิจการ
ตัวชี้วัดผลสำเร็จของกิจการด้านการตัดสินใจที่มีฐานความเสี่ยงเกี่ยวข้องคือ ความสำเร็จที่ทำให้กิจกรรมหลักที่เป็นธุรกิจหลักประสบความสำเร็จ ราบรื่น ไม่มีอุปสรรคขัดขวางจากความเสี่ยง แสดงถึงประสิทธิภาพของการตัดสินใจ ของกิจการ
ผลลัพธ์จากการตัดสินใจด้วยฐานความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาระหว่างการจัดทำแผนดำเนินงานที่เกิดจากการตัดสินใจที่เสร็จสิ้นแล้ว
- ประการที่ 9 กระบวนการกำกับ ติดตาม ผลดำเนินงาน ส่วนที่มาจากจากการตัดสินใจบนฐานความเสี่ยง
เมื่อกระบวนการตัดสินใจให้ความสำคัญกับความเสี่ยง การติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดจริงโดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้จึงต้องแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ การติดตามตัวชี้วัดและผลดำเนินงานของแผนที่ไม่เกี่ยวข้องกับฐานความเสี่ยง และการติดตามตัวชี้วัดและผลดำเนินงานของแผนที่เกี่ยวข้องกับฐานความเสี่ยง
โดยการกำหนด ติดตาม และประเมินผลส่วนนี้แยกออกเป็น 2 ส่วน คือ การประเมินตนเองของเจ้าของแผนงานภาระงาน ที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการประเมินโดยหน่วยงานประเมินผล เพื่อสอบทานผลการดำเนินงานอีกชั้นหนึ่ง
ในการติดตามและประเมินผลส่วนที่เกี่ยวข้องกับฐานความเสี่ยงจะต้องเน้นผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่แรก และมีเอกสารและหลักฐานประกอบอย่างเพียงพอ
- ประการที่ 10 การสื่อสารและรายงานผลดำเนินงานหลังการตัดสินใจ
การรายงานผลการดำเนินงานทั้งหมดที่เกิดจริง จากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานความเสี่ยงเป็นช่องทางหนึ่งของการสื่อสาร
การสื่อสารความเสี่ยงแนวใหม่ คือ การสื่อสาร 2 ทางที่รับรู้ว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจถูกต้องหรือไม่ และมีความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงการตัดสินใจ

- ประการที่ 11 ในอนาคตอย่างไร เพื่อให้เกิดพัฒนาการในส่วนของฐานความเสี่ยงของกิจการ ความท้าทายในการประยุกต์ใช้แนวคิดการตัดสินใจบนฐานความเสี่ยง แม้ว่าตามแนวคิดหลักของ Risk-based Strategic Decision Making จะมีลักษณะเหมือนตรงไปตรงมาและชัดเจน แต่ในภาคปฏิบัติจริงยังพบว่ามี ความท้าทายหลาย ประการที่ต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก ได้แก่
- (1) ได้มาซึ่งข้อมูลความเสี่ยง และผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ก่อนเริ่ม กระบวนการตัดสินใจ ไม่ใช่เรื่องง่าย ตั้งแต่การหาแหล่งข้อมูล
 - (2) นำเอาเครื่องมือวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีอยู่มาใช้ตัดสินใจที่มีความซับซ้อนสูง
 - (3) การเปลี่ยนทัศนคติของผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ สู่การมีวัฒนธรรมความเสี่ยง และปรัชญาด้านการให้ความสำคัญกับความเสี่ยง
 - (4) การปรับปรุงความคุ้นเคย การยึดมั่นถือมั่น และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ทำให้ ศักยภาพและความพร้อมที่มีอยู่ไม่เพียงพอในการเตรียมความพร้อมรองรับความ เสี่ยงในอนาคต ในระดับของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- ประการที่ 12 การตัดสินใจกลยุทธ์บนฐานความเสี่ยง ไม่ใช่งานที่ทำเพียงปีละ 1 ครั้ง หลังจากการตัดสินใจไปแล้ว สถานะของความเสี่ยงยังมีโอกาสเปลี่ยนแปลงอีก อาจจะมีปัจจัยความเสี่ยงเกิดใหม่ หรือขนาดของความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป การทบทวนเป็นระยะๆ หรือตามความจำเป็นจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่า การตัดสินใจบนฐานความเสี่ยงจะเป็นการใช้ข้อมูลความเสี่ยงล่าสุด และเพียงพอใน การรับมือกับความเสี่ยง

6. การสร้างกระบวนการรับรู้คุณค่าที่แท้จริงของการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance)

แม้ว่าจะมีการจัดฉากให้เห็นว่ากิจการมีการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี แม้แต่จะมีการเขียนผลงาน ในรายงานประจำปี แต่ประเด็นเหล่านี้จะไม่มี ความหมายหากไม่มีการรับรู้ถึงคุณค่าของการกำกับดูแลที่ดีอย่าง แท้จริง หรือไม่เชื่อว่าการกำกับดูแลที่ดีสร้างคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าได้

หมายความว่า การกำกับดูแลที่ดีจะต้องทำให้มีคุณค่าที่แท้จริง และสามารถส่งมอบคุณค่าสูงสุดแก่กิจการ ได้ในระยะยาว และวัดผลหรือประเมินผลที่เกิดจากการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในด้าน(ก) ประเด็นยุทธศาสตร์ (ข) ประเด็นทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม (ค) ประเด็นทางจิตวิทยาสังคม ที่ทุกคนต้องทำกิจกรรมที่มี ส่วน ยกระดับคุณค่าของกิจการเท่านั้น หรือเกิด Performance Outcomes

- ประการที่ 1 คุณค่าแท้จริงของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่เพียงการปฏิรูป ปรับโครงสร้างธุรกิจ การปฏิรูป ปรับโครงสร้างธุรกิจ การเปลี่ยนโมเดลธุรกิจใหม่(Business Model) เป็น สิ่งในแต่ละกิจการต้องทำอยู่แล้ว หากเป็นธุรกิจหลักเป็นการบริหารจัดการประจำวัน สภาวะการณ์แบบนี้จึงไม่อาจนับรวมในการกำกับดูแลที่ดีที่สร้างมูลค่าที่แท้จริง การ กำกับดูแลที่ดีเป็นการดึงเอาจริยธรรม ธรรมาภิบาล เป็นส่วนต่อขยายการปฏิบัติ หน้าที่ตามปกติ
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลที่ดีจะต้องวัดคุณค่าตามค่านิยม ความคาดหวังของสังคม การวัดผลของคุณค่าจึงไม่อาจจะใช้ผลผลิต สิ่งที่เกิดภายในกิจการในการชี้วัดได้ หาก กิจการไม่ใส่ใจกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และของสังคมจริง ก็ย่อมไม่ อาจวัดผลคุณค่าได้ หมายความว่า สิ่งที่ดีอยู่ไม่ได้วัดผลด้านคุณค่าของงานการกำกับ ดูแลที่ดีจริงๆ แต่อย่างไร

- ประการที่ 3 หลักการของการกำกับดูแลที่ดี ไม่ว่าจะของ UNDP หรือ OECD ไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก ความเหมือนกัน หรือประเด็นร่วมกันของวิธีคิดเรื่องการกำกับดูแล ที่ต้องมีการยึดโยงกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน แสดงว่าประเด็นการสร้างคุณค่าที่แท้จริงของการกำกับดูแลที่ดีไม่ได้แปลกแยกกันออกไปมากนัก สอดคล้องกัน เลือกลงใช้ขององค์กรโดยอ้อมใกล้เคียงกัน
- ประการที่ 4 กรณีหน่วยงานภาครัฐ กิจกรรมอาจเน้นหนักไปที่สังคมมากกว่าเอกชน แต่ทั้งหน่วยงานรัฐและภาคเอกชนต้องยึดโยงกับสังคม ประเทศ และประชาคมโลกในการ
- (1) การอำนวยความสะดวก (Facilitate) อย่างเต็มที่
 - (2) การส่งเสริมการพัฒนา (Being progress)
 - (3) การเยียวยาฟื้นฟู พลิกฟื้น (Rehabilitate)
 - (4) การธำรงรักษาให้ดำรงอยู่ (Maintain)
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดีมีส่วนช่วยกิจการ สังคมได้ทั้งในสถานการณ์เศรษฐกิจ เดือดและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่โดยเปรียบเทียบแล้ว สังคมต้องการการส่งเสริมด้วยการกำกับดูแลที่ดีในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมากกว่า หรือสวนกระแสทางเศรษฐกิจ มิใช่ไปในทิศทางเดียวกับภาวะเศรษฐกิจ
- ประการที่ 6 การมีส่วนร่วมกับการกำกับดูแลที่ดี (สิทธิตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน) หลายกิจการพยายามนำเอาหลักกิจกรรมการมีส่วนร่วมมาใช้แต่ใช้อย่างไม่ถูกต้อง การมีส่วนร่วมในกรอบการกำกับดูแลที่ดี หมายถึง
- (1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ไม่มีภาคส่วนใดของผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม
 - (2) การมีส่วนร่วมต้องไม่เลือกปฏิบัติต้องเปิดกว้างเท่าเทียมกันทุกเพศ วัย ศาสนา เชื้อชาติ
 - (3) การมีส่วนร่วมต้องประกอบด้วย
 - (3.1) การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอและเชิงรุก ไม่ต้องร้องขอก่อน
 - (3.2) การเข้าร่วมในการให้ความเห็นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ
 - (3.3) การเข้าถึงกระบวนการร้องเรียน แจ้งเบาะแสให้ข้อมูล
 - (3.4) การเข้าถึงกระบวนการบริหารจัดการที่ยุติธรรม ประกันความเท่าเทียมกันตามสิทธิที่พึงมี
 - (3.5) ครอบคลุมถึงสิทธิของมนุษย์รุ่นต่อไป (Next Generation Human Rights) และสิทธิของสิ่งแวดล้อม (ในฐานะที่โลกเป็นสิ่งมีชีวิต)
 - (4.1) การมีส่วนร่วมจึงต้องพิจารณาว่าเป็นการปฏิบัติต่อมนุษย์ด้วยกันด้วยความเคารพในสิทธิที่มี จึงต้องพิจารณาอย่างครบถ้วนทุกมิติ ได้แก่ สิทธิที่จะรับรู้ สิทธิที่จะให้ข้อมูล สิทธิที่จะร่วมในการตัดสินใจ
- ประการที่ 7 หลักนิติธรรม (Rule of Law) ที่ใช้โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับมนุษย์ การที่กิจการจะมีการกำกับดูแลที่ดี.ในด้านนิติธรรม จะต้องมียุติธรรมประกอบขึ้นมาช่วยในการพิจารณาด้วย ได้แก่ ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นธรรม คุณธรรม มีความเข้าใจในคนอื่น ปราศจากอคติ เมตตาธรรม มีความเห็นใจในคนอื่น ปราศจากอคติ สันติธรรม มีความอดทน อดกลั้นเพื่อให้เกิดความสงบสุข

นอกจากนั้น การปฏิบัติของกิจการไม่ได้คำนึงถึงแต่กฎระเบียบของตนเองฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใส่ใจกฎของสังคม ประเทศ ประชาคมโลกที่ถือปฏิบัติและยอมรับกันด้วย การบริหารจัดการในประเด็นของนิติธรรมก็ต้องอาศัยสารสนเทศ ข้อมูลที่เพียงพอ ก่อนและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นสิ่งที่บัญญัติโดยมนุษย์ หากเป็นอุปสรรคและเกินกว่าบทบาทในการควบคุม ก็ต้องมีการทบทวน เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ด้วยการหาทางเลือกอื่นที่เป็นไปได้ทุกช่องทาง

การปฏิบัติที่มีการกำกับดูแลที่ดีที่ไม่คำนึงถึงหลักนิติธรรมที่เพียงพอ จะทำให้คนด้อยโอกาส คนที่ไม่มีสิทธิมีเสียงเป็นกรณีพิเศษต้องแบกรับภาระ เสียผลประโยชน์ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นขณะที่คนเพียงกลุ่มเดียวได้ประโยชน์เหนือกว่า ดีกว่า

การมีหลักนิติธรรมยังครอบคลุมถึงการวินิจฉัยว่า การดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลไม่เพียงพอ มีผลกระทบทางลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วนอย่างไร และได้นำมาใส่ใจในการกำหนดนโยบายหรือไม่ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส (Transparency)

ประการที่ 8

หลักความโปร่งใสมักเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศในเบื้องต้น

แต่องค์ประกอบของความโปร่งใสยังต้องเกี่ยวข้องกับ (ก) กระบวนการในการให้ข้อมูล และ (ข) ตัวข้อมูลที่มีคุณภาพ เพียงพอ ครบถ้วน ถูกต้อง

ทั้งนี้ การดำเนินการในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้อง ทำให้กำกับติดตามความคืบหน้าได้ ทำให้เกิดการเปิดใจรับฟัง รับข้อมูล และทำให้เห็นการเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจกับการมีส่วนร่วม นิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลอื่นๆ ที่มาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำกิจกรรมตามหลักความโปร่งใสไม่เพียงพออาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดตีความ วิเคราะห์ ผิดพลาดเกี่ยวกับ (ก) ความรับผิดชอบ (Accountability) (ข) การสนองตอบรับ (Responsiveness) (ค) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานที่ทำให้ผลประโยชน์ตรงเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย ไม่ใช่การเหวี่ยงแห การคอร์รัปชันในด้านการกำกับดูแลที่ดี แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

ประการที่ 9

- (1) State Capture การมีอิทธิพล แทรกแซงการดำเนินงานทางนโยบาย กฎหมาย หรือกลุ่มผลประโยชน์ในภาครัฐ ทำให้เกิดการบิดเบือนการดำเนินงานโดยไม่ผิดกฎหมาย ซึ่งสะท้อนความไม่โปร่งใส และรักษาผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มคน
- (2) Administrative Corruption การสร้างการบิดเบือนทางด้านการปฏิบัติ กฎหมายและนโยบาย ด้วยความตั้งใจในการบิดเบือนกฎหมายออกไปจากหลักธรรมาภิบาล

ประการที่ 10

การสร้างฉันทามติ การยอมรับร่วมกัน (Consensus Orientation)

การกำกับดูแลที่ดีในส่วนนี้มีความสำคัญ ในกรณีที่ได้รับรู้ว่ามีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มผลประโยชน์ที่มีผลประโยชน์แตกต่างและขัดแย้งกัน ซึ่งกิจการต้องทำให้ประเด็นผลประโยชน์ที่แตกต่างกันสามารถสร้างข้อยุติและการยอมรับร่วมกันในหลักการที่จะกระจายแบ่งปัน เฉลี่ยผลประโยชน์ดีที่สุดในทุกกลุ่ม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นโยบายและวิธีปฏิบัติของกิจการเอง

การดำเนินงานในส่วนนี้ จะต้อง

- (1) ใช้นโยบายตามทฤษฎี The Theory of Consensus
- (2) การตัดสินใจที่ใช้ Consensus-based Decision Making

การยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน (Consensus) หมายความว่าถึง

- (1) ความตกลงทั่วไประหว่างสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือชุมชนใดชุมชนหนึ่ง
- (2) การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งความตกลงร่วมกันได้ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในกลุ่ม

การที่จะให้ได้มาซึ่งการยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและเอาจริงเอาจังกับการพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกทุกกลุ่มหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การเกิดการยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน ต้องมาจากการหารือกัน แสดงเหตุและผลจนเกิดความเข้าใจการรับรู้ร่วมกัน จนนำไปสู่การได้ข้อยุติร่วมกัน ไม่ได้มาจากการยินยอมเพื่อให้เกิดการประนีประนอม หรือเพื่อปองตองไม่เกิดความแตกแยก

การตัดสินใจบนฐานข้อมูลของการยอมรับด้วยข้อยุติร่วมกัน (Consensus-based Decision Making) หมายความว่าถึง กระบวนการตัดสินใจที่เน้นการทำให้เกิดการยอมรับ ตกลงร่วมกันได้ของผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในขณะเดียวกันก็ต้องมีกระบวนการในการดำเนินการแก้ไข เยียวยา ฟื้นฟู ชดเชยความเสียหาย ผลกระทบทางลบของกลุ่มน้อยที่เหลือและไม่อาจยอมรับกับประเด็นที่พิจารณาได้ เพื่อให้การตัดสินใจได้พิจารณาทั่วถึงและครบถ้วนทุกกลุ่ม

กระบวนการตัดสินใจจึงต้องมีการเรียงลำดับความสำคัญบนหลักการกำกับดูแลที่ดี

- (1) รวบรวมประเด็นที่ต้องการการยอมรับทั้งหมด
- (2) แยกทะเบียนประเด็นที่ยังไม่ได้รับการยอมรับ
- (3) กำหนดทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ ของทางเลือก
- (4) ผลที่ได้จากการนำทางเลือกหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
- (5) แยกทะเบียนกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ เสียหาย เตือนร้อนที่คาดว่าจะใช้เวลาเจรจาทำความเข้าใจนาน หรือมีระดับการศึกษาและความรู้ความเข้าใจน้อยออก

ประการที่ 11

ประเด็นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เป็นการพิจารณาโดยแยกออกเป็น 4 ระยะคือ

Input	Process	Output	Outcomes
ทรัพยากร	คน ระบบ	ผลผลิต	ผลลัพธ์และ
วัตถุดิบ	เทคโนโลยี	ที่นำส่ง	ประโยชน์
ปัจจัยนำเข้า	วิธีปฏิบัติ	ส่งมอบ	ที่เกิดจริง

แต่ละระยะขององค์ประกอบการดำเนินงานจะต้องมั่นใจว่ามีการกำกับดูแลที่ดี

ประการที่ 12

ประโยชน์ที่จะเกิด อันเป็นผลลัพธ์ในการพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดี

- (1) ระดับความไว้วางใจ ลำดับของการนี้ถึงของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อเกิดเหตุด่วนเหตุร้ายจะต้องดีขึ้น
- (2) การรับรู้ภายในองค์กรเองว่าองค์กรจะไปทางใดในอนาคต ด้วยการเอาคำอธิบายการกำกับดูแลที่ดีที่ต่อยอดจากวัตถุประสงค์ พันธกิจพื้นฐาน
- (3) ระดับการเชื่อมโยง สัมพันธระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ระดับความสำเร็จของการตัดสินใจที่ผ่านกระบวนการกำกับดูแลที่ดี

- (5) ระดับศักยภาพและความสามารถในการรับมือวิกฤติได้ล่วงหน้า
- (6) ระดับเสถียรภาพทางการเงิน ความคุ้มค่าของโครงการ การดำเนินงานในส่วนของ Social Value

ประการที่ 13 ประโยชน์ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นจะต้องมีลักษณะต่อเนื่องในระยะยาว ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง จนถือได้ว่าเป็นความยั่งยืน การมีสภาวะของการกำกับดูแลที่อ่อนแอ ไม่เพียงพอ จะบิดเบือนการดำเนินงานจนทำให้ผลประโยชน์จากการดำเนินงาน ไม่ได้ไปสู่กลุ่มที่จำเป็นที่สุดตามที่ควรจะเป็นและไม่เกิดความสำเร็จตามตัวชี้วัดดังกล่าว การพัฒนางานการกำกับดูแลที่ดีจำเป็นต้องมีการปฏิรูปกระบวนการและองค์การที่จะเปลี่ยนสู่การเป็น Good Governance Organization จำเป็นต้องเข้าสู่กระบวนการปฏิรูปกระบวนการและปฏิรูปองค์กร-New Governance for New Times กิจการจึงอาจจะต้องกำหนดโครงการปฏิรูปกระบวนการและปฏิรูปองค์กรเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีแยกออกต่างหาก เพื่อ

- (1) รุกไปข้างหน้าให้เป็นองค์กรชั้นนำล้ำหน้ากว่าองค์กรอื่น โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและ Scenario ในอนาคต
- (2) ลดประเด็นที่เป็นจุดอ่อน อุปสรรค ขาดประสิทธิภาพให้เด็ดขาด
- (3) กำหนดการใช้ประโยชน์ทรัพยากร สินทรัพย์ด้วยมิติใหม่ด้านการกำกับดูแลที่ดี
- (4) การป้องปรามการทุจริต คอร์รัปชั่นขั้นสูงแทนขั้นต่ำ

ประการที่ 14 บทบาทของหน่วยงานรับผิดชอบกำกับ ประสานการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- (1) อำนาจความสะดวกให้เกิดการพัฒนาแนวคิดสู่การปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดีที่ถูกต้อง
- (2) ประสานความร่วมมือ แก่ไขอุปสรรค ข้อติดขัด ข้อจำกัดในการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี
- (3) สนับสนุน ส่งเสริม ร่วมมือให้เกิดการปฏิบัติจริงตามกรอบการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี
- (4) ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี
- (5) รายงานภาพองค์รวม (Oversight Report) ของผลการปฏิรูปการกำกับดูแลที่ดี
- (6) ติดตามผลสำเร็จตามตัวชี้วัด และจุดที่ต้องแก้ไขปรับปรุง
- (7) ป้อนกลับข้อมูลให้ผู้ที่รับผิดชอบ/ปรับปรุงแก้ไข

ตารางที่ 1 ผลสรุปส่วนที่เป็นช่องว่างที่ควรจะมีแผนรองรับอิงกับมาตรฐานและบรรทัดฐานที่สำคัญ

ประเด็นช่องว่างที่พบ	มาตรฐานสากล OECD	SET CG GUIDELINES	GRC	แนวทางของ สคร.	ความคาดหวังและนโยบาย ตามแผนการท่องเที่ยว แห่งชาติ	อื่น ๆ
1. คณะกรรมการไม่ได้แสดงด้วยตนเอง โดยใช้ภาวะผู้นำให้เห็นชัดเจนด้าน นิยาม การตีความหมายการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) โดยตรง และทำให้ทุกคนเห็นภาพการกำกับดูแลที่ดีด้วยภาพที่ชัดเจนอยู่เสมอ	✓	✓	✓	✓	X	X
2. ผู้บริหารไม่ได้แสดงด้วยตนเอง โดยใช้ภาวะผู้นำให้เห็นชัดเจนด้านนิยาม การ ตีความหมายการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) โดยตรง ทำให้ทุกคน เห็นภาพการกำกับดูแลที่ดีด้วยภาพชัดเจนเสมอ	✓	✓	✓	✓	X	X
3. คณะกรรมการ ผู้บริหารไม่ได้แสดงให้เห็นชัดเจนอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอว่า ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต และยอมรับพฤติกรรมทุจริต ยกยอก หาผลประโยชน์จากกิจการไม่ได้ ที่ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นเรื่อง นี้ในส่วนผู้บริหารและคณะกรรมการ	✓	✓	✓	✓	X	COSO
4. ผู้บริหารไม่ได้มีแผนการสื่อสารให้บุคลากรภายในเชื่อมั่น ไว้วางใจ ครีทหาว่า องค์กรให้ความสำคัญในลำดับสูงกับการกำกับดูแลที่ดีในลำดับต้นๆ	✓	✓	✓	✓	X	COSO
5. เมื่อเกิดปัญหา ความแตกต่างของตัวเลขทางบัญชี การเงิน การทุจริตขึ้น และผู้บริหารจัดทีมเข้ามาแก้ไขปัญหา และตรวจสอบจากภายนอก เจ้าของ ภาระงานเดิมทันที โดยเร็ว ไม่ได้ทิ้งไว้จนข้ามปีงบประมาณ	X	✓	✓	✓	X	COSO
6. ปฏิบัติการของเจ้าของภาระงานเดิมที่เกี่ยวข้องกับการแตกต่างของข้อมูลที่ รับรู้ ควรเป็นทัศนคติทางบวก ให้ความร่วมมืออย่างดี ไม่ได้ตกใจ ไม่พอใจ หรือชิงลาออกจากทีม ชะลอการทำงาน	X	✓	✓	✓	X	COSO
7. ผู้บริหารได้เข้ามาดำเนินการลดแรงจูงใจ หรือลดช่องว่างที่มองเห็น เพื่อลด ความเสี่ยงที่บุคคลจะกระทำการที่ไม่ซื่อสัตย์ ไม่เป็นไปตามกฎหมาย หรือไว้ จริยธรรมโดยทันที และอย่างเข้มแข็ง	✓	✓	✓	✓		
8. ผู้บริหารได้ให้แรงจูงใจ รางวัลพิเศษในแต่ละปีตามพฤติกรรม ผลงานของ ความระมัดระวัง ใส่ใจในการควบคุมภายในด้วยและชี้แจงเหตุและผลให้ บุคคลในกิจการรับรู้ทั่วกัน เพื่อถ่ายทอดนโยบายการให้ความสำคัญในเรื่อง	X	✓	✓	✓	X	X

ประเด็นช่องว่างที่พบ	มาตรฐานสากล OECD	SET CG GUIDELINES	GRC	แนวทางของ สคร.	ความคาดหวังและนโยบาย ตามแผนการท่องเที่ยว แห่งชาติ	อื่น ๆ
การกำกับดูแลที่ชัดเจน						
9. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้เห็นว่า มีการตรวจสอบการทำงาน ผลงานพนักงานที่ลาออก เพื่อกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะบุคลากรที่ลาออกกะทันหัน	✓	✓	✓	✓	X	COSO
= การทำให้ความซื่อสัตย์ การควบคุมการงานอย่างระมัดระวังใส่ใจเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าที่กิจการให้ความสำคัญ						
10. ผู้บริหารจัดวางหน้าที่ โครงสร้างการทำงานบุคคลให้สอดคล้องกับฐานการกำกับดูแลที่ดี (เช่น สอบทานกัน แบ่งแยกหน้าที่กัน) รวมทั้งสลับบทบาทกันทำงานระหว่างกลางงานชัดเจน บุคลากรรู้สึกและรับรู้เรื่องนี้ได้	✓	✓	✓	✓	X	X
11. ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการมีพนักงานจะต้องพัฒนาศักยภาพในการวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า คาดคะเนสถานการณ์ ไม่ใช่มองแต่เพียงสถานการณ์ในปัจจุบัน รอแก้ปัญหาอย่างเดียว	X	✓	✓	✓	X	X
12. มีกลไก ช่องทางที่ให้การศึกษา เสริมสร้างความรู้ สื่อสารจุดอ่อน ข้อบกพร่องของการกำกับดูแลที่สำคัญ ที่ได้ทำให้เกิดความผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยทำให้เกิดการรับรู้อย่างทั่วถึง	X	✓	✓	✓	X	X
13. ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่า เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับการบันทึกการธุรกรรมของกิจการ เข้าใจรายการที่เกิดขึ้นกับรายงานทางการเงินจากระบบงาน และไม่ใช้รายการทางบัญชี	X	✓	✓	✓	X	X
14. ผู้บริหารได้แสดงให้เห็นพนักงานมองเห็นว่าสามารถนำเสนอหากพบความผิดปกติ ได้รับความเชื่อถือ มั่นใจจากพนักงาน	X	✓	✓	✓	X	X
15. ผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้พนักงานกระตือรือร้น และร่วมมือร่วมแรงกันให้บรรลุเป้าหมาย การกำกับดูแลที่ดี	✓	✓	✓	✓	X	X
16. ผู้บริหารได้ให้รางวัล แรงจูงใจ แก่พนักงานที่สามารถค้นหาคความผิดปกติ รายการที่มีความแตกต่างของการบันทึกรายการที่ไม่ได้มาจากความบกพร่องในการทำงานของตนเอง แต่มาจากปัจจัยนอกภาระงาน	X	✓	✓	✓	X	X
= การแสดงสไตล์การบริหารที่เอาจริง มีความสามารถในการกำกับดูแลที่ดี						
17. บุคลากรใหม่ ขาดประสบการณ์ ได้รับการเรียนรู้ พัฒนาเพิ่มเติม ประเด็น	X	X	✓	✓	X	X

ประเด็นช่องว่างที่พบ	มาตรฐานสากล OECD	SET CG GUIDELINES	GRC	แนวทางของ สคร.	ความคาดหวังและนโยบาย ตามแผนการท่องเที่ยว แห่งชาติ	อื่น ๆ
ที่เคยเกิดความผิดพลาด บกพร่องในอดีตในฐานะบทเรียนที่เรียนรู้ บกพร่องซ้ำลดลง ไม่เกิดอีกเลย แก้ไขได้ในเดือนเดียวกันเสมอ						
18. บุคลากรหลักมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานหลายด้าน และสามารถ ทดแทนกันได้ เมื่อมีความจำเป็น โดยความรู้ความสามารถหลากหลาย นับเป็นความสามารถพิเศษ และมีระบบแรงจูงใจ ผลตอบแทนคุ้มค่า	X	✓	✓	✓	X	X
19. เมื่อใดที่มีอัตราว่าง จะมีการเร่งสรรหา จัดหาทดแทน ทำให้อัตราว่างไม่ ยาวนานเกิน 3 เดือน โดยเฉพาะตำแหน่งงานสำคัญ งานที่ต้องสอบทาน กัน งานบัญชีการเงิน คุมสต็อก	X	✓	✓	✓	X	X
20. ผู้บริหารมีการหารือกับผู้สอบบัญชีโทรมาส ในรายการที่ผิดปกติ มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และประเด็นที่จะทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการ ปรับการควบคุมภายใน	X	✓	✓	✓	X	X
= การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและสมรรถนะของบุคลากร						
21. ผู้บริหารจ้างผู้ประเมินอิสระภายนอก ทำการประเมินสภาพแวดล้อม ประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดี และช่วยให้ข้อมูลจุดอ่อนของการกำกับ ดูแลที่ดีเป็นครั้งคราว เพื่อช่วยวิเคราะห์ในมุมมองของผู้ประเมินอิสระ	✓	✓	✓	✓	X	X
22. ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ ตำแหน่งงานเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดี ทุก 3 ปี เพื่อให้บุคลากรรายใหม่ได้เข้ามาสอบทานการทำงานของบุคลากร รายเดิม โดยมีการสอบทานข้อมูลก่อนแล้วว่า บุคลากรรายใหม่ ไม่ได้มี ความสัมพันธ์ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับรายเดิม	✓	X	✓	✓	X	J-SOX
23. ผู้บริหารว่าจ้าง Outsource มาช่วยงานของกิจการ ในภาวะที่มีการะงาน Overload เพื่อมิให้บุคลากรเกิดผิดพลาดเนื่องจากภาระงานหนักเกินไป	X	X	✓	✓	X	X
24. ผู้บริหารมีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยแก้ไขสถานการณ์ของ กิจการในบางช่วงที่เกิดปัญหา และให้เกิดการถ่ายทอดความรู้พัฒนาด้วย การสอนงานจากสภาพการทำงานจริง	X	✓	✓	✓	X	X
25. มีการกำหนดตัวบุคคล ทำหน้าที่ผู้จัดการข้อมูล รับผิดชอบความถูกต้อง	X	X	✓	✓	X	COSO

ประเด็นช่องว่างที่พบ	มาตรฐานสากล OECD	SET CG GUIDELINES	GRC	แนวทางของ สศร.	ความคาดหวังและนโยบาย ตามแผนการท่องเที่ยว แห่งชาติ	อื่น ๆ
แท้จริง เป็นปัจจุบันของข้อมูลที่เชื่อมโยงกับธุรกรรมสำคัญที่ผิดพลาดไม่ได้						
26. กรณีที่จะขยายธุรกิจ หรือปรับโครงสร้างธุรกิจบางส่วนใหม่จะต้องประเมินใหม่ในการกำกับดูแลที่ดี กลไกจัดวางกำลังคน หน้าที่คนที่มีอยู่จะเพียงพอในการกำกับกิจการ และทบทวนเพื่อปรับปรุงระบบกำกับดูแลที่ดีใหม่	✓	✓	✓	✓	X	X
27. กรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน (ตั้งแต่ซัพพลายเออร์ ถึงลูกค้าผู้ซื้อ) จะต้องประเมินใหม่ว่าจะต้องเพิ่มการเฝ้าระวัง (Watch list) เป็นกลไกการกำกับดูแลที่ดีใหม่	✓	X	✓	✓	X	X
28. เมื่อใดที่มีการกระจายอำนาจเพิ่มเติม เพื่อลดภาระผู้บริหารจะต้องติดตามเฝ้าระวังการใช้อำนาจส่วนที่เพิ่มเติมเป็นระยะ ให้ผู้ใช้อำนาจจะระวังและตระหนักว่าหากใช้อำนาจไม่เหมาะสม อาจถูกเรียกอำนาจคืนได้ทุกเมื่อ	✓	X	✓	✓	X	X
29. กิจการเชื่อว่าค่าใช้จ่ายบุคคลที่จ้างมาเพื่อให้ช่วยสอบทานกันและกัน ลดความผิดพลาด สูญเสีย คุ่มค่ากับผลตอบแทนที่จะได้รับกับกิจการ และไม่ยอมให้มีอัตราว่างในตำแหน่งที่สอบทานกัน	✓	X	✓	✓	X	X
= การให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่อาจจะมาพร้อมความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงการทบทวนระบบการควบคุมภายในเสมอ						
30. มีการให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกคุณสมบัติบุคคลในตำแหน่งสำคัญ เพื่อให้ได้บุคคลที่จะรับผิดชอบปฏิบัติตามระบบการกำกับดูแลที่ดีอย่างชาญฉลาด และถือว่า สำคัญกว่าการประหยัดต้นทุนด้านบุคลากร	X	✓	✓	✓	X	X
31. มีการให้ความสำคัญกับการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การสแกนลายนิ้วมือ การติดตั้งเทคโนโลยีการเฝ้าระวัง การสืบค้นประวัติทางออนไลน์ ระบบบาร์โค้ด หรือเทคนิคอื่นมาช่วยในงานการกำกับดูแลที่ดี	X	X	✓	✓	X	COSO
= การให้ความสำคัญกับการลงทุน ที่มีความคุ้มค่า ไม่ได้สูญเสียเปล่าเหมือนกับค่าใช้จ่ายทั่วไป						
32. ขาดความเพียงพอของการตรวจสอบ สอดส่องในภาพรวมในฐานะการบริหารจัดการองค์กรและไม่ได้แบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบ (Accountability) อย่างเพียงพอ จึงเกิดความล้มเหลวในการพัฒนาวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีที่เข้มแข็ง ยั่งยืนภายในองค์กรคู่กับการดำเนินงานของกิจการ	✓	✓	✓	✓	X	COSO

ประเด็นช่องว่างที่พบ	มาตรฐานสากล OECD	SET CG GUIDELINES	GRC	แนวทางของ สศร.	ความคาดหวังและนโยบาย ตามแผนการท่องเที่ยว แห่งชาติ	อื่น ๆ
ผู้บริหารเป็นปัจจัยความเสี่ยงสำคัญ เพราะความไม่ใส่ใจอย่างเพียงพอ การใส่ใจเพียงครั้งคราว ไม่สม่ำเสมอ ไม่มีแนวทางพึงปฏิบัติที่เหมาะสม จึงไม่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการควบคุมภายใน ภายในกิจการร่วมกัน กลายเป็นเรื่องเฉพาะหน้าที่ของคนใดคนหนึ่ง บุคลากรที่เหลือไม่ต้องร่วมรับผิดชอบ หรือยังไม่ได้มีการให้แรงจูงใจกับพฤติกรรมใส่ใจในการกำกับดูแลที่ดีและบทลงโทษการปล่อยปละละเลย						
33. ค้นหา ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยงการกำกับดูแลที่ดีในกิจกรรมดำเนินงานหลักไม่เพียงพอ ไม่นำไปสู่การพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีที่เพียงพอ การค้นหา ระบุ วิเคราะห์ความเสี่ยงการกำกับดูแลที่ดีจะต้องครอบคลุมทั้งกิจกรรมและธุรกรรมปัจจุบันที่ทำอยู่แล้ว และกิจกรรมและธุรกรรมใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป การค้นหาต้องทำการทบทวนบ่อย เพื่อไม่ประมาท เพื่อให้ทันตัว และพร้อมที่จะตอบโต้กับความเปลี่ยนแปลงได้ทันท่วงที เหมาะสมกับสถานการณ์	✓	X	✓	✓	X	COSO
34. กิจกรรมควบคุมด้านการกำกับดูแลที่ดีหลักมีอยู่จริงหรือล้มเหลว อาจไม่ได้ใช้ในการควบคุมภายในด้วยเหตุผลใดเหตุผลหนึ่ง เช่น ไม่มีการกำกับกับการปฏิบัติไม่มีคนที่ทำงานตามที่ออกแบบบุคลากรมีความสามารถไม่เพียงพอ	X	X	✓	✓	X	COSO
35. ความผิดพลาด บกพร่องไม่ได้ยกระดับเป็นบทเรียน ไม่เกิดการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำอีก จึงเกิดความผิดพลาด บกพร่องซ้ำซาก เพราะบุคลากรที่เหลือไม่ได้รับรู้ด้วย และไม่ได้ใช้ในการควบคุมกิจการ หรืออาจจะหมายถึงการตีความผิดพลาด บกพร่องไม่ได้สื่อสารในระดับบริหาร จึงไม่เกิดการปรับปรุงระบบการกำกับดูแลที่ดี	✓	X	✓	✓	X	X
36. ไม่มีข้อบ่งชี้ว่าขาดการตรวจสอบ หรือการติดตามกำกับอีกส่วนหนึ่ง เพื่อสอบทานสอดส่องเจ้าของภาระงานอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความบกพร่องของระบบการกำกับดูแลที่ดี	✓	X	✓	✓	X	X

บทที่ 2

ผลสรุป Gap และโอกาสในการปรับปรุง การดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล/การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.

1.การสร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนา การกำกับดูแลที่ดี

เมื่อการดำเนินงานของที่ปรึกษาได้ศึกษาจนได้ภาพรวมของ ททท. และได้รู้ว่าหลักการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีมีอะไรบ้าง แต่ไม่ใช่ว่าจะทำให้ ททท. สามารถจัดวาง และพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีผ่านแผนแม่บทฯ ได้ทันที ททท. จะต้องปรับสภาพแวดล้อมในกิจการให้มีเงื่อนไขหรือสภาวะ (Conditions) ที่เหมาะสมกับการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีด้วย

เงื่อนไขหรือสภาวะที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีต่อไปในระยะการริเริ่มการปฏิรูปองค์กรในด้านการกำกับดูแลที่ดีผ่านกลไกของแผนแม่บท ได้แก่

เงื่อนไขที่ 1 - การปรับกฎบัตร การวางนโยบาย ให้เกิดองค์ประกอบใหม่ที่ประกันว่าจะสามารถต่อต้านคอร์รัปชัน รับมือการแทรกแซงทางการเมือง การบิดเบือนของกลุ่มผลประโยชน์ และดำเนินการบนหลักการเคารพต่อสิทธิตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิดของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่วงในถึงวงนอก

เงื่อนไขที่ 2 - การผ่อนคลายเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ทำการศึกษาลแล้วว่าจะเป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรมที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี

เงื่อนไขที่ 3 - การเพิ่มเติมหลักเกณฑ์การวัดผล มูลค่าทางสังคม ที่เกิดจากกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ให้เป็นไปหลักเกณฑ์การวัดผลดำเนินงานเพิ่มเติมของกิจการ และนับรวมอยู่ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการดำเนินธุรกรรมของกิจการ นอกเหนือจากผลประกอบการตามพันธกิจหลักของกิจการเอง

เงื่อนไขที่ 4 - การแยกผลประกอบการรายตำแหน่งงานออกเป็น 2 ส่วน และนับรวมไว้ในผลประกอบการส่วนที่ต้องแยกออกจากกันคือ จำนวน Man Hour ที่ใช้ในการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ที่เพิ่มเติมจากการปฏิบัติงานตามปกติ และผลผลิตที่เกิดจากการใช้ Man Hour และจำนวน Man Hour ที่ดำเนินงานโดยไม่ได้รับผลตอบแทน

เงื่อนไขที่ 5 - การจัดวางโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures) และองค์ประกอบรากฐาน ที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีศักยภาพ ทรัพยากร สินทรัพย์ที่เพียงพอในการบริหารจัดการ และรับมือกับการเพิ่มขึ้นของความต้องการให้กิจการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มขึ้น ในด้านงานบริการที่ทำบนหลักการกำกับดูแลที่ดี และงานการตอบสนองบริการที่มีความแตกต่าง เฉพาะเจาะจงกว่าบริการมาตรฐานที่ให้บริการ

เงื่อนไขที่ 6 - การจัดการอบรมหลักการกำกับดูแลที่ดีใหม่ๆ แนวคิดนวัตกรรมในระดับเจ้าของภาระงาน และสร้างพันธะผูกพัน โดยออกแบบกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเองภายใต้กรอบนโยบายองค์กร และความมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเองให้ดีขึ้นจากปีก่อนหน้า ทำการบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลพนักงาน

เงื่อนไขที่ 7 - การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ (Accountability) ของเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง ในส่วนของการปฏิบัติงาน

- 1) ให้บรรลุเป้าหมายขึ้นปลาย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมาย
- 2) ให้เกิดการบรรเทา ขจัดผลกระทบทางลบต่อบุคคล สังคม สิ่งแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตของภาระงาน
- 3) อำนาจที่มอบหมายให้เพิ่มเติมตามความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ในส่วนที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร สินทรัพย์ ที่

ขึ้นทะเบียนรายการไว้ให้ใช้ได้เพื่อกิจกรรมกำกับดูแลที่ดี เช่น ยานพาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือ โบว์ ชัวร์

2. กิจกรรม โครงการที่ควรอยู่ในแผนแม่บทฯ

เมื่อมีเงื่อนไขที่กำหนดให้เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีแล้ว ประเด็นสำคัญในอันดับต่อมาคือ การลองคัดเลือก ระบุว่าควรมีกำหนดโปรแกรม โครงการย่อยที่เกี่ยวข้องและบรรจุไว้ในแผนแม่บทฯ

ตัวอย่างของโปรแกรม โครงการย่อยที่จำเป็นในทุกกิจการ ที่ที่ปรึกษานำมาพิจารณาเพื่อใช้ในการตัดสินใจใส่ในแผนแม่บทฯ ได้แก่

- 1) มีนโยบายการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นวัตถุประสงค์ พันธกรณี ความมุ่งมั่นต่อการกำกับดูแลที่ดี
- 2) มีกฎบัตรที่เป็นกรอบการดำเนินงานของกิจการด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 3) มีแนวพึงปฏิบัติ (Guidelines) ในการป้องกันปราบปรามด้านการทุจริตและคอร์รัปชันแต่ละลักษณะ
- 4) มีแผนการสื่อสารให้เป็นที่รับรู้เกี่ยวกับนโยบาย กฎบัตร แนวพึงปฏิบัติ
- 5) กำหนด Road Map/Master Plan ด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 6) มีธีม (Theme) ระยะสั้น และระยะยาว เช่น New Good Governance for New Era of Thailand
- 7) กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับภาระงานและรายตำแหน่ง
- 8) มีกรอบแนวทางการวัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การประเมินความคุ้มค่าของสังคม และตัวชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนระบบประเมินผล
- 9) มีทะเบียนรายการสินทรัพย์ ทรัพยากรที่สามารถขอใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี
- 10) มีระบบบริหารการแจ้งเบาะแสด้านการกำกับดูแลที่ดีที่แตกต่างหากจากการบริหารข้อร้องเรียนตามปกติ
 - (ก) มีระบบงานสนับสนุนการบันทึกผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดีรายบุคคลที่เน้น Man Hour ผลผลิตที่ได้ และการบันทึกและจัดเก็บเอกสารหลักฐาน
- 11) มีการทำ MOU ร่วมมือการกำกับดูแลที่ดีข้ามองค์กร กับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญาภายใน Value Chain และ Supply Chain
- 12) มีระบบ e-Learning และ KM เพื่อใช้ในการสืบค้นด้วยตนเอง
- 13) มีระบบ e-Exam เพื่อใช้ทดสอบ Pre-Test และ Post-Test ด้านความรู้การกำกับดูแลที่ดีบุคลากรแต่ละระดับ
- 14) มีโครงการสำรวจเพื่อประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะกลุ่ม
- 15) มีการจัดหลักสูตรการกำกับดูแลที่ดี แทรกไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศ
- 16) มีการจัดทำทะเบียนประเด็นผลกระทบทางลบและข่าวร้าย (Bad News) ที่จะใช้ในการส่งต่อและถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการ และรายบุคคล และส่งต่อสู่ CSR Activities
- 17) มีการทำแผนจัดวางและสร้างปัจจัยขับเคลื่อนเชิงคุณภาพด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล
- 18) มีระบบรายงานความก้าวหน้าของผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี รายสัปดาห์ (52 x 7) เตรียมรายงานภายในและภายนอกกิจการ
- 19) มีระบบฐานข้อมูลด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่พัฒนาเป็น MIS สำหรับประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย

- 20) มีแผนการสื่อสารมวลชนวิกฤติทางสื่อสังคมออนไลน์ในส่วนของชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่เกิดจากข้อบกพร่องของการกำกับดูแลที่ดี และความเข้าใจที่ผิดพลาด โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม
- 21) มีการพัฒนาภูมิปัญญาด้านการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance Intelligence) เพื่อให้เป็นตัวตน โดยเฉพาะขององค์กร หรือเป็นตำนานที่เล่าต่อบอกต่อในรุ่นต่อไป
- 22) มีการแสดงผลดำเนินงานด้านการบริหารการกำกับดูแลที่ดีของกิจการ เทียบกับ (ก) อดีต (ข) แนวพึงปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
- 23) มีโครงการริเริ่มกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ที่ทำให้องค์กรเป็น Future Maker แทนที่จะเป็นเพียง Future Taker ตลอดไป

3.บทบาทและความสำคัญของ Chief Governance Officer (CGO) ในแผนแม่บทฯ

ในกิจการที่ให้ความสำคัญกับการนำเอาหลักการกำกับดูแลที่ดีมาแทรกไว้ในการดำเนินงาน และต้องการวางแผนแม่บทฯ ระยะยาวถึง 7 ปี ควรจะมีการกำหนดและแต่งตั้งบุคลากรขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารจัดการงานการกำกับดูแลที่ดีอย่างถาวร ซึ่งในทางด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในด้านนี้ที่ดูแลงานประจำวันและกิจกรรมต่อเนื่อง คือ Chief Governance Officer: CGO ขณะที่คณะกรรมการกำกับดูแลที่ดีเป็นคณะบุคคลที่เข้ามากำกับเป็นระยะๆ ด้วยการจัดประชุม

CGO โดยทั่วไป จะเป็นตำแหน่งงานที่อยู่ในโครงสร้างองค์กร และมีสายการบังคับบัญชาและรายงานผลดำเนินงานโดยตรงต่อ CEO โดยมีบทบาทและหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบุคลากร กำกับกระบวนการดำเนินงาน และพัฒนาระบบงานรองรับการดำเนินงาน ทั้งในส่วนที่อยู่ในแผนแม่บทฯ และภาระงานปกตินอกแผนแม่บทฯ ขององค์กร รวมทั้งกำกับทีมเลขานุการที่รองรับการประชุม และติดตามงานและภาระตามการมอบหมายตามมติของคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี โดยต้องแบ่งแยกความรับผิดชอบให้ชัดเจน ไม่ทับซ้อนกับภาระงานประจำของหน่วยงานอื่นๆ ที่กำหนดไว้แล้วตามโครงสร้างองค์กร และชี้แจงให้หน่วยงานอื่นเกิดความเข้าใจในงานกำกับดูแลที่ดี ทั้งในส่วนของแผนแม่บทฯ และภาระงานอื่นนอกแผนแม่บทฯ และเป็นศูนย์กลางข้อมูลกลางในด้านการกำกับดูแลที่ดี ติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลดำเนินงานจริงเทียบกับแผน และจัดทำรายงานผลดำเนินงานด้านกำกับดูแลที่ดี

บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญของ CGO ในกรณีของ ททท. ควรจะครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 1) ยกร่างนโยบาย การกำกับดูแลที่ดี เพื่อนำเสนอขออนุมัติประกาศใช้
- 2) ประสานงานเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดี ทั้งความรู้พื้นฐาน แผนแม่บทฯ และการกำกับดูแลที่ดีให้ทันเหตุการณ์และมาตรฐานสากล แนวพึงปฏิบัติที่ดี
- 3) จัดหาบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่เป็นทีมงาน ให้มีคุณสมบัติเหมาะสม นิเทศงานเพื่อให้พร้อมปฏิบัติงาน
- 4) สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตั้งแต่เตรียมการประชุม บันทึก รายงานการประชุม และแจ้งมติคณะกรรมการฯ รวมทั้งติดตามการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการ
- 5) การสื่อสารและดำเนินงานเพื่อให้เกิดการสื่อสาร เชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารกับบุคลากรระดับอื่นในองค์กร และบุคลากร หน่วยงาน องค์กรภายนอกองค์กร
- 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4.บทบาทของคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี

คณะกรรมการตามโครงสร้างที่ทำหน้าที่กำกับในระดับนโยบายของการกำกับดูแลที่ดี ควรจะมีบทบาทเปลี่ยนแปลงไปด้วยที่ปรึกษาได้พิจารณาแนวทางการปรับบทบาทของคณะกรรมการตามโครงสร้างดังกล่าวไว้ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทาง และมีการปฏิบัติที่อยู่บนหลักความซื่อตรง และการรักษาจรรยาบรรณในการดำเนินงาน ที่ครอบคลุมถึง การปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ การปฏิบัติต่อ คู่ค้า ลูกค้า และบุคคลภายนอก ให้มีข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรงและรักษาจรรยาบรรณ ที่ครอบคลุมถึง
 - (1) มีข้อกำหนดเกี่ยวกับจรรยาบรรณ (Code of conduct) สำหรับผู้บริหารและพนักงานที่เหมาะสม
 - (2) มีข้อกำหนดห้ามผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับกิจการ ซึ่งรวมถึงการห้ามคอร์รัปชัน อันทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร
 - (3) มีบทลงโทษที่เหมาะสมหากมีการฝ่าฝืนข้อกำหนดข้างต้น
 - (4) มีการสื่อสารข้อกำหนดและบทลงโทษข้างต้นให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบเช่น รวมอยู่ในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ให้พนักงานลงนามรับทราบข้อกำหนดและบทลงโทษเป็นประจำทุกปี รวมทั้งเผยแพร่ Code of conduct ให้แก่พนักงานและบุคคลภายนอกได้รับทราบ
- 2) มีกระบวนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตาม Code of conduct ผ่านการติดตามและประเมินผลโดยหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานกำกับดูแลการปฏิบัติ (Compliance unit) และการประเมินตนเองโดยผู้บริหารและพนักงาน และ/หรือการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระจากภายนอกองค์กร
- 3) มีการจัดการอย่างทันเวลา หากพบการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับความซื่อตรงและการรักษาจรรยาบรรณ โดยมีกระบวนการที่ทำให้สามารถตรวจพบการฝ่าฝืนได้ภายในเวลาที่เหมาะสม มีกระบวนการที่ทำให้สามารถลงโทษหรือจัดการกับการฝ่าฝืนได้อย่างเหมาะสมและภายในเวลาอันสมควร มีการแก้ไขการกระทำที่ขัดต่อหลักความซื่อตรงและการรักษาจรรยาบรรณอย่างเหมาะสม และภายในเวลาอันควร
- 4) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการแยกจากฝ่ายบริหาร โดยได้สงวนสิทธิ์อำนาจเฉพาะของคณะกรรมการไว้อย่างชัดเจน
- 5) ติดตามการกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูง กำหนดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งทางธุรกิจและกฎหมาย รวมถึงการจัดให้มีการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แบ่งแยกหน้าที่ในส่วนงานที่สำคัญ ซึ่งทำให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลระหว่างกัน มีงานตรวจสอบภายในที่ขึ้นตรงกับกรรมการตรวจสอบ และมีสายการรายงานที่ชัดเจน เป็นต้น
- 6) มีการกำหนด มอบหมาย และจำกัดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเหมาะสมระหว่างคณะกรรมการ ททท.ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และพนักงาน โดยมีนโยบายและวางวิธีการปฏิบัติ เพื่อจัดหา พัฒนา และรักษาบุคลากร โดย
 - (1) ให้มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสม และมีกระบวนการสอบทานนโยบายและวิธีการปฏิบัติ นั้นอย่างสม่ำเสมอ
 - (2) มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้แรงจูงใจหรือรางวัลต่อบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี และการจัดการต่อบุคลากรที่มีผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการสื่อสารกระบวนการเหล่านี้ให้ผู้บริหารและพนักงานทราบ

- (3) มีกระบวนการแก้ไขปัญหาหรือเตรียมพร้อมสำหรับการขาดบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถที่เหมาะสมอย่างทันเวลา
- (4) มีกระบวนการสรรหา พัฒนา และรักษาผู้บริหารและพนักงานทุกคน เช่น การจัดระบบที่ปรึกษาพี่เลี้ยง (Mentoring) และการฝึกอบรมนอกระบบอบรมปกติ
- 7) มีกระบวนการและการสื่อสารเชิงบังคับให้บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน การกำกับการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ในฐานะเจ้าของภาระงาน และจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการปฏิบัติในกรณีที่เป็น
- 8) กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับการปฏิบัติงานด้วยตนเอง การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล ที่เหมาะสม โดยเชื่อมโยง สัมพันธ์กับการปฏิบัติตาม Code of conduct และวัตถุประสงค์ในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร
- 9) ติดตาม สอดส่องการประเมินแรงจูงใจและการให้รางวัลอย่างต่อเนื่องโดยเน้นให้สามารถเชื่อมโยงกับความสำเร็จของหน้าที่ในการปฏิบัติตามการควบคุมภายในด้วย
- 10) พิจารณา อนุมัติและสื่อสารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติ จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร
- 11) ระบุความเสี่ยงทุกประเภทด้านการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทั้งระดับองค์กร หน่วยธุรกิจ ฝ่ายงาน และหน้าที่งานต่างๆ
- 12) วิเคราะห์ ประเมินความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งโอกาสเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นความเสี่ยงทุกประเภท ที่อาจเกิดจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงาน กำกับดูแลที่ดีด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และการกำกับดูแลที่ดีด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 13) ประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตขึ้น โดยครอบคลุมการทุจริตแบบต่างๆ เช่น การจัดทำรายงานทางการเงินเท็จ การทำให้สูญเสียชีวิตทรัพย์สิน การคอร์รัปชัน การที่ผู้บริหารสามารถฝ่าฝืนระบบการควบคุมภายใน (Management override of internal controls) การเปลี่ยนแปลงข้อมูลในรายงานที่สำคัญ การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินโดยไม่ถูกต้อง เป็นต้น และได้พิจารณาและสอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาสในการเกิดทุจริตและมาตรการที่องค์กรดำเนินการเพื่อป้องกันหรือแก้ไขการทุจริต และได้สื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้
- 14) ทบทวนเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายที่กำหนดแล้ว รวมทั้งได้พิจารณาความสมเหตุสมผลของการให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนแก่พนักงานแล้วด้วยว่า ไม่มีลักษณะส่งเสริมให้พนักงานกระทำไม่เหมาะสม เช่น ไม่ตั้งเป้าหมายไว้สูงเกินความเป็นจริงจนทำให้เกิดแรงจูงใจในการตกแต่งตัวเลข เป็นต้น
- 15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกองค์กร ประเมินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำธุรกิจ ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ การควบคุมภายใน และรายงานทางการเงิน ตลอดจนได้กำหนดมาตรการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเพียงพอ
- 16) จัดวาง ให้มีมาตรการควบคุมกิจการที่มีความเหมาะสมกับความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดี และลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อม ความซับซ้อนของงาน ลักษณะงาน ขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงลักษณะเฉพาะอื่นๆ
- 17) มีมาตรการควบคุมภายในองค์กรด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และครอบคลุมกระบวนการต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น มีนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

ธุรกรรมด้านการเงิน การจัดซื้อ และการบริหารทั่วไป ตลอดจนกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และลำดับชั้นการอนุมัติของผู้บริหารในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน รัดกุม เพื่อให้สามารถป้องกันการทุจริตได้ เช่น มีการกำหนดขนาดวงเงินและอำนาจอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับ ขั้นตอนในการอนุมัติโครงการลงทุน ขั้นตอนการจัดซื้อและวิธีการคัดเลือกผู้ขาย การบันทึกข้อมูล รายละเอียดการตัดสินใจจัดซื้อ ขั้นตอนการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ หรือการเบิกใช้เครื่องมือต่างๆ กำหนดให้มีการควบคุมภายในมีความหลากหลายอย่างเหมาะสม เช่น การควบคุมแบบ Manual และ Automated หรือการควบคุมแบบป้องกันและติดตาม เป็นต้น

- 18) มีนโยบายที่รัดกุมเพื่อติดตามให้การทำธุรกรรม การตัดสินใจของกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว ผู้ที่บริหารจัดการกิจการในเครือ กิจการร่วมลงทุน ต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติ การรับรองตนเองที่กำหนด เช่น ข้อบังคับ เกณฑ์ขององค์กร บรรทัดฐาน แนวพึงปฏิบัติที่ดี ฯลฯ เพื่อป้องกันการหาโอกาสหรือนำผลประโยชน์ขององค์กรไปใช้ส่วนตัว รวมถึงมีนโยบายเพื่อการพิจารณาอนุมัติธุรกรรมกระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกรรมนั้น มีนโยบายเพื่อให้การพิจารณาอนุมัติธุรกรรมคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญ และพิจารณาโดยถือเสมือนเป็นรายการที่กระทำกับบุคคลภายนอก (At the arms' length basis) รวมทั้งทบทวนนโยบายและกระบวนการปฏิบัติให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ
- 19) มีกระบวนการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยหรือบริษัทร่วมลงทุน รวมทั้งกำหนดแนวทางให้บุคคลที่องค์กรแต่งตั้งให้เป็นกรรมการหรือผู้บริหาร ในบริษัทย่อยหรือร่วมนั้น ถือปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี

5. CG (Compliance) Unit โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ต้องรองรับการกำกับดูแลที่ดี

ในกิจการสมัยใหม่ การกำกับดูแลที่ดีมีนิยามและการตีความที่แตกต่างจากเดิมหลายประการ รวมถึงการแยกหน่วยงานที่เรียกว่า CG Compliance Unit ออกไปในการกำกับดูแลที่ดีต่างหาก และมีสถานะที่เป็นอิสระคล้ายคลึงกับฝ่ายงานตรวจสอบภายใน เพราะต้องการอำนาจ ความเคารพ เชื่อถือไม่แตกต่างกัน

โลกของการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี (CG Compliance) ทำให้การบริหารกิจการมีความเปลี่ยนแปลงไปและสะท้อนความสำคัญของงานกำกับดูแลกิจการว่าต้องเน้นการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบชัดเจน สร้างการบูรณาการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานที่มีบทบาทการกำกับด้วยกันให้ชัดเจน จนไม่เกิดช่องว่างและไม่ทับซ้อนกัน ซึ่งถือว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างภายในกิจการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะโลกการกำกับดูแลที่ดีต้องการเงื่อนไข หลักเกณฑ์ใหม่ๆ ที่จะทำให้มั่นใจว่า กิจการจะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเพียงพอ

นอกจากนั้น การตั้งเงื่อนไข หลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์ ระเบียบ ทำให้กิจการไม่อาจจะเสี่ยงต่อความผิดพลาดได้ และต้องมั่นใจว่าจะสามารถกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาระหนักที่เกิดใหม่ในด้านการกำกับดูแลที่ดีนี้ อาจจะมีบทบาทเป็นชื่อเสียง ภาพลักษณ์ หรือความเสียหายทางการเงิน รวมทั้งความคงอยู่ของกิจการในระยะยาว แต่ขณะเดียวกันก็ต้องไม่เพิ่มต้นทุนการเพิ่มการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีมากขึ้นกว่าเดิมจนกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของกิจการ

ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนางานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี แยกออกเป็น 3 ส่วนหลักคือ (ก) ภาระในด้านการมีโครงสร้างองค์กร และอัตรากำลังเพิ่ม (ข) การมีกระบวนการที่ต้องการเวลา และการจัดสรรทรัพยากรมาจัดการ (ค) การปรับปรุงระบบงาน IT เพื่อการเปิดเผยข้อมูลให้โปร่งใส และระบบงานที่เพิ่มขึ้น

ในขณะเดียวกัน ผลงานการให้บริการของหน่วยงานกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี ก็คืองานบริการภายในอย่างหนึ่งของกิจการ เป็นทั้งพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และนักพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดีให้แก่แต่ละหน่วยงานในกิจการ ซึ่งกิจการต้องรับบริการนั้นอยู่ดี ไม่ว่าจะใช้หน่วยงาน CG Compliance Unit หรือผู้ให้บริการภายนอก

ดังนั้น CG Compliance Unit ก็ต้องทำการจัดเก็บข้อมูลการให้บริการที่ดี เพื่อตีค่าออกมาเป็นงานบริการ (Inter-Office Service Charge) ให้เห็นคุณค่าของงานให้ได้อย่างโปร่งใสด้วย และเป็นการแสดง Cost-Benefit Analysis ที่พิสูจน์ความคุ้มค่าของงาน CG Compliance Unit

ประเด็นที่สามารถใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับงาน CG Compliance Unit ได้แก่

ประการที่ 1 ความคาดหวังสำคัญต่อ CG Compliance Unit มี 2 ส่วนคือ

- (1) ระบบการควบคุม การปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีภายใน สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานกำกับ
- (2) มาตรฐานการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Standard)

ประการที่ 2 Compliance Unit ต้องทำงานให้เกิดบูรณาการ เชื่อมโยง และส่งต่อกันระหว่างงานควบคุมภายใน งานบริหารความเสี่ยง และงานตรวจสอบภายใน

ประการที่ 3 ผู้บริหารองค์กรที่ดูแลงานบริหาร CEO อาจจะต้องแยกออกจากงานบริหารการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดี หรือ CGO

ประการที่ 4 ความล้มเหลวหรือความไม่เพียงพอในการกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ได้แก่

- (1) เกิดความเสียหายทางการเงิน และความรับผิดชอบจากการละเมิด
- (2) บุคคลมีความรับผิดชอบทางอาญา และทางแพ่งส่วนตัว
- (3) มีความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไรลดลง จากการถูกแข่งขัน บอยคอตต์

ประการที่ 5 การพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่ดี และการมี CG Compliance Unit คือเป็นการลงทุนทางธุรกิจ จึงต้องหาทางพิสูจน์ความคุ้มค่าของโครงการ กิจกรรม มาตรการแต่ละมาตรการได้อย่างชัดเจนในเชิงประจักษ์ และออกรายงานผลดำเนินการกำกับดูแลที่ดี เช่นเดียวกับผลประกอบการด้านอื่น เช่น การลงทุนในทรัพยากรบุคคล และการลงทุนในระบบงานและ IT เป็นต้น

ประการที่ 6 การนำแนวคิด Compliance Unit มาใช้เป็นการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดีที่สวนทางกับแนวคิดเดิม เพราะแนวคิดเดิม เป็นการค้นหาความเสี่ยงด้วยหลักการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งมีลักษณะเป็นการใช้ดุลยพินิจ (Expert Judgment) เป็นหลักแต่การใช้ CG Compliance Unit เป็นการประเมินที่ยึดโยงและอิงกับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดีเป็นหลัก (Rule-based) ซึ่งจะคานอำนาจ และมองในสิ่งที่ต้องเป็นบรรทัดฐาน ต้องคงเส้นคงวา ไม่สามารถลดหย่อนได้ตามสถานการณ์

ประการที่ 7 เมื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดเดิมของการบริหารธุรกิจและจัดการกิจการ อาจจะเทียบเคียงวิธีคิดเป็น CG Compliance ว่า เป็นเสมือนการบริหารจัดการองค์กร หรือฝ่ายระเบียบปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดี (Organization Management: OM) ส่วนหนึ่ง ในส่วนของการควบคุมทรัพยากร ขณะที่ OM ครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการวางแผน การชี้นำ และควบคุมการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด การกำกับกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีจะต้องทำการตัดสินใจและแก้ไข

- ปัญหา ระบุทางเลือกที่กิจการจะใช้ในระหว่างการทำงาน เป็นแบบแผน (Platform) ที่ซึ่งในองค์กรเพียงแต่ใช้ฐานความเสี่ยงมาประกอบการกำหนดขอบเขตของ CG Compliance Unit ซึ่งทำให้ CG Compliance Unit ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเรื่องทีเดียว
- ประการที่ 8 การนำเอาบรรทัดฐานการกำกับดูแลที่ดีมากำกับการทำงานของ CG Compliance มีจุดมุ่งหมายให้กิจการลดและกำกับความเสี่ยงที่เรียกว่า CG Compliance Risk โดยมุ่งที่กลางและกำจัดการใช้ Individual Standard ส่วนบุคคลของแต่ละคน การทำงานของ CG Compliance Unit จึงยังคงยอมรับการใช้ดุลยพินิจบางส่วนของคุณคนได้ตามอำนาจและขอบเขตของคุณคนแต่ละคน
- ประการที่ 9 CG Compliance Unit มีส่วนประหยัดค่าใช้จ่ายองค์กร เพราะแทนที่จะให้บุคคลแต่ละคนไปพยายามหาทางปฏิบัติให้ถูกต้องตามบรรทัดฐานเอาเอง ก็มาใช้บริการของ CG Compliance Unit ในการวางกรอบและกำกับการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือแตกต่างกันที่ประเภทรูทกรรม
- ประการที่ 10 เครื่องมือในการกำกับของ CG Compliance Unit มีทั้งส่วนที่เป็นการวางกรอบแนวทางปฏิบัติเป็นคำสั่ง ประกาศกำกับในคำสั่ง ประกาศที่องค์กรออกตามปกติ โดยการพัฒนารหัส (Code) กำกับเป็นเครื่องเตือนเพิ่มเติม และการวางกรอบแนวทางปฏิบัติ ในระบบ IT ที่เรียกว่า IT Governance Compliance เพื่อกำกับการปฏิบัติงานบุคคล ไม่ให้บุคคลละเมิด ข้ามขั้นตอนได้
- ประการที่ 11 งานของ CG Compliance Unit มีทั้งงานวิเคราะห์ ประเมิน วางระบบ และให้การอบรม และเป็นพี่เลี้ยงดูแลงานด้านการกำกับดูแลที่ดี เหมือนกับทำหน้าที่ CG System Admin. ของระบบงาน IT Governance จึงมีความแตกต่างจากงานตรวจสอบภายในที่เน้นการตรวจสอบภายหลังจากระบบวางเสร็จแล้ว ทำให้เกิดภาษากลางเดียวกันที่ทุกคนเข้าใจ รับรู้ เหมือนกัน
- ประการที่ 12 ตัวชี้วัด ผลดำเนินงานและความสำเร็จของ CG Compliance Unit
- (1) ตัวชี้วัดที่แสดงความตระหนัก จากระดับไม่เคยรู้ จนเข้าใจเฉพาะส่วนตน รับทราบนโยบายของผู้บริหาร คิดอย่างเป็นระบบ และเกิดความรู้อย่างเป็นระบบ
 - (2) ตัวชี้วัดที่แสดงความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นเจ้าของภาระงาน รายตำแหน่ง ตามกฎเกณฑ์ได้ถูกต้อง
 - (3) ตัวชี้วัดที่เป็นการเพิ่ม กระบวนการกำกับและควบคุมตนเองในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์
 - (4) ตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง
 - (5) ตัวชี้วัดที่เป็นการพัฒนา IT Governance Compliance ในระบบงานที่ช่วยกำกับการปฏิบัติงานของบุคคลได้
 - (6) ตัวชี้วัดที่เป็นวัฒนธรรมการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ใน ททท. ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหน่วยงานสมัยใหม่ด้านการกำกับดูแลที่ดีอาจจะมึนิยามและการตีความที่แตกต่างออกไปจากเดิมหลายประการ จนบุคลากรยากจะเข้าได้ทันที และโดยง่าย ททท. จึงมีทางเลือกในการบริหารและกำกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามแผนแม่บทฯ ที่นำเสนอนี้ 2 ทาง คือ

ทางเลือกแรก แต่งตั้ง Chief Governance Office ที่มีหน้าที่ ระดับการบริหารจัดการเทียบเท่า CEO เพื่อตั้งทีมรับผิดชอบโดยเฉพาะ

ทางเลือกที่ 2 แยกหน่วยงานรองรับการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะที่เรียกว่า Corporate Governance (CG) Compliance Unit ออกไปต่างหาก และมีสถานะที่เป็นอิสระคล้ายคลึงกับฝ่ายงานตรวจสอบภายใน จึงมีความจำเป็นและช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ที่ที่ปรึกษาออกแบบและจัดวางไว้ให้ เพราะบุคลากรในหน่วยงานนี้ต้องการอำนาจ ความเคารพ เชื่อถือไม่แตกต่างกับงานตรวจสอบภายใน

6. ประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจที่อยู่ในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จริยธรรมทางธุรกิจและความซื่อสัตย์สุจริตเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลที่ดีในระดับองค์กรที่ต้องนำมาพิจารณาจัดวางเป็นแผนงาน/โครงการในแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีของ ททท. ซึ่งจะต้องทำให้มั่นใจว่า องค์กรมีการใช้จริยธรรมทางธุรกิจที่เหมาะสม ด้วยการทำให้บุคลากรทุกระดับ ทุกตำแหน่งมั่นใจว่า รู้ดีว่าสิ่งใดที่ถูกต้องที่จะต้องทำและจะต้องห้ามกระทำ ในสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ กันออกไป โดยใช้ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการดำเนินการตามหลักจริยธรรมทางธุรกิจด้วย โดยเฉพาะในการตัดสินใจและดำเนินงานโดยผู้บริหาร และหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดตัวอย่างที่ดีให้บุคลากรระดับอื่นดำเนินรอยตาม

แนวคิดด้านทฤษฎีเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจ มีหลายแนวคิดที่ ททท. จะต้องเลือกว่า จะใช้แนวคิดใดในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่

1) แนวคิดการยึดอรรถประโยชน์ส่วนรวม (Utilitarian Approach) เป็นแนวคิดที่แสวงหาวิธีดำเนินงานที่ดีที่สุดสำหรับคนส่วนใหญ่ เพื่อให้สัดส่วนของคนที่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสัดส่วนของคนที่ไม่ได้รับผลประโยชน์ แต่ถ้ายึดแนวคิดนี้ก็หมายความว่ากิจการยอมรับว่า มีบุคคลส่วนน้อยที่ยังเสียหาย หรือหากเป็นการตัดสินใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมตามแนวคิดนี้ควรจะเน้นการกระทำที่สร้างความเสียหายน้อยที่สุด หรือมีคนได้รับความเสียหายน้อยที่สุด

2) แนวคิดที่ยึดสิทธิแห่งความเป็นมนุษย์ (Theory of Rights) เป็นแนวคิดที่เน้นว่าการตัดสินใจที่มีจริยธรรมจะต้องไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่น เพราะทุกคนมีสิทธิความเป็นมนุษย์ แต่สิทธิของมนุษย์ที่มีมากมายมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกัน และสิทธิเรื่องเดียวกันการจะมีคุณค่าแตกต่างกันในต่างบุคคลกัน การตัดสินใจตามแนวคิดนี้จึงเป็นการเลือกที่มาจากเปรียบเทียบสิทธิ 2 ลักษณะว่า ควรเลือกสิทธิใดดีกว่ากัน

3) แนวคิดที่ยึดความยุติธรรมและความเป็นธรรม (Theory of justice and fairness) เป็นแนวคิดที่เน้นการตัดสินใจที่มีผลให้เกิดการกระจายผลประโยชน์และภาระให้เป็นธรรม โดยไม่ได้พิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น สวัสดิการสังคม

4) แนวคิดที่ยึดคุณธรรมเป็นหลัก (Virtue Approach) เป็นแนวคิดที่เน้นว่า ผู้ที่ตัดสินใจจะต้องใช้หลักคุณธรรมอย่างเหมาะสม เพราะเชื่อว่าบุคคลที่มีคุณธรรมจะมีจริยธรรมด้วย

5) แนวคิดที่ยึดจริยศาสตร์เชิงกรณียธรรม (Deontological Theory) เป็นแนวคิดที่เน้นการตัดสินใจตามถูกต้องของการกระทำ ที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลการกระทำ แต่ขึ้นกับลักษณะบางอย่างของตัวการกระทำเอง โดยถือว่าการกระทำที่มีคุณค่าทางจริยธรรมคือการกระทำตามหน้าที่ ความรับผิดชอบตามเงื่อนไข ที่มีลักษณะเป็นกฎคำสั่งอย่างเด็ดขาด ไม่ทำการตัดสินใจความถูกต้องของการกระทำ หากไม่ได้ทำเพื่อหวังผลยกเว้นทำตามหน้าที่

ผู้ที่ต้องตัดสินใจกระทำในเชิงจริยธรรม เผชิญหน้ากับความท้าทายในการเลือกใช้แนวคิดเชิงทฤษฎีใดๆ เพราะต้องมีความมั่นใจว่า เมื่อได้อธิบายและจะเป็นที่ยอมรับด้วย เพราะทุกแนวคิดอาจจะเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจริยธรรมที่แตกต่างกัน จนไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว รวมทั้งอาจจะเกิดประเด็นว่า ประโยชน์องค์กรกับความเสียหายส่วนบุคคลของผู้ที่ทำการตัดสินใจอาจจะไม่สอดคล้องกัน

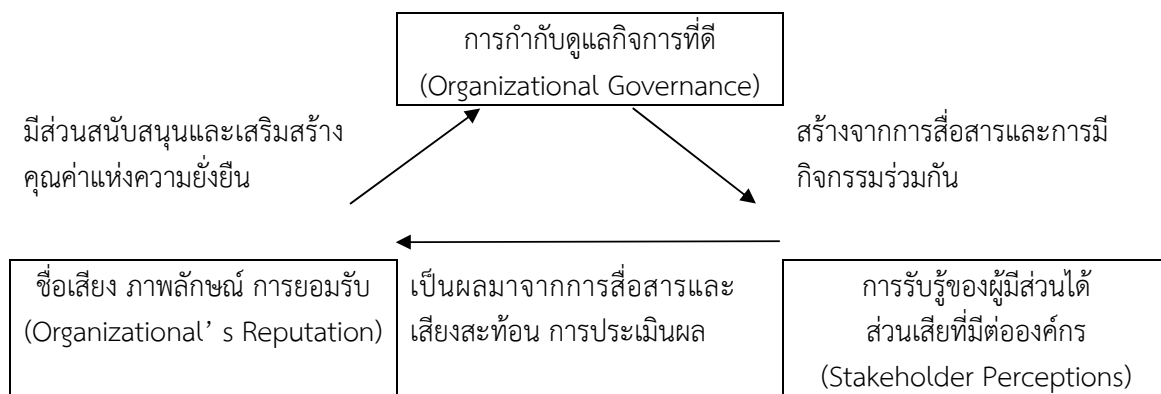
แต่มุมมองสำคัญของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม คือ ต้องเป็นเรื่องของการพิจารณาประเด็นที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรล้วนๆ ที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ได้รับผลประโยชน์หลายกลุ่มที่ขัดแย้งกัน แต่ต้องไม่ใช่ระหว่างประโยชน์องค์กรกับประโยชน์ของตนเองส่วนบุคคล ที่สะท้อนจรรยาบรรณวิถีและความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และการปฏิบัติงาน รวมถึงการตัดสินใจที่เกิดมาจากบุคคลอื่นที่เหนือกว่ามาก่อนแล้วและต้องมาดำเนินการตามนั้น โดยไม่อาจขัดแย้งได้

ประเด็นจริยธรรมทางธุรกิจที่จะใช้พิจารณาจัดทำแผนแม่บทฯ จะอยู่บนสมมติฐานและหลักการ ดังนี้

- ประการที่ 1 ททท. เป็นกิจการที่แต่งตั้งตามกฎหมาย จึงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและมีความรับผิดชอบทางจริยธรรมควบคู่กัน และถือเป็นเงื่อนไขหนึ่งที่หลีกเลี่ยง ละเว้นไม่ได้ เมื่อเกิดผลทางลบขึ้นจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานนั้นในเชิงจริยธรรมด้วย หากไม่ดำเนินการอย่างเหมาะสมก็สมควรถูกตำหนิและถูกกล่าวหา หรือถูกดำเนินการตามกฎหมาย ในระดับองค์กรหรือระดับบุคคลตามควรแก่กรณี และกิจการควรดำเนินการที่จะทำให้มั่นใจว่าจะไม่เกิดคดีความในนามองค์กร
- ประการที่ 2 บุคลากรใน ททท. และบุคลากรของกิจการในห่วงโซ่อุปทานหรือห่วงโซ่คุณค่าทุกคนต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการในเชิงจริยธรรมในนามขององค์กรและในนามของส่วนบุคคลเพราะการกระทำขององค์กรมาจากการกระทำของบุคลากรทุกคน การตัดสินใจของบุคคลจะต้องมาจากภาวะที่เหมาะสม และรับรู้ในเจตนาของการกระทำของแต่ละคนก่อนการตัดสินใจ
- ประการที่ 3 องค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำและผลของการกระทำในนามขององค์กรเสมอ แต่เป็นความรับผิดชอบต่ออาจจะแยกออกจากการกระทำและผลการกระทำของบุคคล ที่เกี่ยวข้องที่ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ขององค์กร
- ประการที่ 4 ททท. มีความรับผิดชอบในการจัดวางนโยบาย กรอบแนวทาง วิธีปฏิบัติในเชิงจริยธรรมขององค์กรให้ชัดเจน จนทำให้มั่นใจว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในนามขององค์กรจะต้องคำนึงถึงประเด็นจริยธรรมก่อนการตัดสินใจในนามองค์กร หากการตัดสินใจและการกระทำนั้นออกนอกกรอบนโยบาย กรอบแนวทาง วิธีปฏิบัติในเชิงจริยธรรมที่องค์กรกำหนด บุคคลแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลต่อการกระทำนั้น
- ประการที่ 5 บุคลากรในระดับต่างๆ จะมีการกำกับตนเองอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการตัดสินใจและการกระทำอย่างมีจริยธรรม ส่วนบุคลากรในระดับหัวหน้างานและบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและควบคุมเจ้าของภาระงานคนอื่นด้วย จะต้องกำกับจริยธรรมของบุคคลในการกำกับดูแลเป็นการกำกับขั้นที่2 นอกเหนือจากการกำกับตนเอง

7. การเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์หลักของ ททท. ในฐานะองค์กรภาครัฐคือการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่กลุ่มเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยชื่อเสียง ภาพลักษณ์ แบนด์องค์กร การยอมรับ เป็นส่วนหนึ่งของผลงานและผลลัพธ์ของกิจการในการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน และชื่อเสียง ภาพลักษณ์ แบนด์ การยอมรับส่วนหนึ่งมาจากมุมมองและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ที่เห็นว่า สิ่งที่องค์กรดำเนินการตรงหรือ ใกล้เคียงกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ประเด็นด้านการกำกับดูแลที่ดีและคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะนำมาใช้พิจารณาจัดทำแผนแม่บทฯ จะอยู่บนสมมติฐานและหลักการ ดังนี้

- ประการที่ 1 กิจการต้องกำหนดกระบวนการ การกระทำ และความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะในภาคส่วนสำคัญให้มั่นใจว่า ตั้งอยู่บนการกำกับดูแลที่ดี เพราะมีผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับองค์กร โดยผ่านการสื่อสารระหว่างกันเองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน และการให้น้ำหนักและความสำคัญของการรับรู้ต่อกิจการผ่านการรับรู้ชื่อเสียง
- ประการที่ 2 การกระทำมีความสำคัญกว่าสื่อสารอย่างเดียว กิจการจึงต้องสร้างชื่อเสียง การยอมรับจากการสร้างประสบการณ์จริงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนที่มีความสำคัญ และการบริหารจัดการกับการสื่อสารกันเองระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ถูกต้อง ครบถ้วนเหมาะสม เพราะถ้าผิดพลาดแล้วต้นทุนการแก้ไขจะสูงกว่าป้องกันมาก
- ประการที่ 3 กิจการต้องกำหนดชื่อเสียง ภาพลักษณ์ การยอมรับที่ควรจะเป็นและพึงประสงค์ขององค์กรก่อน และสร้างกรอบแนวทางปฏิบัติ ที่กำกับการตัดสินใจ และการกระทำ ที่จะให้มั่นใจว่ากิจการจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสิ่งที่พึงประสงค์
- ประการที่ 4 ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ การยอมรับต่อกิจการที่แท้จริงไม่ได้ขึ้นกับแผนการสื่อสารตามพันธกิจ แต่ขึ้นกับความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง หลังจากมีปฏิสัมพันธ์กัน และจากการสื่อสารและให้ความเห็นกันเองในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำเอาความเห็นที่อาจจะแตกต่างกันมาซึ่งน้ำหนัก และสรุปว่าการดำเนินงานดีเพียงพอหรือไม่
- ประการที่ 5 โครงการแทบทุกโครงการต้องมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมจะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลดำเนินงานขององค์กร จึงควรระบุได้ว่า กิจกรรมใดของโครงการที่ต้องบริหารจัดการในส่วนนี้
- ประการที่ 6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบุคลากรภายในองค์กรด้วย ไม่ได้มีแต่บุคลากรภายนอกเท่านั้น การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญภายในองค์กรอันดับแรกคือ ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ซึ่งต้องมีการสื่อสารที่มั่นใจว่า บุคลากรภายในทีมงานมีความเข้าใจบทบาทของตนเองอย่างดี และยอมรับในบทบาทและคุณค่าของโครงการ จนเกิดความมุ่งมั่นที่จะทำให้โครงการประสบผลสำเร็จ
- การดำเนินการในส่วนของการสื่อสารจนถึงจุดที่บุคลากรยอมรับอาจจะต้องใช้เวลาและความพยายามและต้องดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงเอง และเปิดกว้างให้เกิดการ

แสดงความคิดเห็น การรับฟังที่มากขึ้น โดยเฉพาะกรณีโครงการต้องใช้บุคลากรจากหลายฝ่ายงานมาเกี่ยวข้อง ต้องหาทางสร้างกลไกให้มั่นใจว่าได้ทั้งตัวและหัวใจของบุคลากรเหล่านั้น

8. การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด

พันธกิจหลัก ททท. คือการส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมทางการตลาดการกำกับดูแลที่ดีของ ททท. จึงควรให้ความสำคัญกับพันธกิจทางการตลาดเป็นสำคัญ และเชื่อมโยงให้เห็นชัดเจนระหว่างการกำกับดูแลที่ดีในมุมมองของงานการตลาด และสามารถรายงานผลการกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาดว่ามีสัดส่วนของเวลา น้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีตลอดทั้งปีของ ททท. ซึ่งไม่ใช่เพียงช่วงเวลาระหว่างการวางแผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวเพียงปีละ 1 ครั้งเท่านั้น

ในการดำเนินการดังกล่าว ททท. จึงควรมีหลักเกณฑ์ เจื่อนไข กรอบแนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาดโดยเฉพาะ (Good Governance on Marketing) เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานส่งเสริมการท่องเที่ยว ต้องพิจารณากิจกรรมทางการตลาดในแง่มุมมอง การกำกับดูแลที่ดี อย่างชัดเจน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามที่องค์กรต้องการ

ประเด็นที่ควรพิจารณาในการวางหลักเกณฑ์ เจื่อนไข กรอบแนวทางปฏิบัติของ การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด หมายถึงโครงสร้างของกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติ และนโยบายที่ใช้ในการกำกับให้งานการตลาดขององค์กรมีการบริหารบทบาททางการตลาดอย่างเหมาะสมที่สุด และให้เกิดความมั่นใจกับคุณค่าของกิจการ
- ประการที่ 2 แนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด ที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับ ททท. ได้แก่ แนวคิดการวัดผลงานการตลาดที่คำนึงถึง
 - 1) Value-Based Management Principle เน้นการกำกับและบริหารจัดการที่ดีในส่วนของปัจจัยขับเคลื่อน ที่นำไปสู่คุณค่าของกิจการ
 - 2) EVA (Economic Value Added) ในส่วนของการกำกับและบริหารจัดการ กิจการร่วมทุน และกิจการย่อย กิจการในเครือ ที่ต้องสร้างผลประกอบการทางการเงินที่ดี
 - 3) SROI (Social Return On Investment) ในส่วนของโครงการที่ต้องการให้เกิดผลตอบแทนทางสังคม ที่สามารถตีมูลค่า ดีค่าออกมาสู่ความคุ้มค่าของการลงทุน โดยมาจากการขับเคลื่อนของการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- ประการที่ 3 แม้ว่ากิจกรรมการตลาดจะดำเนินการได้แล้ว แต่อาจจะไม่ได้สร้างคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่ม หากการทำกิจกรรมการตลาดนั้นไม่ได้ดีกว่า ค่าเฉลี่ยทางการตลาด หรือยังต่ำกว่าความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผลกิจกรรมการตลาดในมุมมองของการกำกับดูแลที่ดีจึงไม่ได้วัดเพียงดำเนินการเสร็จ หรือได้ผลครบตาม KPIs เท่านั้นเพราะทำได้แค่นั้นอาจจะยังไม่ถือว่าผ่านเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 4 กิจกรรมการตลาดที่มีองค์ประกอบการกำกับดูแลที่ดี จะต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกิดในอนาคต หรือที่เรียกว่า “Mortgaging the future” ด้วย ไม่ใช่เพียงผลในปัจจุบัน ณ วันที่ทำกิจกรรมการตลาดเท่านั้น ต้องมั่นใจหรือประกันได้ว่าจะเกิดคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มในอนาคตด้วย
- ประการที่ 5 งานส่งเสริมการท่องเที่ยวจะได้ผล เป็นที่สนใจ เมื่อองค์กรมีความเป็นผู้นำทางการตลาด (Marketing Leadership) จึงอาจจะต้องมีการประเมินประเด็นนี้ เป็นหนึ่งในการกำกับดูแลที่ดีของกิจการด้วย เพราะกิจกรรมหลายอย่างของ ททท. เป็นความ

รับผิดชอบในเชิงกลยุทธ์ ที่ยึดโยงกับพันธกิจระดับองค์กร ระดับกระทรวง และระดับประเทศ จึงอาจจะกลายเป็นการสร้างความเสี่ยงและความล้มเหลวในภาพรวมมากกว่าเพียงดำเนินกิจกรรมประจำวันที่ซ้ำๆ กัน ขณะเดียวกัน กิจกรรมการตลาดอาจจะเป็นเรื่องของนวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ที่ไม่เคยมีมาก่อนในอดีต

ประการที่ 6 การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาด ควรจะคำนึงถึงองค์ความรู้ ความเข้าใจในงานการตลาดของคณะกรรมการ ที่ต้องสอดส่องและกำกับในภาพรวมของการตลาดด้วย เพราะหากขาดความเข้าใจที่เพียงพอ อาจจะสนใจประเด็นอื่นมากกว่า หรือมุ่งกำกับในเรื่องที่กรรมการแต่ละคนมีความถนัดมากกว่างานการตลาดโดยเฉพาะ หากไม่มีเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีในงานการตลาดให้คณะกรรมการได้ใช้ในการพิจารณาอย่างชัดเจน จนสามารถจะวิเคราะห์และประเมินผลดำเนินงานด้านการตลาดขององค์กรได้อย่างเพียงพอ จะลุดจุดอ่อนและปิดช่องว่างได้ดีกว่า และทันท่วงที ซึ่งอาจจะต้องมีการจัดเวทีการประชุม หรือเสวนาด้านผลงานการตลาดกับผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดโดยเฉพาะในแต่ละปี แทนที่จะจัดการประชุมเฉพาะบุคลากรภายในองค์กรเอง เพื่อให้มั่นใจว่าผลดำเนินงานการตลาดจะเชื่อมโยงกับคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มกิจการ

9.การกำกับดูแลที่ดีด้วยจิตวิญญาณของพันธมิตรเยี่ยงกัลยาณมิตร

การกำกับดูแลที่ดีมี 2 ส่วนสำคัญ คือ การปฏิสัมพันธ์หรือกิจกรรมที่เป็นภารกิจเกี่ยวข้องกับบุคคลภายในองค์กรด้วยตนเอง และ การมีปฏิสัมพันธ์หรือกิจกรรมที่เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กรโดยภารกิจ 2 ส่วนนี้มีความแตกต่างที่สำคัญคือ กิจกรรมกับบุคคลภายในองค์กร มาจากความจำเป็นตามภารกิจและภาระงานด้วยส่วนหนึ่ง ที่อาจจะหลีกเลี่ยงยาก และหากไม่ได้ดำเนินการเติมที่อาจจะถือว่าเป็นความบกพร่อง ขณะที่กิจกรรมกับบุคคลภายนอกองค์กร ยังต้องอาศัยจิตวิญญาณของความเป็นพันธมิตร และต้องเป็นการดำเนินการเยี่ยงกัลยาณมิตร จึงจะถือว่าเป็นการกำกับดูแลที่ดี

การดำเนินภารกิจ ททท. ไม่มีโอกาสที่จะจำกัดขอบเขตในระดับภายในกิจการเองเพียงด้านเดียว ยังมีซัพพลายเออร์ พันธมิตร และผู้ประกอบการในห่วงโซ่แห่งคุณค่าอีกหลายกิจการ จึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไขกรอบการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ชัดเจน เพื่อกำกับพฤติกรรมของบุคคลของ ททท. และของบุคคลในกิจการที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กัน ซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะประเด็นการทุจริต คอร์รัปชั่น หรือการทับซ้อนของผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ของกิจการเท่านั้น แต่ครอบคลุมความเบี่ยงเบนอื่นๆ ที่ไม่พึงประสงค์ ทุกรูปแบบด้วย

ประเด็นของจิตวิญญาณของพันธมิตรกัลยาณมิตร ได้แก่

ประการที่ 1 การกำหนดรูปแบบของกิจกรรมที่ต้องเป็นการผนึกกำลังระหว่าง ททท. กับพันธมิตร (Synergy) เป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ และตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่จะเกิดภายหลังจากการผนึกกำลังระหว่างกันแล้ว

ประการที่ 2 การดำเนินงานกับพันธมิตรภายนอก อาจจะมีประเด็นบางประเด็น ที่ไม่สามารถผนึกกำลังกันได้ เนื่องจากมีเป้าประสงค์ที่แตกต่างกัน และไม่อาจจะเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์จากที่เป็นอยู่ได้

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในกรณีนี้คือ การหาจุดดูดยภาพ การยอมรับร่วมกันทั้ง 2 ฝ่ายที่เป็นข้อยุติร่วมกัน และต้องไม่มีประเด็นที่เป็นความขัดแย้ง ความคิดเห็นแตกต่างกัน และยังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้ ซึ่งถือว่าไม่ใช่การกำกับดูแลที่ดี

ประการที่ 3 กรณีที่ การดำเนินงานใดต้องมีการคัดกรอง เลือกพันธมิตรเพียงบางราย ทำให้มีพันธมิตรบางรายที่มีความประสงค์จะเข้ามาร่วมกิจกรรม ไม่ผ่านขั้นตอนการคัดกรอง

จะต้องวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการกำกับดูแลกิจการที่ตื้นๆ ผ่านความเห็นชอบหรือยอมรับของผู้ที่มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการคัดกรอง มิใช่มาจากแนวคิดของ ททท. แต่เพียงฝ่ายเดียว

10.การกำกับดูแลที่ดีเพื่อสนองนโยบายรัฐ และเพื่อสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในฐานะที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่ให้บริการสาธารณะในงานส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้ทำให้ ททท. ต้องเผชิญหน้ากับความแตกต่างกันของการดำเนินงานเพื่อพันธกิจในฐานะหน่วยงานของรัฐที่ต้องสนองนโยบายรัฐ ขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินงานเพื่อให้บริการสาธารณะ ที่คำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริง การกำกับดูแลที่ดีจึงต้องระบุให้ชัดเจนว่า กิจกรรมใด กรณีใด ที่ ททท. ให้ความสำคัญกับการสนองตอบตามนโยบายรัฐมากกว่า กิจกรรมใด กรณีใดที่ ททท. ให้ความสำคัญกับการสนองตอบความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า

นอกจากนั้น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. อาจจะมีหลายภาคส่วนด้วยกัน จึงต้องมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน จนมั่นใจว่ามีความเข้าใจร่วมกัน ไม่ผิดเพี้ยนออกไป เพื่อจะได้กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมใน ส่วนของการกำกับดูแลที่ดีให้เหมือนกัน สอดคล้องกัน และทำให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลไปในทิศทางและผลงานที่เหมาะสมด้วย

- ประการที่ 1 บุคคลในองค์กร ต้องการความชัดเจนเชิงนโยบาย ต้องการความคงเส้นคงวา ต้องการทิศทางและตัวชี้วัดที่เหมาะสม และยอมรับได้ตามเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีจากผู้บริหารระดับสูงว่า กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐ หรือสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนใด
- ประการที่ 2 การที่ทำให้ผลดำเนินงานเกิดผลด้านการกำกับดูแลที่ดีว่าดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐ หรือเพื่อสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ มีส่วนในการตัดสินใจกิจกรรมเพื่อสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน เป็นรูปธรรม และอย่างเหมาะสม ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป
- ประการที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนหนึ่งที่ ททท. อาจจะมีถึงในการสร้างช่องทางที่จะให้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจกิจกรรมที่สำคัญ คือ บุคลากร หรือพนักงานภายในองค์กรเอง มิใช่ทำตามความต้องการ หรือความคิดเห็น ดุลยพินิจของผู้บริหารระดับสูงแต่เพียงฝ่ายเดียว ช่องทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) ก็คือสิ่งที่กิจการอาจจะให้ความสำคัญไม่เพียงพอในบางเรื่อง จึงต้องวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไข ช่องทางใน ส่วนของการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน
- ประการที่ 4 หลังจากนำเสนอประเด็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสู่กระบวนการพิจารณาแล้ว การตัดสินใจเชิงนโยบายย่อมถือเป็นอำนาจของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหากพวกเขาการกำกับดูแลที่ดีแล้ว จะต้องชี้แจง และเปิดเผยข้อมูล ผลสุดท้ายของการตัดสินใจว่ามีเหตุมีผลอย่างไร เพื่อให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ และรับฟังคำวิจารณ์เพื่อปรับปรุงและแก้ไขต่อไป ซึ่งในที่สุดจะสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนในระยะยาว

11. การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์อย่างมีจริยธรรม

เมื่อการพิจารณาและการตัดสินใจขาดบรรทัดฐาน แนวพึงปฏิบัติที่ดี จะมีโอกาสเกิดประเด็นความเคลือบแคลงว่า ดำเนินการโดยอยู่บนหลักการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่ เนื่องจากการใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์ อาจไม่ได้วางกรอบแนวทาง (Frame) ก่อนดำเนินการ จนเกิดความเอนเอียง (Bias) มีความมั่นใจเกินควร (Over-confidence) โดยไม่เปิดรับฟังข้อมูลอย่างครอบคลุม รอบด้าน เพราะเห็นว่าตนมีประสบการณ์ มีทักษะ มีความรู้มาก่อนแล้ว และเมื่อตัดสินใจประการใด หลายคนก็จะยืนยันสิ่งที่ได้ตัดสินใจแล้ว (Confirmation) โดยไม่เปิดรับฟังหรือพิจารณาข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นในภายหลังที่ขัดแย้งกับข้อมูลที่เกิดก่อนการตัดสินใจ หรืออาจจะมีการตัดสินใจในกรณีเร่งรีบ ใช้ระยะเวลาสั้นๆ ในการใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์ จนไม่อาจพิจารณาได้อย่างเพียงพอ การเลือกจังหวะเวลาในการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม เช่นอาจจะยังขาดความเข้าใจในประเด็นที่พิจารณาอย่างถ่องแท้

การที่กิจการจะยังคงธำรงหลักการกำกับดูแลที่ดีไว้ได้ จึงต้องลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในการใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์ในการตัดสินใจ และทำให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรม (Moral Judgment) ได้แก่

ประการที่ 1 กำหนดนิยามคำว่า การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์เป็นการกำหนดรูปแบบการให้ความคิดเห็น หรือประเมินประเด็นใดประเด็นหนึ่ง ด้วยการให้ความระมัดระวังในการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของหลักฐานที่มีอยู่โดยเป็นให้ความคิดเห็นตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่ต้องรอบคอบ มีการเปรียบเทียบ มีการประมาณการจนเกิดความมั่นใจ

การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์อย่างมีจริยธรรม (Moral Judgment) คือ ให้ความคิดเห็นหรือการประเมินที่ได้รับการยอมรับว่าดี ตามบรรทัดฐานหรือแนวพึงปฏิบัติที่ดี

ประการที่ 2 การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์อย่างมีจริยธรรม อาจจะถูกแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ

- (1) การพิจารณาที่เรียกว่า Before-the-fact เกิดก่อนการดำเนินการจริง ระบุสิ่งที่ควรจะเป็น
- (2) การพิจารณาที่เรียกว่า After-the-fact เกิดภายหลังการดำเนินการเกิดไปแล้ว ระบุว่าควรจะเป็นอย่างไร และสิ่งที่ได้ดำเนินการนั้นดีหรือไม่

ประการที่ 3 การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์อย่างมีจริยธรรม จะต้องเป็นการพิจารณาอย่างอิสระ มีทางเลือกที่จะดำเนินการได้ หรือเลือกที่จะไม่ดำเนินการก็ได้ ไม่ใช่การพิจารณาที่มีเงื่อนไขกำหนดมาให้แล้ว โดยไม่มีโอกาสพิจารณาเป็นอย่างอื่นได้ ซึ่งถือว่า ไม่มีอิสระในการพิจารณา หรือไม่มีทางเลือก

ประการที่ 4 การใช้ดุลยพินิจและวิจารณ์อย่างมีจริยธรรมจะต้องแสดงได้ว่าเป็นการพิจารณาอย่างมีองค์ความรู้เพียงพอ เพื่อให้สามารถพิจารณาทางเลือกได้ รู้ว่ามีทางเลือกใดบ้างที่เป็นไปได้ ไม่มองข้ามสิ่งที่ควรจะไป และนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมได้

บทที่ 3

ร่างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.พ.ศ. 2558-2564

1.CG Model เพื่อการกำกับดูแลที่ดีในแบบฉบับของ ททท.

การกำกับดูแลที่ดีเป็นการดำเนินงานที่ต้องคำนึงถึง ใส่ใจ เข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่หน้าที่ ภาระงานของตนเองแต่เพียงลำพัง ที่ปรึกษาจึงออกแบบ CG Model For Stakeholders เพื่อใช้ในงานการทำแผนแม่บท เพื่อวางกรอบการกำกับดูแลที่ดีอีกชั้นหนึ่ง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญต่อการดำเนินกระบวนการกำกับดูแลที่ดีของ ททท. และเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดีที่อยากจะละเว้น หรือละเลย โดยเฉพาะผู้บริหารของ ททท. จะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสื่อสาร รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเพียงพอ จึงต้องมีแบบจำลองการกำกับดูแลที่ดีในส่วนที่พัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบโต้กับปฏิกิริยาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีธรรมาภิบาล

ที่ผ่านมา ททท. อาจจะมองว่าได้มีการเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่แล้ว แต่การเข้าถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการเข้าถึงและเลือกปฏิบัติ ที่ให้ความสำคัญเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่คุ้นเคย ที่รู้จัก ที่อาจจะเสี่ยงดังกว่าคนอื่น แม้ว่าจะได้รับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ ก็ยังคงทำให้กิจการมีปัญหาด้านการกำกับดูแลที่ดีอยู่ดี

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงเป็นการลดช่องว่างส่วนนี้ ด้วยการพัฒนาแบบจำลองกำกับดูแลที่ดีในด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะ โดยดึงเอาพื้นฐานแนวคิดและหลักการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้

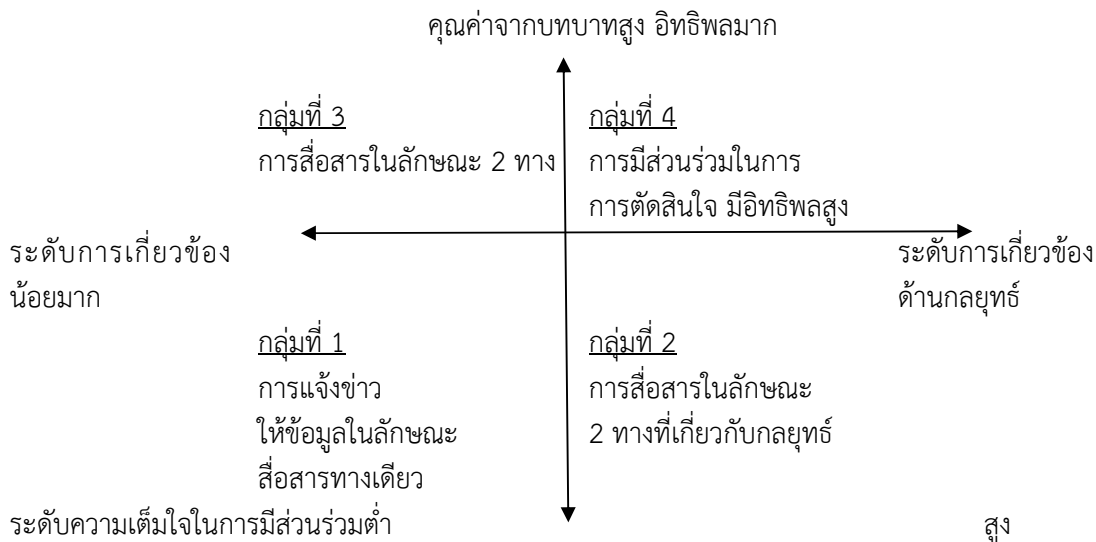
1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. แยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ Internal Stakeholders และ External Stakeholders โดยกลุ่ม Internal Stakeholders ที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากรและพนักงานทั้งหมด รวมถึงบุคลากรที่เกษียณอายุไปแล้วจาก ททท. และบุคลากรที่เป็นเป้าหมายเข้ามาร่วมงานในอนาคต

ส่วน External Stakeholders ที่สำคัญควรจะพิจารณาจากกระบวนการดำเนินงานที่นำไปสู่คุณค่าของกิจการ โดยอาจจะใช้ IPO Model ประกอบด้วย Input-Process-Output pattern ได้แก่

Input	Process	Output
ผู้ประกอบการที่ให้บริการในฐานะซัพพลายเออร์	ผู้ให้บริการภายนอก(Outsource) ที่ปฏิบัติงานแทน	สื่อมวลชน สื่อสังคมออนไลน์
คู่สัญญา	กิจการในเครือ	ลูกค้า ผู้ใช้บริการ
ผู้รับจ้างงานจากกิจการ	กิจการร่วมทุน	ผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยว
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น		สังคมโดยรวม
หน่วยงานภายนอกที่ร่วมในการทำกิจกรรม		สิ่งแวดล้อม รัฐบาลที่มอบนโยบาย

2) แผนที่ (Stakeholders Participation / Involvement Map) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ททท. ควรแบ่งบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่



3) กรอบแนวทาง CG Model ที่ใช้ทำแผนแม่บท

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้าง อารมณ์รัการะดับความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทางตรง และทางอ้อมกับการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งกรณีของ ททท. เกี่ยวข้องทั้งกลุ่มภายใน กิจการและภายนอกกิจการ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการที่ต้องพิจารณาตลอดวงจรชีวิตของโครงการ ผ่านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการเป็นพันธมิตรกัน

รูปแบบและวิธีการ ตลอดจนความถี่ของการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นการกำกับดูแลที่ดี เพราะสะท้อนระดับความเสี่ยงและผลกระทบของโครงการ หรือการดำเนินกิจกรรมสำคัญบางประการของ ททท. เพื่อให้มั่นใจว่า มีการดำเนินการที่จำเป็นในเวลาที่เหมาะสม และมีข้อมูลที่เป็นต่อการดำเนินงาน ได้มีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงทัศนคติ ความวิตก ความคาดหวัง และทำให้ ททท. ได้พิจารณาข้อมูลนั้น และได้ดำเนินการตอบสนองตามความจำเป็น

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีประสิทธิผลควรพิจารณาประเด็นสำคัญ ต่อไปนี้

- 1) การจัดเตรียมและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศสำคัญ ด้วยรูปแบบ ภาษาที่สร้างความเข้าใจ และปรับปรุงให้มีสาระที่จำเป็นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน
- 2) การจัดเตรียมและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศก่อนล่วงหน้า ก่อนกิจกรรมหารือ ความเห็นและกระบวนการตัดสินใจ
- 3) การจัดวางข้อมูลสารสนเทศไว้ใน ตำแหน่งและช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงได้
- 4) การพิจารณาให้ความสำคัญกับปัจจัยขับเคลื่อนด้านภาษาถิ่น กรอบเวลาและรูปแบบการพิจารณาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน
- 5) การสร้างรูปแบบให้เกิดการสื่อสาร 2 ทางเปิดให้เกิดโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติและสารสนเทศมีการรับฟังอย่างเพียงพอจากภาคส่วนที่เป็นกลุ่มน้อยและด้อยโอกาส
- 6) การกำหนดกลไกในการตอบสนองต่อความกังวล ข้อเสนอแนะ และข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางภาคส่วน
- 7) การนำประเด็นที่ได้จากการมีส่วนร่วมกลับไปโครงการ กิจกรรมสำคัญเพื่อตัดสินใจปรับปรุงการออกแบบ และการรายงานผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้

องค์ประกอบของแผนการทำการกิจกรรมมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

- 1) เหตุผลและความจำเป็นในการทำการกิจกรรมการมีส่วนร่วม
- 2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามลำดับความสำคัญ
- 3) การกำหนดกลยุทธ์และกรอบเวลาการแบ่งปันสารสนเทศและหารือกับแต่ละกลุ่ม/ภาคส่วน
- 4) การระบุทรัพยากรที่ใช้และบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำกิจกรรมการมีส่วนร่วม
- 5) การระบุประเด็นที่จะนำเอาผลลัพธ์จากกิจกรรมการมีส่วนร่วมมาใช้ในการดำเนินงาน

2. CG Model For Internal Stakeholders

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ คือ กลุ่มคนภายในองค์กรที่มีผลประโยชน์ทางการเงิน หรือมีส่วนสำคัญในการเป็นทรัพยากร ปัจจัยขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่าง Internal Stakeholders และ External Stakeholders คือ Internal Stakeholders จะต้องเพิ่มประเด็นของจริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจมากกว่า ประเด็นของความถูกต้อง ไม่ถูกต้อง รวมทั้งการมีเรื่องของรางวัลและบทลงโทษที่ชัดเจนกว่ากรณีของ External Stakeholders

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ ได้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานและลูกจ้างอดีต ปัจจุบันและอนาคตในกิจการตลอดจนเจ้าของกิจการ (กรณี ททท. คือ สคร.) ซึ่งแต่ละกลุ่มมีความคาดหวังและเป้าหมาย ที่อาจจะซับซ้อน เหมือนกับบางส่วนอาจจะขัดแย้งกันและแตกต่างกัน โดยส่วนที่เหมือนกัน คือ ความสำเร็จ และความยั่งยืนของกิจการ ส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) กลุ่มคณะกรรมการ ผู้บริหารสนใจการเติบโตทางธุรกิจ ผลประกอบการ ความสามารถทำกำไร 2) กลุ่มพนักงาน สนใจความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์

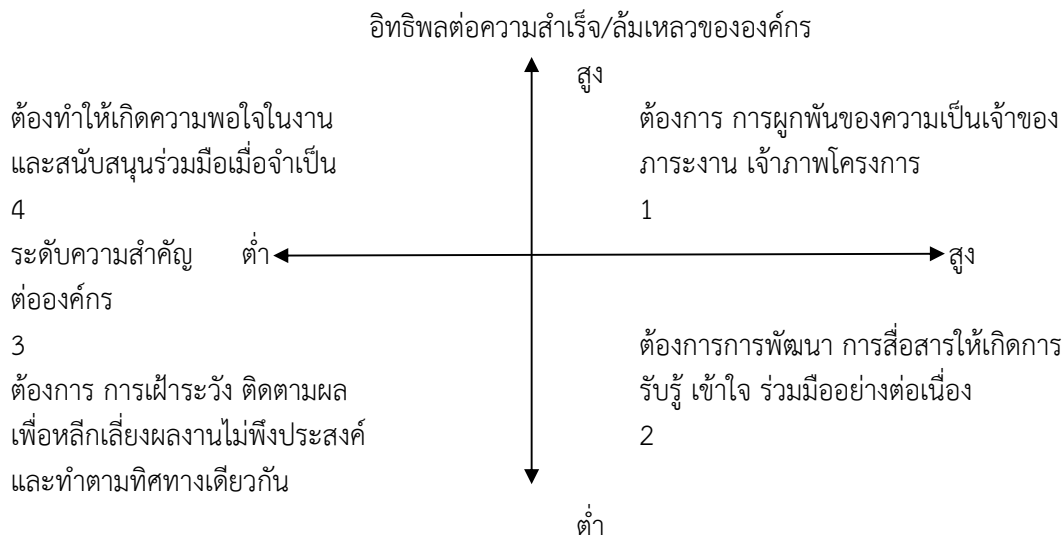
การบริหารจัดการความคาดหวังของแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน จึงต้องใช้การตัดสินใจบนหลักการจริยธรรม และจรรยาบรรณทางธุรกิจประกอบด้วย ทำให้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหล่านี้มีอิทธิพลในการหล่อหลอม จริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจของกิจการด้วย ควบคู่กับการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มต้องปฏิบัติ ประพฤติตนให้อยู่ภายใต้กรอบของจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจด้วย ซึ่งรวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) และการมีส่วนดูแลสิ่งแวดล้อมด้วย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ ไม่ใช่เพียงการให้ทางเลือกเพื่อแสดงความคิดเห็น แต่เป็นการจัดวางระบบวางขอบเขตให้มีส่วนร่วมอย่างถูกต้องแต่แรก ในด้านทัศนคติ แนวคิด การให้ความร่วมมือ ตามบทบาท หน้าที่ ตำแหน่งของแต่ละคน และในฐานะผู้มีส่วนกับความความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการมีหลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่

- 1) อำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งนั้นๆ อย่างเหมาะสมบนหลักการกำกับดูแลที่ดี
- 2) สไตล์การบริหาร การทำงานที่มีผลต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นเสมือนรูปแบบของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ และอาจจะรวมถึงการเป็น Change Agent
- 3) การควบคุมจัดสรรทรัพยากรภายในกิจการ ที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 4) การเป็นเจ้าขององค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะองค์กรโดยรวม
- 5) การเป็นตัวแทนขององค์กรในการติดต่อ ประสานงาน สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกิจการ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย
- 6) การเป็นผู้ดำเนินงานโครงการ ที่รองรับกลยุทธ์ขององค์กร ให้เกิดความคุ้มค่าและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ การกำหนดระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการจึงอาจพิจารณาจากรูปแบบของอิทธิพลของแต่ละกลุ่มที่มีต่อกิจการ และกระทบต่อเป้าหมายการกำกับดูแลที่ดีของกิจการด้วย โดยการพิจารณา

ว่า อาจเกิดปัญหาใดบ้างจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ที่ต้องการการวางกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดี โครงการแต่ละโครงการขององค์กรต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องดำเนินการอย่างไร มีส่วนร่วมอย่างไร ในโครงการ



การกำกับดูแลที่ดีจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญ จัดน้ำหนักให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ซึ่งหมายถึงบุคลากร พนักงานอย่างเพียงพอด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าทุกคนจะมีทัศนคติที่ดีถูกต้องเหมาะสม และเข้าใจวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร จนเกิดพฤติกรรมในการมีส่วนร่วมและปฏิบัติการกิจอย่างเหมาะสม

ประเด็นที่ควรจะมีการพิจารณาในส่วนของการกำกับดูแลที่ดีด้านบุคลากรและพนักงานในฐานะของ Internal Stakeholders ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีมี 2 ประเด็นย่อย คือ พฤติกรรมการปฏิบัติการกิจตามพันธกิจขององค์กรที่เป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และพฤติกรรมเชิงจริยธรรมหรือจรรยาบรรณ ในฐานะบุคลากรขององค์กร ยึดโยงกับจริยธรรมทางธุรกิจขององค์กร
- ประการที่ 2 การวัดผลและประเมินว่า การกำกับดูแลที่ดีในด้านบุคลากรน่าพอใจหรือไม่ และยังมีประเด็นใดที่ต้องมีการปรับปรุง ยกกระตัก เพื่อประกันคุณภาพของการปฏิบัติงานว่าจะยังคงอยู่ในระดับที่น่าพอใจอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา นับว่าเป็นเรื่องยาก เพราะเป็นการวัดผลและประเมินจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลอีกชั้นหนึ่ง กิจการเห็นว่าผลดำเนินงานในการกำกับดูแลส่วนนี้เป็นนามธรรม ที่จะต้องได้ยาก ไม่อาจพิสูจน์ในเชิงประจักษ์ได้ง่าย
- ประการที่ 3 การวัดผลและการประเมินความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดีในด้านบุคลากรและพนักงาน จำเป็นต้องหาตัวชี้วัดที่เป็นตัวแทนของการพัฒนาและผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งอาจจะพิจารณาได้จาก 4 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่
- 1) การรับรู้ ทัศนคติของบุคลากร
 - 2) ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีที่องค์กรกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กร
 - 3) ปัจจัยที่เป็นข้อบ่งชี้วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี
 - 4) ผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี

- ประการที่ 4 การรับรู้ ทัศนคติของบุคคล
ผลสำเร็จขั้นต้นนี้เป็นผลดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร คือ การรับรู้ การ
ตระหนักรู้ของบุคคลที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งอาจจะแบ่งบุคคลออกเป็นหลายกลุ่มด้วยกัน
ได้แก่ บุคลากรเข้าใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี บุคลากรที่ทำงานเกินกว่า 3 ปี บุคลากรที่
อยู่ในหน่วยงานต่างๆ ที่มีภาระงานแตกต่างกัน บุคลากรที่มีอายุใกล้เกษียณ เช่น จะ
เกษียณภายใน 3 ปี บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการผ่านงานหลายด้านในองค์กร
บุคลากรที่เป็นลูกหลานของพนักงาน หรือทำงานในองค์กรเป็นครอบครัว
- ประการที่ 5 ประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญในแต่ละปีที่ต้องการวัดผล และประเมินด้านการรับรู้
ตระหนักรู้ของบุคลากรในแต่ละปี ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันเสมอไป อาจจะเปลี่ยนแปลง
ไปตามสถานการณ์ หรืออุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี
ตัวอย่างประเด็นที่อาจจะยกขึ้นมาเป็นหัวข้อในการสอบถามเพื่อวัดผลและประเมิน การ
รับรู้ ทัศนคติของบุคลากรว่า บุคลากรคุ้นเคยกับเรื่องใดที่มากที่สุด ได้แก่
- 1) ประเด็นที่อยู่ในหัวข้อการอบรมพนักงานด้านมาตรฐาน กรอบแนวคิด หลักการ
เงื่อนไข ในด้านการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรม
 - 2) ประเด็นที่อยู่ในนโยบายการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะการหลีกเลี่ยง ป้องกัน ป้อง
ปราม การฝ่าฝืนโดยटना
 - 3) ประเด็นที่องค์กรต้องการให้สาธารณชนภายนอกไว้ในองค์กร ที่ต้องการให้เกิดความ
มั่นใจและมีความแข็งแกร่งมากที่สุดในด้านการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรม
 - 4) ประเด็นที่องค์กรได้ตอบคำถาม ข้อข้องใจบุคลากรด้านกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรม
 - 5) ประเด็นที่องค์กรได้แสดงถึงความเป็นธรรม คุณธรรมที่มีต่อบุคลากรภายใน และต่อ
บุคลากรภายนอกที่เข้ามาใช้บริการและเกี่ยวข้องได้ดีที่สุด และแย่ที่สุด
 - 6) ประเด็นที่องค์กรควรเพิ่มการสอดส่อง ตรวจสอบพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับหลักการกำ
กับดูแลที่ดีและจริยธรรม
 - 7) ประเด็นด้านวินัยในการปฏิบัติภารกิจบุคลากรที่ยังต้องการการปรับปรุงมากที่สุด
- ประการที่ 6 ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี
บุคลากรบางภาระงาน เจ้าของภาระงานบางตำแหน่งอาจมีความต้องการความ
ช่วยเหลือ คำปรึกษาแนะนำมากกว่าภาระงานอื่น เพื่อจะได้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง และ
เหมาะสมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติภาระงานและความรับผิดชอบ
ได้ดี จึงทำให้กิจการต้องจัดแผนงาน โครงการ กิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ในลักษณะ
คลินิกช่วยเหลือรายบุคคล ขณะเดียวกัน ก็อาจจะต้องมีแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อ
สำรวจบุคลากรในภาระงานอื่น เพื่อให้ได้รับรู้เหตุผลว่า ไม่ต้องการความช่วยเหลือจริง
หรือไม่ และยังมีกรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ และตระหนักรู้หรือไม่ว่า
มีการให้ความช่วยเหลือ แนะนำอยู่ในองค์กร
หลังจากให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำแล้ว ควรจะมีการติดตามประเมินผลตามหลังว่า
บุคลากรที่ผ่านกระบวนการตามกิจกรรมไปแล้ว มีผลดำเนินงานดีขึ้นหรือไม่ หากดีขึ้นก็
ย่อมจะสะท้อนถึงประสิทธิผลการดำเนินงานตามโครงการ
นอกจากขอความช่วยเหลือ คำแนะนำผ่านแผนงาน โครงการกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี
แล้วองค์กรอาจจะต้องรู้ว่าบุคลากรส่วนหนึ่งได้ขอความช่วยเหลือ คำแนะนำด้านการ

ปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดีจากบุคคลอื่น แหล่งอื่น มากกว่าแหล่งที่เป็นทางการและมีการเปิดเผยแบบนี้หรือไม่

เมื่อใดที่ผลการสำรวจให้ข้อมูลที่ชี้ว่าบุคลากรไม่ตระหนักรู้ว่า มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมการให้ความช่วยเหลือ ค่าปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่ดี ย่อมแสดงว่า การดำเนินงานกำกับดูแลที่ดียังไม่เกิดประสิทธิผล

แผนงาน โครงการกิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดียัง รวมถึงการอบรมด้วย ซึ่งควรมีระยะเวลาที่ไม่ยาวนานเกินไปกว่าจะจัดขึ้น

ประการที่ 7

ปัจจัยที่เป็นข้อบ่งชี้วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี

ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี บุคลากรควรจะตัดสินใจโดยยึดโยงกับวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีทุกครั้ง ไม่ว่าจะวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีนั้นจะเป็นมุมมองในทางบวกหรือในทางลบ ก็จะต้องทรงอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคลากรเสมอ กิจกรรมจึงต้องรับรู้ว่าคุณากรรับรู้ ตระหนักรู้ ปัจจัยที่เป็นข้อบ่งชี้วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีอย่างไรบ้าง

สิ่งที่เป็นภาพสะท้อนอาจจะพิจารณาได้จาก

- 1) การมีการหารือ ถกเถียงเกี่ยวกับจริยธรรมและการกำกับดูแลที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่ เพียงใด
- 2) ประเด็นด้านจริยธรรม การกำกับดูแลที่ดีในองค์กรจะต้องมีการรายงานให้บุคลากรภายในองค์กรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ หากเป็นประเด็นที่อยู่ในกระแสความสนใจอย่าให้เกิดการเข้าใจเอาเอง คิดกันเอง อย่าปกปิดข้อมูลจนเกิดข่าวลือไม่จริง
- 3) ผู้บริหารระดับสูง ได้แสดงให้เห็นชัดเจนอยู่ตลอดเวลาหรือไม่ว่า ใส่ใจ ระมัดระวังเกี่ยวกับประเด็นจริยธรรม และการกำกับดูแลที่ดีอยู่เสมอ
- 4) มีกิจกรรมที่มุ่งสอดส่องการจงใจฝ่าฝืนมาตรฐานด้านจริยธรรม และการกำกับดูแลที่ดี
- 5) หลักการเงื่อนไข กฎเกณฑ์ที่กำหนด มีความแตกต่างจากการปฏิบัติจริงหรือไม่
- 6) หลักการเงื่อนไข กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีผลใช้บังคับจริงในทุกระดับในกิจการ
- 7) บุคลากรมีคำถาม ความเคลือบแคลงประเด็นจริยธรรมและการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่

ประการที่ 8

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี

โดยหลักการ วัฒนธรรมกำกับดูแลที่ดีควรจะเป็นหลัก เป็นแก่นสารยึดโยงการกำกับกับการปฏิบัติงาน จนสามารถสร้างผลลัพธ์จากวัฒนธรรมกำกับดูแลที่ดีให้เห็นในเชิงประจักษ์

ผลลัพธ์ที่เกิดจากการมีวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี อาจจะพิจารณาได้จาก

- 1) มีบุคลากรขอหารือ ขอคำปรึกษา แนะนำในด้านจริยธรรม และการกำกับดูแลที่ดีจริง
- 2) แผนงาน โครงการ กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นประโยชน์
- 3) เกิดพฤติกรรมความผิดพลาด บกพร่องด้านจริยธรรม และการกำกับดูแลที่ดีขึ้นในองค์กรในลักษณะต่างๆ

หลักการกำกับดูแลที่ดีที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ

การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลอยู่แล้ว แต่การยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี ก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรแต่ละกลุ่มภายในองค์กรจะได้มีส่วนร่วม และได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมให้กิจการสามารถสร้าง Good Performance ควบคู่กับ High Performance โดยหลักการกำกับดูแลที่ดีที่เกี่ยวข้องกับ ส่วนนี้ ได้แก่

- 1) คณะกรรมการและผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีการรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มยังไม่พอใจ ยังมีความวิตกกังวล และแสดงให้เห็นว่าได้นำเอามาใช้ประกอบการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย โดยสามารถชี้แจงเหตุผลประกอบได้อย่างโปร่งใส
- 2) คณะกรรมการและผู้บริหารควรเปิดกว้าง รับฟัง และใช้การสื่อสารอย่างเปิดเผย โปร่งใสกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ ให้เกิดความเข้าใจรับรู้ ในความเสี่ยงที่กิจการต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เผ่าระวังหลีกเลี่ยง และการสนับสนุนความร่วมมือที่ต้องการจากบุคลากรแต่ละคน ตามระดับและรูปแบบที่เหมาะสม
- 3) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรได้เห็นเชิงประจักษ์และยอมรับแรงจูงใจ ที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า มีความเป็นธรรม
- 4) ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรได้เห็นเชิงประจักษ์และยอมรับว่า องค์กรคำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานทั้งภาวะปกติและผิดปกติ เคารพในสิทธิมนุษยชน ต่อต้านการลิดรอนสิทธิ และพฤติกรรมที่ยอมรับไม่ได้
- 5) ผู้บริหารและหัวหน้างานต้องดำเนินการที่จะบริหารความขัดแย้งในระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน โดยยึดประโยชน์องค์กร หลักการและเหตุผลที่ยอมรับได้

3.CG Models For Partnership

การดำเนินงานของกิจการย่อมมีความเกี่ยวข้องกับพันธมิตรประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือหลายประเภทพร้อมกันและเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วม (Interested Parties) ที่ใกล้ชิดและเป็นกลุ่มวงในที่มีส่วนสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับการดำเนินธุรกิจของ ททท. และอาจจะจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะภารกิจบางส่วนของ ททท. ต้องบูรณาการ สนธิกำลังกับพันธมิตรภายนอก โดยเฉพาะในภาระงานที่เป็นโครงการ หรือแผนงานที่เฉพาะเจาะจง

ดังนั้น การกำกับดูแลที่ดีจึงต้องให้ความสำคัญกับกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพันธมิตรตามพันธกิจ และพันธมิตรทางธุรกิจแต่ละกลุ่ม ตั้งแต่กิจการในเครือ กิจการร่วมลงทุน กิจการร่วมค้า/ร่วมธุรกิจ และกิจการหรือหน่วยงานที่มีความตกลงร่วมกัน ให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการอยู่บนหลักการกำกับดูแลที่ดี

- 1) กลยุทธ์การกำกับดูแลที่ดีกับพันธมิตร ประกอบด้วยมีกิจกรรม และขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย
 - (1) การวิเคราะห์ ทบทวนกิจกรรม พันธะผูกพันที่ต้องมีและควรจะมีกับพันธมิตรระดับบุคลากร กลุ่มคน หน่วยงาน องค์กร
 - (2) การกำหนดหลักการกำกับดูแลที่ดีที่ต้องมีการส่งเสริม สนับสนุน ในสถานการณ์ปกติ การช่วยเหลือ ในสถานการณ์ที่มีปัญหา วิกฤติ และการนำข้อมูลสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน
 - (3) การวางรูปแบบการทำหน้าที่ บทบาทพันธมิตรที่ยึดหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (4) การธำรงรักษาและยกระดับความสัมพันธ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- 2) กรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีกับพันธมิตร ประเด็นที่ ททท. ควรนำมาใช้ในการวางกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีกับพันธมิตร ได้แก่
 - (1) การกำหนดให้พันธมิตรเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการดำเนินโครงการ หรือการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของกิจการ ที่ต้องให้ความเคารพและรับฟังความคิดเห็น บนเป้าหมายร่วมกัน โดยพันธมิตรอาจจะช่วยเติมเต็มในด้านการขาดแคลนทรัพยากร การขาดหายไปของศักยภาพและช่วยให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงาน

- (2) การบริหารต้นทุนด้านเวลา ภาระที่เกิดจากการมีพันธมิตรในการดำเนินภาระงาน ที่ต้องไม่เสียเวลา ใช้ทรัพยากรของกิจการเองมากเกินไป เพราะล้วนแต่เพิ่มต้นทุน และความสิ้นเปลืองที่อาจจะไม่จำเป็น และลดความคุ้มค่าของการดึงพันธมิตรมาอยู่ในงานโครงการ และการดำเนินกลยุทธ์หรือโครงการของกิจการ
- (3) การกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ ที่แต่ละฝ่ายต้องดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเติมเต็ม ส่วนที่ขาดหายไป หากไม่มีพันธมิตรเข้ามามีส่วนร่วม เพราะแต่ละฝ่ายย่อมมีเป้าหมาย ผลประโยชน์ที่คาดหวังของตนเอง ที่ต้องนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน และบริหารปัญหาความขัดแย้งให้หมดไป จนเกิดการยอมรับ และช่วยเหลือร่วมกัน บนหลักการกำกับดูแลที่ดี
- (4) การบริหารความเปลี่ยนแปลงด้านตัวบุคคลที่อาจจะเกิดขึ้น ในการสานความสัมพันธ์ระยะยาว ไม่ให้การเปลี่ยนตัวบุคคลเป็นอุปสรรค และสร้างความเสียหาย ให้หลักการคงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะ เป็นใครก็ตามที่ดำเนินการ
- 3) รูปแบบการทำการกิจกรรมกับพันธมิตรบนหลักการกำกับดูแลที่ดี
อาจจะแบ่งรูปแบบการดำเนินการออกได้หลายรูปแบบ ได้แก่
- รูปแบบที่ 1 การบริหารอย่างไม่เป็นทางการ ด้วยการทำงานและสื่อสาร แบ่งปันกันอย่างไม่เป็นทางการ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม
- รูปแบบที่ 2 การบริหารลักษณะที่มี Steering Committee แต่ละฝ่ายและประสานการทำงาน และกิจกรรมร่วมกัน โดยมองภาพรวมแต่ละฝ่าย มักใช้กับงานโครงการระยะสั้น
- รูปแบบที่ 3 การบริหารลักษณะเป็น Joint Steering Committee ร่วมกันเป็นทีมงานเดียวกัน เพื่อกำหนดทิศทางด้านกลยุทธ์ ประสานกิจกรรมร่วมกัน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกัน และติดตามความก้าวหน้าร่วมกัน เพื่อกำกับในภาพรวมของโครงการ กิจกรรม การดำเนินงานร่วมกัน มักใช้กับโครงการขนาดใหญ่และโครงการระยะยาว
- รูปแบบที่ 4 การบริหารงานในกิจการของพันธมิตร เป็นวิธีการที่ใช้กับกิจการในเครือ กิจกรรมร่วมทุน ซึ่ง ททท. จะต้องส่งบุคคลเป็นตัวแทนของ ททท. เข้าไปร่วมในการบริหารงานในกิจการของพันธมิตร
- 4) รูปแบบของความตกลงที่เกี่ยวข้อง การกำกับดูแลที่ดี มีความแตกต่างกัน ตามรูปแบบของความตกลงโดยอาจจะแยกเป็น
- (1) บันทึกแสดงความตั้งใจจะสร้างพันธะผูกพัน (Letter of Commitment) ใช้ในกรณีไม่เป็นทางการ
 - (2) บันทึกความตกลงเป็นพันธมิตรในโครงการ โปรแกรม (Partnership Agreement)
 - (3) บันทึกความร่วมมือ (Memorandum of understanding)
 - (4) สัญญาดำเนินการร่วมกัน และบันทึกแนบท้ายสัญญา
 - (5) การเข้าร่วมทุน การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน

4. CG Model การมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก

คุณค่าของกิจการ ททท. ส่วนใหญ่มีรูปแบบของกิจกรรม โปรแกรม แคมเปญ โครงการ ซึ่งหากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลที่มีความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความมั่นใจว่าจะทำให้ผลประโยชน์ บรรลุผลสำเร็จดีขึ้น ก็จำเป็นต้องกำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมให้ชัดเจน ขณะเดียวกัน กิจกรรม โปรแกรม แคมเปญ โครงการใดที่ไม่ได้ดำเนินการกระบวนการของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็ต้องอธิบายและชี้แจงเหตุผลที่ไม่ดำเนินการให้ชัดเจนว่า ไม่ได้มีผลกระทบให้ การกำกับดูแลที่ดีบกพร่อง

กรอบแนวคิดเบื้องต้นของรูปแบบการมีส่วนร่วมในโครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจพิจารณาได้ตามขั้นตอน ตามวงจรของการดำเนินโครงการ และตามผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินโครงการ

	โครงการที่โอกาสเกิดความเสียหายต่ำและไม่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการที่โอกาสเกิดความเสียหายปานกลางและอาจจะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการที่โอกาสเกิดความเสียหายสูงและมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นตอนริเริ่มวางแผนคิดของโครงการ	- สัมภาษณ์ตัวแทนบางคน	- สัมภาษณ์ตัวแทนหลักทุกคน	- สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนอย่างเพียงพอและวางแผนเป็นทางการ
2. รูปแบบการมีส่วนร่วมในขั้นตอนการสำรวจหรือศึกษาความเป็นไปได้	- การสัมภาษณ์ตัวแทนบางคนและแหล่งข้อมูลสำคัญ - จัดการประชุมกับภาคสาธารณะ	- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ - จัดการประชุมกับกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ - จัดการประชุมกับภาคสาธารณะ - จัดทำจุลสารแจกจ่าย - เปิดชี้แจงแบบ Open House - จัดการประชุมในพื้นที่	- ทำการศึกษาอย่างเป็นทางการ - การประชุมเชิงหารือ คำนวณแนะนำเฉพาะประเด็น - ประชุมเจาะจงกลุ่มได้-รับผลกระทบ - จัดการประชุมกับภาคสาธารณะ - เปิดชี้แจงแบบ Open House
3. รูปแบบการมีส่วนร่วมต่อเนื่องเป็นระยะในระหว่างดำเนินโครงการ	- จัดการประชุมกับภาคสาธารณะ - กลไกการร้องทุกข์	- ทหารายไตรมาส/รายปี - สสำรวจการรับรู้ประจำปี หรือการติดตามผลหลังการดำเนินการ - ทหรือผ่านตัวแทนกลุ่ม - การเปิดชี้แจงแบบ Open House	- ติดตามความก้าวหน้าแบบมีส่วนร่วม - ทหารายไตรมาส/รายปี - เก็บข้อมูลทางเว็บ - สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรายไตรมาสหรือรายปี - เปิดชี้แจงแบบ Open House - สสำรวจการรับรู้ประจำปีหรือการติดตามผลหลังการดำเนินการ
4. รูปแบบการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดใหม่ภายหลังหรือประเด็นกระแสที่เพิ่งเกิดขึ้น	- กลไกการร้องเรียน ร้องทุกข์	- กลไกการร้องเรียน ร้องทุกข์ - สสำรวจ สัมภาษณ์ตัวแทนกลุ่มประจำปี	- กลไกร้องเรียน ร้องทุกข์ - สสำรวจกลุ่มที่ได้รับผลกระทบรายไตรมาสหรือรายปี - จัดประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะเจาะจงประจำปี

5. CG Model for IT Governance

ควบคู่กับการกำกับดูแลที่ดี ผ่านการกำกับทัศนคติ แนวคิดและพฤติกรรมของบุคคลระดับต่างๆ ในองค์กร และภายนอกองค์กรแล้ว แนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับ IT ที่เรียกว่า ไอทีภิบาล หรือ IT Governance ซึ่งมีความหมาย 2 นัยคือ การใช้ IT ในการกำกับดูแลที่ดี หรือ กำกับบุคคล และการวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวคิด วิธีการปฏิบัติด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) เป็นเรื่องของนโยบาย กรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ กระบวนการ เงื่อนไข วิธีปฏิบัติในภาคส่วนสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในด้าน Good Performance ขณะที่การกำกับดูแลที่ดีในส่วนของ IT Governance อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เน้นในส่วนของระบบตน IT ผลดำเนินงาน IT และการใช้ IT มาใช้ในงานกำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า และควบคุมการดำเนินงานของกิจการ

เป้าหมายของ IT Governance คือ การทำให้มั่นใจว่าการลงทุนใน IT ได้สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ และจัดการตอบโต้ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ IT ด้วยการกำหนดโครงสร้างระดับองค์กรในการดูแลด้าน IT การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของสารสนเทศ กระบวนการทางธุรกิจ แอปพลิเคชันและโครงสร้างพื้นฐาน

สิ่งที่ควรพิจารณาในการพัฒนา CG Model for IT Governance ได้แก่

- ประการที่ 1 IT Governance มีความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจของ ททท. เพราะงานส่งเสริมการท่องเที่ยว เกี่ยวข้องกับข้อมูล สารสนเทศของ ททท. เอง และของบุคคลอื่นๆ มากมาย ซึ่งต้องให้ความระมัดระวัง รอบคอบ และพิสุจน์ทราบจนมั่นใจ เพื่อมิให้ดำเนินงานเกิดความเสียหายจาก IT และเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวของการสื่อสาร เพื่อให้เกิดผลในด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- ประการที่ 2 IT เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน กระบวนการปฏิบัติภารกิจของบุคลากรในองค์กร หรืออีกนัยหนึ่ง IT และบุคคลปฏิบัติงานร่วมกัน จึงต้องวางกฎเกณฑ์กำกับการใช้ IT
- ประการที่ 3 หน่วยงานในระดับสากลมีการวางมาตรฐาน และบรรทัดฐาน แนวทางพึงปฏิบัติที่ดีในด้าน IT Governance ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ หรืออ้างอิง หรือยึดโยงในการกำกับดูแลด้าน IT ได้ รวมถึงการลงทุนในโครงการด้าน IT ที่ต้องสนองตอบรับความจำเป็นและความต้องการขององค์กร
- ประการที่ 4 กรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่สำคัญในส่วนของ IT Governance ควรจะครอบคลุมในประเด็นสำคัญ ได้แก่
 - 1) กรอบแนวทางในระดับสูง (High-level Framework) เป็นการนิยาม บทบาทของ คณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดในด้าน IT เช่น ตำแหน่ง CIO (Chief Information Officer) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ประเด็นที่เป็นความจำเป็นด้าน IT ขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรกำกับด้าน IT จุดประสงค์ของกรอบแนวทางในระดับสูง คือการทำให้มั่นใจว่า การลงทุนในด้าน IT สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร และสร้างโอกาสทางธุรกิจแก่องค์กร
 - 2) วางเกณฑ์การตรวจสอบ หรือประเมินที่เป็นอิสระ นอกเหนือจากหน่วยงานที่เป็นเจ้าของภาระงานตามกรอบแนวทางระดับสูง เพื่อประกันว่า ได้มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ด้าน IT ที่กำหนดทั้ง ส่วนที่เป็นกฎเกณฑ์ภายในองค์กรและบรรทัดฐานสากลที่กำหนดจากภายนอก
 - 3) บริหารทรัพยากร ที่รองรับภารกิจด้าน IT ที่ทำให้มั่นใจว่า เพียงพอในการพัฒนางาน

IT ให้รองรับความต้องการขององค์กร

- 4) บริหารความเสี่ยงด้าน IT เพื่อให้มั่นใจว่า กิจการจะไม่ได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงด้าน IT เกินกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้
- 5) ปรับตัว เปลี่ยนแปลง IT ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย กลยุทธ์และสถานการณ์ด้านสภาพแวดล้อม โดยการวางนโยบายด้าน IT ที่สอดคล้องกัน
- 6) จัดทำรายงานผลดำเนินงานด้าน IT โดยมีตัวชี้วัดที่เหมาะสม ด้านการปรับปรุงคุณภาพงานบริการ IT การลดสถานะความเสี่ยงด้าน IT การส่งเสริมการส่งมอบบริการด้าน IT ตามกรอบเวลา และการลดลงของต้นทุนในการส่งมอบบริการด้าน IT

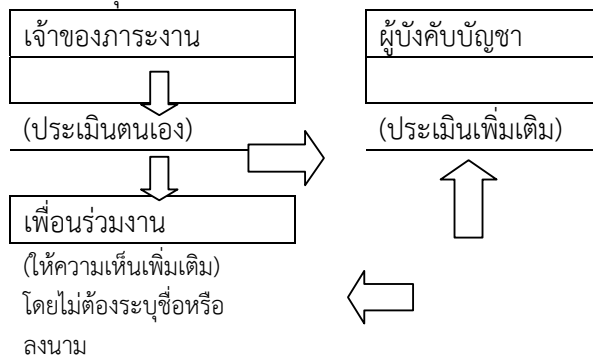
6. กรอบแนวคิดการประเมินตนเองและรับรองตนเองด้านการกำกับดูแลที่ดีเชิงจริยธรรม

การกำกับดูแลที่ดีระดับบุคคล ขึ้นกับการกำกับตนเองของบุคคลตามกรอบนโยบาย และกรอบแนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้น ทุกองค์กรจึงควรจะวางกลไกการกำกับตนเองระดับบุคคลในด้านการกำกับดูแลที่ดี มากกว่าการใช้กลไกภาคบังคับใช้เพียงอย่างเดียว โดยกลไกกำกับตนเองนี้เน้นให้บุคคลได้ทบทวนตนเองผ่านการประเมินตนเองและผ่านการรับรองตนเอง ภายใต้กรอบและประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินตนเองของรายบุคคลรายตำแหน่ง จะนำไปสู่การรับรองตนเองว่าจะมีการปรับปรุงและยกระดับเชิงคุณภาพ ที่จะช่วยให้สถานการณ์การกำกับดูแลที่ดีระดับบุคคลและระดับองค์กรดีขึ้น

โดยทั่วไป การประเมินตนเองจะจัดทำในรูปแบบของ Checklist โดยมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ คือ ตลอดเวลา เสมอ เกิดบ่อยครั้ง เกิดบางครั้งไม่บ่อย หรือ แทบจะไม่เกิดขึ้น หรือไม่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ในบางองค์กรมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของประเด็นที่ประเมินตนเองไม่เท่ากัน และเมื่อรวมค่าคะแนนออกมาแล้ว บุคคลจะรู้ว่าตน อยู่ในระดับของการกำกับดูแลที่ดี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่คาดหวังหรือไม่ และประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์จะมีการแก้ไขหรือจัดการเพื่อลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์อย่างไร

ในกรณี ที่ต้องการให้มีการรับรู้ รับทราบผลการประเมินตนเองของบุคคล อาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาลงนาม รับทราบรวมทั้งให้ความเห็นเพิ่มเติมได้ด้วย หรืออาจจะให้ความเห็นเพิ่มเติมด้วยระบบการจับสลาก หรือวิธีการอื่น ที่ไม่ใช่การเฉพาะเจาะจงจากเพื่อนร่วมงานก็ได้ และเป็นการให้ความเห็นอย่างเปิดเผย ซึ่งผู้ถูกประเมินจะนำไปพิจารณาเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป



ตัวอย่างของประเด็นที่ใช้ในการประเมินตนเอง	บ่อยครั้ง	เกิดบางครั้ง ไม่บ่อย	แทบจะ ไม่เกิด	ไม่เกี่ยวข้อง กับภาระงาน
องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำในเชิงจริยธรรม				
1.ข้าพเจ้ามีความกล้าไม่หวั่นเกรง และพร้อมที่จะกระทำและปฏิบัติงานเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ที่จะทำให้ผลงานบรรลุพันธกิจขององค์กร				
2.ข้าพเจ้ารับทราบว่า องค์กรให้ความสำคัญกับผลประโยชน์สังคม และผู้รับบริการมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว				
3.ข้าพเจ้าตระหนักและเตือนตนเองอยู่เสมอให้ทำหน้าที่และแสดงตามภาระหน้าที่ด้วยพฤติกรรมที่มีจริยธรรมที่ควรจะเป็น				
4.ข้าพเจ้าระมัดระวังในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขที่เป็นภาระการจ่ายของผู้ที่ร่วมกิจกรรมภายนอก ให้เกิดการประหยัดรายจ่าย ไม่เป็นภาระ กับผู้จ่ายเงินจำเป็น				
5.ข้าพเจ้ามีความมั่นใจว่า การดำเนินงานของข้าพเจ้าสอดคล้องกับประมวลจริยธรรมขององค์กร และจริยธรรมที่ตลาดคาดหวัง				
6.ข้าพเจ้าระมัดระวังให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และไม่เปิดช่องว่างให้เกิดประเด็นที่อาจจะสร้างความสับสนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง				
7.ข้าพเจ้าได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของคณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนถึงจริยธรรมและธรรมาภิบาลในประเด็นที่มีความสำคัญขององค์กร				
8.ข้าพเจ้ายึดมั่นในการใช้กรอบแนวคิดเชิงจริยธรรมในการหาแนวทางและบริหารจัดการกับความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ที่เกิดระหว่างปฏิบัติภาระงาน				
9.ข้าพเจ้ามีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีจริยธรรม กรณีที่มีประเด็นที่สุมเสียดระหว่างการศึกษา				
10.ข้าพเจ้าหยาบยกเอาประเด็นที่อาจจะเกิดผลกระทบทางลบต่อกลุ่มเป้าหมาย สังคมขึ้นมาสู่การศึกษาในระหว่างการจัดทำแผน การพิจารณาเพื่อตัดสินใจ				
11.ข้าพเจ้าได้มีโอกาสร่วมในการอธิบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้มีการเตรียมการแก้ไข ตอบโต้ที่เหมาะสม				
12.ข้าพเจ้าได้ใช้อำนาจที่มีในการกระทำการตามหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงอย่างเดียว ไม่ได้กระทำเพื่อหวังผลประโยชน์ต่อตนเองเป็นการล่วงหน้าในอนาคต				
13.เมื่อเกิดประเด็นความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ต่อองค์กรหรือต่อหน้าที่ การงานตามภาระงาน ข้าพเจ้า ประสบความสำเร็จใน				

ตัวอย่างของประเด็นที่ใช้ในการประเมินตนเอง	บ่อยครั้ง	เกิดบางครั้ง ไม่บ่อย	แทบจะ ไม่เกิด	ไม่เกี่ยวข้อง กับภาระงาน
การหาวิธีแก้ไขได้เหมาะสม เป็นที่ยอมรับและสร้างความพอใจแก่ทุกฝ่าย				
14.ข้าพเจ้าให้เกียรติ และให้ความเคารพต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาเสมอ และไม่เคยมีปัญหาหรือความขัดแย้งกับผู้ใด				
15.ข้าพเจ้ายึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรและยึดโยงกับการแสดงออกตามหน้าที่การงาน				
16.ข้าพเจ้ายึดมั่นในการตัดสินใจและตัดสินใจทันทีหากเป็นสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่ชะลอหรือหลีกเลี่ยง เลื่อนเวลาการตัดสินใจที่ต้องเผชิญหน้ากับความยุ่งยากหรือการแทรกแซงทางการเมือง				
17.ข้าพเจ้าหาหรือกับบุคลากรที่เหมาะสม ในประเด็นที่เป็นเรื่องจริยธรรม ที่อาจจะตัดสินใจด้วยตนเอง หรือไม่มั่นใจในการตัดสินใจของตนเอง				
18.ข้าพเจ้าเห็นถึงความสำคัญของการจัดทำรายงาน สรุปผล การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือเหตุผลเชิงจริยธรรมที่ใช้ในการตัดสินใจ				
19.ข้าพเจ้ายินดีและเห็นด้วยกับการมีกลไกภายในด้านการกำกับติดตาม เพื่อส่งเสริมการตัดสินใจบนฐานของจริยธรรมอย่างเปิดกว้างและโปร่งใส				
20.ข้าพเจ้าสนับสนุน ส่งเสริมการกระทำและการตัดสินใจของบุคคลที่เป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาที่ยึดมั่นต่อประเด็นเชิงจริยธรรม				
21.ข้าพเจ้าใช้โอกาสระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในการส่งเสริมจริยธรรมของสังคม ตามเป้าประสงค์ขององค์กร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
22.ข้าพเจ้าได้เสียสละเวลาส่วนตัวในการร่วมในกิจกรรม กระบวนการ เพื่อแก้ไขปัญหาจริยธรรมในสังคมที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว				
23.ข้าพเจ้า ได้มีส่วนในการเชิญชวน ชักนำ เพื่อร่วมงานในการแก้ไขปัญหาสังคม ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว				
24.ข้าพเจ้าใช้แนวคิดของการห่วงใยเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกันในการปฏิบัติงานที่ได้เห็นผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบ				
25.ข้าพเจ้าเชื่อมั่นว่า การมีปฏิสัมพันธ์อย่างมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกเป็นคุณสมบัติสำคัญของบุคลากรในองค์กร				

7. มิติของตัวชี้วัดสุขภาพและผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance Health)

มิติของการกำกับดูแลที่ดีของกิจการ ไม่ได้แตกต่างจากผลดำเนินงานโดยทั่วไปและผลประกอบการด้านอื่นๆ จึงอาจจะแบ่งออกเป็น

- มิติที่ 1 efficiency ต้นทุนในการดำเนินงานบริหารที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ลดลง ใช้ทรัพยากรในการกำกับดูแลที่ลดลง
- มิติที่ 2 Transparency เปิดเผยข้อมูลด้านกำกับดูแลที่ดีให้รับทราบ เกิดความเข้าใจ เชื่อถือดีขึ้น
- มิติที่ 3 Participation ระดับการมีส่วนร่วมเพื่อสะท้อนการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มขึ้น
- มิติที่ 4 Effectiveness การรับรู้ การให้คุณค่าของการกำกับดูแลที่ดี

นอกจากการแยกมิติของเกณฑ์ชี้วัดด้านผลดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีจะแบ่งตามแนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีแนวทางการชี้วัดในมิติอื่นได้ดังนี้

มิติ	FINANCIAL/ECONOMIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านการเงินหรือเศรษฐศาสตร์	PUBLIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านสังคม การให้บริการสาธารณะ	SOCIAL GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดการตอบสนองความคาดหวังด้านสังคม
Internal Efficiency	1) ความสามารถกำกับตนเองของเจ้าของภาระงาน (Self Control and governance of task owner) 2) ประสิทธิภาพการกำกับด้านไอทีภิบาล (IT control and Governance) 3) ระดับการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC (GRC implementation)	1) บริหารทรัพยากรสินทรัพย์ กระบวนการ โครงสร้างองค์กร ให้ได้ผลผลิตตามภาระงานที่เกิดผลลัพธ์ของงานบริการสาธารณะ	
Performance efficiency	1) บริหารผลประกอบการไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย 2) ค่าความแปรปรวน เบี่ยงเบนของผลดำเนินงานลดลง	1) พัฒนา one-stop service แก่ผู้ใช้บริการ 2) ให้บริการรวดเร็วขึ้น	การบริหารจริยธรรม ธรรมภิบาลที่ให้บริการยอมรับ
transparency	1) บริหารความสูญเสีย ความเสียหาย ผลกระทบทางลบ ข้อร้องเรียน 2) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability)	การบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต คอร์ปชั่น	ระบบการให้ข้อมูลและเบาะแส
Public Participation	บริหารผลลัพธ์ที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนที่นอกเหนือผลประกอบการตามเป้าหมาย (Leadership Participation)		การมีส่วนร่วมของสังคมในกระบวนการตัดสินใจสำคัญ (Public participation in decision making)
Effectiveness =change	ระดับการฉีกกำลังของห่วงโซ่คุณค่าภายในจากการทำงานข้ามฝ่ายงาน/สายงาน (Internal value chain) วัฒนธรรมที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรมเข้มแข็ง (An ethical and values-based culture)	ระดับการฉีกกำลังของห่วงโซ่คุณค่าภายนอกกิจการจากการทำงานข้ามองค์กร (External value chain)	ผลตอบแทน สนองตอบได้ตามความคาดหวังของกลุ่มคนในสังคม (Social Return targeting)

8. กระบวนการนำแผนแม่บทฯ มาใช้ภายใน ททท.

การนำเอาแผนแม่บทฯ มาใช้ภายใน ททท. ที่ปรึกษาได้แยกออกเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ค่อยเป็นค่อยไป ดังนี้

<p>1.ระยะริเริ่มการพัฒนาในระดับองค์กรและระดับสูงในองค์กร</p>	<p>วางพิมพ์เขียว (Blueprint) หลักการ เกณฑ์ กรอบแนวทางให้ชัดเจน</p> <p>↓</p> <p>ทำให้เกิดความเข้าใจในพิมพ์เขียวในภาพใหญ่ในระดับพันธกิจขององค์กร ผลในทางเศรษฐศาสตร์ และผลทางสังคม</p> <p>↓</p>
<p>2.ระยะขยายผลสู่ผู้ปฏิบัติงานภายในทุกระดับ</p>	<p>เริ่มการพัฒนาจากระดับคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน เจ้าของภาระงานทุกระดับ</p> <p>↓</p> <p>แทรกการกำกับดูแลที่ดีที่เป็น IT Control และ IT Governance ลดการพึ่งพาตัวบุคคลอย่างเดียว</p> <p>↓</p> <p>แทรกการกำกับดูแลที่ดีทั้งที่เป็นภาคบังคับด้วยกฎเกณฑ์และในด้านซอฟต์แวร์ ด้วยจรรยาบรรณ ธรรมเนียมปฏิบัติ</p> <p>↓</p>
<p>3.ระยะขยายผลออกสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายนอกกิจการ</p>	<p>วางพิมพ์เขียว แบบจำลองการกำกับดูแลที่ดีกับกิจการในเครือกิจการร่วมลงทุน กิจการในห่วงโซ่อุปทานและพันธมิตรภายนอก</p> <p>↓</p> <p>วางพิมพ์เขียว แบบจำลองการมีส่วนร่วมของสังคมในการตัดสินใจสำคัญที่มีผลกระทบต่อสังคม</p> <p>↓</p>
<p>4.ระยะการปรับวิธีการกำกับติดตามประเมินผล วัดผลดำเนินงาน</p>	<p>ขยายขอบเขตของการประเมินผล วัดผล จากผลประกอบการสู่ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลลัพธ์ทางสังคม</p> <p>↓</p>
<p>5.ระยะเพิ่มความเข้มแข็งของการกำกับดูแลที่ดีด้วยเครื่องมือเพิ่มเติม</p>	<p>พัฒนาเครื่องมือ กลไกเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของการกำกับดูแลที่ดี</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) การให้ข้อมูลและแจ้งเบาะแส (2) ตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาล (3) ตัวชี้วัดด้านการบริหารการทุจริตและคอร์รัปชัน (4) HR Scorecard (5) ระบบแรงจูงใจ รางวัลผลดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี (6) ระบบการสื่อสารผ่านช่องทางใหม่ <p>↓</p>
<p>6.ระยะการบูรณาการอย่างครบวงจร</p>	<p>การเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับ CSR</p> <p>การเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีตามแนวทาง GRC</p>

9.ร่างแผนแม่บทฯ ที่นำเสนอในการสนทนากลุ่มย่อย

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บทฯ	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บทฯ	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
<p>1. การวางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทาง (Policy and Framework) ให้ชัดเจนในระดับองค์กรที่ยึดโยงกับการกำกับตาม</p> <p>(ก) พันธกิจทางการเงิน</p> <p>(ข) ตามพันธกิจเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ และ</p> <p>(ค) ตามพันธกิจเพื่อผลตอบแทนทางสังคม</p>	<p>Principle-based rather than rule-based approach</p>	<p>สร้าง ความ พร้อม โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure & Facility Readiness)</p>	<p>1.โครงการทบทวนนโยบายและประกาศนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีฉบับใหม่</p> <p>แยกหลักการและแนวทางการปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ระดับองค์กรสำหรับภาระงานรายกลุ่มที่มุ่งเน้น</p> <p>(ก) ผลตอบแทนทางการเงิน เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>(ข) ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ เน้นผลประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก</p> <p>(ค) ผลตอบแทนทางสังคม เน้นคนในสังคม สิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้เจาะจงตัวบุคคลคนใดคนหนึ่งโดยตรง จึงแตกต่างจากผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์</p> <p>2.โครงการทบทวนบทบาทตามกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามและให้สอดคล้องกับหลักการด้านการกำกับดูแลที่ระดับองค์กร ที่แยกออกเป็น</p> <p>(ก) บทบาทของกรรมการในฐานะคณะกรรมการ ททท.</p> <p>(ข) บทบาทของกรรมการ คณะทำงานในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะบุคคล</p> <p>(ค) บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำและต้นแบบ</p> <p>(ง) บทบาทของบุคลากรในระดับหัวหน้างาน และเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง</p> <p>(จ) บทบาทของบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่ตามการมอบหมาย รับจ้างงานจากองค์กร</p> <p>(ฉ) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ภาคส่วนอื่น</p> <p>3.โครงการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร (Restructure) เพื่อรองรับกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ ระยะ 7 ปี</p>	<p>1. พัฒนาคำหลักที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ระดับองค์กร เพื่อใช้ในการสื่อสาร ส่งต่อสู่ระดับการปฏิบัติ และขยายขอบข่ายออกสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอก</p>

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บทฯ	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บทฯ	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
			<p>(ก) กิจกรรมการพัฒนาหน่วยงานสนับสนุนการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี (CG Supporting Center) ทำหน้าที่กำกับติดตาม ประมวลผล ประเมินผลการดำเนินงานจริงในด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ข) กิจกรรมการบูรณาการและเชื่อมโยงหน่วยงานสนับสนุนการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี กับงานตรวจสอบภายใน และงานบริหารบุคลากร</p> <p>(ค) กิจกรรมการพัฒนาหน่วยงานบริหารข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการกำกับดูแลที่ดี (Data Operation)</p> <p>4.โครงการลงทุนเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น ให้มีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นตามหลักการและกรอบแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ก) กิจกรรมการออกแบบเพื่อพัฒนาระบบงานรองรับเพื่อจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลกลางเดียวกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบันทึกผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ข) กิจกรรมการวางแผนและระบบรายงานด้านกำกับดูแลที่ดี</p>	
<p>2. ถ่ายทอดหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางจากระดับองค์กร สู่ระดับสายงาน และระดับบุคคลให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ที่คำนึงถึงมิติด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และประสิทธิผล</p>	<p>CG Cascading</p>	<p>สร้าง ความ พร้อม โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure & Facility Readiness)</p>	<p>5.โครงการพัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ก) วัฒนธรรมยอมรับและตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อสาธารณะ</p> <p>(ข) วัฒนธรรมการให้ความร่วมมือ เคารพบุคคลอื่น การทำงานเป็นทีม</p> <p>(ค) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยง ป้องปราม สอดส่อง และสอบทานกัน</p> <p>6.โครงการสื่อสารภายในองค์กร</p> <p>(ก) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกรรมการ</p> <p>(ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง</p>	<p>2.บ่มเพาะ ปลูกฝัง สร้างความตระหนัก การรับรู้ ความเข้าใจด้านหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ บทบาทที่จำเป็นด้านการกำกับดูแลที่ดี</p>

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บท	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บท	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
			(ค) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ (ง) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรที่รับตำแหน่งงาน กรรมการ คณะทำงาน คณะบุคคล 7.โครงการพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (KM) ด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้นของบุคลากรภายในและภายนอก (ก) กิจกรรมพัฒนาระบบการสืบค้นข่าวสารเชิงสร้างสรรค์และ Interactive บนเว็บไซต์ (Web-based) (ข) กิจกรรมพัฒนาระบบการสำรวจความคิดเห็นด้านความพึง พอใจต่อการกำกับดูแลที่ดี (ค) กิจกรรมพัฒนาระบบ e-Learning / e-Lesson Learned / e-Exam เพื่อใช้กับบุคลากร	
3. การวางบทบาทและความรับผิดชอบ ของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับ คณะกรรมการ ททท. ที่เน้นการสอดส่อง ภาพรวม ระดับผู้บริหารในการบริหาร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร บริหารและ บุคลากรระดับหัวหน้างาน ผล ประกอบการและความคาดหวังของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ	Governance Oversight	นำสู่การปฏิบัติจริงที่ สอดคล้องกับแผน วิสาหกิจและยุทธ- ศาสตร์ (Responsiveness)	8.โครงการพัฒนาให้เกิดการเติมเต็มสู่บทบาทและความรับผิดชอบของ บุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ระดับผู้บริหาร และ บุคลากรระดับหัวหน้างาน (ก) กิจกรรมพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการสอดส่องในภาพรวม (CG Oversight) (ข) กิจกรรมพัฒนาแนวปฏิบัติการบริหารสภาพแวดล้อมภายใน องค์กร (Internal Environment Improvement) (ค) กิจกรรมพัฒนาแนวปฏิบัติการตัดสินใจ ที่ใช้ดุลยพินิจและ วิจารณ์ญาณอย่างมีธรรมาภิบาล (ง) กิจกรรมพัฒนาแนวทางวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรร มาภิบาลสำหรับแผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบคำขอ งบประมาณตามเกณฑ์สำนักงบประมาณ (จ) กิจกรรมพัฒนาแนวทางวิเคราะห์โครงการตามกรอบการ กำกับดูแลที่ดี (Project - based Governance)	สามารถกำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรในระดับ การสอดส่อง กำกับการบริหารจัดการ

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บท	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บท	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
4. การวางบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรระดับหัวหน้างานและบุคคลระดับปฏิบัติในการควบคุมตนเอง กำกับตนเองบริหารความเสี่ยงด้วยตนเอง	Internal Value Chain	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ (Responsiveness)	9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับที่ดีรายตำแหน่งงาน ภาระงาน (ก) กิจกรรมการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการค้นหา วิเคราะห์และประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของเจ้าของภาระงาน (ข) กิจกรรมการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการสอดส่อง สอบทานภาระงานระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลที่ดี (ค) กิจกรรมการพัฒนาแบบแผน (Platform) และรูปแบบในการรับรองตนเองด้านการกำกับดูแลที่ดี	มีกรอบการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรในการกำกับตนเอง
5. การวางบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรด้านการกำกับดูแลที่ดีกับกิจการในเครือ กิจการร่วมลงทุน และกิจการในห่วงโซ่อุปทาน ห่วงโซ่แก่งคุณค่า และพันธมิตรภายนอก	External Value Chain	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ (Responsiveness)	10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี (ก) ในฐานะ Holding Company สำหรับกิจการในเครือและกิจการร่วมลงทุน (ข) ในฐานะ Steering Committee ตรวจจับงานกิจการที่เป็นคู่สัญญา ผู้รับงานสำคัญที่มีประเด็นต้องกำกับตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มเติมจากระเบียบปฏิบัติทั่วไป (ค) ในฐานะแจ้งเตือน คัดกรอง (Lineman) กิจการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากห่วงโซ่ เช่น จัดทะเบียน Watchlist และ Blacklist (ง) ในฐานะพันธมิตรกับกิจการที่มีความตกลงร่วมกัน 11.โครงการสื่อสารกิจกรรมพิเศษที่จะดำเนินการจริงตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี เช่น การสำรวจสภาพจริง (Due Diligence) การตรวจสอบพื้นที่จริง (Site Investigation) การรับรองตนเอง เป็นต้น ตามโครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี (โครงการที่ 9) กับเครือข่าย พันธมิตร กิจการในห่วงโซ่แก่งคุณค่า (Value Chain) ภายนอกกิจการ (ก) กิจกรรมการเชื่อมโยง ส่งต่อ ขยายการกำกับดูแลที่ดีไปยังกิจการในห่วงโซ่แก่งคุณค่า (ข) กิจกรรมการสร้างพันธมิตรผูกพัน ตัวชี้วัดร่วมกันกับกิจการในห่วงโซ่แก่งคุณค่า	มีกรอบการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่ขยายออกไปภายนอกองค์กร

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บทฯ	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บทฯ	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
6. การวางบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรในการกำกับดูแลด้วย IT	IT Control และ IT Governance	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ (Responsiveness)	12.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี ที่ใช้การควบคุมและกำกับบน IT ต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ในระบบงานสำคัญที่มีความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดี (ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT) (ก) กิจกรรมการพัฒนานโยบายการกำกับดูแลบนไอทีภิบาล (IT Governance) และบทลงโทษ (ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวปฏิบัติการควบคุมภายในบน IT Control	มีกรอบการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรในการกำกับดูแลด้วย IT
7. การวางบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรในการกำกับดูแลด้วยจรรยาบรรณ ธรรมาภิบาล และกำกับจรรยาบรรณวิบัติ	Ethical and Value-based Culture		13.โครงการพัฒนาจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี (ก) กิจกรรมการพัฒนาจริยธรรมรายตำแหน่ง (ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการรับรองจริยธรรมรายตำแหน่ง บทลงโทษที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณ ธรรมาภิบาล และกำกับจรรยาบรรณวิบัติ	มีกรอบการกำกับดูแลด้วยจรรยาบรรณ ธรรมาภิบาล และกำกับจรรยาบรรณวิบัติ
8. การวางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางให้ชัดเจนในการมีส่วนร่วมของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร	Public Participation in Strategic Decision Making	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ (Responsiveness)	14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วนสำคัญอื่นที่เกี่ยวข้อง 15.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการ (Procedures) การนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมมาร่วมในการตัดสินใจสำคัญ (ก) ภาระงานระดับโครงการ (ข) ภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม	มีกรอบการกำหนดการมีส่วนร่วมของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร
9. การวางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางการติดตาม ประเมินผล วัดผลประกอบการและผลลัพธ์เพื่อกำกับดูแลที่ดี	Governance on Performance Monitoring and Evaluation	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ (Responsiveness)	16.โครงการพัฒนาตัวชี้วัด เพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงานองค์กรด้านการกำกับดูแลที่ดี (ก) ตัวชี้วัดระดับโครงการ (ข) ตัวชี้วัดระดับสายงาน ฝ่ายงาน (ค) ตัวชี้วัดเฉพาะเจาะจง ตามนโยบาย หรือการมอบหมาย	มีหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางการติดตาม ประเมินผล วัดผลประกอบการและผลลัพธ์

กรอบแนวคิดการพัฒนา	หลักการที่อิง	ระยะการพัฒนาของแผนแม่บท	แผนงาน/โครงการในแผนแม่บท	ความคาดหวัง ประโยชน์ที่จะได้รับจากแผนงาน/โครงการ
<p>10. การพัฒนาโลก เครื่องมือเพิ่มเติมในการยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>10.1 ระบบการให้ข้อมูลและแจ้งเบาะแส</p> <p>10.2 ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล</p> <p>10.3 ตัวชี้วัดเพื่อบริหารการทุจริตและคอร์ปชั่น</p> <p>10.4 HR Scorecard</p> <p>10.5 ระบบแรงจูงใจและรางวัลผล-งานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>10.6 ระบบการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์</p>	Mechanism and Tools	พัฒนาต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ (System Reform)	<p>17.โครงการออกแบบ พัฒนางค์ประกอบที่ทำให้เกิดกลไก เครื่องมือรองรับการกำกับดูแลที่ดีรายกรณี</p> <p>(ก) กิจกรรมการพัฒนาระบบการให้ข้อมูลและแจ้งเบาะแส</p> <p>(ข) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดธรรมาภิบาล</p> <p>(ค) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อบริหารการทุจริตและคอร์ปชั่น</p> <p>(ง) กิจกรรมการพัฒนาระบบ HR Scorecard</p> <p>(จ) กิจกรรมการพัฒนาระบบแรงจูงใจและรางวัลผลดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ฉ) กิจกรรมการพัฒนาระบบการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์</p>	มีหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางการติดตาม ประเมินผล วัตถุประสงค์ของการและผลลัพธ์
<p>11. การเชื่อมโยงหลักการ แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)</p>	Integrate CG and CSR	พัฒนาต่อยอด ให้เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง (Integration of Approach)	<p>18.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เจ็อนไซ แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยงหลักการ แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)</p> <p>(ก) กิจกรรมการพัฒนารฐานข้อมูลกลางเพื่อจัดเก็บผลงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)</p> <p>(ข) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดผลดำเนินงานร่วมระหว่างภารกิจหลักตามพันธกิจและภารกิจตาม CSR กับกลุ่มเป้าหมายร่วมกันหรือพื้นที่ร่วมกัน</p>	มีกรอบการเชื่อมโยงหลักการ แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
<p>12. การวางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทาง GRC ให้ชัดเจน</p>	Integrate CG and GRC	พัฒนาต่อยอด ให้เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง (Integration of Approach)	<p>19.โครงการพัฒนาแนวทางบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม (Social Risk) ที่กระทบต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์ขององค์กร ในด้านการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>(ก) กิจกรรมการบริหารการลงข่าวทางลบที่ไม่จริง บิดเบือน</p> <p>(ข) กิจกรรมการบริหารข่าวทางลบที่เป็นกระแสในสังคม</p> <p>(ค) กิจกรรมการบริหารการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ (non-Compliance risk event)</p>	มีหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทาง GRC ให้ชัดเจน

แผนภาพแสดง กรอบเวลาดำเนินโครงการตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี
สมมติฐานที่ 1 มีความพร้อมดำเนินการทันที

	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
โครงการที่	เตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม 1 2 3 5 6/1 7/1	6/2 7/2 8/2 9/1 10/1 12/1 13/1	6/3 7/3 8/3 9/2 10/2 11 12/2 13/2 14/1	6/4 4 7/4 10/3 14/2 16/2 17 18/1 19/1	6/5 18/2 19/2	6/6 19/3

ปี	โครงการ					
2558	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)					
2559	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)	1.โครงการทบทวนนโยบายและประกาศด้านการกำกับดูแลที่ดีฉบับใหม่ 2.โครงการทบทวนบทบาทตามกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติตาม 3.โครงการบทบาทและปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร		5.โครงการพัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมเพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี 6.โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 1		7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้(KM) CG ระยะที่ 1 8.โครงการพัฒนาให้เกิดการเติมเต็มบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรระยะที่ 1
2560	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 2 13.โครงการพัฒนาจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการ CG ระยะที่ 1	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 2	8.โครงการพัฒนาเติมเต็มบทบาท ความรับผิดชอบบุคลากรในองค์กรระยะที่ 2	9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน การงาน ระยะที่ 1		10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่1 12.โครงการพัฒนาเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 1
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ						
2561	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่3 14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG กับผู้มีส่วนได้เสีย ระยะที่ 1	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 3 11.โครงการสื่อสารกิจกรรมพิเศษที่จะดำเนินการจริงตามหลักเกณฑ์เงื่อนไข CG	8.โครงการพัฒนาให้เติมเต็มบทบาทและความรับผิดชอบบุคลากรฯ ระยะที่ 3 13.โครงการจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการCG ระยะที่ 2	9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน การงาน ระยะที่ 2 15.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการการนำผู้มีส่วนได้เสียและสังคม มาร่วมระยะที่ 1		10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่ 1 12.โครงการพัฒนาเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 2 16.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงาน CG ระยะที่ 1
2562	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 4 4.โครงการลงทุนเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น ให้มีโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 3 10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่ 316	16.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงาน CG ระยะที่ 2 17.โครงการออกแบบ พัฒนาองค์ประกอบที่ทำให้เกิดกลไกเครื่องมือรองรับ CG	14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG กับผู้มีส่วนได้เสีย ระยะที่ 1 15.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการการนำผู้มีส่วนได้เสียและสังคม มาร่วมระยะที่2		18.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 1 19.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 1
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ						
2563	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 5	18.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 2		19.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 2		
2564	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 6	19.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 3				
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ						

แผนภาพแสดง กรอบเวลาดำเนินโครงการตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี
สมมติฐานที่ 2 มีความพร้อมดำเนินการไม่ได้ทันที

	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
โครงการที่	เตรียมความพร้อม	เตรียมความพร้อม 1 2 3 5 6/1 7/1 8/1	เตรียมความพร้อม 6/2 7/2 8/2 9/1 10/1	6/3 7/3 8/3 9/2 10/2 11 12/1 13/1	6/4 4 7/4 10/3 14/1 15/1 16/1 17 18/1 19/1	6/5 14/2 15/2 16/2 18/2 19/2	6/6 18/3 19/3
ปี	โครงการ						
2558	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)						
2559	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)	1.โครงการทบทวนนโยบายและประกาศด้านการกำกับดูแลที่ดีฉบับใหม่ 2.โครงการทบทวนบทบาทตามกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติตาม 3.โครงการบทบาทและปรับปรุงโครงสร้างการบริหาร			5.โครงการพัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมเพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี 6.โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 1	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้(KM) ระยะที่ 1 8.โครงการพัฒนาให้เกิดการเติมเต็มบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรระยะที่ 1	
2560	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 2	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 2	8.โครงการพัฒนาเติมเต็มบทบาท ความรับผิดชอบบุคลากร ฯ ระยะที่ 2	9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่ง งาน ภาระงาน ระยะที่ 1	10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่ 1		
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							
2561	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กรระยะที่ 3 13.โครงการพัฒนาจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการ CG ระยะที่ 1 14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG กับผู้มีส่วนได้เสีย ระยะที่ 1	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 3 11.โครงการสื่อสารกิจกรรมพิเศษที่จะดำเนินการจริงตามหลักเกณฑ์เงื่อนไข CG	8.โครงการพัฒนาเติมเต็มบทบาทและความรับผิดชอบบุคลากรฯ ระยะที่ 3 13.โครงการจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการCG ระยะที่ 2	9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่ง งาน ภาระงาน ระยะที่ 2	10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่ 2 12.โครงการพัฒนาเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 1 12.โครงการพัฒนาเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 2		
2562	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 4 4.โครงการลงทุนเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น 9.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงาน CG ระยะที่ 1	7.โครงการพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 4 10.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG ระยะที่ 3	14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG กับผู้มีส่วนได้เสีย ระยะที่ 1 17.โครงการออกแบบ พัฒนา องค์ประกอบทำให้เกิดกลไกเครื่องมือรองรับ CG	15.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการการนำผู้มีส่วนได้เสียและสังคมมาร่วมระยะที่ 1 16.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงาน CG ระยะที่ 1	18.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 1 19.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 1		
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							
2563	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 5 14.โครงการสื่อสารหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG กับผู้มีส่วนได้เสีย ระยะที่ 2	15.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไขกระบวนการการนำผู้มีส่วนได้เสียและสังคมมาร่วม ระยะที่ 2		16.โครงการพัฒนาตัวชี้วัดเพื่อติดตามและประเมินผลดำเนินงาน CG ระยะที่ 2 19.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 2			
2564	6. โครงการสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 6	18.โครงการพัฒนาหลักเกณฑ์เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 2			219.โครงการพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงสังคม ระยะที่ 3		
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							

บทที่ 4

ผลการสนทนากลุ่มย่อย และประเด็น ที่ใช้ในพิจารณาการปรับปรุงร่างแผนแม่บทฯ

1. การสอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสนทนากลุ่มย่อย

การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนาระหว่าง ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ประมาณ 8-12 คน โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (ผู้วิจัย) เป็นผู้จุดประเด็นการสนทนา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นของการสนทนาอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง

การจัดสนทนากลุ่มเป็นวิธีการเก็บข้อมูล ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะสามารถรายงานผลได้อย่างรวดเร็วใช้เวลาน้อย

เหตุผลหลัก ๆ สำหรับเลือกการทำ FDG คือ

1. ต้องการสังเกตพฤติกรรมภายในกลุ่มของสมาชิก
2. สามารถเห็นปฏิกริยาภายในกลุ่ม (Group interaction)
3. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย สามารถเก็บข้อมูลจาก คน 8-12 คน ภายในเวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง
4. ต้องการทราบความรู้สึกและท่าทีของกลุ่มที่มีต่อเรื่องราวหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ทำการศึกษา

การสนทนาทำโดยยึดแนวคำถามเป็นหลักและ พิจารณาความเหมาะสมและยืดหยุ่นมีความครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการ

จบการสนทนาด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาถามข้อข้องใจอีกครั้งหนึ่ง

การสนทนากลุ่ม เป็นการศึกษาความคิดเห็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของสมาชิก จึงไม่มีคำตอบที่ “ถูก” หรือ “ผิด”

2. สรุปความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ External Stakeholders และ Social Activist

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่เชิญมาร่วมประกอบด้วย

ชื่อ นามสกุล	เหตุผลที่เชิญ
นางสุมลมาลย์ กัลยาศิริ	อดีต รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม รับผิดชอบดูแลงานส่งเสริม SMEs วิสาหกิจชุมชน กรรมการตัดสินแม่แห่งชาติ กรรมการนวัตกรรมแห่งชาติ ผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ อดีต กรรมการ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจแห่งประเทศไทย
ดร.เมธา สุวรรณสาร * ติดภารกิจมาร่วมไม่ได้	2.1 ประธานบริษัท ไชเบอร์ตรอน จำกัด 2.2 กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดผลตอบแทน บริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) 2.3 กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการสรรหา และกำหนดผลตอบแทน บริษัทศรีอยุธยา เจอเนอร์ล ประกันภัย 2.4 Vice President – ISACA (Information Security Audit and Control Association) Bangkok Chapter 2.5 Vice President – อุปนายกสมาคมความมั่นคงปลอดภัยระบบ

ชื่อ นามสกุล	เหตุผลที่เชิญ
	สารสนเทศ (TISA – Thailand Information Security Association) 2.6 กรรมการบริหารความเสี่ยงหอการค้าไทย 2.7 กรรมการสรรหาและกำหนดผลตอบแทนของ ธพว. 2.8 ผู้เชี่ยวชาญด้าน IT Examination ของ ธพท. 2.9 ผู้บรรยาย ทางด้าน Corporate Governance, IT Governance, การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมและการตรวจสอบภายในตามฐานความเสี่ยง และการตรวจสอบด้านคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเรื่อง IT Audit for Non-IT Auditor
พล.อ.อ.ปิโยรส เลิศสมบุญ	ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ กระทรวงกลาโหม การศึกษา วิทยาศาสตร์บัณฑิต (ไฟฟ้าสื่อสาร) โรงเรียนนายเรืออากาศ นิเทศศาสตร์บัณฑิต และศิลปศาสตร์บัณฑิต ม.สุโขทัยธรรมาธิราช รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต (บริการรัฐกิจ) ม.ธรรมศาสตร์ ประกาศนียบัตรชั้นสูงวิศวกรรมไฟฟ้า ม.จุฬาลงกรณ์ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ วิทยาลัยการทัพอากาศ หน้าที่การงาน รองผู้อำนวยการกองซ่อมปรับเทียบมาตรฐาน เครื่องวัด (มาตรวิทยา) ผู้อำนวยการกองโทรคมนาคม กองทัพอากาศ รองเจ้ากรมสื่อสารทหารอากาศ เจ้ากรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารอากาศ ที่ปรึกษาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ปรึกษาพิเศษกองทัพอากาศ ผลงานพิเศษ คณะกรรมการระบบป้องกันภัยทางอากาศภาคใต้ คณะกรรมการมาตรวิทยา กระทรวงวิทยาศาสตร์ ผู้อำนวยการสถานีวิทยุทางอากาศนครราชสีมา และเชียงใหม่ คณะกรรมการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศกองทัพอากาศ คณะกรรมการจัดตั้งศูนย์เตือนภัยพิบัติแห่งชาติ หน้าที่พิเศษ ราของครุฑพิเศษ

กลุ่มนักกิจกรรม Social Activist ที่เชิญมาร่วม ประกอบด้วย

ผศ.ดร.ณดา จันทร์สม * ติดภาระกิจมาร่วมไม่ได้	คณะบดี คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ นิติ ที่ปรึกษาโครงการการบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย: ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล (2557) ที่ปรึกษาโครงการธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการกองทุนรวม ไทย (2556)
--	---

	<p>ที่ปรึกษาโครงการความท้าทายขององค์กรในปี 2020 มิติด้านการจัดการทางการเงิน (2555)</p> <p>ที่ปรึกษาโครงการธุรกิจกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (2555)</p> <p>ที่ปรึกษาโครงการธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจ (2549)</p> <p>ที่ปรึกษาโครงการผู้ว่าซีอีโอกับการกระจายอำนาจ (2547)</p>
รศ. ดร. พรเพ็ญ วรสิทธา * ตีติการกิจมาร่วมไม่ได้	ที่ปรึกษาการพัฒนาเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล สำนักงบประมาณ
ดร.สุวัฒน์ ทองธนากุล	<p>ประธานอนุกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ</p> <p>กรรมการสถาบัน บัวย อิงภากรณ์</p> <p>กรรมการสมาคมเศรษฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์</p> <p>ที่ปรึกษาสภาการหนังสือพิมพ์แห่งชาติ</p> <p>ที่ปรึกษาสมาพันธ์นักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย</p> <p>ที่ปรึกษาสมาคมนักข่าวนักหนังสือพิมพ์แห่งประเทศไทย</p> <p>ที่ปรึกษาสมาคมผู้จัดพิมพ์และผู้จำหน่ายหนังสือแห่งประเทศไทย</p> <p>เกียรติคุณ</p> <ul style="list-style-type: none"> - พ.ศ. 2541 โล่เกียรติยศ ศิษย์เก่าดีเด่นคณะเศรษฐศาสตร์ บัณฑิตมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - พ.ศ. 2543 โล่เกียรติยศ ผู้ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - พ.ศ. 2543 โล่เกียรติยศ ผู้ทำคุณประโยชน์ให้มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช - พ.ศ. 2545 โล่เกียรติยศ ศิษย์เก่าดีเด่นโรงเรียนยานนาวาเขตวิทยาคม - พ.ศ. 2547 เกียรติบัตรศิษย์เก่าผู้บำเพ็ญประโยชน์-สร้างและเผยแพร่ชื่อเสียงในรอบ 70 ปี ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - พ.ศ. 2551 ศิษย์เก่าดีเด่น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กลุ่ม External Stakeholders ที่เชิญมาร่วมได้แก่

1. นายศิลาชัย สุหรัาย	รองผู้อำนวยการสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
2. นายศิริรัตน์ มิถุวัน	ผู้แทนผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย (สนท.)
3. นายสุเทพ อารมณร์ักษ์	นายกสมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย (สททท.)
4. นายสมชาย ชมระกา	อุปนายกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA)
5. นายธนุชเวช รัชมาลี	เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนกนโยบายและองค์กร ระดับ 6 บริษัท ไทยแลนด์ พรวิเลจ คาร์ด จำกัด

6. นางฤติมา กันใจมา	ผู้จัดการกิจการของน้ำพุร้อนอำเภอสันกำแพง จ.เชียงใหม่
7. นายพิชิต สุขไผ่ตา	กรรมการผู้จัดการบริษัท เอ็กซ์เทนเดอร์ จำกัด
8. นายปิยะวัฒน์ จันทน์นวล	กรรมการผู้จัดการบริษัท แบงค์คอก โรเตอร์ แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด
9. นางสาวสมิหรา ทนต์เจริญกิจ	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารงานลูกค้า บริษัท ลีโอเบอร์เนทท์ จำกัด
ผู้ติดตาม	
1. นางสาวจิราพร บุญพันธ์	บริษัท ไทยแลนด์ พรวิเลจ คาร์ด จำกัด
2. นายปราโมทย์ กীরติเกรียงไกร	บริษัท เอ็กซ์เทนเดอร์ จำกัด
3. นางสาวพลอยไพลิน เจือจันทร์ดี	บริษัท แบงค์คอก โรเตอร์ แอนด์ พาร์ทเนอร์ จำกัด

สรุปข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และ Social Activist

นามผู้ให้ความเห็น	ประเด็นที่ให้ความเห็น
1.คุณสุมลมาลย์ กัลยาศิริ	<p>1.การทำให้งานการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วนและเพียงพอตามหลักวิชาการมีโอกาสที่จะสำเร็จได้ยาก ททท.ควรจะมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรก่อน เพราะต้องมีหน่วยงานรองรับ ดึงคนในหน่วยงานอื่นมาทำงานก็ได้ เป็นอาสาสมัครในงานบริหารการกำกับดูแลที่ดี แต่ไม่ควรให้เป็นตำแหน่งลอย ต้องฝังอยู่ในโครงสร้างองค์กรถาวร ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่อง เป็นแขนขาและเครื่องมือของคณะกรรมการตามโครงสร้าง</p> <p>2.ทำแผนแม่บทระยะ 7 ปี แล้ว ควรเป็นแผนที่มีลักษณะเป็น revolving plan เน้นการปรับปรุงแผน อาจจะมี 2 ปีต่อครั้ง</p> <p>3.ตัวชี้วัดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีมีความสำคัญ ควรพิจารณาตามระดับความก้าวหน้าของการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดี ควรจะแยกตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้ชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดผลทางสังคม เป็นเรื่องที่มีมิติกว้างขวาง อย่าไปจำกัดเฉพาะหน้าที่ เพราะบทบาททางสังคมเป็นเรื่องใหญ่ ททท.จะต้องช่วยหน่วยงานอื่น เพื่อให้ภารกิจของ ททท. สำเร็จ เข้าไปเสริมเป็นบทบาทระดับรองได้</p> <p>ควรเอาผลงานที่ทำไปแล้ว ที่ ททท.เชื่อมั่นว่าทำให้ดีในด้านการกำกับดูแลที่ดี มาดำเนินการต่อเนื่องและ เพิ่มความเข้มข้นให้มากขึ้นตามลำดับ ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>4.ผู้บริหาร คณะกรรมการ ททท. ต้องยอมรับกันในหลักการและเกณฑ์ตามแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดีก่อน จึงจะสำเร็จในการพัฒนาแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี CG Master Plan และคณะกรรมการและผู้บริหารต้องเข้ามาร่วมในกิจกรรม ซึ่งว่าไปแล้วทุกเรื่องคือการกำกับดูแลที่ดีที่เข้าไปแทรกได้ทั้งหมด หากภายในททท. เข้มแข็งพอและเป็นเอกภาพ ภายในองค์กรแล้วจึงจะขยายบทบาทและผลงานการกำกับดูแลที่ดีออกไปภายนอกได้</p> <p>5.การพัฒนาหลักสูตรการกำกับดูแลที่ดี นอกจากเจ้าหน้าที่ ททท. ที่</p>

	<p>จะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน พนักงานของกิจการในห่วงโซ่ควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการรับฟัง เข้าใจ ในเรื่องสำคัญ ถือว่าเป็นการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในห่วงโซ่คุณค่าด้วย</p> <p>6.ช่วงเริ่มต้น คณะกรรมการควรจะมีบทบาทในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ จนมั่นใจก่อน</p>
<p>ดร.สุวัฒน์ ทองธนากุล</p>	<p>1.กติกาลูกโลกได้เกิดการประเมิน ระบบมาตรฐานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม บริษัทที่จะคบค้า ทำธุรกิจด้วยต้องมีทั้งการดำเนินงานที่ดีในด้านการกำกับดูแลที่ดีและกิจกรรม CSR</p> <p>นักลงทุนสถาบันมีอาชีพ E S G - Environmental Social: Stakeholders , Governance</p> <p>2.การกำกับดูแลที่ดีก่อให้เกิดผลประกอบการที่ดี (Good performance) ไม่ใช่เพียงผลประกอบการที่ออกมาที่น่าพอใจ (High performance) หาก ททท. ต้องการจะเป็นองค์กร 100 ปี ต้องทำให้เห็นว่าสามารถการกำกับดูแลที่ดีให้คงความซื่อสัตย์ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ คณะกรรมการ ททท. ต้องมีการตรวจประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างจริงจังบนหลักการกำกับดูแลที่ดี และมีความเชื่อว่าการกำกับดูแลที่ดีจำเป็นและดี</p> <p>3.การที่ผู้เกี่ยวข้องและสังคมภายนอกสนใจและดูรายงานผลประกอบการ มีความก้าวหน้ามาก สามารถดูได้จากข้อมูลและรายงานต่าง ๆ รวมทั้งการกำกับดูแลที่ดี ทำให้การกำกับดูแลที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของ DNA ของ ททท.</p> <p>4.ททท. ควรจะทำเรื่องการกำกับดูแลที่ดี ที่เน้นครบวงจรทั้งหมด ตลอด supply chain ไปด้วยกันกับการพัฒนาจากภายใน ไม่ควรทำในภายหลัง เพราะผลของ supply chain มีผลต่อการดำเนินงานของ ททท.ตลอดเวลา</p> <p>การกำกับดูแลที่ดีกับ Supply Chain ควรจะใช้ทั้งการส่งเสริมสนับสนุน (ให้บางอย่าง) ยกย่องตัวอย่างที่ดี</p> <p>5.คำว่า Thailand Quality awards ไม่ได้เป็นรางวัลจริงๆ แต่เน้นการกำกับดูแลที่ดีเน้นภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การวัดการจัดการความรู้ การให้ความสำคัญ HR การจัดการกระบวนการผลลัพธ์ของทุกเกณฑ์ เป็นองค์กรระดับโลก</p> <p>6.การสื่อสารการกำกับดูแลที่ดีควรให้ความสำคัญให้ครบถ้วนโดยควรประกอบด้วย การรับรู้ สนใจ บวก การเข้าใจ บวก การยอมรับ บวก การสนับสนุน การขับเคลื่อน IMC การสื่อสาร การตลาดเชิงบูรณาการ</p> <p>ททท. ไม่ควรคิดว่าทำเพราะหน้าที่ เป็นภารกิจ แต่คิดว่าอยากให้คนใช้บริการไปได้ดี แบบคิดกับญาติ เพื่อน ทุกภาคส่วน อาจจะต้องประนีประนอมกันบ้างกับความถูกต้อง เช่นการสวนเลน หากช่วยลด</p>

	<p>การจราจรในตอนเช้า-เย็นที่ติดขัดก็ถือว่ายอมรับได้</p> <p>7.กรณีที่เกิดภาพลบ ข้อมูลบิดเบือนที่กระทบการกำกับดูแลที่ดี ททท. ควรพิจารณาใช้เทคนิคที่เรียกว่า “อัดเทปใหม่ ลบเทปเก่า” ทำให้เกิดความก้าวหน้า แก้ไข พัฒนา เพื่อลบล้างภาพเก่า เพราะแก้ไขภาพเก่าไม่ได้ ททท.สามารถเป็นแม่พระ พ่อพระได้</p> <p>8.การทำงานการกำกับดูแลที่ดีมีความลำบาก เพราะผู้เล่นในตลาดมีจำนวนมาก หลากหลาย รวมทั้งมีทั้งกระทรวง ทำให้เป็นทั้งพลังเสริมพลังผลึก ในทางบวก ทำให้เกิดการเป็นทางบวก ด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ เพราะการกำกับดูแลที่ดีคือการเริ่มต้นสร้างรากแก้วที่สำคัญ ในวัฒนธรรม ค่านิยมที่ดี พนักงานใหม่เรียนเรื่องอุดมการณ์ใหม่จากผู้บริหาร CEO บรรยายเอง</p> <p>9.การสื่อสารต้องทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น ไว้วางใจ ความเชื่อถือ</p> <p>10.แนวคิดบริหารแบบ social ทำแบบธุรกิจ ทำกำไรด้วย แข่งขันตามปกติ แต่เพื่อแก้ปัญหาสังคม เอากำไรมาขยายการลงทุนในทางสังคม</p>
<p>พลอากาศเอก ปิโยรส เลิศสมบูรณ์</p>	<p>1.ส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดีในมุมมองที่จำเป็นสำหรับ ททท. คือการสร้างวินัย คือทุกคนต้องเชื่อฟังในคำสั่ง ครอบคลุมในวงกว้างขวาง</p> <p>2.การสื่อสารที่จำเป็นในการส่งสารการกำกับดูแลที่ดี ต้องทำให้ผู้รับสาร ทำงานบนหลักการกำกับดูแลที่ดีโดยทันทีให้ได้</p> <p>3.ททท.ควรทำให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีทั้งภาวะปกติและภาวะฉุกเฉินได้ จะช่วยให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีได้ ทันเวลา ถูกต้อง</p> <p>4.การกำกับดูแลที่ดีคือการทำให้คนไม่รู้ – ฟังคนอื่น ทำแผนล่วงหน้า และมุ่งสู่ผลประโยชน์องค์กร</p> <p>เช่น ในแวดวงทหาร การกำกับดูแลที่ดีคือการทำให้ทหารทุกคนเชื่อว่าการตายในสนามรบเป็นเกียรติของทหาร ต้องทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จ ทำทุกอย่างและพร้อมไปตายดาบหน้า โดยไม่รู้ข้อมูลล่วงหน้าก่อน</p> <p>5.จากวิสัยทัศน์ของ ททท. ที่กำหนดไว้ครอบคลุมถึงกิจการใน supply chain อยู่แล้ว จึงน่าจะพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีได้ดี</p> <p>6.การสื่อสารการกำกับดูแลที่ดีควรทำให้ส่งสารให้เป็นที่ไปได้อย่างรวดเร็ว เทียงตรง มีประสิทธิภาพ ชื่นชม ชักชวนคนอื่นมาทำกิจกรรม CG เพิ่มเติม ทำให้เชื่อมั่นที่จะทำ การสื่อสารมีทั้ง Do and Don't ให้ครอบคลุมเพื่อให้ปฏิบัติตามได้ และครอบคลุมการสื่อสารการกำกับดูแลที่ดีที่ทำให้เตรียมการล่วงหน้าได้อย่างเพียงพอ</p> <p>7.การทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีต้องเน้นการสร้างเชื่อมั่น ด้วยการทำให้ดูจริง ว่าทำได้ตามที่สัญญาไว้</p> <p>8.ตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องตอบโจทย์ประชาชนที่ได้รับบริการ ของประเทศได้</p>

สรุปข้อคิดเห็นและคำแนะนำจากกลุ่ม External Stakeholders

นายศิลาชัย สุหรัย	<p>1.แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลที่ดี ระยะ 7 ปีที่นำเสนอและยกร่างยังไม่แน่ใจว่าจะพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีได้ครบวงจร เพราะเป็นภาพใหญ่ การดำเนินการใช้เวลานาน</p> <p>ในองค์กร ททท. เอง จากแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีที่ร่างไว้ จะใช้ได้จริงได้มากน้อยแค่ไหน เริ่มจากคน ผู้บริหารสูงสุด จะต้องเข้าใจให้ความสำคัญ แม้ว่าจะมีตัวชี้วัด ไม่แน่ใจว่ากรรมการททท.จะเข้าใจแผนแม่บทฯ เพียงใด เพื่อช่วยให้ขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ได้ง่าย</p> <p>2.การสื่อสารในระหว่างผู้บริหารลงไปสู่บุคลากร ต้องเน้นการปฏิบัติ ไม่ใช่ตัวอักษร</p> <p>3.ภาพที่ ททท.ทำงานร่วมกับภาคเอกชน สะท้อนสิ่งเหล่านี้ ภาคเอกชนเห็นว่าตัวขับเคลื่อนการกำกับดูแลที่ดีเคยมีใน ททท. แต่ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานทำบทบาทหน้าที่หลายและทับซ้อนกัน ไม่เข้าใจว่าส่วนไหนเป็นบทบาทของ ททท. ส่วนไหนของกระทรวง การสนับสนุนไปคุยกับทางโน้นที่ ทางนี้ที่ ไม่เหมือนกัน ไม่ชัดเจนในการขับเคลื่อนร่วมกันเองระหว่างระดับกระทรวง ยังไม่มีการกำกับดูแลที่ดีระหว่างกลุ่มกระทรวงเดียวกัน</p>
นายสมชาย ชมระกา	<p>1.เชื่อว่าบุคลากรของ ททท.มีคุณภาพ จะทำได้ในด้านการกำกับดูแลที่ดี เพราะเอกชนก็ทำสำเร็จมาแล้ว เพียงแต่ ททท.ยังไม่เริ่มต้น</p> <p>2.การพัฒนาคุณภาพองค์กรทุกด้านและการกำกับดูแลที่ดีหยุดไม่ได้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเกิดตลอดเวลา ต้องอาศัยบุคลากรที่พร้อมตลอดเวลา</p> <p>3.หน่วยงานใน ททท. ควรทำงานเป็นเอกภาพ เช่น งานด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว ควรจะนำบทบาทและทีมทั้งหมดจากกรมมารวมไว้ที่ ททท. จะได้ไม่สร้างความสับสนในการขับเคลื่อน การกำกับดูแลที่ดี และเน้นการมีคุณภาพ</p> <p>4.การคิดแบบการกำกับดูแลที่ดีต้องคิดแตกต่าง เช่น เพชรบุรี การบำบัดน้ำเสียทำเป็นแหล่งท่องเที่ยวได้</p> <p>5.หน่วยงานใน ททท.ที่น่าจะช่วยงานการกำกับดูแลที่ดีได้ต่อเนื่อง คือ บุคลากรในตำแหน่ง ผช ผู้อำนวยการควรมีเวลาทำการกำกับดูแลที่ดีได้ เพราะภาระงานประจำน้อยกว่า หรือทีมที่ปรึกษา น่าจะมาจากคนที่เกษียณไปแล้ว เช่น รองผู้ว่า บวก ผู้ว่าที่เกษียณไปแล้ว สามารถเข้ามาทำหน้าที่ในโครงสร้างส่วนนี้ได้</p>
นายศิริรัตน์ มิถุนัน	<p>น่าจะขาดแผนในส่วนของการสำรวจสภาพพื้นที่จริง น่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี เช่น นักท่องเที่ยวไปเที่ยวพบสิ่งไม่พึงประสงค์ใดบ้าง</p>
นางฤติมา กันใจมา	<p>ททท. ควรพิจารณาเร่งแก้ไขปัญหาการกำกับดูแลที่ดีในกิจการใน</p>

	<p>เครือข่าย เช่น จิตสำนึกบุคลากรในพื้นที่ ขาดความรับผิดชอบ การอาสาช่วยให้การดำเนินงาน หากพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีจะช่วยให้บุคลากรที่ดีขึ้น</p>
นางสาวสมิหรา ทันท้เจริญกิจ	<p>ททท. เป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กำกับกระทรวง การเมืองมีส่วนเกี่ยวข้อง การกำกับดูแลที่ดีควรพิจารณาหาแนวทางการสกัดกั้นอย่างไร ไม่ให้สิ่งการอย่างไม่มีธรรมาภิบาล</p>
นายพิชิต สุขไผ่ตา	<ol style="list-style-type: none"> 1.ระยะเวลา 7 ปีของแผนแม่บทฯ น่าจะนานเกินไป มีการเปลี่ยนแปลงคน ไม่ต่อเนื่อง การส่งต่ออาจจะสะดุด 2.กรอบการทำงานใหญ่ หน่วยงานที่รองรับอาจจะหลายหน่วยงาน ใครจะช่วยทำให้สำเร็จ 3.ในระหว่างนับหนึ่ง ถึงสำเร็จ ควรการทำสื่อสารภายในกับคนทั้งหมด ให้เกิดการรับรู้ ระหว่างทาง ไปปลายทาง 4.ควรจะทำเวลาของแผนแม่บทฯ ให้สั้นลง การรวมโครงการให้เหลือน้อย อาจจะเริ่มพร้อมกันได้
นายธนุชเวช รัชมาลี	<ol style="list-style-type: none"> 1.การกำกับดูแลที่ดีในฐานะ Holdings Company กับกิจการในเครือ บริษัทที่ร่วมลงทุนหรือลงทุนไว้มีความสำคัญในส่วนของการรวมการที่เป็นตัวแทนจาก ททท. 2.ปัจจัยเสี่ยงของการกำกับดูแลที่ดี คือ คุณสมบัติของบุคคลไม่เหมาะสม ไม่สามารถช่วยผลประกอบการของกิจการในเครือได้ ททท. ควรเปิดโอกาสให้กิจการในเครือได้เสนอ หรือ ททท.เป็นฝ่ายสอบถามคุณสมบัติของบุคคลที่บริษัทต้องการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และใช้เป็นส่วนหนึ่งในการคัดเลือกตัวบุคคลที่ผ่านคุณสมบัติของบุคลากรที่จะเป็นตัวแทน ททท.ไปบริหารในบริษัทในเครือส่วนหนึ่งและของ ททท. อีกส่วนหนึ่ง 2.การกำกับดูแลที่ดีที่ต้องการคือในสภาวะผิดปกติ มีวิกฤติจากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง คือ การที่ ททท. มีแผนรองรับและช่วยเหลือ สนับสนุนแก่บริษัทในเครือในกรณีเผชิญหน้ากับความเสี่ยง สถานการณ์ฉุกเฉิน ความผิดปกติ หรือ BCP และ Contingent Emergency Plan ที่ทำให้กิจการในเครือมั่นใจ
นายปิยะวัฒน์ จันทน์นวล	<ol style="list-style-type: none"> 1.ทีมงาน แผนงาน ต้องอาศัยการบูรณาการให้เกิดการสื่อสาร และบทสรุปภายในองค์กร และกับกิจการพันธมิตร 2.แผนแม่บท การนำไปสู่การปฏิบัติ น่าจะต้องมีตัวชี้วัด ผู้บริหารระดับสูงไปสู่การขับเคลื่อนระดับแผนปฏิบัติการและเน้นการสร้างการยอมรับ จึงจะปฏิบัติจริงได้ 3.ที่ผ่านมา การกำกับดูแลที่ดีจะเป็นเรื่อง Top down น่าจะใช้เวลาประมาณ 3 ปี โดยจัดลำดับเร่งด่วนต้องทำโดยด่วน

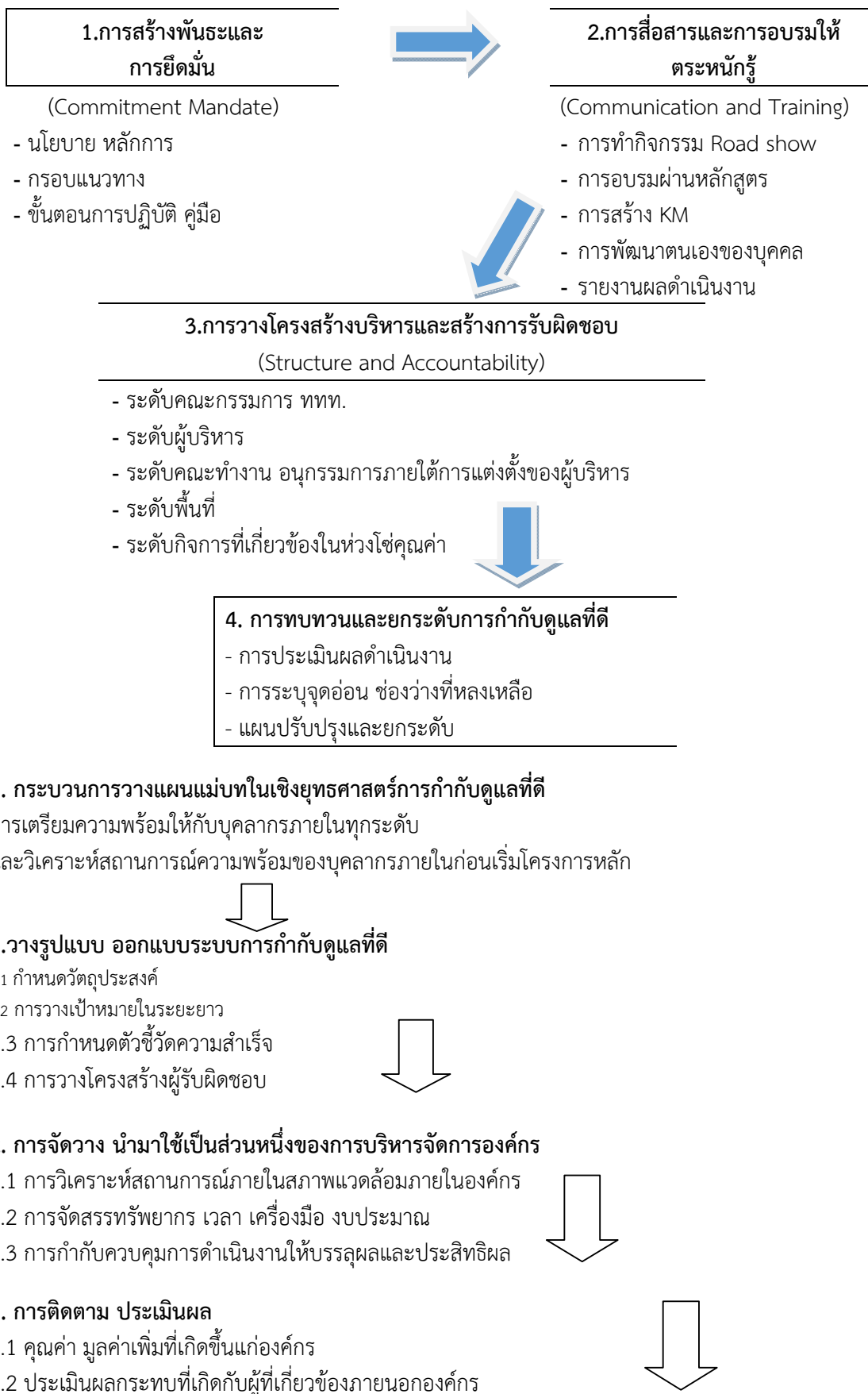
3.สรุปความคิดเห็นการสนทนากลุ่ม Internal Stakeholders

การสนทนากลุ่มย่อย Internal Stakeholders เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2558 ณ ห้องประชุม ททท. ซึ่งได้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับร่างแผนแม่บทฯ ดังนี้

- 1) การกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องเข้าใจยาก เพราะมีความเป็นนามธรรม จึงควรให้ความสำคัญกับการปูพื้นฐานและสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องใหม่ ตามแนวคิดใหม่ที่ต้องการ ก่อนที่จะดำเนินโครงการ และกิจกรรมระหว่างการทำงาน ควรมีความชัดเจนควรมีการอบรมพนักงานก่อนเริ่มต้น 19 โครงการในปีแรกและแทรกการสื่อสารเป็นระยะตลอดการดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามแผนแม่บทฯ
- 2) การใช้วิธีการลงโทษทางสังคม ตามกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดี เช่น การทำทะเบียน Blacklist อาจจะมีผลต่อองค์กร หน่วยงาน สมาคมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกับ ททท. ควรมีการพิจารณาเรื่องนี้อย่างรอบคอบ
- 3) โครงการพัฒนาตัวชี้วัดกระบวนการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน อาจจะต้องมีการทำโครงการย่อย แจ้างทีมบุคคลมาดูแลโดยเฉพาะด้วย
- 4) ควรให้ความสำคัญกับข้อยกเว้น ที่เป็นเรื่องของการใช้ดุลยพินิจ และการวินิจฉัย ซึ่งควรมีหลักเกณฑ์เงื่อนไขการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีอย่างชัดเจน ไม่มีข้อโต้แย้ง การตีความ
- 5) เรื่องที่ ททท. ควรให้ความสำคัญในการนำเอาหลักการกำกับดูแลที่ดีมาใช้ คือประเด็นที่เป็นเรื่องใกล้ตัว กระแสที่บุคลากร และบุคคลในแวดวงใกล้ซัดสนใจ สับสน ไม่ชัดเจน และทำให้เกิดความไว้วางใจ
- 6) การให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการคิด การพัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยในการตัดสินใจของบุคคล เพื่อเป็นเกราะในการป้องกันการคงอยู่และมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารจัดการที่ต้องยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
- 7) โครงการที่ 8 (โครงการพัฒนาให้เกิดการเติมเต็มสู่บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ระดับผู้บริหาร และบุคลากรระดับหัวหน้างาน) การทำเป็นกรอบแนวทาง แบบประเมิน ประเด็นคำถาม ควรระมัดระวังมิให้บุคคลในระดับดังกล่าวใช้เป็นข้ออ้างในการปกป้องตนเอง และควรให้ความสำคัญกับพนักงานระดับล่างด้วย เพราะกติกาก้าวไกลบนหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีมักจะเสี่ยงต่อการถูกละเมิดโดยบุคลากรระดับบริหารและหัวหน้างาน จนบุคลากรระดับล่างหวาดกลัวไม่กล้าต่อต้านการกำกับดูแลที่ดีจึงควรบังคับให้คนคิดก่อนกระทำ
- 8) การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี ควรอิงแนวทางการพัฒนางานตรวจสอบ ที่ต้องมีความโปร่งใส มีกฎบัตรจรรยาบรรณงานตรวจสอบกำกับ และการป้องกันความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ และควรค่อยเป็นค่อยไป ไม่ควรเร่งรีบ และกำหนดบทลงโทษ สร้างบทเรียนให้ชัดเจนและลดการเกิดซ้ำอีก
- 9) ควรเรียงลำดับกรอบเวลาของ 19 โครงการว่าดำเนินการอย่างไร และตัวชี้วัดผลดำเนินการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีควรแยกเป็นรายปีให้ชัดเจน
- 10) ควรจัดลำดับความสำคัญ นำหนักการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีโดยในช่วงปีแรก ควรเน้นที่บุคลากรที่ผู้บริหารระดับสูง ให้รับรู้ เข้าใจ ยอมรับเป็นพันธะผูกพันครบถ้วน 100%

4.วงจรของการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี

จากการได้รับฟังความคิดเห็นของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอก ทำให้ที่ปรึกษาสามารถปรับปรุงวงจรการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีร่างแผนแม่บทฯ ใหม่ให้เหมาะสม โดยการเพิ่มกิจกรรมการทำ Road show เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสร้างพันธะและการยึดมั่นได้



3.3 จุดอ่อน ช่องว่างที่ยังคงหลงเหลือ

4. การทบทวน ปรับปรุงยกระดับ

4.1 แผนการลดจุดอ่อน ช่องว่างที่ยังคงหลงเหลือ

4.2 การพัฒนาต่อยอดสู่คุณค่า มูลค่าเพิ่มจากที่มีอยู่ในอดีต

6. โครงการ Road show ตลอดอายุของแผนแม่บทฯ

โดยปกติโครงการ Road show เป็นโครงการที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการกำกับดูแลที่ดี ที่ ททท. จะนำมาใช้ในการทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ระยะ 7 ปี เพื่อเสริมสร้างความรู้ในด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นระยะ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผนแม่บท ขณะเดียวกันก็เป็นการแบ่งปันความเข้าใจในนโยบายและรายละเอียดของการทำแผนแม่บท ขณะเดียวกันก็เป็นการแบ่งปันความเข้าใจในนโยบายและรายละเอียดของการทำแผนแม่บทฯ ก่อนที่จะเริ่มมีการดำเนินกิจกรรมจริง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆภายใต้แผนแม่บทฯ

ภายใต้โครงการ Road show จะมีกิจกรรมหลักที่เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การบรรยายเพื่อให้ความรู้ หรือการจัดเสวนาและตอบคำถามจากผู้ฟัง
- 2) การจัดนิทรรศการ
- 3) การจัดเกมที่ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วม
- 4) การสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ
- 5) แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทฯให้เป็นที่รู้จัก
- 6) การนำเสนอผ่าน Multi-media
- 7) กิจกรรมอื่นที่เหมาะสมและจำเป็นตามสถานการณ์

ในทางการตลาด วิธีการ Road show ได้พิสูจน์ว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้ฟังให้เข้าถึงเนื้อหาของประเด็นที่ต้องการสื่อสาร และเป็นกิจกรรมที่จำเป็นกับการพัฒนาแผนแม่บทฯ ในการให้ความรู้ก่อนการเริ่มดำเนินการ ด้วยการสื่อสารโดยตรง (Face-to-face marketing) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ (Internal Stakeholders)

การใช้วิธี Road show แทนจัดฝึกอบรมหรือบรรยายอย่างเดียว เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลาย และสามารถทำเนื้อหาในเชิงลึกได้ดีขึ้น และอาจจะแยกกิจกรรมแตกต่างกันกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 3 กรอบเวลาจัดโครงการ Road show ตลอดวงจรการพัฒนาและดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ

การดำเนินกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ	รูปแบบของ Road show
1. ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการของการกำกับดูแล ที่ดีแก่ Internal Stakeholders	ก่อนการเริ่มดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรมตาม แผนแม่บทฯ	จัดเป็น ระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่า ครอบคลุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ตั้งแต่คณะกรรมการ ททท. ผู้บริหาร ระดับสูง หัวหน้างาน บุคลากรในภาระ งานต่างๆ
2. ให้ความรู้ ชี้แจง ชักจูง รวบรวม รายละเอียด ของ การ ดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ	ก่อนการเริ่มดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรมตาม แผนแม่บทฯ แต่ระยะ ระยะระหว่างดำเนินงาน	จัดเป็นกลุ่มๆ แยกตามผู้รับผิดชอบ โครงการกิจกรรม เพื่อจะได้ชี้แจง รายละเอียดแก่แต่กลุ่มโครงการได้ เพียงพอ

การดำเนินกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ	รูปแบบของ Road show
(Project Manager)		การดำเนินการในส่วนนี้ แยกออกเป็น 3 ระยะ 1) ก่อนดำเนินการ 2) ระหว่างดำเนินการ 3) รายงาน การประเมินผลดำเนินงานในแต่ละปี
3.ให้ความรู้ ชี้แจง ชักซ้อมกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละโครงการของแผนแม่บทฯ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทีมงานในโครงการ	ก่อนการเริ่มงานแต่ละโครงการ เมื่อได้มอบหมายตัวบุคคลที่ดำเนินงานในแต่ละโครงการชัดเจน	จัดเป็นกลุ่มๆแยกตามผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการกลุ่มโครงการ เพื่อชี้แจงรายละเอียดในแต่ละภารกิจของโครงการ การดำเนินการในส่วนนี้ แยกออกเป็น 3 ระยะ 1) ก่อนดำเนินการ 2) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงการ 3) รายงานการประเมินผลดำเนินงานในแต่ละช่วงเทียบกับตัวชี้วัด
4.ให้ความรู้ ชี้แจง ชักซ้อมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิดหลักการการกำกับดูแลที่ดีแก่ External Stakeholders	ก่อนการเริ่มงานแต่ละโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มพันธมิตร คู่ค้า ผู้ให้บริการภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกิจการ	จัดเป็นกลุ่มๆแยกตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน ที่มีความสัมพันธ์กับ ททท. แตกต่างกัน การดำเนินการในส่วนนี้ แยกเป็น 1) กิจการในเครือ กิจการร่วมทุน 2) คู่สัญญา ผู้ให้บริการภายนอก 3) กิจการที่มี MOU ร่วมกัน 4) กลุ่มอื่นๆ ของภาคส่วนที่เป็น External Stakeholders

ผลจากการทำกิจกรรมตาม Road show แต่ละครั้ง จะมีตัวชี้วัดประกอบด้วย

- 1) ระดับการรับรู้ ความตระหนัก ความเข้าใจที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ก่อน-หลังการร่วมกิจกรรม
- 2) ข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนา KM: Knowledge Management เพื่อให้สามารถสืบค้นได้ในภายหลัง
- 3) ข้อเสนอแนะ คำถามที่จัดทำเป็น FAQ เพื่อการศึกษาของบุคคลที่ไม่ได้ร่วม
- 4) สรุปผลที่ได้จากการสำรวจ (Quick Research) แต่ละครั้ง เพื่อส่งต่อให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อประกอบการดำเนินโครงการ ทำกิจกรรมลดความเสี่ยงเพิ่มเติม

7. สิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความระวังในการทำแผนแม่บทฯ

ประเด็นที่สำคัญในการจัดทำแผนแม่บทฯ ที่ปรึกษาให้ความระมัดระวัง และนำมาพิจารณาในระหว่าง การดำเนินขั้นตอน ดังกล่าวมีหลายประการ ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีจะเกิดได้จริงจะต้องพึ่งพาการจัดองค์ประกอบ และส่วนประสมที่ เหมาะสม และลงตัวกับกิจการ ซึ่งประเด็นนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละ กิจการ ไม่อาจคัดลอกหรือเลียนแบบสิ่งที่เป็นองค์ประกอบและส่วนประสมของกิจการ อื่นมาใช้ได้ทั้งหมด
- องค์ประกอบและส่วนประสมที่สำคัญได้แก่ การวางโครงสร้าง กลุ่มบุคคล การ มอบหมายความรับผิดชอบ บรรทัดฐาน การวางกรอบแนวทางการใช้ดุลยพินิจใน การตัดสินใจ และการเปิดเผยข้อมูลด้วยตนเอง ควบคู่กับการประเมินผลจากบุคคลอื่น
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลที่ดีเป็นทั้งหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ และสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง การ สร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรผ่านแผนแม่บทจึงต้องมีข้อพิสูจน์ ผลงานในเชิงประจักษ์ ทั้งระดับของหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ และการปฏิบัติที่เกิดจริง
- ประการที่ 3 การกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่กฎตายตัว (Rule-based Approach) เมื่อสถานการณ์แวดล้อม โมเดลธุรกิจของกิจการเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลง ก็ต้องมีการทบทวนหลักการ กรอบ แนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละครั้ง โดยมาจากการ ทบทวนบทเรียนที่เรียนรู้ด้วย
- ประการที่ 4 การกำกับดูแลที่ดีเป็นงานที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่งานชั่วคราว จึง ต้องติดตาม ประเมินผล เพื่อนำส่งข้อมูลที่สำคัญ ที่ใช้เป็นบทเรียนที่เรียนรู้ในการ ทบทวนหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี และโครงสร้างการบริหาร ในงานแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีจะต้องอยู่ภายใต้การสนับสนุน สายการบังคับบัญชา ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทฯไปให้เกิด ประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี เป็นงาน 2 ด้านพร้อมกัน คือ ส่วนการสนับสนุน ส่งเสริมผลักดัน พฤติกรรมพึงประสงค์ของบุคลากรที่สะท้อนภาพ ททท. ในฐานะองค์กร โดยไม่ได้สนใจ ว่าบุคลากรนั้นจะเป็นอย่างไร จึงเป็นการยึดโยงกับองค์กร ไม่ใช่ยึดโยงกับตัวบุคคล และส่วนการป้องปราม สกัดกันและลงโทษอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ของบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และส่งผลเสียต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ขององค์กร ไม่ว่าจะบุคลากรนั้นจะเป็นใครก็ตาม โดยยึดโยงกับความเป็นองค์กรเป็นหลัก
- ประการที่ 6 การกำกับดูแลที่ดี คือส่วนหนึ่งของผลดำเนินงานขององค์กร จึงต้องเปิดเผยต่อบุคคล ภายนอกในองค์กรไม่น้อยกว่าที่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก แผนแม่บทฯ จึงต้องให้ ความสำคัญกับการรายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ไม่น้อยกว่า องค์ประกอบส่วนอื่นของแผนแม่บทฯ
- ประการที่ 7 อุปสรรคสำคัญที่สุดของการกำกับดูแลที่ดี คือ ความไม่ไว้วางใจและไม่เชื่อใจ ไม่มั่นใจใน ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานไม่ไว้วางใจ ในผู้บริหารว่า จะมีการกำกับดูแลที่ดี ผู้บริหารเองก็ไม่มั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานจริงบนหลักการ กรอบแนวทาง ปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี

ซึ่งประเด็นนี้เป็นอุปสรรคที่แก้ไขได้ยาก การบริหารงานกำกับดูแลที่ดีจึงควรมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการอื่นๆ ในองค์กร ที่ยึดกับสายการบังคับบัญชาน้อยที่สุด และสร้างช่องทางพิเศษให้กับการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะช่องทางการแจ้งเบาะแส เพื่อให้บุคลากรที่ได้เห็นพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ส่งต่อข้อมูลเพื่อประโยชน์แก่องค์กรในการธำรงรักษาไว้ซึ่งการกำกับดูแลที่ดีให้ยังคงอยู่อย่างยั่งยืนในองค์กร ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้บริหารก็ตาม

ประการที่ 8

กลไกสำคัญที่ควรจะใช้ในการกำกับดูแลที่ดี จึงมี 2 ทางคือ

- 1) การประเมินตนเองของแต่ละบุคคลเอง เพื่อตระหนักรู้ด้วยตนเอง และให้คำมั่นแก่องค์กรได้
- 2) การแจ้งเบาะแสโดยผู้ที่ไม่พบเห็นการกระทำที่ละเมิดการกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่เรื่องโดยธรรมชาติแล้ว สิ่งที่ดีตามหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่เรื่องที่เราใจยาก ไม่ได้มีความซับซ้อน เพราะเป็นหลักสากล สิ่งที่ดีย่อมดีเสมอ แต่การที่การกำกับดูแลที่ดีไม่ได้ผลในกิจการทั้งหลาย เพราะองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้บุคลากรมีจิตใจที่มั่นคง ยึดมั่นในการกำกับดูแลที่ดีต่างหาก แผนแม่บทฯ จึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกที่ทำให้บุคลากรที่มีจิตใจที่มั่นคง ยึดมั่นในการกำกับดูแลที่ดีอย่างต่อเนื่อง การกำกับดูแลที่ดีจึงไม่ใช่ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ต้องอ่านต้องท่องจำก็ปฏิบัติได้เสมอ

ประการที่ 9

สิ่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรในงานการกำกับดูแลที่ดี จึงควรเป็นเพียง หัวข้อ ประเด็นหลัก ที่องค์กรต้องการใช้สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้าง ที่มีลำดับความสำคัญสูง ที่ไม่อาจยอมรับให้เกิดขึ้นในองค์กร ในนามองค์กรได้โดยเด็ดขาด ซึ่งเป็นการปลูกให้บุคลากรรับรู้ในการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นตัวตนขององค์กร และเมื่อรับรู้แล้ว ก็จะต้องใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณของแต่ละคนกำกับตนเองให้อยู่ในกรอบการกำกับดูแลที่ดี และใช้ในการกำกับบุคคลอื่นในลักษณะสอบถาม สอดส่องซึ่งกันและกัน เพื่อจัดการกับบุคคลที่ละเมิด ฝ่าฝืนโดยจงใจและเจตนา ให้องค์กรคงเหลือแต่บุคคลที่มีการปฏิบัติภายใต้กรอบของการกำกับดูแลที่ดี ในฐานะที่เป็นหลักบริหารจัดการองค์กร

ประการที่ 10

การกำกับดูแลที่ดี ของ ททท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ แยกออกเป็น 2 พันธกิจ ได้แก่

- (1) การกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้กิจการสามารถเลี้ยงตนเองได้ และสร้างคุณค่าในทางการเงิน ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์
- (2) การกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้กิจการดำเนินภารกิจตามพันธกิจขององค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนแก่ตนเอง หรือพันธกิจเพื่อเป้าหมายทางสังคม (Non-profit organization) ที่ยึดโยงกับผลตอบแทนทางสังคมเป็นหลัก

บุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง แต่ละบทบาทให้กับองค์กร จึงต้องชัดเจนตั้งแต่แรก ก่อนการลงมือปฏิบัติงานว่าอยู่ภายใต้ฐานะใด เพื่อใช้การกำกับดูแลที่ดีที่สอดคล้องกัน

รายงานขั้นสุดท้าย

(Final Report)

โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ของ ททท. พ.ศ. 2558-2564

นำเสนอ

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

โดย

อาจารย์ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมา	1
2. องค์ประกอบของรายงาน	1
3. สรุปผลที่ได้จากการศึกษาที่ผ่านมา	1
บทที่ 2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่เชิงกลยุทธ์ แนวทางและมาตรการการดำเนินงาน	20
1. วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลที่ดี	20
2. พันธกิจด้านการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี	20
3. ค่านิยม	20
4. ระยะเวลาพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี	20
5. CG Model	21
6. มิติของตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี	21
7. วงจรการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี	22
8. แผนที่กลยุทธ์และยุทธศาสตร์การทำแผนแม่บทฯ	23
บทที่ 3 วิธีการและแนวทางในการดำเนินโครงการของแผนงาน	27
1. กลไกการกำกับดูแลที่ดีที่ใช่วงแผนแม่บทฯ	27
2. แนวทางในการดำเนินโครงการ	27
3. เป้าหมายโดยรวมของการกำกับดูแลที่ดี	28
4. การแทรกกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีในการดำเนินภาระงาน	28
5. ตัวชี้วัดความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดีในภาพรวม	29
6. โครงการ Road show ตลอดอายุของแผนแม่บทฯ เพื่อเตรียมความพร้อม	29
7. องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทฯ	32
8. รายละเอียดกิจกรรมย่อยตามแผนแม่บทฯ	35
8.1 โครงสร้างของกิจกรรมหลักตามแผนแม่บทฯ	35
8.2 รายละเอียดของกิจกรรมย่อยรายกิจกรรมหลัก	37
9. สิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความระวังในการทำแผนแม่บทฯ	60
10. ประเด็นที่ ททท. ควรให้ความระมัดระวังหลังนำเสนอผลงาน	62
11. ข้อเสนอแนะการดำเนินการในปีงบประมาณ 2559	65
11.1 ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรดูแลงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR	65
11.2 การเชื่อมหลักการ Inclusive Tourism ในการทำโครงการปี 2559	69
11.3 Inclusive Business Model	71
11.4 กิจกรรมการแบ่งปันคุณค่าหลักการกำกับดูแลที่ดี	73
12 ตัวอย่าง Checklist สำหรับประเมินตนเองในการพิจารณาตามหลักการกำกับดูแลที่ดี	75
12.1 หลักการของการประเมินตนเองตาม Checklist	75
12.2 หลักการรับรองตนเองด้านความเพียงพอของการกำกับดูแลที่ดี	77

บทที่ 1

บทนำ

1.ความเป็นมา

ตามขอบเขตงานตามโครงการนี้ กำหนดให้การจัดทำรายงานขั้นสุดท้ายประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. พ.ศ. 2558-2564 (แผนระยะยาว) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่เชิงกลยุทธ์ แนวทางและมาตรการการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติงานตามแผนแม่บทฯ โดยศึกษาและวิเคราะห์วิธีการและแนวทางในการดำเนินโครงการของแผนงาน ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ หน่วยงานที่รับผิดชอบของแต่ละแผนงาน/โครงการ และผลกระทบหรือความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 2 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

2.องค์ประกอบของรายงาน

รายงานฉบับนี้ประกอบด้วย 3 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทที่ 3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่เชิงกลยุทธ์ แนวทางและมาตรการการดำเนินงาน

บทที่ 4 วิธีการและแนวทางในการดำเนินโครงการของแผนงาน

3. สรุปผลที่ได้จากการศึกษาที่ผ่านมา

1) นิยามของการกำกับดูแลที่ดี

หากจะนำความหมายการกำกับดูแลที่ดี ที่นักคิดและองค์กรทั้งหลายพัฒนามาพิจารณา อาจจะพอสรุปได้ว่า หลักการกำกับดูแลที่ดี (Principle of Good Governance) มีการกำหนดกรอบไว้แต่เพียงกว้างๆ เพื่อให้กิจการแต่ละกิจการนำไปตีความหมายให้ตรงกับกิจการเอง ดังนั้น การมองหาความหมายของการกำกับดูแลที่ดีจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งสิ่งที่น่ายกขึ้นมาเป็นความหมายของ (Meaning) ของการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- | | |
|---------------|--|
| ความหมายที่ 1 | การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมายให้มั่นใจว่าเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์จริง |
| | 1) ทำความเข้าใจและหาความชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่เป็นเป้าประสงค์ในส่วนของกลุ่มเป้าหมาย |
| | 2) ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ได้รับผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง |
| | 3) ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการดำเนินงานคุ้มค่า |
| ความหมายที่ 2 | การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง ผลประกอบการได้ประสิทธิผล จากการที่ได้ดำเนินงานและปฏิบัติภาระงานอย่างชัดเจน |
| | 1) มีความชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท (Functions) ในการกำกับภาระงาน การปฏิบัติงานขององค์กร สายงาน เจ้าของภาระงาน |
| | 2) มีความชัดเจนเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของภาระงานของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน และกำกับให้ทุกคนปฏิบัติตามครบถ้วนและเต็มความสามารถ |
| | 3) มีความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสาธารณชน |
| ความหมายที่ 3 | การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การส่งเสริมคุณค่าหรือมูลค่าขององค์กรโดยรวม และ |

- สะท้อนคุณค่าหรือมูลค่าของการกำกับดูแลที่ดีผ่านพฤติกรรมของบุคคลที่เกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตภาระงาน
- 1) การกำหนด และถ่ายทอดส่งต่อคุณค่าหรือมูลค่ากิจการสู่การปฏิบัติ
- 2) ผู้บริหารและคณะกรรมการมีพฤติกรรมในลักษณะที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี
- ความหมายที่ 4 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การมีระบบการตัดสินใจที่มีธรรมาภิบาลและการบริหารความเสี่ยง
- 1) มีกระบวนการที่แสดงความโปร่งใส มีธรรมาภิบาลระหว่างพิจารณา ก่อนตัดสินใจ
- 2) การวางระบบ กลไก ฐานข้อมูล ที่ป้อนข้อมูลที่มีคุณภาพ การให้คำแนะนำ ให้ความเห็น คำปรึกษา ก่อนที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ
- 3) การทำให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลในระหว่างการดำเนินงาน
- ความหมายที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการกำกับองค์กรให้เกิดประสิทธิผล
- 1) ทำให้ชัดเจนว่าบุคลากรระดับผู้บริหารที่มาจากสรรหาและการแต่งตั้ง มีทักษะองค์ความรู้ และประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภาระงานตามตำแหน่งงาน
- 2) ทำให้ชัดเจนว่า มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถในการกำกับตนเองและกำกับภาระงาน การประเมินตนเองด้านผลการดำเนินงานทั้งระดับทีมงานและระดับบุคคล
- 3) ทำให้ชัดเจนว่า มีความสามารถในการกำกับกิจการให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องทั้งในกรณีปกติและกรณีวิกฤติ
- ความหมายที่ 6 การกำกับดูแลที่ดี หมายถึง การยึดมั่นในพันธะ ข้อผูกพัน สัญญาที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแสดงบทบาทที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อได้จริงในภาคปฏิบัติและเป็นเชิงประจักษ์
- 1) มีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์กันของความรับผิดชอบ 2 ด้าน
- 2) มีการวางแผน ระบุกิจกรรมที่เป็นเชิงรุกและชี้ให้เห็นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ไม่ใช่เพียงการแก้ไขปัญหา
- 3) มีการสร้างการรับรู้และความเข้าใจ การยอมรับในการทำกิจกรรมของกิจการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบัน องค์กร

2) กรอบแนวคิดของ OECD

สิ่งที่พอจะสรุปได้เกี่ยวกับแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการในอนาคตในมุมมองของ OECD ได้แก่

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องที่เหนือกว่าผลประกอบการประจำปีของกิจการ การที่จะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงต้องมาจากการนำระบบการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบันมาดำเนินการ
- 1) ทบทวนตนเองว่ายังมีจุดบกพร่อง ที่ยังไม่ถึงผลลัพธ์ตามพันธกิจหลักอย่างไร
- 2) นำเอาจุดบกพร่อง มาทำแผนปรับปรุงให้ดีขึ้น และดำรงอยู่ในระยะยาวจนเรียกว่าเป็นคุณค่าของกิจการ โดยเฉพาะการวางระบบการกำกับ ควบคุม ชั้นที่ 2 นอกเหนือจากการควบคุมภายในที่จัดวางไว้เป็นแนวทางปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้มั่นใจ

ว่าจะมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้ ซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญที่เกิดขึ้นในวิกฤติการณ์ทางการเงินที่ผ่านมา

- ประการที่ 2 ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในกิจการต่างๆ
- 1) มีองค์ประกอบครบตามหลักการ จนดูเหมือนมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 2) ไม่ได้นำมาใช้บังคับจริง เพียงแต่มีไว้แสดงให้เห็น จึงไม่มีผลในปฏิบัติ
 - 3) ไม่มีการติดตาม สอดส่องกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีในภาพรวม (Oversight) มีแต่ระดับปฏิบัติการ จึงไม่มีผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มในระดับองค์กร
 - 4) ดำเนินการในลักษณะที่ถูกบังคับเพราะเป็นกฎเกณฑ์จากหน่วยงานกำกับและสังคม จึงทำให้มีองค์ประกอบขั้นต่ำเท่าที่ยอมรับได้จากภายนอก (Compliance Requirement) แต่ไม่ได้มาจากการตระหนักในคุณค่าของการมีการกำกับดูแลที่ดีจริงจัง หรือด้วยความสมัครใจ
 - 5) ให้ความสำคัญเฉพาะนักลงทุน ผู้ถือหุ้น ไม่ใส่ใจ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- ประการที่ 3 วิกฤติการณ์ทางการเงิน อาจจะเป็นวิกฤติต่อธุรกิจต่างๆ แต่ก็ยังเป็นโอกาสในการใช้เป็นแรงขับเคลื่อนสู่ความเปลี่ยนแปลง
- การมีระบบการกำกับดูแลที่ดี จะถือว่าเป็นโอกาสแทนที่จะเป็นวิกฤติก็ตามเมื่อ
- 1) ทำให้การตัดสินใจดีขึ้น จากการมองรอบด้าน รอบทิศ แทนที่จะสนใจแต่ตัวเอง
 - 2) ทำให้เต็มใจจะยอมรับผิดรับชอบในผลงานที่เกิดมากขึ้น และผลักดันให้สร้างผลงานที่ดี ลดผลงานที่ไม่เกิดคุณค่าลง
 - 3) ทำให้ผลประกอบการโดยรวมดีขึ้น เพราะกิจกรรมที่ทำตรงกับพันธกิจ เพิ่มพูนชื่อเสียงความเชื่อถือจากสังคม และเป็นที่ยอมรับไม่เกิดข้อขัดแย้ง การต่อต้าน
 - 4) สภาพสังคมโดยรวมดีขึ้น สมาชิกในสังคมมีฐานะดีขึ้น และส่งผลกลับคืนมาสู่กิจการ ให้เติบโตขึ้นตามไปด้วย (Social Progress and Human Well-Being)
- ประการที่ 4 ตัวขับเคลื่อนสู่สถานะการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น อาจจะมีหลากหลายได้และต้องนำไปพิจารณา ให้ความสำคัญ และบริหารจัดการทุกตัวขับเคลื่อนให้ดีขึ้นทุกด้านพร้อมกัน
- 1) ตัวขับเคลื่อนทางการเงิน ความคุ้มค่าทางการเงิน
 - 2) ตัวขับเคลื่อนทางเศรษฐศาสตร์ ความมั่นคง และการกินดีอยู่ดี การเติบโตทางเศรษฐกิจ
 - 3) ตัวขับเคลื่อนทางการเมือง การผลักดันจากประชานิยมสู่ประโยชน์นิยม
 - 4) ตัวขับเคลื่อนจากธรรมชาติของมนุษย์ เคารพในสิทธิที่เกิดกับมนุษย์ตั้งแต่เกิด
 - 5) ตัวขับเคลื่อนทางธุรกิจและสภาพแวดล้อมทางตลาด
- การที่จะมีการบริหารจัดการกิจการที่ดีขึ้นได้ จะต้องอาศัยสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีพอเพียง (Information-based Decision Making) และนำมาทำความเข้าใจ และสร้างการรับรู้อย่างถูกต้องไม่บิดเบือน ไม่มีอคติ ไม่เอนเอียง
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่องค์ประกอบที่แยกอยู่อย่างโดดเดี่ยวและซับซ้อน
- ปัจจุบันแนวคิดของการบริหารจัดการเรื่องนี้ เรียกในองค์กรรวมว่า GRC : Governance, Risk Management, Compliance. โดยนำเอาแนวคิดของการมอง 3 มิติ
- (1) Governance เน้นการบริหารจัดการในปัจจุบัน ในสถานการณ์ปกติและสิ่งที่คาดหวังได้ ตั้งสมมติฐานล่วงหน้า และจัดทำเป็น

	แผนงานชัดเจน
(2) Risk Management	เน้นการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้วยการมองเหตุการณ์ล่วงหน้าที่จะเกิดในอนาคต และจัดทำแผนเตรียมความพร้อมไว้รองรับ สถานการณ์วิกฤติ เมื่อใดที่เกิดจะสามารถรับมือได้อย่างมีสติ และมีผลว่ามีจัดการ
(3) Compliance	การให้ความระวังไม่ทำให้กิจการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ จนอาจจะเป็นเหตุให้กิจการถูกปรับ เสียชื่อเสียง
ประการที่ 6	<p>การสร้างมูลค่าสามารถทำได้ด้วยการกำกับดูแลที่ดี ดังนั้น ทุกครั้งที่พิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่ ก็ต้องอธิบายให้ชัดเจนได้ว่า ทำให้สิ่งที่เป็นลบอยู่กลับมาเป็นบวกได้อย่างไร และธำรงรักษาสิ่งที่บวกให้คงอยู่ตลอดไปได้อย่างไร</p> <p>การกำกับดูแลที่ดี จึงต้องสามารถอำนวยความสะดวกและเอื้อประโยชน์ (Facilitate) ต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มได้ดีกว่าเดิม ผ่าน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การดำเนินการ กระทำ (Performing) วัดด้วยความสามารถและคุณภาพของการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าและสังคม 2) การเปิดเผย (Informing) วัดด้วยการเปิดเผยข้อมูล สื่อสารให้รับทราบผลประกอบการว่า มีคุณค่าอย่างไร 3) การสร้างการมีส่วนร่วม การเข้ามาเกี่ยวข้อง การยึดโยง (Holding to Account) เป็นการนำเอาผู้ที่มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน และการตัดสินใจที่สำคัญ ในระดับคณะกรรมการบริษัทและระดับผู้บริหาร

3) แนวทางการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ

แนวทางในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) ที่วางไว้เป็นมาตรฐานสากล ระดับโลกต่าง ๆ กัน มี 5 ส่วนที่สำคัญร่วมกันบางประการ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1	การเป็นกิจการที่ดีในฐานะสมาชิกของชุมชน สังคม ประเทศ ประชาคมโลก (Good Corporate Citizenship)
องค์ประกอบที่ 2	การซื่อสัตย์และไว้วางใจได้ในการรับรู้ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนถือว่าเป็นคุณค่าของกิจการ (Consumer Perception on Corporate Value)
องค์ประกอบที่ 3	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคน สังคม และเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ (Human ,Social and Economic Development)
องค์ประกอบที่ 4	การมีคณะกรรมการระดับบอร์ดดูแลด้านสังคมและจริยธรรมโดยตรง (Social and Ethics Board Committee)
องค์ประกอบที่ 5	การรับผิดชอบพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข และความปลอดภัยโดยรวม (Accountability to Environment ,Health and Safety)

จากองค์ประกอบ 5 ส่วนข้างต้น หากจะนำไปออกแบบและกำหนดเป็นธีม (Theme) ของตนเองได้เหมาะสมกับศักยภาพและความสามารถภายในได้ ก็ย่อมจะสนับสนุนและส่งเสริมงาน การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีของกิจการสู่คุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มหรือมูลค่าเกิดใหม่ (New Value) ของกิจการได้ในระยะยาว หรืออย่างยั่งยืน

ในแต่ละองค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดีกิจการสามารถนำเอากรอบการบริหารจริยธรรมมาเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีให้ชัดเจนขึ้น จนเกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

การศึกษาและทบทวนวรรณกรรมได้พบว่า ยังมีอีกหลายประเด็นที่ยังไม่มีข้อสรุปหรือยังมีการถกเถียงกันต่อไป ได้แก่ประเด็นต่อไปนี้

- ประการที่ 1 การกำกับดูแลในมิติของนิติธรรมยังยากในการทำให้มั่นใจ การที่กิจการสามารถปฏิบัติได้ตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลได้ครบถ้วน ไม่ใช่การกำกับดูแลที่ดีเสมอไป หากแต่จะต้องนำเอาประเด็นที่เป็นกฎเกณฑ์ที่ถือเป็นกรอบขั้นต่ำที่พึงปฏิบัติ และที่ต้องปฏิบัติอยู่แล้วมาต่อยอดให้ได้ เพื่อให้ไปถึงระดับที่เป็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่แท้จริง
- การปฏิบัติได้ตามกฎเกณฑ์ คือ Compliance แต่หลักการของนิติธรรม (Rule of Law) อาจจะต้องมีองค์ประกอบของ
- (1) ความยุติธรรม ที่ปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มและภาคส่วนเดียวกันเหมือนกัน ปราศจากการเลือกปฏิบัติและการเอื้อเอียง
 - (2) ความเมตตาธรรม ที่พิจารณาสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขในการปฏิบัติประกอบเป็นรายกรณี ผู้ที่ด้อยโอกาสกว่า ผู้ที่เข้าถึงได้ยากกว่า ผู้ที่ไม่สามารถเข้าถึงได้ด้วยเงื่อนไข กฎเกณฑ์การปฏิบัติตามปกติ ก็ควรกำหนดเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การผ่อนปรนหรือการผ่อนคลาย ที่มีทั้งความยุติธรรมและก่อให้เกิดคุณธรรมด้วย
 - (3) สันติธรรม การเลือกที่จะใช้การปฏิบัติภายใต้กฎเกณฑ์ตามกฎหมาย ที่มีผลกระทบทางลบน้อยที่สุด สร้างการรับรู้ การยอมรับ ไม่เกิดการต่อต้าน คัดค้าน ไม่เป็นการดำเนินงานที่เน้นการใช้กำลังมากกว่า จนผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีกำลังน้อยกว่าไม่อาจยอมรับได้
- นิติธรรม = ยุติธรรม+เมตตาธรรม+สันติธรรม + คุณธรรม
- แนวคิดการกำกับดูแลที่ดี เป็นเรื่องที่ต้องคิดบนหลายองค์ประกอบพร้อมกัน ไม่มีเรื่องใดเป็นองค์ประกอบเดี่ยวแม้แต่เรื่องเดียว
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเรื่องการปฏิบัติและผลประกอบการ การกำกับดูแลที่ดี ไม่อาจจะมาจากการสร้างภาพได้เพียงอย่างเดียว จึงไม่ใช่งานของสื่อสารมวลชน และประชาสัมพันธ์ แต่ต้องเริ่มมาจากการกิจ และพันธกิจหลักของกิจการ ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเมื่อเกิดการยอมรับก็จะสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ จากการยอมรับว่า กิจการมีการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 3 ความเข้าใจว่า คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง คือเจ้าของภาระการกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงไม่ถูกต้องทั้งหมด คณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงเพียงแต่เป็นจุดเริ่มต้น และจุดกำกับติดตามประเมินผลงานการกำกับดูแลที่ดีในภาพองค์รวมทั้งหมด (Oversight) ทั้งกิจการเท่านั้น
- และการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลที่ดี หรือคณะกรรมการกำกับธรรมาภิบาล จึงไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของการสร้างสภาพการกำกับดูแลที่ดีแก่กิจการ และการแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจด้านนี้เพื่อให้เป็นไปตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกิจการกำหนด จึงไม่ใช่การกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างแท้จริง
- ประการที่ 4 กิจการเองมีพันธะที่จะต้องวางเกณฑ์และทำการประเมินผล
- 1) วางเกณฑ์การวัดผลตามความคืบหน้าของการกำกับดูแลที่ดี ในฐานะขององค์ประกอบหนึ่งของการตัดสินใจบนฐานการกำกับดูแลที่ดี (Good-Governance-

based Decision Making)

Good-Governance-based Decision Making

= Outcome based Result + Risk-based + Social- Impact based

- 2) วางกลไกและกระบวนการในการกำกับ ติดตามประเมินผลความก้าวหน้าของการกำกับดูแลที่ดี ที่เกิดจริง เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แล้ว และผลต่อการประกอบการโดยรวมของกิจการ เพื่อพิสูจน์ว่าเกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลว

- ประการที่ 5 การประเมินผลจากผู้มีส่วนได้เสียและความคาดหวังภายนอก
การประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ไม่สามารถใช้การประเมินตนเอง ไม่ว่าจะจากเจ้าของภาระงาน และหน่วยงานประเมินผลภายในได้แต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่ต้องใช้การประเมินผลจากผู้ที่มีความคาดหวังภายนอก ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชนทั่วไป
- ประการที่ 6 ประเด็นที่ผ่านการยอมรับแล้ว ต้องสามารถธำรงรักษาไว้ให้คงอยู่ตลอดไป
การกำกับดูแลที่ดีเป็นเรื่องระยะยาวและเน้นความยั่งยืน เมื่อสามารถดำเนินการบางอย่างได้ ตามความคาดหวังแล้วจะต้องทำให้คงอยู่ตลอดไป มิฉะนั้นก็จะเกิดการประเมินว่าไม่ได้ดีเหมือนเดิม การกำกับดูแลที่ดี จึงเป็นประเด็นของการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ที่ต้องมีการตรวจสอบและทบทวนอยู่อย่างสม่ำเสมอ และมีการกำกับและควบคุมให้การกำกับดูแลที่ดีคงอยู่ตลอดไป
- ประการที่ 7 การกำกับดูแลที่ดีมีความเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบด้านการแข่งขัน
ความได้เปรียบด้านการแข่งขันปัจจุบัน มีองค์ประกอบมากกว่าผลกำไรและความสามารถในการบริหารจัดการและควบคุมต้นทุน หากเป้าประสงค์ของกิจการเป็นเรื่องของการมีผลประกอบการและการเติบโตในระยะยาวและอย่างยั่งยืน
ในกรณีดังกล่าว กิจการจำเป็นต้องให้ความสำคัญและเน้นหนักทั้งด้าน คุณภาพ และ จริยธรรมทางธุรกิจ
จริยธรรมทางธุรกิจจึงเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างองค์กรที่มีชื่อเสียง ซึ่งผู้นำองค์กรและผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงถึงความรับผิดชอบต่อลูกค้า บุคลากรและพนักงาน และตนเอง
- ประการที่ 8 คำหลักใหม่ที่กิจการต้องระลึกถึงคือ “Corporate Citizen”
ในฐานะ Corporate Citizen จึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับกิจการ แม้ว่าการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) จะมีมาตรฐานและกรอบแนวทางจากหน่วยงานกำกับดูแลคอยกำกับอยู่ เพื่อให้สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างเป็นธรรม ซึ่งเปรียบเสมือนกฎหมาย แต่การบังคับใช้ยังเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาเป็นรายธุรกิจ ตามความเหมาะสมด้วย แต่ละกิจการย่อมมีวัฒนธรรมหลักเป็นตัวการการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ประสิทธิภาพ จากการธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ และผลประกอบการ
- ประการที่ 9 การกำกับดูแลที่ดีมีความครอบคลุมในขอบเขตที่กว้างขวาง
การดำเนินด้านการกำกับดูแลที่ดีจึงต้องวางกรอบการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาให้ชัดเจนว่าจะครอบคลุมเพียงใด โดยธัมหรือปรัชญาใหญ่คือ การดำเนินการกระทำการ (Exercise) ตามอำนาจหน้าที่ของกิจการในการเพิ่มเติมส่วนที่เป็นหลักธรรมาภิบาลเข้าไปใน 5 ระดับ
- 1) ระดับบุคคล ในรูปจริยธรรมและธรรมาภิบาลรายตำแหน่ง

- 2) ระดับการควบคุมภายในและเชื่อมโยงกับแรงจูงใจการปฏิบัติงานกับลูกค้าภายนอก
- 3) ระดับวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีและบรรษัทภิบาลโดยสมัครใจ
- 4) ระดับความรับผิดชอบของกิจการต่อกิจการภายนอก ที่เรียกว่า สังคมภิบาล รัฐบาลภิบาลและโลกภิบาล ที่ใช้กลไกในการกำกับติดตาม และประเมินผลจากภายนอก
- 5) ระดับปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ กฎหมาย และประเพณีปฏิบัติที่ละเมิดหรือละเว้นไม่ได้

4) การศึกษา Road map การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ

แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลที่ดีในกลุ่มประเทศนอร์ดิก

ประเทศกลุ่มนอร์ดิกได้รับการยอมรับว่ามีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของประเทศที่ได้รับการยกย่องว่ามีการกำกับดูแลที่ดีที่สุดในโลก เทียบกับมาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระดับประเทศและระดับการกำกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีต่อเนื่องยาวนานมาตั้งแต่ทศวรรษ 1970 จนมีความก้าวหน้าและทันสมัย จนใช้เป็นต้นแบบของประเทศอื่นๆ ได้

- ประการที่ 1 ให้อำนาจแก่ผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญประจำปี จนทำให้ผู้ถือหุ้นมีบทบาทอย่างกว้างขวางในการกำกับและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ
- ประการที่ 2 ให้สิทธิออกเสียงหลากหลาย (Multiple Voting Right) แก่หุ้น รวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อย และตั้งเงื่อนไขการเปิดเผยข้อมูลการใช้สิทธิออกเสียงอย่างเข้มข้นต่อผู้ถือหุ้นทั่วไปและต่อนักลงทุนทั่วไปในตลาด
- ประการที่ 3 สร้างความคุ้มครองเพื่อปกป้องเสียงข้างน้อย เพื่อให้มีส่วนถ่วงอำนาจของผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- ประการที่ 4 กำหนดสิทธิรายบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมควบคุมกิจการได้
- ประการที่ 5 กำหนดเงื่อนไขและสัดส่วนของกรรมการที่ไม่มีบทบาทและอำนาจในการบริหารกิจการ
- ประการที่ 6 ใช้บทบาทคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ
- ประการที่ 7 กำหนดให้ผู้สอบบัญชีต้องแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น มีความรับผิดชอบต่อผลงานกับผู้ถือหุ้น
- ประการที่ 8 วางหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการใช้อำนาจของผู้ถือหุ้นรายใหญ่
- ประการที่ 9 ยึดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขความโปร่งใส

ความสำเร็จของการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการทำให้เกิดต้นแบบที่เรียกว่า Nordic Governance Model โดยอิงพื้นฐานจากการเป็นรัฐสวัสดิการ (Welfare State) ที่ใส่ใจกับเป้าหมายความสุขของประชาชนของประเทศในกลุ่มนอร์ดิก ในการวางกรอบแนวทางของคุณค่าทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากิจการ และการมีผลประโยชน์อย่างมีอาชีพ และยึดโยงกับแนวคิดหลักของ GRC: Governance, Risk Management and Compliance

ตารางที่ 1 การเชื่อมกันระหว่างกรอบแนวคิด GRC

Governance	Risk Management	Compliance
1. ใส่ใจยึดโยงต่อความคาดหวัง ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	1. ค้นหาและระบุผลกระทบของ เหตุการณ์ความเสี่ยง และ ความไม่แน่นอน	1. กำกับขั้นที่ 2 ให้เกิดการปฏิบัติได้ ตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติ
2. ปลุกฝังวัฒนธรรมกำกับดูแลที่ดี	2. ดำเนินงานให้บรรลุตามกรอบ ของสถานะ ความเสี่ยงที่ ยอมรับได้	2. ทำให้เกิดการนำกฎเกณฑ์มาใช้ เป็นกรอบการปฏิบัติงานจริง
3. วางนโยบายการกำกับดูแลที่ดี		3. วางกรอบการเปิดเผยข้อมูลผล การกำกับปฏิบัติตามกฎ-
4. กำหนดกระบวนการดำเนินงาน		
5. การวางเงื่อนไข หลักเกณฑ์การใช้		

Governance	Risk Management	Compliance
อำนาจ การควบคุม 6. การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์		เกณฑ์

สิ่งที่ทำให้ Nordic Governance Model ตามกรอบแนวคิด GRC มีความโดดเด่นน่าสนใจสำหรับพิจารณาใช้เป็นต้นแบบ ได้แก่

- ประการที่ 1 เน้นวิธีดำเนินงานเชิงโครงสร้างและการวัดผลที่ชัดเจน
การกำกับดูแลที่ดีของกลุ่มนอร์ดิก มุ่งส่งเสริมเสถียรภาพทางธุรกิจและการเงิน สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างความมั่นใจว่ากิจการยึดหลักความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล การมีเสถียรภาพ ความเป็นธรรมของธุรกิจและความรับผิดชอบต่อผลงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี
- ประการที่ 2 เน้นการกำกับตนเองและการรักษาวินัยของตนเอง
การกำกับดูแลที่ดีของกลุ่มนอร์ดิกมุ่งแก้ไขจุดอ่อนของการเน้นแต่การบริหารจัดการในระยะสั้น ที่อาจจะทำให้การกระทำของผู้บริหารไม่ใส่ใจกับการกำกับดูแลที่ดี ผลประโยชน์องค์กร และนโยบายขององค์กร โดยการทำให้ กิจการมีแรงจูงใจที่ต้องการกำกับตนเองและรักษาวินัยด้วยตนเอง สมัครใจเอง ไม่ใช่ภาคบังคับจากหน่วยงานกำกับ และทำให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่มีช่องว่างไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลหรือไม่ก็ตาม ขณะเดียวกัน ก็ทำให้ความยั่งยืนของกิจการ ควบคู่กับความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม
- ประการที่ 3 นำหลักการ GRC มาวาง Governance Roadmap
องค์ประกอบของ Roadmap & Framework ได้แก่
- 1) ค้นหา ระบุ วิเคราะห์/ ตรวจสอบ กรอบแนวคิด กฎเกณฑ์ทั้งหมดที่ต้องมีการกำกับการปฏิบัติให้สอดคล้องกัน
 - 2) มีคณะกรรมการ GRC กำกับภาพรวมและประกาศกฎบัตรของแต่ละประเด็น G-R-C
 - 3) แผนการสื่อสาร การควบคุมและการทดสอบผลการสื่อสาร
 - 4) ออกแบบและมีกระบวนการนำมาใช้ทั้งกระบวนการ GRC กระบวนการดำเนินธุรกิจและการกำกับด้วย IT
 - 5) สอดส่อง กำกับติดตาม การจัดทำรายงาน และการเปิดเผยข้อมูล กิจกรรม การดำเนินงานที่แสดงความคืบหน้าด้าน GRC
 - 6) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเพื่อนำ GRC มาใช้
 - 7) จัดทำเอกสาร กรอบแนวทาง วิธีดำเนินงานภาคปฏิบัติตามแนวคิด GRC
 - 8) มีกรอบแนวทางการกำกับดูแลด้าน IT (เช่น COSO, ITIL, CoBIT, ISO)
 - 9) จัดทำผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับกระบวนการและพัฒนาการตามกรอบแนวทางและขอบเขตของ GRC
 - 10) บูรณาการ GRC ในกระบวนการดำเนินงานปัจจุบันและการออกแบบกระบวนการดำเนินงานใหม่เพิ่มเติมอย่างครบถ้วนและเพียงพอ
 - 11) ค้นหา วิเคราะห์ประเมินการดำเนินงานที่เกิดจริงในเชิงประสิทธิภาพของ GRC
 - 12) วัดผล ประเมินผล การจัดทำรายงานประสิทธิภาพของ GRC ต่อคณะกรรมการ
 - 13) กำหนดวิธีดำเนินงาน เอกสาร แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง เกณฑ์ และเงื่อนไขการทดสอบ และเกณฑ์การผ่านการทดสอบ

- 14) มีแนวทางการลดภาระและประหยัดเวลาในองค์กรในการพัฒนา
- 15) มีกรอบการกำกับติดตามและแผนการปรับปรุง
- 16) มีแผนการอบรม ให้การศึกษาและสร้างความตระหนัก
- 17) มีเครื่องมือกำหนดขอบเขต วางแผน ทดสอบ ควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน
- 18) มีวิธีดำเนินการประเมินตนเอง
- 19) มีวิธีปฏิบัติงานตามภาระงานอย่างยั่งยืน
- 20) มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ โครงการที่เกี่ยวข้องกับ GRC



ตาม Nordic Governance Model ได้แบ่งระดับของการกำกับดูแลออกเป็น 2 ระดับได้แก่

ระดับที่ 1 การกำกับในภาพรวม เรียกว่า Total Governance พิจารณาทั้งต้นน้ำและปลายน้ำ (Upstream and downstream) และนำมารวมเป็น Governance Codex

องค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดียังแยกส่วนประกอบออกไปอีก 3 ส่วนตาม GRC คือ

- (1) การบริหารความเสี่ยง
- (2) การกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
- (3) IT – Security

เพื่อไม่ให้เกิดการทับซ้อน และสร้างการยึดโยง เชื่อมโยงกัน ที่จะนำไปสู่ Roadmap ที่ข้ามสายงาน ภาระงาน

ระดับที่ 2 การวางกรอบแนวทางและ Roadmap

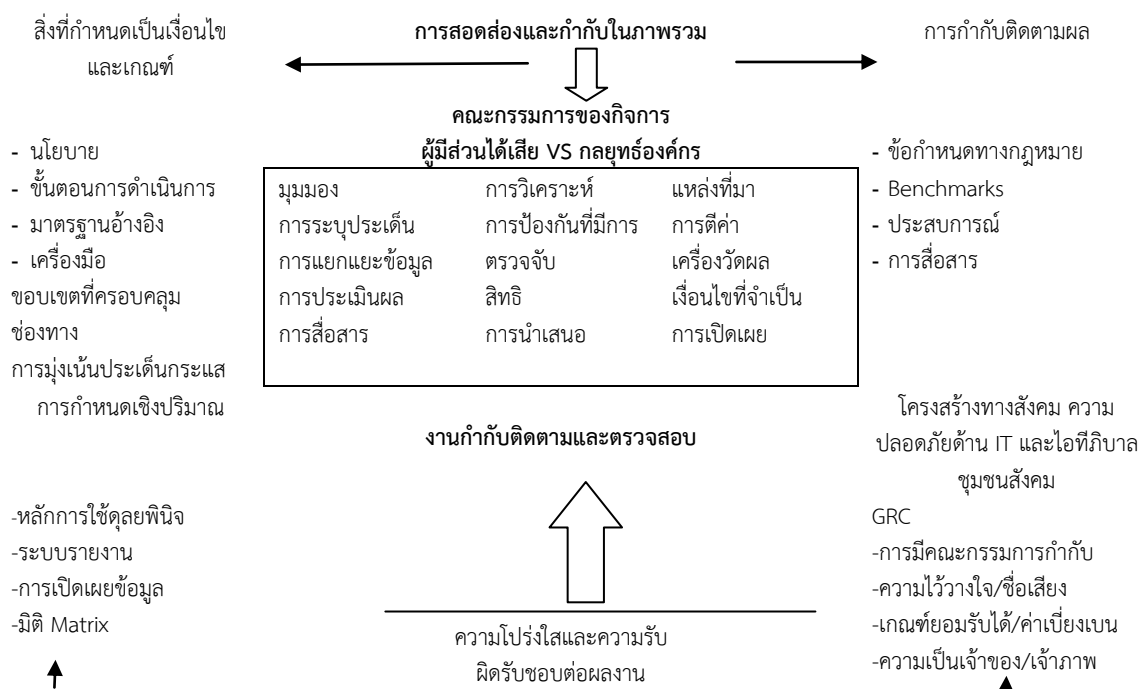
Nordic Governance Model ให้น้ำหนักความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล 2 ด้านคือ

- (1) ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล กำหนดเกณฑ์ (Transparency)
- (2) ความรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) ที่เหนือกว่าความรับผิดชอบตามหน้าที่

โดยเชื่อว่าหลักธรรมาภิบาล 2 ส่วนนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดูแลระบบควบคุมภายใน ตามโมเดลนี้มีการแยกแยะคณะกรรมการ GRC ออกต่างหากจากคณะกรรมการกิจการ เพื่อกำกับองค์ประกอบที่อาจจะทำให้เกิดการหยุดชะงักของกิจการ และดำเนินการในส่วนที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

กรอบแนวทางนี้ ยังให้ความสำคัญกับกลไกการกำกับติดตามอย่างเปิดเผยและใกล้ชิด ในลักษณะที่มีการเปรียบเทียบหรือเทียบเคียงกันของผลดำเนินงาน แทนตัวชี้วัดแบบเดี่ยวๆ และนำเอาข้อมูลจากการกำกับติดตามไปใช้ประกอบการตัดสินใจที่เน้นความโปร่งใส บูรณาการ ยึดโยงกันระหว่างความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ กรอบแนวทางตามรูปแบบประเทศกลุ่มนอร์ดิก จึงมีการเพิ่มเติมจากการกำกับดูแลที่ดีขึ้น พื้นฐานที่ประเทศอื่น ๆ นอกกลุ่มนอร์ดิกใช้กัน ซึ่งเป็นเรื่องของความเป็นอิสระของ คณะกรรมการ การประเมินผลโดยคณะกรรมการและคณะกรรมการย่อย การกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่อต้านการคอร์รัปชัน ความเสี่ยงทางการเงิน การบริหารการทุจริต เป็นต้น

แผนภาพที่ 2 กรอบแนวทางการระบุด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของนอร์ดิก



ประเด็นที่ถือว่ามีความสำคัญตาม Roadmap ในการพัฒนาและยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามโมเดลของประเทศกลุ่มนอร์ดิกได้แก่

- ประการที่ 1 การบริหารความเสี่ยงและการบริหารภาวะวิกฤติ
- การกำกับดูแลที่ดีในส่วนนี้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญลำดับสูงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ (Internal Stakeholders) องค์กรประกอบที่ครบถ้วนและเพียงพอตามมาตรฐานบริหารความเสี่ยงและบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มั่นใจว่าสามารถเปิดเผยความยั่งยืนที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และประกันความเสี่ยงได้ด้วยการใช้ข้อมูล เชื่อถือได้
- ประการที่ 2 การบริหารความโปร่งใสและความเป็นอิสระ
- การกำกับดูแลที่ดีมุ่งเน้นบทบาทและสถานะของผู้นำและการมอบหมายอำนาจและการใช้อำนาจอย่างมีธรรมาภิบาลในระดับเข้มข้น และถือว่าบทบาทของผู้บริหารและผู้มีอำนาจเป็น Tone-at-the-top ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ที่จะส่งเสริมและประกันการส่งต่อและถ่ายทอดการกำกับดูแลที่ดีสู่ระดับปฏิบัติการ เป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรระดับเจ้าของภาระงานทุกตำแหน่งได้ดีที่สุด

- ภายใต้โมเดลนอร์ดิกคาดหวังว่าผู้บริหารและผู้มีอำนาจตัดสินใจจะมีกระบวนการพิจารณา และการตัดสินใจที่ประหยัดต้นทุน มีเหตุมีผล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ควบคู่กับการพิจารณาบนฐานความเสี่ยงและกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ไม่ใช่การเก็งกำไร เปิดรับความเสี่ยงที่ไม่มั่นใจในความสามารถในการบริหารจัดการ
- ประการที่ 3 การบริหารบทบาทของบุคลากรและการมีระบบ Two-Tier System การกำกับดูแลตามโมเดลของกลุ่มประเทศนอร์ดิกแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ ส่วนใหญ่คือ กลุ่มประเทศนอร์ดิกให้อำนาจกับคณะกรรมการบริษัทในระดับที่สูงมาก เพื่อให้เพียงพอในการบังคับใช้แนวคิดตามกรอบ GRC และขับเคลื่อนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ขณะเดียวกัน บุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่า จึงเปิดให้มีบทบาทและช่องทางในการนำเสนอความเห็นได้ถึงระดับคณะกรรมการกิจการ
- ส่วน Two-Tier System เป็นระบบที่กำหนดเป็นเงื่อนไขชัดเจนให้แบ่งแยกอำนาจและหน้าที่กันอย่างชัดเจนระหว่างประธานคณะกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)
- ประการที่ 4 การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ประเด็นสังคมและกระแสหลักที่นำมาเป็นธงในการบริหารจัดการกิจการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี มาจากการรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของข้อกังวลทางลบและความคาดหวังทางบวกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหนือกว่า พันธกิจและการมุ่งมั่นตามวัตถุประสงค์การดำเนินกิจการเยี่ยงผู้ประกอบการพึงมี หากพิจารณาแล้ว เห็นว่าความคาดหวังนั้นเกี่ยวข้อง เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ต้องพิจารณาปรับ พันธกิจ วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ หรือกลยุทธ์ให้สัมพันธ์กัน
- ประการที่ 5 การบริหารบทบาท Tone-at-the-top เป็นส่วนของการวางกรอบการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นบทบาทและความรับผิดชอบของ ประธานกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคณะ ในส่วนของจริยธรรม ความซื่อสัตย์ และบทบาทที่เป็นอิสระผ่าน กฎบัตร บรรทัดฐาน กรอบแนวพึงปฏิบัติที่เหนือกว่า มาตรฐานขั้นต่ำทางกฎหมาย ในลักษณะ Governance Framework ที่พร้อมในการรองรับกฎหมาย กฎเกณฑ์ใหม่ๆที่ยังไม่ได้ใช้บังคับในปัจจุบัน และทำให้เห็นชัดว่ามีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
- ประการที่ 6 การบริหารวิกฤติและภัยคุกคามเพื่อพลิกให้เป็นโอกาสและคุณค่าเพิ่ม เป็นส่วนการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก ที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตเพียงการจัดการกับความเสียหายที่หลงเหลือและทำให้กิจการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หากแต่ยังเป็น การนำเอาวิกฤติและภัยคุกคามภายนอกที่ยังคงอยู่ และกิจการพิจารณาแล้วไม่อาจ ยอมรับได้มาหาแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อพลิกสถานการณ์จากวิกฤติและภัยคุกคาม (Threats) กลับเป็นโอกาสทางธุรกิจ ความสามารถในการสร้างรายได้ และการเติบโต ซึ่งเป็นคุณค่าของกิจการในที่สุด
- ประการที่ 7 การบริหารงานกำกับด้วยระบบอัตโนมัติแทน Manual เป็นส่วนของการใช้เครื่องมือ IT และเทคโนโลยีในการขับเคลื่อน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี ตามกรอบแนวทาง GRC ที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของไอทีภิบาล (IT Governance) มากขึ้น ซึ่งจะมีส่วนทำให้แผนบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไป จากการใช้บุคคลกำกับ IT ทั้งหมดเป็นการใช้ IT กำกับบุคคลในบางส่วน

- ประการที่ 8 โมเดล Nordic Governance Model เป็นต้นแบบ
กิจการในประเทศต่างๆ ในภูมิภาคอื่นสามารถนำเอาโมเดลของการกำกับดูแลที่ดีที่ใช้กับ
กลุ่มประเทศนอร์ดิกไปใช้ได้ ซึ่งที่ผ่านมามีโมเดลนี้เป็นที่สนใจของประเทศในกลุ่ม BRICS
(ประกอบด้วย บราซิล รัสเซีย อินเดีย จีน และแอฟริกาใต้) และประเทศกำลังพัฒนา
ทั้งหลายเพิ่มขึ้น ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากประเทศต่างๆ ต้องการหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่
อาจจะเกิดขึ้นมาแล้วในสหรัฐจนเกิดวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ แม้ว่าจะใช้โมเดลการกำกับดูแล
ที่ดีตาม Sabanes-Oxley หรือ SOX และความล้มเหลวในอังกฤษและสหภาพยุโรป ที่เกิด
วิกฤติการณ์หนี้สินในกรีซที่ยังคงต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ไม่อาจจะหาข้อยุติที่น่าพอใจได้
- ประการที่ 9 นอกเหนือจากการกำกับดูแลที่ดี นอร์ดิกยังเป็นต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดีอื่น โดยแนวปฏิบัติ
ที่ดีอื่นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นของการกำกับดูแลที่ดีได้แก่
- 1) Roadmap & Framework for Code-of-Conduct
 - 2) Roadmap & Framework for Tone-at-the-top
 - 3) Roadmap & Framework for Succession Planning
 - 4) Roadmap & Framework for Bribery, Fraud and Corruption
 - 5) Roadmap & Framework for CSR
 - 6) Roadmap & Framework for IT-Security and Data Breaches

4) กรอบแนวทางการสร้างเงื่อนไขให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีใน ททท.

กิจการส่วนใหญ่มักจะรู้ว่าหลักการที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีมีอะไรบ้าง แต่ไม่เชื่อว่าจะทำให้กิจการ
สามารถขึ้นระบบการกำกับดูแลที่ดีได้ทันที กิจการจะต้องปรับสภาพแวดล้อมในกิจการให้มีเงื่อนไขหรือสภาวะ
(Conditions) ที่เหมาะสมกับการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีด้วย

เงื่อนไขหรือสภาวะที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีต่อไปในระยะการ
ริเริ่มการปฏิรูปองค์กรด้านการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่

- เงื่อนไขที่ 1 การปรับปรุง และเพิ่มความทันสมัย ทนสถานการณ์ให้กับกฎบัตร การวางนโยบาย ให้เกิด
องค์กรรูปแบบใหม่ที่ประกันว่าจะสามารถต่อต้าน ตอบโต้ รับมือการแทรกแซงทาง
การเมือง การบิดเบือนของกลุ่มผลประโยชน์ และดำเนินการบนหลักการเคารพต่อสิทธิ
ตามธรรมชาติของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิดของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตั้งแต่วงนอก
- เงื่อนไขที่ 2 การผ่อนคลายเงื่อนไข กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับที่ทำการศึกษาแล้วว่าจะป็นอุปสรรคใน
การทำกิจกรรมที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี
- เงื่อนไขที่ 3 การเพิ่มเติมหลักเกณฑ์การวัดผล มูลค่าทางสังคม ที่เกิดจากกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ให้
เป็นไปหลักเกณฑ์การวัดผลดำเนินงานเพิ่มเติมของกิจการ และนับรวมอยู่ในการ
ประเมินผลความคุ้มค่าของการดำเนินธุรกรรมของกิจการ นอกเหนือจากผลประกอบการ
ตามพันธกิจหลัก
- เงื่อนไขที่ 4 การแยกผลประกอบการรายตำแหน่งงานออกเป็น 2 ส่วน และนับรวมไว้ในผล
ประกอบการ
- 1) จำนวน Man Hour ที่ใช้ในการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี ที่เพิ่มเติมจากการ
ปฏิบัติงานตามปกติ และผลผลิตที่เกิดจากการใช้ Man Hour
 - 2) จำนวน Man Hour ที่ดำเนินงานโดยไม่ได้ผลตอบแทน
- เงื่อนไขที่ 5 การจัดวาง และเพิ่มเติมโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures) และองค์ประกอบรากฐานที่

- จำเป็นบางประการให้เพียงพอ ที่จะทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีศักยภาพ ทรัพยากร สินทรัพย์ที่เพียงพอในการบริหารจัดการ และรับมือกับการเพิ่มขึ้นของความต้องการให้กิจการทำกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มขึ้น ในงานบริการที่ทำบนหลักการกำกับดูแลที่ดี และงานตอบสนองบริการที่แตกต่าง เฉพาะเจาะจงกว่าบริการพื้นฐานที่ให้บริการ
- เงื่อนไขที่ 6 การจัดการอบรมหลักการกำกับดูแลที่ดีใหม่ๆ แนวคิดนวัตกรรมในระดับเจ้าของภาระงาน และสร้างพันธะผูกพัน ในด้านการออกแบบกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเองภายใต้กรอบนโยบายองค์กร และความมุ่งมั่นในการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีของตนเองให้ดีขึ้นจากปีก่อนหน้า ทำการบันทึกไว้ในแฟ้มข้อมูลพนักงาน
- เงื่อนไขที่ 7 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability) ของเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง ในส่วนของการปฏิบัติงานให้เชื่อมโยงถึงสาธารณะ เป็น Public Accountability
- 1) ให้บรรลุเป้าหมายขึ้นปลาย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดกับกลุ่มเป้าหมาย
 - 2) ให้เกิดการบรรเทา ขจัดผลกระทบทางลบต่อบุคคล สังคม สิ่งแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตของภาระงาน
 - 3) อำนาจที่มอบหมายให้เพิ่มเติมตามความจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่กำหนดให้ในส่วนที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะการเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร สินทรัพย์ ที่ขึ้นทะเบียนรายการไว้ให้ใช้ได้เพื่อกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี เช่น ยานพาหนะ อุปกรณ์ เครื่องมือ โบวชัวร์
- เงื่อนไขที่ 8 การแยกกลไกการบริหารกระบวนการแจ้งเบาะแสบอกมาต่างหาก การแจ้งข้อมูลเบาะแสบอก (Whistle Blowing) ใช้เป็นการส่งสารหรือการรายงานข้อมูลที่กระทำนอกกรอบช่องทางและการบริหารจัดการข้อมูลตามปกติ เพราะข้อมูลเบาะแสบอกเป็นข้อสงสัยว่าจะเกิดการฉ้อฉล จรรยาบรรณวิบัติร้ายแรงที่ต้องส่งสารนี้ในทางลับสุดยอด ไม่อาจเปิดเผยได้ตามปกติ
- การบริหารงานข้อมูลเบาะแสบอกเป็นเรื่องที่อาจจะ
- 1) ดำเนินการเป็นการภายในหรือ Internal Whistle Blowing เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมภายในและกำกับดูแลกิจการ
 - 2) ดำเนินการอยู่นอกองค์กร หรือ External Whistle Blowing เช่น หน่วยงานกำกับกิจการหรือผ่านสื่อมวลชน
- การพัฒนางานเพื่อบริหารข้อมูลเบาะแสบอกจึงมีประเด็นที่ผู้ดำเนินการต้องพิจารณา ตัดสินใจ และเลือกหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ ได้แก่
- 1) กระบวนการแจ้งเบาะแสบอกของแต่ละกิจการมักจะมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างไรใกล้ชิดกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร
 - 2) การจัดการข้อมูลเบาะแสบอกที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมกับการกำกับดูแลองค์กรที่แข็งแกร่ง และวัฒนธรรมที่เหมาะสมด้านธรรมาภิบาล ที่สามารถส่งเสริมและผลักดันให้มีการนำข้อมูลที่น่าสงสัย ถูกหยิบยกขึ้นมาสู่กระบวนการสอบสวนและการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และสกัดกั้นการทำลายมูลค่าของกิจการได้
 - 3) กิจการที่พัฒนาและยกระดับการบริหารข้อมูลเบาะแสบอก ไม่ว่าจะ เป็นกระบวนการที่ฝัง

ไว้ในกิจการเอง หรือแยกออกไปบริหารจัดการภายนอก (Outsource) ล้วนแต่เป็นการซึ่ก้างและสั่กั้กัน

- (1) พฤติกรรมการฉ้อฉล
 - (2) ความคิดที่ผิดและคั้บแคบ สู่การเปิดใจรับข้อมูลสัญญาณเตือน สู่การบริหารจัดการ
 - (3) การบริหารที่ไม่น่าไว้วางใจ สู่การส่งเสริมความโปร่งใส
 - (4) การละเลย มองข้ามการบริหารความเสี่ยง สู่การค้นหาส่ดส่่งความเสี่ยง ล่วงหน้าและสัญญาณความเสี่ยงตั้งแต่ต้นทาง
 - (5) ความเข้าใจผิด และโอกาสที่จะทำลายชื่อเสียงของกิจการ
- 4) หน่วยงานใดก็่ตามหรือคณะทำงานหรือคณะกรรมการชุดใดก็่ตาม ที่กิจการกำหนดขึ้น ให้ทำหน้าที่ในการบริหารเบาะแสข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมฉ้อฉล จรรยาบรรณวิบัติอย่างร้ายแรง จะต้อง
- (1) เป็นที่เชื่อถือและให้หลักประกันแก่ทุกฝ่าย ตั้งแต่ผู้ให้ข้อมูลถึงคณะกรรมการบริษัท และหน่วยงานกำกับดูแลว่าดำเนินการบนหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (2) ดำเนินการอยู่ในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และมีส่วนผลักดัน ขับเคลื่อนการพิจารณาและดำเนินการหลังจากได้รับข้อมูลเบาะแสแล้ว
 - (3) การดำเนินงานตามกระบวนการดังกล่าว จะต้องไม่ใช่การกดดัน สร้างอิทธิพลตามดุลยพินิจของตนเองแต่อย่างไร
 - (4) คณะกรรมการควรอยู่ในระดับสูงสุดของกลุ่มบุคคลในกิจการที่มีความรับผิดชอบในการให้หลักประกันกระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสทั้งในด้าน
 - (4.1) รักษาความลับของข้อมูล
 - (4.2) ปกปิดตัวผู้ให้ข้อมูล
 - (4.3) ไม่ทำให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์
 - (4.4) สร้างกลไกอิสระ แยกออกจากอำนาจของผู้บริหารที่ต้องสงสัย เพื่อให้กระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล
 - (4.5) ดำเนินการด้วยแนวพึงปฏิบัติที่ดี บนบรรทัดฐานและมาตรฐานเดียวกัน
 - (4.6) จัดทรัพยากร บุคลากรที่เหมาะสมให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีระบบ
 - (4.7) เปิดให้มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และตามความจำเป็น
 - (4.8) มอบอำนาจให้บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเข้าตรวจสอบ ส่ดส่่งสิ่งที่เกี่ยวข้องได้ตามความจำเป็น
 - (4.9) แยกการดำเนินการของผู้ที่ได้รับมอบหมายในกระบวนการข้อมูลเบาะแสให้มีอำนาจในการเข้าไปจัดการกับผู้ที่ต้องสงสัยเพื่อบริหารพฤติกรรมโดยตรง แต่ต้องเป็นการนำเสนอเพื่อพิจารณา จากระดับคณะกรรมการหรือผู้ที่เหมาะสมภายนอกเท่านั้น
- 5) วางกลไกให้มีการพัฒนาแนวพึงปฏิบัติที่ดี บรรทัดฐาน มาตรฐานในส่วนของกระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง และแนวทางการบริหารจัดการในระดับนโยบายที่เป็นที่ยอมรับได้

คณะกรรมการบริษัทควรเป็นผู้ที่รับผิดชอบบูรณาการวัฒนธรรมการยอมรับข้อมูลเบาะแสกับพฤติกรรมการให้ข้อมูลเบาะแส ให้สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน หากวัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีให้การยอมรับข้อมูลเบาะแสเป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม ก็จะทำให้พฤติกรรมการให้ข้อมูลเบาะแสเป็นเรื่อง ปกติ และ (ข) เป็นที่ยอมรับและชื่นชมในองค์กร

- 6) การขับเคลื่อนพฤติกรรมการให้ข้อมูลข่าวสารจะต้องดำเนินการให้เป็นรูปธรรม และให้เกิดผลในเชิงประจักษ์ ยกเว้นกรณีที่เกิดการพิจารณาเห็นแล้วว่า

6.1) ควรส่งต่อข้อมูลเบาะแสนั้นสู่กระบวนการพิจารณาทางศาลผ่านการฟ้องร้อง

6.2) ควรส่งต่อให้หน่วยงานที่กำกับดูแลพิจารณา แทนดำเนินการภายในกิจการ

- 7) ดำเนินกระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสในกิจการใดๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงพอ จะต้องไม่ปรากฏกรณีให้ผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเลือกที่จะให้ข้อมูลผ่านสื่อสารมวลชน แทนการให้ข้อมูลแก่ผู้บริหารภายในองค์กร

กล่าวอีกนัยหนึ่ง แหล่งข้อมูลเบาะแสที่มาจากสื่อมวลชน ควรจะเป็นวิธีการสุดท้ายที่ควรเกิดขึ้น เพราะสะท้อนถึงความอ่อนแอของกระบวนการบริหารข้อมูลเบาะแสในกิจการนั้นๆ

หากผู้มีความมั่นใจและเชื่อถือในการบริหารจัดการขององค์กร และระดับของการกำกับดูแลที่ดี ย่อมทำให้บุคคลยินดี เต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะบอกข้อมูลเบาะแสที่น่าสงสัยภายในกิจการ โดยบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ภายในกิจการแล้ว หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่ควรมีภาระหน้าที่ในการสอดส่องและป้องกันการฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิถีโดยตรง หากแต่หน่วยงานตรวจสอบภายในอาจจะมีส่วนรับรู้ และขับเคลื่อนให้กิจการเกิดการบริหารจัดการกับข้อมูลเบาะแส ที่มีไหวตัวต่อความเสียหายของกิจการ เพราะหน่วยงานตรวจสอบภายในควรแยกบทบาทออกมาต่างหากจากการปฏิบัติงานประจำวันตามโมเดลธุรกิจของกิจการ เพื่อคงความอิสระไว้อย่างเพียงพอ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง หน่วยงานตรวจสอบภายในอาจจะต้องเป็นคนส่งสาร ระดับที่ 2 ที่จะทำให้มั่นใจว่าข้อมูลเบาะแสได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความร้ายแรง และอย่างเพียงพอ ไม่ถูกละเลยหรือชะลอล่าช้าจนอาจเกิดความเสียหาย

ในการมีบทบาทพิเศษนี้ ในกฎหมายและกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายงานตรวจสอบในบางประเทศ ได้เปิดกว้างให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถเป็นคนส่งสารข้อมูลเบาะแสต่อหรือยื่นให้เกิดการดำเนินการ (ที่มา Chartered IIA และ IIA Global -2440 - 2 : Communicating Sensitive Information Within and Outside The Chain of Command) (ก) ผ่านกลไกภายในกิจการ และ (ข) ผ่านกลไกภายนอกกิจการได้

ในกรณีนี้ ควรเปิดให้ผู้ตรวจภายในสามารถตัดสินใจด้วยหลักการทางวิชาชีพ ตามเงื่อนไขและพันธะที่มีต่อนายจ้าง ซึ่งการตัดสินใจในการสื่อสารถึงข้อมูลกับบุคคลภายนอกสายการบังคับบัญชาและสายการเสนอรายงานตามปกติ ขึ้นกับความเห็นที่มีการพิจารณาโดยรอบคอบแล้วว่า

- (1) การฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิถีร้ายแรง มีประเด็นและหลักฐานบางประการที่

เป็นสาระสำคัญและน่าเชื่อถือสนับสนุน
 (2) การฉ้อฉลและจรรยาบรรณวิชาชีพที่ร้ายแรง มีประเด็นทางกฎหมาย (คดี) และการฝ่าฝืนเงื่อนไขการกำกับดูแลกิจการหรือไม่
 ตามขอบเขตของวิชาชีพหรือเงื่อนไขทางจรรยาบรรณกำหนดให้ทำได้ เพราะต้องการ
 การดำเนินการของบุคคลภายนอก

5) แนวทางเลือกที่เป็นไปได้สำหรับ ททท.

สิ่งที่ ททท. สามารถเลือกได้ในการพัฒนาแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี จึงมีเพียง 2 แนวทางเท่านั้นคือ

แนวทางที่ 1 เลือกที่จะทำตามมาตรฐานสากลด้วยการประกาศนโยบาย กฎบัตร และองค์ประกอบที่จะชี้ให้เห็นว่า ยอมรับและใช้แนวทางปฏิบัติที่ไม่ได้แตกต่างออกจากที่ประเทศส่วนใหญ่ ยอมรับและใช้กันอยู่ เนื่องจากบทบาทขององค์กรกว้างขวางออกไปในระดับสากล

แนวทางที่ 2 เลือกที่จะไม่ปฏิบัติตามในบางประเด็น เพราะมีความเห็นที่แตกต่างกันออกไป โดยไม่ได้มีเจตนาที่จะไม่ยึดหลักการกำกับดูแลที่ดี
 คำอธิบายเกี่ยวกับความเห็นที่แตกต่างจะต้องชัดเจน และมั่นใจว่าใช้ข้อความที่เพียงพอในการสื่อสาร และต้องทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินการด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดี

แต่ด้วยแนวทางที่แตกต่างจากกิจการส่วนใหญ่ดำเนินการอยู่ และด้วยความสมเหตุสมผลที่มั่นใจว่าผู้คนจะยอมรับได้ และควรจะทำให้เห็น Roadmap ส่วนที่จะมีแผนพัฒนาการบริหารจัดการให้ดีขึ้นในอนาคตด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การแบ่งแนวทางการกำกับดูแลที่ดีออกเป็น 2 แนวทางนี้ มีประโยชน์ในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะ

ประการที่ 1 ควรจะเลือกกฎเกณฑ์ หลักการตามแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี ส่วนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก่อนเป็นอันดับแรก ในฐานะที่เป็นกฎเกณฑ์ หลักการในลักษณะที่เป็นภาคบังคับ ซึ่งหากไม่ปฏิบัติตามจะถือว่าฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเป็นผลทันทีต่อการประเมินว่ากิจการฝ่าฝืนการกำกับดูแลที่ดี

ประการที่ 2 ตามกฎบัตรการกำกับดูแลที่ดีของยุโรป โดยเฉพาะอังกฤษที่ถือว่าเคยเป็นต้นแบบของการกำกับดูแลที่ดีของยุโรปและของโลก มีหลักการหนึ่งเรียกว่า Comply or Explain ที่เปิดโอกาสให้กิจการมีทางเลือกและมีทางเลือกได้ โดยถือว่าเป็นวิธีการที่ยอมรับได้และหวังว่าจะจงใจให้แต่ละกิจการส่งเสริมและสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของตน ให้ดีกว่าเกณฑ์ที่เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น

การเปิดช่องว่างให้แยกประเด็นบางส่วนไป Explain แทน Comply ก็จะถูกยกระดับให้ดีขึ้นกว่าเดิมเอง เพราะดึงเอาส่วนเป็น Explain มาใช้แทน เป็นภาคบังคับแทนภาคสมัครใจ
 ประการที่ 3 หากมีการเปิดส่วนที่ Explain ให้ดี ในอนาคต หลักการกำกับดูแลที่ดีควรจะมีการพัฒนาและนวัตกรรมที่ดีขึ้นเรื่อยๆ และดีกว่าที่จะทำให้ทุกกิจการติดอยู่กับ Comply เพียงอย่างเดียวตลอดไป โดยไม่คิดจะพัฒนาและยกระดับให้ดีขึ้น

ประการที่ 4 ควรพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง ส่วนที่ Comply กับส่วนที่ Explain เพื่อดูว่าส่วนที่เป็น Explain นั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับส่วนที่ Comply และหากกิจการสามารถยกระดับในส่วนที่เป็นเรื่อง Explain จะมีผลอย่างมีนัยสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีให้ดีขึ้นหรือไม่ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

- ประการที่ 5 ผลทั้งหมดที่เกิดจากการพัฒนาเองที่เป็น Explain ควรจะมีการรวบรวมและนำมาสร้างเป็นบทเรียนเพื่อสร้างการเรียนรู้ระยะยาวต่อไป และควรที่จะพัฒนาเป็น KM เพื่อให้กิจการต่างๆ มีข้อมูล และทางเลือกเพิ่มเติมจากแนวคิดกิจการอื่นๆ โดยทั้งหมด ต้องพิจารณาจากเหตุผลที่กำกับว่าเหตุใดที่ไม่ใช้หลักการกำกับดูแลที่ดีตามมาตราฐานที่กำหนดไว้ในไม่เข้าบทเรียนใน KM น่าจะประกอบด้วยข้อมูลใหม่ๆ มากมายไว้ให้เป็นทางเลือกซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และเกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ระหว่างกิจการ
- ประการที่ 6 ในการพิจารณาถึงสัดส่วนของการปฏิบัติที่อยู่ในกลุ่ม Explain สิ่งที่มีความสำคัญในการอธิบายเหตุผลคือการอธิบายประเด็นด้านต่อไปนี้
- (1) ภาระที่จะเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับขนาดของกิจการ อาจจะมีเกินกว่าที่จะแบกรับไว้ได้ จึงต้องเลือกดำเนินการอย่างอื่นที่จะสร้างภาระน้อยกว่า
 - (2) ค่าใช้จ่ายหรือจำนวนเงินที่จะต้องใช้ในการลงทุน อาจจะมีสูงมาก หากต้องทำให้เป็นไปตามมาตรฐานอย่างครบถ้วน
- เหตุผล 2 ประการยอมรับได้เพราะในความเป็นจริงมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงค่ากลางเท่านั้น อาจจะไม่เหมาะสมหรือใช้ได้ไม่ดีเท่าเทียมกันทุกกิจการในทุกประเทศ และถ้าพิจารณาให้ดีแล้ว มาตรฐานด้านการกำกับดูแลที่ดีน่าจะเหมาะสมกว่าในกิจการขนาดใหญ่มากกว่ากิจการขนาดเล็ก ที่ลำพังตัวเองก็แทบจะเอาตัวไม่รอดแล้ว
- ประการที่ 7 กิจการใดๆ ก็ตาม จะมีความเต็มใจและยินดีที่จะใช้หลักการตามเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดีก็ต่อเมื่อมีความมั่นใจและคาดคะเนแล้วว่า หลักการกำกับดูแลที่ดีประเด็นนั้น
- (1) จะให้ประโยชน์แก่กิจการอย่างชัดเจน
 - (2) จะทำให้กิจการแตกต่างและโดดเด่น นำหน้าในฐานะผู้นำด้านการกำกับดูแลที่ดี
- วิธีการคิดแบบนี้อาจจะดูไม่ค่อยมีธรรมาภิบาลหรือคิดแบบการกำกับดูแลที่ดีอย่างบริสุทธิ์จริง แต่เรื่องนี้ต้องยอมรับก่อนว่าเป็นสิ่งที่มนุษย์ในทุกกิจการยังคงต้องคิดถึงกัน คือการพิจารณาด้วย Cost-Benefit Analysis
- ประการที่ 8 ไม่ว่าจะเป็นการกำกับดูแลที่ดีข้อใดก็ตาม แต่ที่แท้จริงแล้วก็คือ การกำกับมนุษย์ให้มีพฤติกรรมที่ดี หลังจากผ่านการ “คิด” ที่ดีก่อน ทั้งในส่วนที่เป็นปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นและสิ่งต่างๆรอบตัว และในส่วนที่เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ
- การ “คิดที่ดี” จึงต้องออกมาจากความตั้งใจ ความมุ่งมั่น การยอมรับ และท้ายที่สุดคือความเต็มใจด้วย ไม่ใช่เรื่องของการบังคับให้คิด บังคับให้มี
- ประการที่ 9 แม้ว่าภายในกิจการเองจะผ่าน “การดำเนินธุรกรรมตามพันธกิจ” และ “พฤติกรรม” ที่ดีไปหมดแล้ว แต่ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดี ยังต้องการผลลัพธ์จากผู้ที่ถูกระทำ ผู้ที่เกี่ยวข้องว่ามีความเชื่อใจ ให้การยอมรับว่าเป็นการกำกับดูแลที่ดีด้วยหรือไม่ เพราะช่องว่างระหว่างการรับรู้ของกิจการกับผู้รับผลของการกระทำ อาจกลายเป็นความเสี่ยงที่พบว่าการรับรู้ไม่ตรงกัน
- กิจการจะคาดหวังให้บุคคลอื่นมองและรับรู้ในการกำกับดูแลของกิจการได้ จะต้องผ่านการพิสูจน์ว่า ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ต่างตอบแทนที่เท่าเทียมกัน เมื่อใดที่การดำเนินการไม่ได้อยู่บนหลักความเชื่อของผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน มีโอกาสที่การรับรู้จะยังมีความแตกต่างและไม่เหมือนกันอยู่ดี

ความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดี จึงมาจากการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความเชื่อร่วมกัน ไม่ใช่ทำเพียงฝ่ายเดียว และการจัดการที่ดี มีการบริหารและควบคุม ไม่ใช่ปล่อยให้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

ประการที่ 10 เมื่อต้องอธิบายความแตกต่างของแนวทางปฏิบัติ หมายถึงการอธิบายว่าวิธีการปฏิบัติที่ใช้จริงเป็นอย่างไร และให้เห็นสถานะของการกำกับดูแลที่ดี ที่ไม่แตกต่างจากความเชื่อของคนทั่วไปอย่างไร และการอธิบายว่า รูปแบบของการจัดการ โครงสร้างที่ไม่เหมือนใคร การมีเครือข่ายหลายคนอยู่ในแวดวงของการบริหารจะมีการกำกับและควบคุมในด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างไร

6. ข้อเสนอแนะเบื้องต้นแนวทางการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีผ่านแผนแม่บทฯ

หลังจากทำการศึกษารอบแนวคิด การพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีในต่างประเทศ และศึกษาข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ ททท. ด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่ปรึกษาเห็นควรวางแนวทางเบื้องต้นในการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีผ่านการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี ตามโครงการนี้ ดังนี้

1) การปรับปรุงและทบทวนโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในระดับองค์กรและในระดับสูง ให้มีความทันสมัย ทันสถานการณ์ และแสดงเจตนารมณ์อย่างชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าจะก่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และเหมาะสมตามสถานการณ์ ขณะเดียวกัน แผนแม่บทฯ ควรจะเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และแผนวิสาหกิจ เพื่อจะให้การกำกับดูแลที่ดีและแผนวิสาหกิจ ตลอดจนกลยุทธ์ มีผลส่งเสริมและเสริมสร้าง เป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าของกิจการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การกำกับดูแลที่ดีควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์เสมอด้วย

2) การทบทวนและปรับปรุงนิยามและขอบเขตของการกำกับดูแลที่ดี ที่เหมาะสมกับพันธกิจของ ททท. และมีความชัดเจนมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดและหลักการกำกับดูแลที่ดีในระดับสากล และสามารถใช้เป็นสารสนเทศที่ดีในการสื่อสารให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันได้

3) การวางโครงการ กิจกรรมในการถ่ายทอดและส่งต่อหลักการกำกับดูแลที่ดีสู่การสร้างแบบแผน (Platform) รายการสำหรับตรวจสอบและประเมิน (Checklist) และตัวชี้วัดผลดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้จริง และแทรกอยู่ในกระบวนการพิจารณา ริเริ่ม วางแผนงาน ก่อนการนำเสนอขออนุมัติ โดยควรจะต้องครอบคลุม

- (1) ระดับแผนงาน/โครงการ
- (2) ระดับภาระหน้าที่รายฝ่ายงาน สำนักงาน
- (3) ระดับภาระงานรายบุคคล รายตำแหน่ง ให้เกิดความครอบคลุม

4) การวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขด้านการมีส่วนร่วมสาธารณะ (Public Participation) สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ ททท. ตามพันธกิจ โดยแยกเป็น การมีส่วนร่วมก่อนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมระหว่างการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินผลผิตก่อนการส่งมอบ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผลลัพธ์หลังจากสิ้นสุดการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อสรุปป้อนกลับ (Feedback) ประกอบการตัดสินใจครั้งต่อไป

5) การวางระบบการบริหารผลกระทบทางลบ ประกอบด้วย

- (1) การวางระบบการแจ้งเบาะแส
- (2) การวางระบบบริหารข้อร้องเรียน การเรียกร้องที่เกี่ยวข้องกับงานการกำกับดูแลที่ดี
- (3) การวางระบบบริหารจรรยาบรรณวิชาชีพ

6) การวางระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลด้านการกำกับดูแลที่ดี

- (1) มาตรฐานและหน่วยนับผลดำเนินงาน
- (2) การประเมินผลด้วยตนเอง

- (3) การประเมินผลโดยผู้รับบริการ
- (4) การประเมินผลโดยหน่วยงาน บุคคลภายนอก
- 7) การวางระบบการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC
- 8) การวางระบบ IT Governance ให้ชัดเจน
- 9) การวางระบบการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความต่อเนื่องในประเด็นเดียวกัน
- 10) การวางกรอบแนวทางการปฏิบัติตามหลักการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลในงานโครงการที่ใช้เงินงบประมาณ (ตามเงื่อนไขของสำนักงบประมาณ)
- 11) การวางระบบรายงานและการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส

บทที่ 2

วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนที่เชิงกลยุทธ์ แนวทางและมาตรการการดำเนินงาน

1. วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลที่ดี

ความรับผิดชอบ (Accountability) ของบุคลากร ที่จะกำกับตนเอง จนองค์กรบรรลุผลประกอบการและเป็นองค์กรแห่งการกำกับดูแลที่ดี (Good Performance)

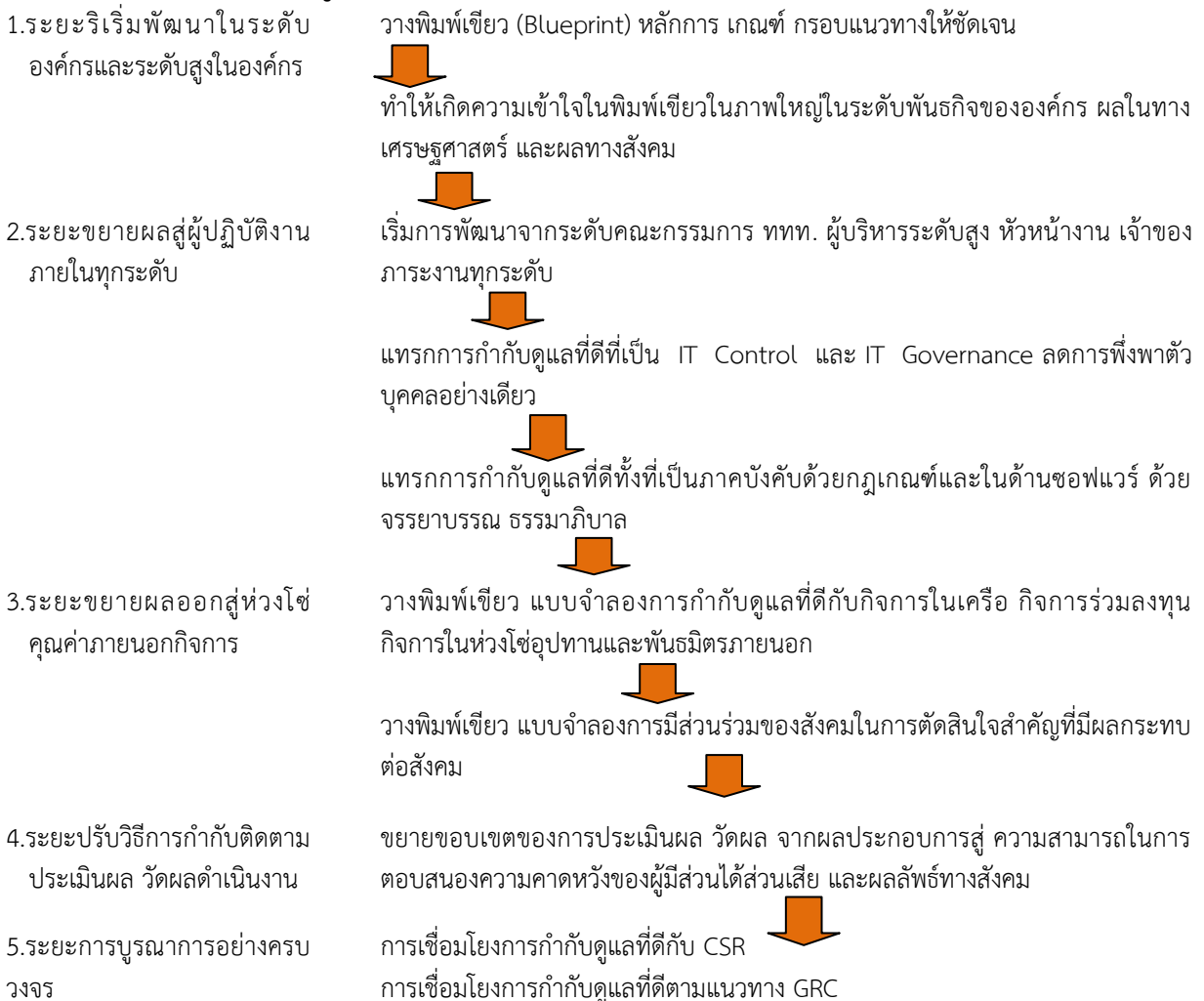
2. พันธกิจด้านการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี

- 1) พัฒนาหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข ในการกำกับบทบาทบุคลากรที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดีที่ทันสมัย ได้มาตรฐานจนเป็นองค์กรแห่งการกำกับดูแลที่ดี
- 2) นำคุณค่าและความเข้มแข็งของการกำกับดูแลที่ดีออกไปแบ่งปันและขยายผลในกิจการในเครือ พันธมิตรและผู้มีผลประโยชน์ร่วม
- 3) เชื่อมต่อ และผสานการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างเกราะป้องกันการแทรกแซงที่ขาดความชอบธรรม

3. ค่านิยม

อย่าดีแต่จะอยากเป็นคนของ ททท. แต่จงเป็นคนที่ดี โดยคิดดี พูดดี ตัดสินใจดี และปฏิบัติดี ที่ทำให้ ททท. เป็นองค์กรที่ดี

4. ระยะเวลาพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี



5. CG Model

CG Model เพื่อการกำกับดูแลที่ดีในแบบฉบับของ ททท. ประกอบด้วย

- 1) CG Model For Internal Stakeholders
- 2) CG Models For External Partnership
- 3) CG Model การมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก
- 4) CG Model for IT Governance

นอกจากนั้น การกำกับดูแลที่ดีในมุมมองของ ททท. ยังทับซ้อนและเหลื่อมกันใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) Public governance การกำกับดูแลที่ดีต่อสาธารณะ หรือสังคมภิบาล
- 2) Public sector governance การกำกับดูแลที่ดีในฐานะรัฐวิสาหกิจ (SEPA) หรือรัฐบาล
- 3) Corporate governance การกำกับดูแลที่ดีในฐานะกิจการ หรือบริษัทภิบาล

6. มิติของตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านกำกับดูแลที่ดี (Dimension of Corporate Governance Indicator)

มิติกำกับดูแลที่ดีของกิจการ ไม่ได้แตกต่างจากผลดำเนินงานโดยทั่วไปและผลประกอบการด้านอื่น ๆ จึงอาจจะแบ่งออกเป็น

- | | |
|-------------------------|--|
| มิติที่ 1 efficiency | ต้นทุนในการดำเนินงานบริหารที่ยืดหยุ่นกับการกำกับดูแลที่ดีลดลง ใช้ทรัพยากรในการกำกับดูแลที่ดีลดลง |
| มิติที่ 2 Transparency | เปิดเผยข้อมูลด้านกำกับดูแลที่ดีให้รับทราบ เกิดความเข้าใจ เชื่อถือดีขึ้น |
| มิติที่ 3 Participation | ระดับการมีส่วนร่วมเพื่อสะท้อนการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มขึ้น |
| มิติที่ 4 Effectiveness | การรับรู้ การให้คุณค่าของการกำกับดูแลที่ดี |

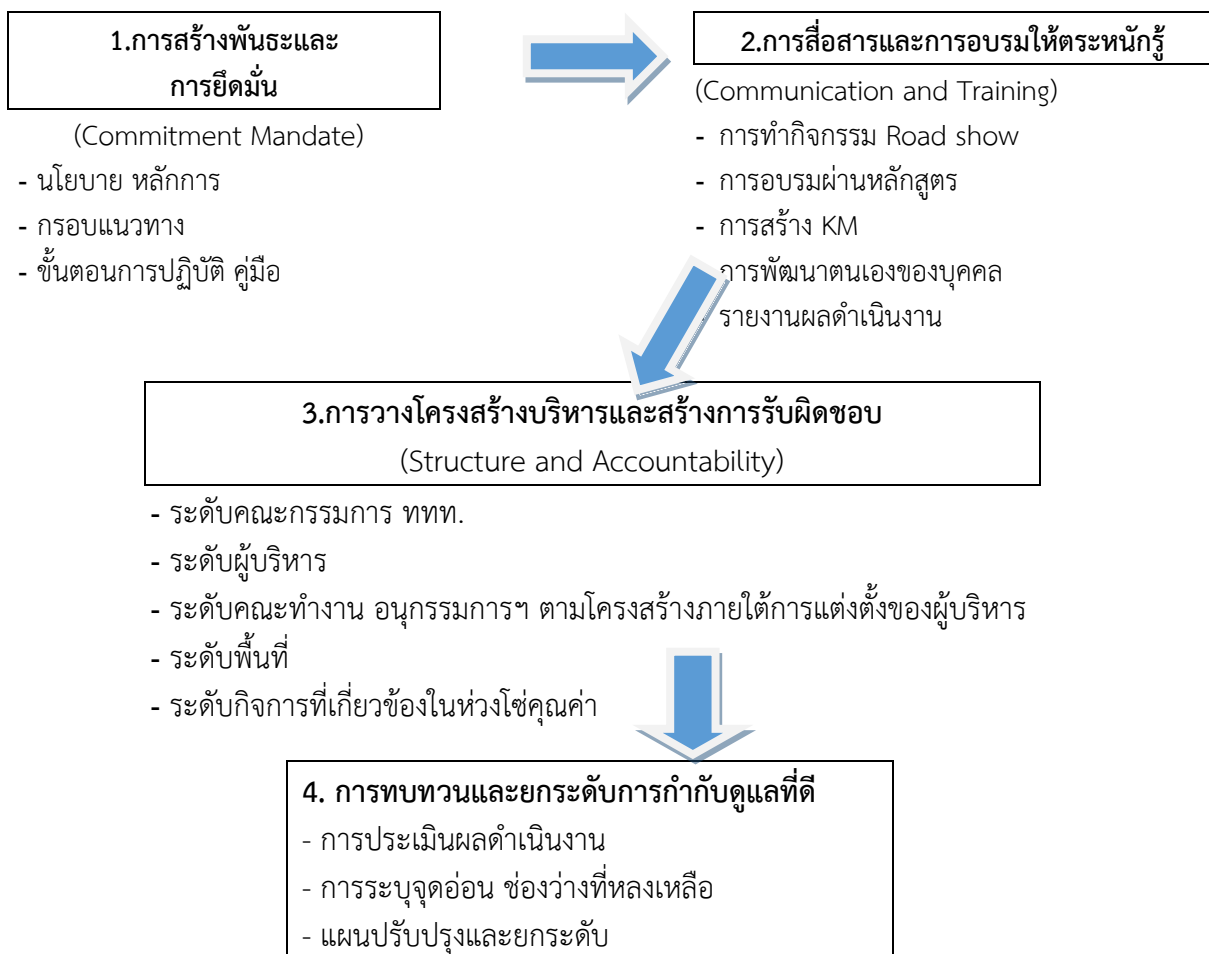
นอกจากการแยกมิติของเกณฑ์ชี้วัดด้านผลดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีจะแบ่งตามแนวคิดข้างต้นแล้ว ยังมีแนวทางการชี้วัดในมิติอื่นได้ดังนี้

มิติ	FINANCIAL/ECONOMIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านการเงินหรือเศรษฐกิจศาสตร์	PUBLIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านสังคม การให้บริการสาธารณะ	SOCIAL GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดการตอบสนอง ความคาดหวังด้านสังคม
Internal Efficiency	1) ความสามารถกำกับตนเองของเจ้าของภาระงาน (Self-Control and governance of task owner) 2) ประสิทธิภาพการกำกับด้านไอทีภิบาล (IT control and Governance) 3) ระดับการเชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC (GRC implementation)	1) การบริหารทรัพยากร สินทรัพย์ กระบวนการ โครงสร้างองค์กร ให้ได้ผลผลิตตามภาระงานที่เกิดผลลัพธ์ของงานบริการสาธารณะ	
Performance efficiency	1) บริหารผลประกอบการไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย 2) ค่าความแปรปรวน เบี่ยงเบนของผลดำเนินงานลดลง	1) การพัฒนา one-stop e-service แก่ผู้ใช้บริการ 2) การให้บริการรวดเร็วขึ้น	การบริหารจริยธรรม ธรรมภิบาลที่ได้รับการยอมรับ
transparency	1) บริหารความสูญเสีย ความเสียหาย ผลกระทบทางลบ ข้อร้องเรียน 2) ระดับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability)	การบริหารความเสี่ยงจากการทุจริต คอรัปชั่น	ระบบการให้ข้อมูลและเบาะแส

มิติ	FINANCIAL/ECONOMIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านการเงินหรือเศรษฐกิจศาสตร์	PUBLIC GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดด้านสังคม การให้บริการสาธารณะ	SOCIAL GOVERNANCE เกณฑ์ชี้วัดการตอบสนองความคาดหวังด้านสังคม
Public Participation	บริหารผลลัพธ์ที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนที่นอกเหนือผลประโยชน์ประกอบการตามเป้าหมาย (Leadership Participation)		การมีส่วนร่วมของสังคมในกระบวนการตัดสินใจสำคัญ (Public participation in decision making)
Effectiveness = change	ระดับการผนึกกำลังของห่วงโซ่อุปทานภายในกิจการจากการทำงานข้ามฝ่ายงาน/สายงาน (Internal value chain) วัฒนธรรมที่ยึดโยงกับการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรมอย่างเข้มแข็ง (An ethical and values-based culture)	ระดับการผนึกกำลังของห่วงโซ่อุปทานภายนอกกิจการจากการทำงานข้ามองค์กร (External value chain)	ผลตอบแทน สนองตอบได้ตามความคาดหวังของกลุ่มคนในสังคม (Social Return targeting)

7. วงจรการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดี

จากการได้รับฟังความคิดเห็นของ Stakeholders ทั้งภายในและภายนอก ที่ปรึกษานำมาปรับปรุงวงจรพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีที่วางแผนแม่บทฯ ใหม่ให้เหมาะสม โดยการเพิ่มกิจกรรมการทำ Road show เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถสร้างพันธะและการยึดมั่นได้



8.แผนที่กลยุทธ์และยุทธศาสตร์การทำแผนแม่บท ฯ

ยุทธศาสตร์	ระยะการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
ยุทธศาสตร์ 1 วางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทาง พร้อมขับเคลื่อนการกำกับดูแลที่ดีที่ทันสมัย มีมาตรฐาน	ระยะริเริ่มในระดับองค์กรและระดับสูงในองค์กร ระยะขยายผลสู่ผู้ปฏิบัติงานภายในทุกระดับ	สร้างความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	กิจกรรม 1 การทบทวนนโยบายและประกาศนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน กิจกรรม 2 การทบทวน เติบโตและพัฒนาบทบาทกลุ่มบุคคลทั่วทั้งองค์กร กิจกรรม 3 การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น
ยุทธศาสตร์ 2 ผลักดันและถ่ายทอดหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางจากระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล	ระยะขยายผลสู่ผู้ปฏิบัติงานภายในทุกระดับ	สร้างความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก	กิจกรรม 4 การพัฒนา เติบโตและพัฒนาวัฒนธรรมและจริยธรรมที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี กิจกรรม 5 การสื่อสารครบวงจรและเพียงพอภายในองค์กรด้วยภาษาการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะ กิจกรรม 6 การพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (KM) ด้านกำกับดูแลที่ดี
ยุทธศาสตร์ 3 มอบหมาย ส่งมอบ และสร้างความยึดมั่นและผูกพันของบุคลากรด้านการกำกับตนเองที่ดี	ระยะปรับวิธีการกำกับติดตามประเมินผล วัตถุประสงค์ดำเนินงาน	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์	กิจกรรม 7 การพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีรายตำแหน่งงาน การยึดมั่นผูกพันภาระงานกับการกำกับตนเอง
ยุทธศาสตร์ 4 เชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีสู่กิจการในเครือกิจการร่วมลงทุน และกิจการในห่วงโซ่อุปทานห่วงโซ่คุณค่า และพันธมิตรภายนอก	ระยะขยายผลออกสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายนอกกิจการ	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์	กิจกรรม 8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาไอทีภิบาลเป็นส่วนหนึ่งการกำกับดูแลที่ดี	ระยะปรับวิธีการกำกับติดตามประเมินผล วัตถุประสงค์ดำเนินงาน	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์	กิจกรรม 9 การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีที่ใช้ควบคุมและกำกับ IT
ยุทธศาสตร์ 6 ยึดโยงการกำกับดูแลที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระยะขยายผลออกสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายนอกกิจการ	นำสู่การปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์	กิจกรรม 10 การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ
ยุทธศาสตร์ 7 เชื่อมโยงและผสานหลักการ แผนแม่บทกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม	ระยะขยายผลออกสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายนอกกิจการ	พัฒนาต่อยอดให้เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม 11 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยงหลักกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
ยุทธศาสตร์ 8 เชื่อมโยงและผสานหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC	ระยะการบูรณาการอย่างครบวงจร	พัฒนาต่อยอดให้เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรม 12 การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ

แผนภาพที่ 3 แผนที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี



**แผนภาพแสดง กรอบเวลาดำเนินโครงการตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี
สมมติฐานที่ 1 มีความพร้อมดำเนินการทันที**

	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
โครงการที่	โครงการจัดทำแผนแม่บทฯ	เตรียมความพร้อม 1 2 4 5/1 6/1	3/1 5/2 6/2 7/1 8/1 9/1 10/1 12/1	3/2 5/3 6/3 7/2 8/2 9/2 3/2 10/2	5/4 6/4 7/3 8/3 3/3 12/2	5/5 11/1	5/6 11/2 12/3

ปี	โครงการ/กิจกรรม				
2558	โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนแม่บทฯ				
2559	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)	1.การทบทวนนโยบายและประกาศด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน 2.การทบทวน เติบโตมทบตามกลุ่มบุคคลทั่วทั้งองค์กร		4.การพัฒนา เติบโตวัฒนธรรมและจริยธรรม เพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี	5.การสื่อสารครบวงจร ระยะที่ 1 6.การพัฒนาระบบบริหารความรู้ (KM) CG ระยะที่ 1
2560	5.การสื่อสารฯ ระยะที่ 2 3.การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ระยะที่ 1	6.การพัฒนา ระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 2	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ภาระงาน ระยะที่ 1 9.การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 1	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดีสู่ ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ ระยะที่ 1 12.การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบ ระยะที่ 1	10 การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำคัญ ระยะที่ 1
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ					
2561	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 3 6.การพัฒนา ระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 3	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ภาระงาน ระยะที่ 2	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอก กิจการ ระยะที่ 2	9.การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะที่ 2 3.การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ระยะที่ 2	10 การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สำคัญ ระยะที่ 2
2562	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 4 6.การพัฒนา ระบบบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะที่ 4	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ภาระงาน ระยะที่ 3	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอก กิจการ ระยะที่ 3	3.การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ระยะที่ 3	12.การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ ระยะที่ 2
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ					
2563	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 5	11.การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 1			
2564	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะที่ 6	11.การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะที่ 2		12.การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ ระยะที่ 3	
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ					

แผนภาพแสดง กรอบเวลาดำเนินโครงการตามแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี
สมมติฐานที่ 2 มีความพร้อมดำเนินการไม่ได้ทันที

	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
โครงการที่	โครงการจ้างที่ปรึกษา	เตรียมความพร้อม 1 2 4/1 5/1 6/1	เตรียมความพร้อม 3/1 4/2 5/2 6/2 7/1 8/1 9/1	3/2 5/3 6/3 7/2 8/2 9/2 10 3/1	3/3 5/4 6/4 7/3 8/3	5/5 6/5 11/1 12/1	6/5 11/2 12/2
ปี	โครงการ/กิจกรรม						
2558	โครงการจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนแม่บท ฯ						
2559	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล)	1.การทบทวนนโยบายและประกาศด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน 2.การทบทวน เติบโตบบาทตามกลุ่มบุคคลทั่วทั้งองค์กร		4.การพัฒนา เติบโตวัฒนธรรมและจริยธรรมเพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี ระยะเวลาที่ 1		5.การสื่อสารครบวงจร ระยะเวลาที่ 1 6.การพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ (KM)CG ระยะเวลา 1	
2560	โครงการ Roadmap เตรียมความพร้อม (สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล) 5.การสื่อสารฯ ระยะเวลาที่ 2	4.การพัฒนา เติบโตวัฒนธรรมและจริยธรรมเพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี ระยะเวลาที่ 2 6.การพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ (KM) ระยะเวลาที่ 2	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ภาระงาน ระยะเวลาที่ 1	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดี สู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ ระยะเวลาที่ 1 3.การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ระยะเวลาที่ 1		9.การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะเวลาที่ 1	
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							
2561	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะเวลาที่ 3 6.การพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะเวลาที่ 3	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ฯ ระยะเวลาที่ 2	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดี สู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ ระยะเวลาที่ 2	9.การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข CG บน IT ระยะเวลาที่ 2		10 การพัฒนา เติบโตหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจสำคัญ 3.การเติมเต็มการลงทุน ฯ ระยะเวลาที่ 2	
2562	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะเวลาที่ 4	6.การพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะเวลาที่ 4	7.การพัฒนาตัวชี้วัด CG รายตำแหน่งงาน ภาระงาน ระยะเวลาที่ 3	8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ การกำกับดูแลที่ดี สู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ ระยะเวลาที่ 3		3.การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ระยะเวลาที่ 3	
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							
2563	5.การสื่อสารภายในองค์กร ระยะเวลาที่ 5	11.การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะเวลาที่ 1			12.การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงภาคภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ ระยะเวลาที่ 1		
2564	6.การพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ (KM)ด้าน CG ระยะเวลาที่ 5	11.การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยง CG กับ CSR ระยะเวลาที่ 2			12.การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงภาคภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ ระยะเวลาที่ 2		
ทบทวนโครงการ กรอบเวลาของโครงการตามแผนแม่บทฯ							

บทที่ 3

วิธีการและแนวทางในการดำเนินโครงการของแผนงาน

1. กลไกการกำกับดูแลที่ดีที่ใช้วางแผนแม่บทฯ

กลไกของการกำกับดูแลที่ดีที่จัดวางโดยททท. ควรจะประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

- ส่วนที่ 1 กำหนดโครงสร้างองค์การการกำกับดูแลที่ดี และสายการบังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการฯ ตามโครงสร้างที่ทำหน้าที่กำกับการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะ
- ส่วนที่ 2 มอบอำนาจกระทำการ การกำหนดผู้รับมอบอำนาจที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดีรวมทั้งจริยธรรมรายตำแหน่ง
- ส่วนที่ 3 กำหนดและแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรและทุกระดับขององค์กรที่ต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลที่ดีด้วยตนเอง

2. แนวทางในการดำเนินโครงการ

- 1) ยึดเอาค่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามพันธกิจหลักของกิจการเป็นหลัก และวางหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ เงื่อนไขการดำเนินงานที่ยึดโยงเพิ่มเติมกับหลักการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามค่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- 2) วางกรอบแนวทางปฏิบัติและการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ควรจะควบคู่กับโครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาในด้านการกำกับดูแลที่ดี มีการติดตาม ประเมินและวัดผล จัดทำระบบงานเก็บข้อมูลสารสนเทศ และระบบการรายงานเป็นกลไกการควบคุมการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีที่สำคัญ เพื่อให้เกิดการนำส่งข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจและการบริหารผลดำเนินงานที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
- 3) วางโมเดล แบบจำลองการดำเนินการ บรรทัดฐาน แบบแผนของการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีแทรกไปในการปฏิบัติภาระงานตามปกติผ่าน CG Model
 - (1) CG Model For Internal Stakeholders
 - (2) CG Models For External Partnership
 - (3) CG Model การมีส่วนร่วมในกิจกรรม/โครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก
 - (4) CG Model for IT Governance
- 4) วางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่จำเป็นในการประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี การทำงานและประสิทธิภาพของระบบกำกับดูแลที่ดี และสามารถรายงานผลดำเนินงานด้านกำกับดูแลที่ดีได้ชัดเจน
- 5) กำหนดอำนาจกำกับตนเอง โดยเฉพาะในการยกเว้น แทรกแซงกลไกการกำกับดูแลที่ดีที่วางไว้ตามปกติที่มีอยู่แล้ว จากการตัดสินใจและดุลยพินิจผู้บริหารที่มีระดับชั้นที่เหนือกว่าและสามารถข้ามขั้นตอน ละเว้น ที่ไม่ยึดมั่นกับหลักการกำกับดูแลที่ดี (Override) จะต้องระบุให้ชัดว่าดำเนินการได้ในกรณีใดบ้าง หรือทุกกรณี และต้องมีรายงานการใช้อำนาจในลักษณะยกเว้น ละเว้น แทรกแซงต่อบุคคลใดบ้าง
- 6) ให้การดำเนินการและการตัดสินใจของผู้รับมอบอำนาจทุกระดับจะต้องมีการจำกัดอำนาจ ขอบเขต และมีลำดับขั้นของการขออนุมัติจากผู้มีอำนาจการตัดสินใจเหนือกว่าเสมอ หากเป็นกรณีให้อำนาจในการอนุมัติ ตัดสินใจ กระทำการโดยไม่จำกัดอำนาจ หรือมีการใช้ดุลยพินิจ การวินิจฉัยส่วนบุคคลจะต้องมีเงื่อนไขในการดำเนินการอย่างชัดเจน และคงมีการกำหนดให้ทำรายงานการใช้อำนาจต่อคณะกรรมการฯ ตามโครงสร้างรับทราบด้วย

- 7) การกำกับดูแลที่ดีต้องให้ความสำคัญและกำหนดบทบาทให้เจ้าของภาระงานแต่ละคน ที่ต้องทำการกำกับตนเองและควบคุมภาระงานของตนเอง เพื่อให้ผลดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามหน้าที่และความรับผิดชอบ และตามค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง
- 8) มีการสร้างความสอดคล้องระหว่างสมรรถนะองค์กรที่พึงประสงค์ในด้านการกำกับดูแลที่ดี และสมรรถนะของบุคลากรรายตำแหน่งรายคนด้านการกำกับดูแลที่ดีภายในองค์กร เพื่อให้ผลดำเนินงานของกิจการบรรลุตามค่าเป้าหมายที่กำหนดซึ่งจะเป็นไปได้ ที่อาจจะต้องครอบคลุมถึง
 - (1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
 - (2) ระบบแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่อผลดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต้องใช้หลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (3) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านการกำกับดูแลที่ดีโดยตรง
 - (4) ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ ยอมรับ ดำเนินงานตามและพัฒนางานมีสมรรถนะทักษะ ความสามารถในการใช้หลักการกำกับดูแลที่ดี
- 9) การกำกับดูแลที่ดีรวมถึงการจัดทำแผนสำรองเผื่อฉุกเฉินด้วย โดยเจ้าของภาระงานทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทางสังคมที่มาจากสมมติฐาน หรือการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ที่อาจมีความเปลี่ยนแปลง และเจ้าของภาระงานมีการรับรู้และคาดการณ์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ชัดเจน กรณีนี้การทำแผนสำรองเผื่อฉุกเฉินไม่ได้เกินความสามารถของเจ้าของภาระงานในด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 10) การกำกับดูแลที่ดีครอบคลุมตั้งแต่ (ก) กระบวนการพิจารณาในขั้นการวางแผน (ข) การตัดสินใจบนทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุด (ค) การกำกับให้การปฏิบัติจริงเป็นไปตามกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่วางไว้ (ง) การติดตามผลและนำประเด็นที่ยังบกพร่องด้อยอยู่มาปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริหารคุณภาพของการดำเนินงาน และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3.เป้าหมายโดยรวมของการกำกับดูแลที่ดี

- 1) เพิ่มความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ โดยเฉพาะในประเด็นที่ควรระวังไว้ว่ากิจการมีการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดี (Smart decisions) ซึ่งมาจากการที่กิจการมีการกำกับดูแลที่ดี
- 2) เพิ่มโอกาสในการเติบโตและการพัฒนาทางธุรกิจ เมื่อมีความเชื่อมั่นและความไว้วางใจดีขึ้น จะทำให้คุณค่าหรือมูลค่า (Value) ของกิจการก็จะดีขึ้น แม้ว่าจะเป็นส่วนที่มองไม่เห็นและไม่ได้ปรากฏในงบการเงินของกิจการก็ตาม เพราะหากขาดการกำกับดูแลที่ดี การตัดสินใจทางธุรกิจของกิจการอาจจะไม่ดีและลดมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการลงจากเดิม
- 3) จัดการกับผลกระทบทางเศรษฐกิจดีขึ้น จากความเชื่อว่ากิจการที่มีกลยุทธ์การกำกับดูแลไม่มีโอกาสที่จะสร้างผลกระทบทางลบในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ดำเนินกิจการอยู่หรืออาจจะขยายแวดวงออกไปสู่ระบบเศรษฐกิจโดยรวมได้
- 4) การรับรู้ของประชาคมเกี่ยวกับผลประกอบการของกิจการว่าเป็น Good Performance โดยเฉพาะการนำเอาความกังวล ใส่ใจและความคาดหวังของประชาคมมาพิจารณากำหนดกลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลที่ดี ในฐานะที่ประชาคมเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

4.การแทรกกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดีในการดำเนินภาระงาน

1) ในระหว่างการศึกษา ก่อนการตัดสินใจ ก่อนกระทำการใด ๆ ก่อนทำการตัดสินใจ จะต้องนำเอาแนวคิดของการกำกับดูแลที่ดีมาใช้ประกอบเป็นตัวขับเคลื่อนหนึ่งในการตัดสินใจแต่ละครั้งที่มีความสำคัญ ซึ่งตัวขับเคลื่อนในการตัดสินใจที่ว่านี้คือการนำเอาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญมาพิจารณาควบคู่กับ

ผลประโยชน์ หรือการบรรลุเป้าหมายของกิจการเอง และกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยการตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมั่นใจว่าไม่เกิดความขัดแย้งกันของผลประโยชน์ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต้องไม่เสียประโยชน์ ต้องไม่เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกิจการแต่เพียงฝ่ายเดียว

2) ในระหว่างการตัดสินใจที่สำคัญ ได้แก่

- (1) กำหนดนโยบาย เป้าประสงค์ของการดำเนินการที่ยึดหลักการกำกับดูแลที่ดีเสมอ
- (2) วางกลยุทธ์ดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย เป้าประสงค์ที่คำนึงถึงแนวคิดการกำกับดูแลที่ดี
- (3) จัดสรรทรัพยากร เวลา กำลังคนเพื่อการดำเนินการอย่างเหมาะสม
- (4) กำหนดกิจกรรม การกระทำที่สนับสนุน นโยบาย กลยุทธ์
- (5) กำกับติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริง
- (6) ประสานงาน สร้างการรับรู้ ขอความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

3) การใช้แนวคิดการกำกับดูแลที่ดีต่อยอดสู่ภายนอก

บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งบุคลากร Outsourcing จะต้องถ่ายโอนแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีไปฝังหรือแทรกไว้ในการดำเนินงานประจำวัน ตามภาระงานของแต่ละคนที่ต้องควบคุมและกำกับตนเอง

4) ทุกครั้งที่ทำการค้นหาความเสี่ยงทางสังคม (Social Risk)

ความเสี่ยงทางสังคมคือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะต้องระบุและเรียงลำดับเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดประเด็นความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดี ทำการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบที่อาจเกิด หากมีประเด็นปัญหาการกำกับดูแลที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

หลังจากนั้น เจ้าของภาระงานจะต้องมีกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นประเด็นการกำกับดูแลที่ดี และใช้ประเด็นการกำกับดูแลที่ดีเป็นหนึ่งในเกณฑ์ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

5.ตัวชี้วัดความสำเร็จของการกำกับดูแลที่ดีในภาพรวม

- (1) ระดับความไว้วางใจในกิจการ ลำดับการนี้ถึงในแง่ดีของกลุ่มเป้าหมาย เมื่อเกิดเหตุฉนวนเหตุร้ายจะต้องดีขึ้น
- (2) การรับรู้ภายในองค์กรเองว่าองค์กรจะไปทางใดในอนาคต ด้วยการเอาคำอธิบายการกำกับดูแลที่ดีที่ต่อยอดจากวัตถุประสงค์ พันธกิจพื้นฐาน
- (3) ระดับการเชื่อมโยง สัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหารกับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) ระดับความสำเร็จของการตัดสินใจที่ดีขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการกำกับดูแลที่ดี
- (5) ระดับศักยภาพและความสามารถในการรับมือวิกฤติได้ล่วงหน้าที่ดีขึ้น
- (6) ระดับเสถียรภาพทางการเงิน ความคุ้มค่าของโครงการ การดำเนินงานในส่วนของมูลค่าทางสังคม (Social Value) หรือประโยชน์ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้นจะต้องมีลักษณะต่อเนื่องในระยะยาว ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง จนถือได้ว่าเป็นความยั่งยืน

6. โครงการ Road show ตลอดอายุของแผนแม่บทฯ เพื่อเตรียมความพร้อม

โดยปกติโครงการ Road show เป็นโครงการที่ใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดในการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับแนวคิด หลักการของการกำกับดูแลที่ดี ที่ ททท. จะนำมาใช้ในการทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีระยะ 7 ปี เพื่อเสริมสร้างความรู้ในด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นระยะ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามแผนแม่บท ขณะเดียวกันก็เป็นการแบ่งปันความเข้าใจในนโยบายและรายละเอียดของการทำแผนแม่บท ขณะเดียวกันก็เป็นการแบ่งปันความเข้าใจในนโยบายและรายละเอียดของการทำแผนแม่บทฯ ก่อนที่จะเริ่มมีการดำเนินกิจกรรมจริง เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้อำนาจแม่บทฯ

ภายใต้โครงการ Road show จะมีกิจกรรมหลักที่เป็นองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การบรรยายเพื่อให้ความรู้ หรือการจัดเสวนาและตอบคำถามจากผู้ฟัง
- 2) การจัดนิทรรศการ
- 3) การจัดเกมให้ผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วม
- 4) การสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อรวบรวมข้อมูลป้อนกลับ
- 5) แนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทให้เป็นที่รู้จัก
- 6) การนำเสนอผ่าน Multi-media
- 7) กิจกรรมอื่นที่เหมาะสมและจำเป็นตามสถานการณ์

ในทางการตลาด วิธีการ Road show ได้พิสูจน์ว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการดึงดูดผู้ฟังให้เข้าถึงเนื้อหาของประเด็นที่ต้องการสื่อสาร และเป็นกิจกรรมที่จำเป็นกับการพัฒนาแผนแม่บท ในการให้ความรู้ก่อนก่อนการเริ่มดำเนินการ ด้วยการสื่อสารโดยตรง (Face-to-face marketing) กับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในกิจการ (Internal Stakeholders)

การใช้วิธีการ Road show แทนการจัดฝึกอบรมหรือบรรยายอย่างเดียว เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมได้หลากหลาย และสามารถทำเนื้อหาในเชิงลึกได้ดีขึ้น และอาจจะแยกกิจกรรมแตกต่างกันกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

ตารางที่ 4 กรอบเวลาจัดโครงการ Road show ตลอดวงจรการพัฒนาและดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ

การดำเนินกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ	รูปแบบของ Road show
1. ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับแนวคิด หลักการกำกับดูแลที่ดีแก่ Internal Stakeholders	ก่อนการเริ่มดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนแม่บทฯ	จัดเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าครอบคลุม บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ตั้งแต่ คณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน บุคลากรในภาระงานต่างๆ
2. ให้ความรู้ ชี้แจง ซักซ้อม รายละเอียดของ การดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager)	ก่อนการเริ่มดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรม ตามแผนแม่บทฯ แต่ละระยะ ระหว่างดำเนินงาน	จัดบุคลากรเป็นกลุ่มๆ แยกตาม ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรม เพื่อจะได้ ชี้แจงรายละเอียดแก่โครงการได้เพียงพอ การดำเนินการในส่วนนี้ แยกออกเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินการ ระหว่าง ดำเนินการ และระยะรายงาน การ ประเมินผลดำเนินงานในแต่ละปี
3. ให้ความรู้ ชี้แจง ซักซ้อม กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ในแต่ละโครงการของแผน แม่บทฯ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทีมงานในโครงการ	ก่อนการเริ่มงาน แต่ละ โครงการ เมื่อได้มอบหมายตัว บุคคลที่ดำเนินงานในแต่ละ โครงการชัดเจน	จัดเป็นกลุ่มๆแยกตามผู้รับผิดชอบแต่ละ โครงการกลุ่มโครงการ เพื่อชี้แจง รายละเอียดในแต่ละภารกิจของโครงการ การดำเนินการในส่วนนี้ แยกออกเป็น 3 ระยะ คือ ก่อนดำเนินการ เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงโครงการ และระยะรายงาน การประเมินผลดำเนินงานในแต่ละช่วง เทียบกับตัวชี้วัด
4. ให้ความรู้ ชี้แจง ซักซ้อม สร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกี่ยวกับแนวคิดหลักการ	ก่อนการเริ่มงาน แต่ละ โครงการ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม พันธมิตร คู่ค้า ผู้ให้บริการ	จัดกิจกรรมเป็นกลุ่มๆ แยกตามผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียแต่ละ ภาคส่วน ที่มี ความสัมพันธ์กับ ททท. ต่างกัน

การดำเนินกิจกรรม	ช่วงเวลาดำเนินการ	รูปแบบของ Road show
การกำกับดูแลที่ดีแก่ External Stakeholders	ภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกิจการ	การดำเนินการในส่วนนี้ แยกเป็น 1) กิจการในเครือ กิจการร่วมทุน 2) คู่สัญญา ผู้ให้บริการภายนอก 3) กิจการที่มี MOU ร่วมกัน 4) กลุ่มอื่นๆ ที่เป็น External Stakeholders

ผลจากการทำกิจกรรมตาม Road show แต่ละครั้ง จะมีตัวชี้วัดประกอบด้วย

- 1) ระดับการรับรู้ ความตระหนัก ความเข้าใจที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ก่อน-หลังการร่วมกิจกรรม
- 2) ข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนา KM: Knowledge Management เพื่อให้สามารถสืบค้นได้ในภายหลัง
- 3) ข้อเสนอแนะ คำถามที่จัดทำเป็น FAQ เพื่อการศึกษาของบุคคลที่ไม่ได้ร่วม
- 4) สรุปผลที่ได้จากการสำรวจ (Quick Research) แต่ละครั้ง เพื่อส่งต่อให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อประกอบการดำเนินโครงการ ทำกิจกรรมลดความเสี่ยงเพิ่มเติม

7.องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทฯ

ยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนา	ชื่อกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ยุทธศาสตร์ 1 วางหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทาง พร้อมขับเคลื่อนการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัย มีมาตรฐาน	โครงการจัดจ้างที่ปรึกษาจัดทำแผนแม่บทฯ กิจกรรม 1 การทบทวนนโยบายและประกาศนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน กิจกรรม 2 การทบทวน เติมเต็มบทบาทกลุ่มบุคคลทั่วทั้งองค์กร กิจกรรม 3 การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น	√	√ √	√	√			
ยุทธศาสตร์ 2 ผลักดันและถ่ายทอดหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางจากระดับองค์กรสู่ระดับสายงานและระดับบุคคล หลักการและเหตุผล ให้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร คำนึงถึงมิติด้านประสิทธิภาพ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และประสิทธิผล และการวางบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ททท. ที่เน้นการสอดส่องภาพรวม ระดับผู้บริหารในการบริหารสภาพแวดล้อมภายในองค์กร บริหารและบุคลากรระดับหัวหน้างาน ผลประกอบการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ	กิจกรรม 4 การพัฒนา เติมเต็มวัฒนธรรมและจริยธรรมที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี กิจกรรม 5 การสื่อสารครบวงจรและเพียงพอภายในองค์กรด้วยภาษาการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะ กิจกรรม 6 การพัฒนากระบวนการบริหารองค์ความรู้ (KM) ด้านกำกับดูแลที่ดี		√ √	√	√	√	√	√
ยุทธศาสตร์ 3 มอบหมาย ส่งมอบ และสร้างความยึดมั่นและผูกพันของบุคลากรด้านการกำกับตนเองที่ดี หลักการและเหตุผล ทำให้เกิดการมอบหมายในระดับปฏิบัติในการควบคุมตนเอง กำกับตนเองบริหารความเสี่ยงด้วยตนเอง	กิจกรรม 7 การพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีรายตำแหน่งงาน การยึดมั่นผูกพันภาระงานกับการกำกับดูแลตนเอง			√	√	√		

ยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนา	ชื่อกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
<p>ยุทธศาสตร์ 4</p> <p>เชื่อมโยงการกำกับดูแลที่ดีสู่กิจการในเครือ กิจการร่วมลงทุน และกิจการในห่วงโซ่อุปทาน ห่วงโซ่คุณค่า และพันธมิตรภายนอก</p> <p>หลักการและเหตุผล</p> <p>เพื่อให้เกิดความชัดเจนในมิติของบทบาทหลักในด้าน</p> <p>(ก) ในฐานะ Holding Company สำหรับกิจการในเครือและกิจการร่วมลงทุน</p> <p>(ข) ในฐานะ Steering Committee ตรวจจับงานกิจการที่เป็นคู่สัญญา ผู้รับงานสำคัญที่มีประเด็นต้องกำกับตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มเติมจากระเบียบปฏิบัติทั่วไป</p> <p>(ค) ในฐานะกิจการแจ้งเตือน คัดกรอง (Lineman) กิจการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากห่วงโซ่ เช่น การจัดทะเบียน Watchlist และ Blacklist</p> <p>(ง) ในฐานะพันธมิตรกับกิจการที่มีความตกลงร่วมกัน</p>	<p>กิจกรรม 8</p> <p>การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ</p>			√	√	√		
<p>ยุทธศาสตร์ 5</p> <p>พัฒนาไอทีภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดี</p> <p>หลักการและเหตุผล</p> <p>เพื่อให้การกำกับดูแลครอบคลุมบทบาทของ IT</p> <p>(ก) กิจกรรมการพัฒนานโยบายการกำกับดูแลบนไอทีภิบาล (IT Governance) และบทลงโทษ</p> <p>(ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวปฏิบัติการควบคุมภายในบน IT Control</p>	<p>กิจกรรม 9</p> <p>การพัฒนา เติมเต็มหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีที่ใช้ควบคุมและกำกับ IT</p>			√	√			
<p>ยุทธศาสตร์ 6</p> <p>ยึดโยงการกำกับดูแลที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>หลักการและเหตุผล</p> <p>เพื่อให้เกิดนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมมาร่วมในการตัดสินใจสำคัญ</p>	<p>กิจกรรม 10</p> <p>การพัฒนา เติมเต็มหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ</p>			√	√			

ยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนา	ชื่อกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
(ก) ภาระงานระดับโครงการ (ข) ภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม								
ยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบแนวคิดการพัฒนา	ชื่อกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564
ยุทธศาสตร์ 7 เชื่อมโยงและผสานหลักการ แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) หลักการและเหตุผล เพื่อให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาใน 2 ด้าน คือ (ก) กิจกรรมการพัฒนาฐานข้อมูลกลางเพื่อจัดเก็บผลงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (ข) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดผลดำเนินงานร่วมระหว่างภารกิจหลักตามพันธกิจและภารกิจตาม CSR กับกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน หรือพื้นที่ร่วมกัน	กิจกรรม 11 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยงหลักกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)						√	√
ยุทธศาสตร์ 8 เชื่อมโยงและผสานหลักการ เกณฑ์ และกรอบแนวทางการกำกับดูแลที่ดีกับ GRC หลักการและเหตุผล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านการกำกับดูแลที่ดี (ก) การแทรกแซงภาคการเมือง (ข) การสั่งการที่ไม่ชอบด้านกำกับดูแลที่ดี (ค) กิจกรรมการบริหารการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ (non-Compliance risk event)	กิจกรรม 12 การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อ			√		√		√

8.รายละเอียดกิจกรรมย่อยตามแผนแม่บทฯ

8.1 โครงสร้างของกิจกรรมหลักตามแผนแม่บทฯ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 13 กิจกรรม ได้แก่

- กิจกรรมที่ 1 การทบทวนนโยบายและประกาศนโยบายด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน เพื่อแยกหลักการและแนวทางการปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับองค์กร ระดับ ภาระงานรายกลุ่ม ระดับโครงการ ที่มีความชัดเจนในการนิยาม การคำนวณ การวัดผล การประเมินผลดำเนินงานด้วยผลตอบแทนทางบวกและผลกระทบทางลบ
- (ก) ผลตอบแทนทางการเงิน เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 - (ข) ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ เน้นผลประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดตั้งแต่แรก
 - (ค) ผลตอบแทนทางสังคม เน้นคนในสังคม สิ่งแวดล้อมที่ไม่ได้เจาะจงตัวบุคคลคนใดคนหนึ่งโดยตรง จึงแตกต่างจากผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์
 - (ง) ผลกระทบทางลบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามพันธกิจหลักขององค์กร
- กิจกรรมที่ 2 การทบทวน เติบโตมบพาทตามกลุ่มบุคคลที่ทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความชัดเจนในบทบาทรายกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติตาม ด้วยการพิจารณาคำนิ่งถึง วิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับองค์กร ที่แยกออกเป็น
- (ก) บทบาทกรรมการอำนวยการในฐานะคณะกรรมการ ททท.
 - (ข) บทบาทกรรมการ คณะทำงานในฐานะที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะบุคคล
 - (ค) บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำและต้นแบบ
 - (ง) บทบาทบุคลากรในระดับหัวหน้างาน และเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง
 - (จ) บทบาทบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่ตามการมอบหมาย รับจ้างงานจากองค์กร
 - (ฉ) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ภาคส่วนอื่น ภาคีเครือข่าย พันธมิตร
- กิจกรรมที่ 3 การเติมเต็มการลงทุน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นตามหลักการและกรอบแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดี
- (ก) กิจกรรมการออกแบบเพื่อพัฒนาระบบงานรองรับเพื่อจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลกลางเดียวกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบันทึกผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
 - (ข) กิจกรรมการวางแผนและระบบรายงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
 - (ค) ระบบแรงจูงใจและบทลงโทษที่เกี่ยวข้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (ง) ระบบ HR Scorecard ที่สอดคล้องกับผลดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (จ) ระบบการให้เบาะแส การคุ้มครองพยานที่แยกจากระบบรับข้อร้องเรียนปกติ
- กิจกรรมที่ 4 การพัฒนา เติบโตมวัฒนธรรมและจริยธรรมที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้มีนิยาม ค่านิยมใหม่ ความเข้าใจและการรับรู้ สัมสมจนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
- (ก) วัฒนธรรมยอมรับและตระหนักในความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและต่อสาธารณะ
 - (ข) วัฒนธรรมการให้ความร่วมมือ เคารพบุคคลอื่น การทำงานเป็นทีม
 - (ค) วัฒนธรรมการหลีกเลี่ยง ป้องปราม สอดส่อง และสอบทานกัน
 - (ง) วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีภายใต้แนวคิด Inclusive Tourism และ Inclusive

- Growth
- กิจกรรมที่ 5 การสื่อสารครบวงจรและเพียงพอด้วยภาษากำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะ เพื่อให้มีหลักสูตรสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับสมรรถนะพึงประสงค์ตาม หลักการกำกับดูแลที่ดี
- (ก) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับกรรมการ
 - (ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้บริหารระดับสูง
 - (ค) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่
 - (ง) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรที่รับตำแหน่งงาน กรรมการ คณะทำงาน คณะบุคคล
 - (จ) กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรสำหรับผู้ให้บริการภายนอก คู่สัญญา ผู้รับงานภายนอก กิจการในเครือ
- กิจกรรมที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (KM) ด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้นของบุคลากรภายในและภายนอก ในคุณค่าที่ต้องการ แบ่งปันและเผยแพร่
- (ก) กิจกรรมการพัฒนากระบวนการสืบค้นข่าวสารเชิงสร้างสรรค์และ Interactive บน เว็บไซต์ (Web-based)
 - (ข) กิจกรรมการพัฒนากระบวนการสำรวจความคิดเห็นด้านความพึงพอใจต่อการกำกับดูแลที่ดี
 - (ค) กิจกรรมการพัฒนาแบบ e-Learning / e-Lesson Learned / e-Exam เพื่อใช้กับบุคลากร
 - (ง) กิจกรรมการพัฒนาคุณค่าที่กำหนดให้ใช้แบ่งปันเป็นแบบจำลองการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่คุณค่า
- กิจกรรมที่ 7 การพัฒนาตัวชี้วัดการกำกับที่ดีรายตำแหน่ง ภาระงาน เพื่อให้มีเครื่องมือในการกำกับดูแลที่ดีรายตำแหน่ง และการยึดมั่นผูกพันเจ้าของภาระงานกับการกำกับตนเองให้ชัดเจน
- (ก) กิจกรรมพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการค้นหา วิเคราะห์และประเมินตนเอง (Self-Assessment) ของเจ้าของภาระงานและตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์
 - (ข) กิจกรรมพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการสอดคล้อง สอบทานภาระงานระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลที่ดีและตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์
 - (ค) กิจกรรมการพัฒนาแบบแผน (Platform) และรูปแบบในการรับรองตนเองด้านการกำกับดูแลที่ดีและตัวชี้วัดการผ่านเกณฑ์
 - (ง) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการระยะก่อนตัดสินใจ ระหว่างดำเนินงาน และบทเรียนเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ
- กิจกรรมที่ 8 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอกกิจการ
- (ก) ในฐานะ Holding Company สำหรับกิจการในเครือและกิจการร่วมลงทุน
 - (ข) ในฐานะ Steering Committee ตรวจจับงานกิจการที่เป็นคู่สัญญา ผู้รับงานสำคัญที่มีประเด็นต้องกำกับตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มเติมจากระเบียบปฏิบัติทั่วไป
 - (ค) ในฐานะกิจการแจ้งเตือน คัดกรอง (Lineman) กิจการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากห่วงโซ่

- เช่น การจัดทะเบียน Watchlist และ Blacklist
- (ง) ในฐานะพันธมิตรกับกิจการที่มีความตกลงร่วมกัน และสนับสนุนแนวคิด Inclusive Tourism
- กิจกรรมที่ 9 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี ที่ใช้ควบคุมและกำกับ IT เพื่อเชื่อมโยงการกำกับบนไอทีกับภาคการปฏิบัติงานของบุคคล ในระบบงานสำคัญที่มีความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลที่ดี (ครอบคลุมการบริหารความเสี่ยงด้าน IT)
- (ก) กิจกรรมการพัฒนานโยบายการกำกับดูแลบนไอทีกับภาค (IT Governance) และ บทลงโทษ
- (ข) กิจกรรมการพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวปฏิบัติการควบคุมภายในบน IT Control
- กิจกรรมที่ 10 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ
- (ก) ภาระงานระดับโครงการ
- (ข) ภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
- (ค) ภาระงานตามนโยบายพิเศษ
- กิจกรรมที่ 11 การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยงหลักการ แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- (ก) กิจกรรมการพัฒนาฐานข้อมูลกลางเพื่อจัดเก็บผลงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) รายงานภาระงาน รายงานกิจกรรม รายงานโครงการ
- (ข) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดผลดำเนินงานร่วมระหว่างภารกิจหลักตามพันธกิจและภารกิจตาม CSR กับกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน หรือพื้นที่ร่วมกัน
- (ค) กิจกรรมการพัฒนาตัวชี้วัดผลดำเนินงานบนหลักการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นไปตามแนวทาง Inclusive Tourism
- กิจกรรมที่ 12 การพัฒนาเกราะป้องกันการแทรกจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวางหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข ที่จะเป็นเกราะป้องกัน โดยยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี หากมีการแทรกแซงหรือสั่งการจากภาคการเมืองที่ขาดความชอบธรรม บกพร่องด้านจรรยาบรรณ จะต้องผ่านตามหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไขที่กำหนดเพิ่มเติม
- (ก) งานการจัดซื้อจัดจ้างผู้รับงานภายนอก
- (ข) งานการสรรหาบุคลากรตามตำแหน่งงานสำคัญที่ว่าง
- (ค) งานการประเมินผลดำเนินงานบุคลากรและผู้บริหาร
- (ง) งานตามโครงการพิเศษที่นอกเหนือแผนงาน (Ad hoc or Flagship) ที่สั่งการมอบหมายรายการนี้
- (จ) งานการวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจ คุณค่าขององค์กร

8.2 รายละเอียดของกิจกรรมย่อยรายกิจกรรมหลัก

ในการนำเสนอแผนแม่บทฯ ตามโครงการนี้ ที่ปรึกษาได้จัดทำกิจกรรมย่อยของแต่ละกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของ ททท. ตามรายละเอียด ดังนี้

ชื่อกิจกรรม	ทบทวนนโยบายและประกาศด้านการกำกับดูแลที่ดีให้ทันสมัยและมีมาตรฐาน
วัตถุประสงค์	ปรับเนื้อหาของนโยบาย และประกาศให้ทันสมัย และใช้สื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรและบุคลากรภายนอกเป็นระยะๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

บริบทพื้นฐาน และมาตรฐาน	นโยบายยังไม่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดีสากลอย่างครบถ้วน ไม่ได้กำหนดบทบาทของบุคลากรทุกระดับให้เกิดพันธะผูกพัน
ช่องว่างที่พบ	ยังไม่มีการประกาศกรอบแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน จึงทำให้ขาดองค์ประกอบโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาของกลไกการกำกับดูแลที่ดี
กรอบเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบหลัก คณะทำงานเฉพาะกิจ หรือกองสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์

กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.ตั้งคณะกรรมการรวบรวมประเด็นหลักที่ที่ปรึกษาแนะนำไว้ในรายงาน ยกร่างนโยบาย	นำเสนอ/ขออนุมัติกรอบนโยบายที่จัดทำ	×			
2.คณะทำงานฯ กำหนดร่างประกาศที่จำเป็นทั้งหมด	ขออนุมัติ/เห็นชอบ/นำเสนอ ร่างประกาศที่จำเป็น	×			
3.มอบหมายบุคคลในคณะทำงานแยกร่างประกาศที่จำเป็นแต่ละฉบับ	ร่างประกาศที่ครบถ้วนทุกประเด็น	×			
4.ตัวแทนจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับหน่วยงานภายใน 4-5 หน่วย เพื่อรับฟังความคิดเห็น	สรุปประเด็นที่เห็นด้วย ประเด็นที่ควรปรับปรุงแก้ไข	×			
5.ปรับปรุงเนื้อหาประกาศและนำเสนอขอความเห็นชอบ	การปรับปรุงแก้ไขที่เปรียบเทียบให้เห็นก่อน- หลังแก้ไข	×			
6.ส่งเอกสารและเนื้อหาที่ลงนามแล้ว ให้ผู้รับผิดชอบโครงการ (6) การสื่อสารภายในองค์กรดำเนินการต่อ	รายงานประเด็นที่ต้องการสื่อสาร	×	×	×	
7.ติดตามประเมินผลดำเนินงานและรายงานผล	รายงานผลการติดตามความก้าวหน้า	×	×	×	×

คำหลักที่เกี่ยวข้อง	<p>นิยามการกำกับดูแลที่ดี ที่เป็นการบริหารจัดการให้บรรลุผลประกอบการที่ดี Good Performance และสนับสนุนผลประกอบการที่เป็นเลิศ High Performance</p> <p>นโยบายที่ระบุสิ่งที่คาดหวังจากการกำกับดูแลที่ดีระดับองค์กร</p> <p>นโยบายที่ระบุคาดหวังพันธะผูกพันการกำกับดูแลที่ดีจากคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากรทุกระดับในองค์กร</p> <p>นโยบายการกำกับดูแลที่ดีที่ระบุคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก</p> <p>นโยบายที่ระบุสิ่งที่ควรจะเป็นในการกำกับตนเอง และในการกำกับดูแลบุคคลอื่นตามความจำเป็นเพื่อนำไปสู่การกำกับดูแลที่ดี</p>
ตัวชี้วัดผลสำเร็จ	<p>ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ</p> <p>การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ</p> <p>มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ</p> <p>มีการออกประกาศนโยบาย</p>

ชื่อกิจกรรม	การทบทวนบทบาทตามกลุ่มบุคคลทั่วทั้งองค์กร
วัตถุประสงค์	กำหนดบทบาทของกลุ่มบุคลากรหลักที่จะต้องปรับตัวการปฏิบัติงานให้สอดคล้องและรองรับงานกำกับดูแลที่ดี และแผนแม่บทในภาพรวม รวมถึงรายงานผลดำเนินงาน และรองรับคณะกรรมการตามโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดความต่อเนื่อง ประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์
ช่องว่างที่พบ	บุคลากรหลัก ๆ ที่ปฏิบัติงานปัจจุบัน ยังไม่ได้วางบทบาทที่จะรองรับงานการบริหาร แผนแม่บท ระยะเวลา 7 ปี และยังไม่รับรู้ภาระงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปหลังจากการเริ่มใช้แผนแม่บท
กรอบเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบหลัก คณะทำงาน หรือกองสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์

กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ตั้งคณะกรรมการหรือร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาที่จัดทำแผนแม่บทฯ เพื่อกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง (ก) บทบาทของกรรมการในฐานะคณะกรรมการ ททท. (ข) บทบาทของกรรมการ คณะทำงานในฐานะที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นส่วนหนึ่งของคณะบุคคล (ค) บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำและต้นแบบ (ง) บทบาทของบุคลากรในระดับหัวหน้างาน และเจ้าของภาระงานแต่ละตำแหน่ง (จ) บทบาทของบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่ตามการมอบหมาย รับจ้างงานจากองค์กร (ฉ) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ภาคส่วนอื่น	สรุปความเข้าใจประเด็นที่ต้องจัดทำบทบาท หน้าที่รายกลุ่มบุคคลตามแผนแม่บทฯ	×			
2. วางกรอบ ขอบเขต บทบาท ความรับผิดชอบ ที่จำเป็น	รายงานสรุปร่างกรอบ ขอบเขต บทบาท ความรับผิดชอบรายกลุ่มบุคคล	×			
4. นำเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติ	วาระ/บันทึกนำเสนอ	×			
5. ร่างประกาศตามที่ได้รับอนุมัติ	ร่างประกาศ	×	×		

- คำหลักที่เกี่ยวข้อง** กรอบแนวคิดการประเมินตนเองและรับรองตนเองด้านการกำกับดูแลที่ดี การกำกับดูแลที่ดีระดับบุคคล ขึ้นกับการกำกับตนเองของบุคคลตามกรอบนโยบาย และกรอบแนวทางที่องค์กรกำหนดขึ้น ทุกองค์กรจึงควรจะวางกลไกการกำกับตนเองระดับบุคคลในด้านการกำกับดูแลที่ดี มากกว่าการใช้กลไกภาคบังคับใช้เพียงอย่างเดียว โดยกลไกกำกับตนเองนี้เน้นให้บุคคลได้ทบทวนตนเองผ่านการประเมินตนเองและผ่านการรับรองตนเอง ภายใต้กรอบและประเด็นที่องค์กรให้ความสำคัญ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินตนเองของรายบุคคลรายตำแหน่ง จะนำไปสู่การรับรองตนเองว่าจะมีการปรับปรุงและยกระดับเชิงคุณภาพ ที่จะช่วยให้สถานการณ์การกำกับดูแลที่ดีระดับบุคคลและระดับองค์กรดีขึ้น
- โดยทั่วไป การประเมินตนเองจะจัดทำในรูปแบบของ Checklist โดยมีคำตอบให้เลือก 5 คำตอบ คือ ตลอดเวลา เสมอ เกิดบ่อยครั้ง เกิดบางครั้งไม่บ่อย หรือ แทบจะไม่เกิดขึ้น หรือไม่เกี่ยวข้องกับภาระงาน ในบางองค์กรมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของประเด็นที่ประเมินตนเองไม่เท่ากัน และเมื่อรวมค่าคะแนนออกมาแล้ว บุคคลจะรู้ว่าตน อยู่ในระดับของการกำกับดูแลที่ดี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยที่คาดหวังหรือไม่ และประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์จะมีการแก้ไขหรือจัดการเพื่อลดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์อย่างไร
- ในกรณี ที่ต้องการให้มีการรับรู้ รับทราบผลการประเมินตนเองของบุคคล อาจจะทำให้ผู้บังคับบัญชาลงนามรับทราบรวมทั้งให้ความเห็นเพิ่มเติมได้ด้วย หรืออาจจะให้ความเห็นเพิ่มเติมด้วยระบบการจับสลาก หรือวิธีการอื่น ที่ไม่ใช่การเฉพาะเจาะจงจากเพื่อนร่วมงานก็ได้ และเป็นการให้ความเห็นอย่างเปิดเผย ซึ่งผู้ถูกประเมินจะนำไปพิจารณาเพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ** ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ
การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ
มีการตัดสินใจ ส่งการแนวทางการดำเนินการ
มีการประกาศที่เกี่ยวข้อง

ชื่อกิจกรรม
วัตถุประสงค์

การลงทุนเพิ่มเติม เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่จำเป็น เพื่อให้มีโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นด้านการกำกับดูแลที่ดี พร้อมออกแบบ พัฒนาองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดกลไกเครื่องมือรองรับ CG รายการนี้

เพื่อออกแบบเพื่อพัฒนาระบบงานรองรับเพื่อจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลกลางเดียวกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบันทึกผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และวางแบบแผนและระบบ รายงานด้านการกำกับดูแลที่ดี

เพื่อทำการออกแบบและพัฒนาองค์ประกอบเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อให้มีกลไก เครื่องมือรองรับการใช้หลักการกำกับดูแลที่ดีให้ครอบคลุมครบถ้วนทุกองค์ประกอบ

เพื่อให้สามารถบังคับใช้หลักการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ช่องว่างที่พบ

ททท. ยังขาด องค์ประกอบสำคัญ ที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นตามหลักการและกรอบแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดี และ กลไก เครื่องมือรองรับการกำกับดูแลที่ดีรายการนี้อย่างน้อยในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ระบบงานรองรับเพื่อจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลกลางเดียวกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง บันทึกผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และวางแบบแผนและระบบรายงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดี
- 2) ระบบการให้ข้อมูลและแจ้งเบาะแส
- 3) ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล
- 4) ตัวชี้วัดเพื่อบริหารการทุจริตและคอร์รัปชัน
- 5) ระบบ HR Scorecard
- 6) ระบบแรงจูงใจและรางวัลผลดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี
- 7) ระบบการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์

กรอบเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2562

ผู้รับผิดชอบกิจกรรม

คณะทำงานหรือกองสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์

กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ศึกษาแนวทางและข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดองค์ความรู้เชิงลึกอย่างเพียงพอ	สรุปข้อมูลองค์ความรู้ในแต่ละประเด็นเป็น KM แต่ละระบบงาน	x			
1.1 ระบบการให้ข้อมูลและแจ้งเบาะแส สำหรับใช้บริหารผู้ที่ยินดีให้ข้อมูลและเป็นพยานยืนยันการกระทำผิดของบุคคลอื่น					
1.2 รูปแบบตัวชี้วัดธรรมาภิบาล สำหรับรองรับกรณีต่างๆ					

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.3 รูปแบบตัวชี้วัดเพื่อบริหารการทุจริตและคอร์รัปชัน 1.4 ระบบ HR Scorecard เพื่อนับผลงานการปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน 1.5 ระบบแรงจูงใจ และรางวัลผลดำเนินงานที่สะท้อนการกำกับดูแลที่ดี 1.6 ระบบการสื่อสารผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ 1.7 ระบบงานรองรับเพื่อจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลกลางเดียวกัน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบันทึกผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และวางแบบแผนและระบบรายงานด้านการกำกับดูแลที่ดี					
2. ประยุกต์ใช้องค์ความรู้เชิงลึกในการบริหารงานกำกับดูแลที่ดีของ ททท. ในแต่ละกรณี โดยวางกรอบแนวทางการดำเนินงาน	สรุปประเด็นที่ควรจะประยุกต์ใช้ในงานของ ททท. ในแต่ละระบบงาน	x			
3. นำกรอบแนวทางการดำเนินงานไปพัฒนาด้วยการออกแบบกลไกการทำงานแต่ละระบบงานเพื่อรองรับ 1.1-1.7 และนำเสนอขออนุมัติดำเนินการ	สรุปรายงานกรอบแนวทางเพื่อขออนุมัติรายระบบงาน	x			
4. จัดทำเป็นเงื่อนไข ความต้องการ (Requirement) เพื่อจัดหาผู้ที่จะทำการพัฒนาเป็นระบบงานในแต่ละระบบงาน	เงื่อนไขประเด็นที่เป็นความต้องการของผู้ใช้งาน (Requirement) เป็นรายระบบงาน TOR การจัดหาผู้พัฒนาแต่ละระบบงาน		X		
5. ดำเนินกระบวนการกำกับคู่สัญญาในการพัฒนาระบบงานแต่ละระบบงานให้เป็นไปตาม TOR	รายงานการกำกับคู่สัญญาในการพัฒนาระบบงาน		X		
6. ดำเนินการทดสอบระบบงาน	ผลการทดสอบระบบงาน		X	x	
7. ประชุมชี้แจง ชักซ้อมความเข้าใจก่อนการใช้งาน	สรุปผลการประชุม				x

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

การพัฒนาขึ้นระบบ KM
 บันทึกการนำเสนอขออนุมัติ
 การจัดจ้าง
 การตรวจรับและทดสอบระบบ
 การนำไปใช้จริง

ชื่อกิจกรรม

วัตถุประสงค์

การพัฒนา เติมเต็มวัฒนธรรมและจริยธรรมเพื่อสอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี
 วางกรอบแนวทางเพื่อดำเนินในโครงการที่ 6 (พัฒนาจริยธรรมที่สอดคล้องกับการกำกับ
 ดูแลที่ดี ที่มี 6 ระยะเวลา) ในระดับองค์กร ระดับอุตสาหกรรม และระดับเครือข่ายห่วงโซ่
 อุปทาน

ช่องว่างที่พบ

มีภาระงานจริยธรรมในองค์กรแล้ว แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับการกำกับดูแลที่ดี และยัง
 ขาดเนื้อหาวัฒนธรรมที่ระบุความเป็นตัวตนของ ททท. เพื่อเป็นเป้าหมายในการปลูกฝัง
 และพัฒนาด้านจริยธรรมในระดับย่อย ไม่เกิดการส่งต่อวัฒนธรรมและจริยธรรมตาม
 แนวคิดใหม่จากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติและเครือข่ายตลอดห่วงโซ่อุปทาน

กรอบเวลาดำเนินการ

ปีงบประมาณ 2559

ผู้รับผิดชอบกิจกรรม

กองพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.ตั้งคณะทำงานหารือร่วมกับอาจารย์ที่ ปรึกษาที่จัดทำแผนแม่บทฯ เพื่อกำหนด คำหลักที่จะเป็นค่านิยมในวัฒนธรรม และ ปิดช่องว่างข้อร้องเรียนในอดีต	สรุปความเข้าใจประเด็นที่ต้อง จัดทำในการเลือกคำ	×			
2.รวบรวมคำหลักที่จะเลือกเป็นค่านิยมใน วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดี และจริยธรรม องค์กร เพื่อ บรรลุ สถานะ Good Governance	รายงานสรุปคำหลักและเกณฑ์ การเลือกคำหลัก	×			
3.ร่างประกาศ/ สัตยาบันวัฒนธรรมการกำกับ ดูแลที่ดีและจริยธรรมที่ยึดโยงกับการกำกับ ดูแลที่ดี	ร่างประกาศ	×			
4.นำเสนอต่อคณะกรรมการตามโครงสร้างที่ เกี่ยวข้อง ก่อนนำเสนอผู้บริหารและ คณะกรรมการ ททท. ตามลำดับ	วาระ/บันทึกนำเสนอ	×			
5.ประกาศใช้วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีและ จริยธรรมที่จะส่งต่อจากองค์กรสู่บุคคล	ร่างประกาศ	×	×		

คำหลักที่เกี่ยวข้อง	วัฒนธรรม หมายถึง สิ่งที่ทำซ้ำๆ กันและเป็นที่ยอมรับจนเป็นที่เข้าใจว่าเหมาะสม และต้องทำ เมื่อเกิดเงื่อนไขเช่นเดียวกัน จนสั่งสมเป็นองค์ความรู้ ความเชื่อ คุณค่า ทศนคติ สิ่งที่มีความหมาย กฎเกณฑ์ที่ใช้ภายในองค์กร อย่าดีแต่จะคิดอย่างเดียว แต่ให้มั่นใจว่าได้คิดสิ่งที่ดี อย่าดีแต่จะพูดว่าจะทำดี แต่ให้เห็นชัดว่าพูดดีพูดชอบแล้ว อย่าดีแต่จะทำให้เสร็จ แต่ให้แน่ใจว่าทำได้เสร็จและดีด้วย อย่าดีแต่จะอยากเป็นคน ททท. แต่จงเป็นคนที่ดี ที่ทำให้ ททท.เป็นองค์กรที่ดี
ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ มีการตัดสินใจ ส่งการแนวทางการดำเนินการ มีการออกประกาศใช้วัฒนธรรมการกำกับดูแลที่ดีและจริยธรรมระดับองค์กรที่จะส่งต่อสู่ระดับบุคคลภายใต้โครงการที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกัน
ชื่อกิจกรรม	การสื่อสารครบวงจรและเพียงพอภายในองค์กรด้วยภาษาการกำกับดูแลที่ดีโดยเฉพาะระยะที่ 1-6
วัตถุประสงค์	นำเอาผลจากการดำเนินโครงการระหว่างปี สื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ โดยจัดทำเป็นแผนสื่อสารที่ชัดเจนบูรณาการโครงการอื่นกับงานสื่อสาร ให้บุคลากรติดตามความก้าวหน้าของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ช่องว่างที่พบ	โครงการแต่ละโครงการเป็นอิสระต่อกัน ไม่เชื่อมโยงบูรณาการกัน ทำให้ความก้าวหน้า หรือการชะลอบางโครงการกระทบต่อการส่งต่อไปยังโครงการอื่นและโครงการในระยะต่อไป โครงการมีการแบ่งข่อยออกเป็นระยะๆ ในแต่ละปีงบประมาณ หากไม่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะไม่คืบหน้า และดำเนินโครงการต่อ ไม่ได้ ขาดการชี้แจงปัญหาอุปสรรคโครงการ ไม่มีการสื่อสารเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องไม่รับรู้
กรอบเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559-2564
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	กองประชาสัมพันธ์ในประเทศ
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ตั้งทีมงานประสานงานระหว่างโครงการสื่อสารภายในองค์กรกับโครงการอื่น โครงการละ 2 คน บุคลากรหลัก 1 คน บุคลากรสำรอง 1 คน	ประกาศรายชื่อ/ตำแหน่งผู้ประสานงานระหว่างโครงการ	×			
2. ค้นหา ระบุ ประเมินช่องว่างความเข้าใจที่คาดว่าจะยังคงมีอยู่ก่อนการสื่อสาร และประเด็นที่ต้องเติมเต็มผ่านการสื่อสาร ที่องค์กรมีอยู่แล้ว และผ่านการ	รายการผลการประเมินและช่องว่างที่พบรายประเด็น	×			

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
สื่อสารเฉพาะเจาะจงในด้านการกำกับดูแลที่ดี					
3.การระบุประเด็นที่ต้องมีการสื่อสารของแต่ละโครงการตามแผนแม่บทฯ ในแต่ละปีงบประมาณ โดยการออกแบบสอบถามจากผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ	แบบสอบถามที่จะให้ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละโครงการตามแผนแม่บทฯกรอก	×	×		
4.จัดทำร่างแผนการสื่อสารใน (ก) ภาพรวมของการกำกับดูแลที่ดี และ (ข) ส่วนของโครงการต่างๆตามแผนแม่บทฯ พร้อมการประเมินผลที่คาดหวัง	ร่างแผนการสื่อสาร พร้อมผลที่คาดว่าจะได้รับ	×			
5.นำเสนอให้ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการพิจารณา เพื่อให้ความเห็นเพิ่มเติม	แบบแสดงความคิดเห็นของผู้รับผิดชอบโครงการต่อร่างแผนการสื่อสาร	×			
6.นำมาปรับปรุงแผนการสื่อสารและกำหนดตารางการดำเนินการ	แผนงานหลังปรับปรุง	×			
7.ออกแบบฟอร์มการประเมินผลการสื่อสารรายกิจกรรมย่อยตามแผนการสื่อสาร	แบบฟอร์มประเมินผลการสื่อสารแต่ละแบบสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้อง	×			
8.บันทึกข้อมูลในแต่ละกิจกรรมการสื่อสาร เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการพัฒนา KM การกำกับดูแลที่ดี	ผลการบันทึกข้อมูลหลังการทำกิจกรรมการสื่อสารตามแผน	×	×	×	
9.คัดแยกข้อมูลใน KM เพื่อเป็นหมวดหมู่สะดวกในการสืบค้นในระยะต่อไป	ผลการคัดแยกหมวดหมู่ข้อมูล	×	×	×	
10.จัดทำแผนการสื่อสารเพิ่มเติมนอกแผนงาน กรณีที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่กระทบต่อการกำกับดูแลที่ดีที่ต้องมีการสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงในระดับโครงการ	แผนการสื่อสารเพิ่มเติม นอกแผนงานปกติ	×	×	×	

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ดีของ KM ที่พื้นฐานข้อมูลกลาง

ความเชื่อมโยง นำผลงานจากทุกกิจกรรมในแผนแม่บทฯ มาพัฒนา KM

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ

การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ

มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ

ชื่อกิจกรรม	พัฒนาระบบบริหารองค์ความรู้ (KM) ด้าน CG ระยะที่ 1-4
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ ททท. มีการพัฒนาระบบงานเพื่อใช้รองรับการส่งสมองค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่เพิ่มขึ้นในช่วงเวลา 7 ปี ของการดำเนินตามแผนแม่บทฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อเปิดให้บุคลากรสามารถเข้าระบบงานเพื่อสืบค้นแสวงหาองค์ความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการเป็นระยะๆ ขาดระบบงานที่จะใช้รองรับองค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งจะเป็นปัญหาต่อการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ องค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดีได้เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการดำเนินโครงการจัดทำแผนแม่บทฯ เนื่องจากนำเอาบรรทัดฐานสากลมาใช้ใช้ในการพัฒนากรอบแนวทางเกณฑ์การกำกับดูแลที่ดี บุคลากรยังมีความเข้าใจที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการดูแลที่ดี จากการขาดองค์ความรู้และระบบงานสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
ช่องว่างที่พบ	
กรอบเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2559-2562
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานหรือกองงานตามโครงสร้าง
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ตั้งคณะทำงานจากผู้มีความรู้ในด้านการกำกับดูแลที่ดีหรือตัวแทนจากโครงการภายใต้แผนแม่บทฯ เพื่อกำหนดองค์ประกอบขององค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดี ที่จะนำไปใช้เป็นคำหลักใน field สำคัญในระบบงาน	สรุปรายงานองค์ประกอบขององค์ความรู้ที่ควรพัฒนาเป็นข้อมูลใน field สำคัญ		×		
2. พัฒนา Data Dictionary จากคำหลักที่ใช้จัดเก็บเป็น field และผู้ให้ข้อมูลหรือแหล่งข้อมูลที่มาจากรองการต่างๆ ภายใต้แผนแม่บทฯ	สรุปรายละเอียดของ Data Dictionary คำหลักใน field		×		
3. ประสานงานและกำหนดกรอบเวลาในการจัดเก็บข้อมูลจาก (ก) โครงการสื่อสารภายในองค์กร และ (ข) โครงการอื่นภายใต้แผนแม่บทฯ ตลอดระยะเวลาตามวงจรแผนแม่บทฯ ทั้ง 4 ระยะ	ตารางการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละ field จากแต่ละโครงการ ในแต่ละปีงบประมาณตั้งแต่ระยะที่ 1-4 (2559-2562)		×		
4. รวบรวมข้อมูลทั้งหมดกำหนดเป็น Requirement เพื่อใช้ในการออกแบบระบบงาน และพัฒนาระบบงานบริหาร	สรุปรายละเอียดของ Requirement		×		

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
องค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดี					
5.นำร่างการออกแบบระบบงาน หรือขอความเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนนำไปสู่การพัฒนา	รายงานผลการออกแบบระบบงานแบบฟอร์มขอความเห็นชอบการออกแบบ		×	×	
6.พิจารณาว่าจะใช้การพัฒนาระบบงานเองหรือจัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ	สรุปทางเลือกในการพัฒนาระบบงานเองและว่าจ้างพัฒนา			×	
7.วางกรอบการพัฒนา หรือ TOR ที่จะพัฒนา	สรุปกรอบการพัฒนาหรือ TOR			×	
8.ตั้งคณะทำงานกำกับการพัฒนา และรายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินการเป็นระยะ	รายงานผลความคืบหน้าของการดำเนินงาน			×	×
9.ตั้งหน่วยงาน / ทีมงานที่จะทำหน้าที่ System Admin เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้นและผ่านการทดสอบและตรวจรับแล้ว	สรุปผลการจัดวางบทบาทหน้าที่ อัตรากำลังในการทำหน้าที่ System Admin ของระบบงานบริหาร KM				×
10.นำประเด็นที่มีข้อสงสัย สอบถามบ่อย เป็น FAQ เพื่อใช้ในการสืบค้นของบุคคลอื่น	สรุป FAQ เพื่อเป็นข้อแนะนำในระบบงาน				×
11.กำหนดระบบสมาชิกเพื่อเข้าใช้งานในระบบงานและประมวลผลการใช้งานระบบของสมาชิก	ระบบการสมัครสมาชิก และการประมวลผลการใช้งาน				×
12.ทบทวน ปรับปรุงข้อมูลในบาง fields ให้เป็นปัจจุบัน และเหมาะสม	สรุปผลการประชุม ปรับปรุงระบบงาน แบบสอบถามผลการใช้งาน				×

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

Data field
Data Dictionary
System Admin

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ
การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ
มีการตัดสินใจ ส่งการแนวทางการดำเนินการ

ชื่อกิจกรรม	พัฒนาตัวชี้วัดการกำกับดูแลที่ดีรายตำแหน่งงาน ภาระงาน
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มีตัวชี้วัดในกรณีต่างๆ ที่ใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันในการติดตามและประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีครบถ้วน เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดสร้างการเรียนรู้ในการวัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน
ช่องว่างที่พบ	ททท. ยังไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ทำให้ไม่อาจติดตาม ประเมินผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี อย่างน้อยใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับโครงการ 2) ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับสายงาน ฝ่ายงาน 3) ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีเฉพาะเจาะจง ตามนโยบายหรือการส่งมอบ (รวมทั้งข้ามองค์กร)
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2561-2562
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานหรือกองบริหารงานบุคคล
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
<p>1.ศึกษาแนวทางและข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อเกิดองค์ความรู้เชิงลึกอย่างเพียงพอ</p> <p>1.1 ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับโครงการ</p> <p>1.2 ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีระดับสายงาน ฝ่ายงาน ระดับบุคคล</p> <p>1.3 ตัวชี้วัดผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีเฉพาะเจาะจงตามนโยบายหรือการมอบหมายพิเศษ (รวมทั้งข้ามองค์กร)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - องค์ความรู้เชิงลึกเป็น KM ของแต่ละประเด็นตัวชี้วัด - ทะเบียนตัวชี้วัดที่มีการใช้ในตลาดในแต่ละกรณี 				
<p>2.ประยุกต์ใช้องค์ความรู้เชิงลึกในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับภารกิจและลักษณะงานกำกับดูแลที่ดี ททท.แต่ละระดับ 1.1-1.3</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สรุปแนวทางการประยุกต์ใช้ตัวชี้วัด - เกณฑ์การคัดเลือกตัวชี้วัด - ผลการคัดเลือกตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้แต่ละกรณี 				
<p>3.นำตัวชี้วัดแต่ละตัวที่มีความเป็นไปได้ พร้อมหน่วยนับตัวชี้วัด เหตุผลสนับสนุนการใช้ตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อหารือ ขอความเห็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ร่างสรุปตัวชี้วัด เหตุผลสนับสนุน - แบบสอบถามความคิดเห็น 				

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
4. นำผลการหารือและความเห็นจากทุกหน่วยงานมาเรียงลำดับตัวชี้วัดตามลำดับการเลือกจากเหมาะสมที่สุด และพิจารณาคัดเลือกให้เหลือจำนวนตัวชี้วัดตามความจำเป็นในแต่ละกรณีตาม 1.1-1.3	- สรุปผลการหารือและความเห็น - สรุปตัวชี้วัดที่เหลือหลังการหารือและขอความเห็น				
5. นำเสนอขอความเห็นชอบให้ใช้เป็นตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเลือกนำไปใช้ประกอบการติดตามและประเมินผล	- ตัวชี้วัดที่ได้รับการอนุมัติใช้ในองค์กร				
6. พิจารณากำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัดแต่ละตัวชี้วัดและแต่ละกรณี	- ทางเลือกในการติดตามประเมินผลในแต่ละตัวชี้วัด				
7. นำร่างที่กำหนดเป็นแนวทางการติดตามประเมินผลหารือ ขอความเห็นฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	- ร่างแนวทางการติดตามประเมินผลตัวชี้วัด				
8. นำผลการหารือ และความเห็นจากฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง นำเสนอขออนุมัติกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผลด้วยตนเอง และติดตามประเมินผลของหน่วยงานอื่น และการประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก	- แบบสอบถามความคิดเห็น - แนวทางที่ได้รับการอนุมัติใช้ในองค์กร				
9. ประชุมชี้แจง ชักซ้อมความเข้าใจ	- ผลการประชุมชี้แจง ชักซ้อมความเข้าใจ				
10. สรุปผลการติดตาม ประเมินผลที่ดำเนินการจริงและแจ้งผลคืนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	- สรุปผลการประเมินการใช้งานจริง				
11. ทบทวนและปรับปรุงเพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหาคัดค้านที่ยังคงมีอยู่	- แนวทางการติดตาม ประเมินผลหลังการปรับปรุง แก้ไข				

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

กรอบการติดตาม ประเมินผล
ตัวชี้วัดผลดำเนินงาน ความคืบหน้า

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ
การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ
มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ

ชื่อกิจกรรม	การพัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีสู่ความรับผิดชอบต่อภายนอก กิจการ
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ ททท. มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีตามแนวทางใหม่ที่พัฒนา ภายใต้แผนแม่บทฯ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องภาคส่วนสำคัญ ได้รับรู้ และเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไป
ช่องว่างที่พบ	การปรับวิธีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดีตามแนวทาง ใหม่ ถือเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ อาจกระทบต่อความเข้าใจและ การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งต้องมีการปรับตัวจากด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วย จึงอาจมีความเสี่ยงหากขาดการสื่อสารที่ดี และเพียงพอ และอาจเกิด ความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางภาคส่วน
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2561-2562
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานเฉพาะกิจหรือกองงานตามโครงสร้าง
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.ศึกษาและสรุปประเด็นที่ควรเปิดเผย ชี้แจง และสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แยกเป็น 1.1 ในฐานะ Holding Company สำหรับ กิจกรรมในเครือและกิจกรรมร่วมลงทุน 1.2 ในฐานะ Steering Committee ตรวจสอบ รับงานคู่สัญญา 1.3 ในฐานะกิจการที่แจ้งเตือน คัดกรอง กิจการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากห่วงโซ่ อุปทาน 1.4 ในฐานะพันธมิตรกับกิจการที่มีความตก ลงร่วมกัน	สรุปผลการศึกษากิจกรรมที่ เกี่ยวข้อง แยกตามกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย		X		
2.สรุปประเด็นที่จะเป็นความเปลี่ยนแปลงจาก เดิมใน ส่วนของ ททท. และ ความ เปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ละภาคส่วน และสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ และมูลค่าเพิ่มต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ประเด็นที่ขอความร่วมมือ ความเข้าใจจากผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	สรุปประเด็นที่เป็นผลจากความ เปลี่ยนแปลง 1) สิ่งที่เป็นประโยชน์ และ มูลค่าเพิ่ม 2) ประเด็นที่ขอความร่วมมือ 3) ประเด็นที่ต้องการความ เข้าใจ		X		
3.เตรียมจัดการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสารกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน และแยก จากกันตามความจำเป็น 3.1 เตรียมเอกสารชี้แจง	สรุปแผนการเตรียมการ ตารางเวลา แบบประเมินผล ความคิดเห็น แผนฉุกเฉิน แผน สำรองกรณีมีความจำเป็น			X	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
3.2 เตรียมแบบประเมินผล ความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.3 เตรียมแผนฉุกเฉิน แผนสำรองกรณีมีความจำเป็น					
4. จัดการสื่อสารตามแผนที่จัดเตรียมไว้ เมื่อมีความจำเป็น ก่อนการเปลี่ยนแปลงภายในททท.	สรุปผลการสื่อสารที่เกิดจริง			X	
5. จัดส่งแบบประเมินผล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา	สรุปข้อมูลที่เป็นผลจากการประเมินผลข้อเสนอแนะ			X	
6. นำส่งข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้รับผิดชอบกิจกรรม เพื่อพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสม	การนำส่งข้อมูลป้อนกลับให้แก่ผู้รับผิดชอบกิจกรรม				X

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

แผนฉุกเฉิน แผนสำรองกรณีมีความจำเป็น
 ฐานะ Holding Company สำหรับกิจกรรมในเครือและกิจกรรมร่วมลงทุน
 ฐานะ Steering Committee ตรวจสอบงานคู่สัญญา
 ฐานะกิจการที่แจ้งเตือน คัดกรองกิจการที่ไม่พึงประสงค์ออกจากห่วงโซ่อุปทาน
 ในฐานะพันธมิตรกับกิจการที่มีความตกลงร่วมกัน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ
 การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ
 มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ

ชื่อกิจกรรม	พัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี ที่ใช้ควบคุมและกำกับบน IT
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับ ป้องกันการกระทำผิดกฎหมาย จากการใช้เทคโนโลยีของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นเครื่องมือที่ครอบคลุมทุกลักษณะ
ช่องว่างที่พบ	เพื่อวางจริยธรรมในงานคอมพิวเตอร์ในการดำเนินงานในยุคสังคมข่าวสาร ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ IT อาจจะไม่รู้จักปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้อง จนอาจก่อให้เกิดความเสียหาย หากบุคลากรมีจริยธรรมมีแนวทางปฏิบัติชัดเจน ปัญหาอาจจะลดลง
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2561-2562
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานเฉพาะกิจ หรือสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.ศึกษาและรวบรวมประเด็นบกพร่องทางจริยธรรมที่เป็นข่าวในสื่อสาธารณะ เพื่อแยกแยะประเด็น	สรุปทะเบียนข้อมูลประเด็นบกพร่องทางจริยธรรม	X			
2.ระบุช่องว่าง (Gap) จากการที่ ททท. ยังไม่มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะด้าน IT	ผลการวิเคราะห์ Gap Analysis	X			
3.ศึกษาและรวบรวมประเด็นที่ต้องปฏิบัติให้ครบถ้วนหรือหลีกเลี่ยงตาม พรบ. ว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ปี 2550 ที่มาจากขาดหลักการกำกับดูแลที่ดี	สรุป ประเด็นที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและห้ามปฏิบัติ	X			
4.ศึกษาและรวบรวมพฤติกรรม การปฏิบัติฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ที่สามารถใช้ IT Governance ในการกำกับดูแลเพื่อควบคุมพฤติกรรมบุคคล แทนการเปิดให้เป็นการตัดสินใจของบุคลากรตามลำพัง	สรุปผลการศึกษาพฤติกรรมที่ควรใช้ IT Governance กำกับบุคคล จาก การเพิ่มเงื่อนไขบนระบบงานที่ใช้ เช่น I agree/I confirm ก่อนดำเนินการ		X		
5. ประมวลผลข้อมูล สรุปประเด็นที่มีความสำคัญในการบกพร่องด้านการใช้งานคอมพิวเตอร์และ IT โดยรวมถึง 5.1 การโพสต์และการแชร์ข้อมูล เผยแพร่เนื้อหาไม่เหมาะสม 5.2 การนำเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ 5.3 การเข้าถึงข้อมูลโดยมิได้รับอนุญาต และขโมยข้อมูล 5.4 การละเมิดสิทธิส่วนบุคคล 5.5 การปกปิดตนเองใช้ชื่อคนอื่น 5.6 การใช้ข้อมูลเพื่อแสวงหาผลประโยชน์	สรุปรายงานการประมวลผลข้อมูล		X		

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
การทุจริต					
6.ศึกษาหลักการวางเกณฑ์ เงื่อนไขกำกับที่ดี ด้าน IT ด้วยหลักการ PAPA - Information Privacy ความเป็นส่วนตัว - Information Accuracy ความถูกต้องข้อมูล - Information Property ความเป็นเจ้าของ - Data Accessibility การเข้าถึงข้อมูล	สรุปผลการศึกษาศึกษาหลักการ PAPA			X	
7.ทบทวนหลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ ททท. ใช้อยู่ที่เป็นความรับผิดชอบในการใช้ จริยธรรมการใช้งาน และลักษณะจริยธรรมที่ดี บทบัญญัติที่ดี เทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดีและกฎหมาย	สรุปผลการวิเคราะห์ช่องว่างเทียบกับแนวพึงปฏิบัติที่ดี			X	
8.ยกร่างจริยธรรม และความรับผิดชอบในวิชาชีพ 8.1 นโยบายการกำกับดูแลที่ดีบนไอทีภิบาลและบทลงโทษ 8.2 หลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวปฏิบัติในการควบคุมภายในบน IT Control ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี	ร่างจริยธรรมและความรับผิดชอบในวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์และไอที			x	
9.จัดประชุมหารือ ขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายงานผลการประชุมหารือ และประเด็นความเห็น			x	
10.ปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอขออนุมัติประกาศใช้	ร่างฉบับแก้ไขเพื่อนำเสนอ			x	
11.จัดทำแบบติดตามและประเมินผล	แบบติดตามและประเมินผล			x	
12.จัดทำ KM เพื่อใช้ในการสืบค้นนำส่งกิจกรรมการพัฒนาฐานองค์ความรู้ KM	ฐานข้อมูล KM				x

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ดีของ KM

หลักการ PAPA

- Information Privacy ความเป็นส่วนตัว
- Information Accuracy ความถูกต้องข้อมูล
- Information Property ความเป็นเจ้าของ
- Data Accessibility การเข้าถึงข้อมูล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ การพัฒนาเป็นองค์ความรู้ KM
ชื่อกิจกรรม	พัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการ นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร ในการนำเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญ ให้สอดคล้องกับหลักกำกับดูแลที่ดี (ก) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาระงานระดับโครงการ (ข) ภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม
ช่องว่างที่พบ	ททท. มีภาระงานสำคัญที่ควรจะต้องดึงเอาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น หรือแม้แต่ยินยอม เห็นชอบ สนับสนุนในการตัดสินใจสำคัญ ที่ ททท. ต้องการให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2561-2562
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานหรือกองงานตามโครงสร้าง
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1.ศึกษาและรวบรวมองค์ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับทางเลือกที่มีการใช้ในระดัโลก ในส่วนของการวางรูปแบบการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม 1.1 ภาระงานระดับโครงการ 1.2 ภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม	องค์ความรู้ที่รวบรวมทางเลือกที่มีอยู่	X			
2.เปรียบเทียบทางเลือกที่เป็นรูปแบบการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมตามผลการศึกษากับรูปแบบที่ ททท. ใช้อยู่ และวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของส่วนที่มีความแตกต่าง	สรุปตารางเปรียบเทียบ และผลการวิเคราะห์ข้อดี-ข้อเสียของส่วนที่แตกต่าง	X			
3.ร่างหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการที่ควรจะเป็นตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่เน้นการเปิดรับความคิดเห็นและสร้างการยอมรับร่วมกันระหว่าง ททท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วนในระดับโครงการ และในระดับสังคม ซึ่งจะลดความขัดแย้งและได้แนวคิดที่สอดคล้องกับความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร่าง หลัก เกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการที่ควรจะเป็นตามหลักการกำกับดูแลที่ดี	x			

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
3.1 ระยะก่อนการดำเนินงาน หรือระยะวางแผนงาน 3.2 ระยะที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน 3.3 ระยะที่เกิดปัญหา ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ 3.4 ระยะหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เพื่อติดตาม และประเมินผลลัพธ์					
4.จัดการประชุมหารือภายในองค์กรกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงแก้ไข	สรุปผลการประชุมหารือในองค์กร		x		
5.จัดการประชุมหารือกับกลุ่มตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5.1 กิจกรรมในเครือ และกิจกรรมร่วมทุน 5.2 กลุ่มพันธมิตร ผู้ร่วมงาน 5.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ	สรุปผลการประชุมหารือ				
6.นำความคิดเห็นจากตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาประกอบกับ นโยบายของ ททท. เพื่อให้มีความสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน	สรุปผลการรับฟังความคิดเห็น		x		
7.ประชุมหารือหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการที่มีการปรับปรุงหลังประชุมหารือความเห็นจากตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว กับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง 7.1 ประเด็นที่ได้รับการยอมรับให้ใช้ได้เป็นการทั่วไป 7.2 ประเด็นที่ควรจะเป็นทางเลือกให้ยกเว้น หรือใช้ทางเลือกอื่นได้ในกรณี que เห็นว่ามีความเหมาะสมกว่า	สรุปผลการปรับปรุงหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการหลังการหารือภายในรอบ2			x	
8.นำประเด็นทั้งหมด ขออนุมัติใช้เป็นหลักเกณฑ์ เงื่อนไขกระบวนการในการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมมาร่วมในการตัดสินใจสำคัญตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ทั้งในระดับโครงการ และระดับภาระงานที่มีผลกระทบต่อสังคม	ร่าง หลัก เกณฑ์ เงื่อนไข กระบวนการที่เสนอขออนุมัติ			ป	
9.จัดการประชุม ชี้แจง และซักซ้อมทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สรุปผลการประชุมซักซ้อมทำความเข้าใจ			X	
10.วางระบบการเก็บข้อมูล การดำเนินการที่เกิด	ระบบงานรองรับการบันทึกข้อมูล			x	x

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
จริงเพื่อใช้ประกอบการจัดทำรายงานผลดำเนินงานกำกับดูแลที่ดี					

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

กิจการในเครือ และกิจการร่วมทุน

กลุ่มพันธมิตร ผู้ร่วมงาน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ

การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ

มีการตัดสินใจ ส่งการแนวทางการดำเนินการ

มีการจัดเก็บข้อมูลจริง

ชื่อกิจกรรม	พัฒนาหลักเกณฑ์ เงื่อนไข แนวทางปฏิบัติเชื่อมโยง CG กับ CSR
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ประเด็นที่ผ่านกิจกรรมการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดี และยังมีส่วนที่หลงเหลือ เกิดการส่งต่อสู่กิจกรรม CSR จนสามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ ครอบคลุมการบริหารจัดการ
ช่องว่างที่พบ	<p>เพื่อนำประสบการณ์การทำกิจกรรมตามการกำกับดูแลที่ดีและกิจกรรม CSR ที่ดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มต้นแผนแม่บทฯ มาสร้างความเชื่อมโยงกับกิจกรรม CSR</p> <p>กิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมCSR ดำเนินการแยกจากกัน ไม่ได้สัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง เชื่อมโยงกัน จึงอาจจะทำให้ประเด็นที่จัดการด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดีไม่เพียงพอ เนื่องจากยึดโยงกับขอบวัตถุประสงค์ พันธกิจตามกฎหมายเป็นหลัก</p> <p>ขณะเดียวกันกิจกรรม CSR ตั้งแต่ต้นเองโดยไม่มีกลไกในการรับช่วงต่อจากผลดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งอาจจะประเด็นเดียวกัน</p> <p>กิจกรรม CSR อยู่นอกพันธกิจและภาระงานหลักอาจจะไม่ได้คิดถึงว่า ควรจะส่งต่อจากกิจกรรมการกำกับดูแลที่ดี</p>
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2562-2563
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานหรือ กองสวัสดิการและบุคลากรสัมพันธ์
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจพิจารณาวางแบบฟอร์มเพิ่มเติมในการปิดโครงการการทำกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี โดยมีประเด็นการประเมินเพิ่มเติม และให้ความเห็นโดยผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดีว่า ควรจะส่งต่อให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรม CSR นำไปเป็นข้อมูลตั้งต้นในการพิจารณาว่ากิจกรรม CSR ที่เชื่อมโยงด้วยหรือไม่	- การแต่งตั้งคณะทำงาน - การกำหนดกรอบการดำเนินงานและประเด็นที่จะขอความเห็น	x			
2. เชิญตัวแทนผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี และผู้รับผิดชอบกิจกรรม CSR 3-5 โครงการมาให้ข้อมูลและความคิดเห็นว่าควรจะมีเชื่อมโยงระหว่างกันประเด็นใดบ้าง ในลักษณะใดเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ เงื่อนไข ที่เป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร	- ผลการประชุมหารือกับตัวแทนและประเด็นที่ใช้เป็นข้อมูลตั้งต้น	x			
3. รวบรวมประเด็นความเห็นจากตัวแทน เพื่อจัดทำเป็นประเด็นคำถามกับผู้รับผิดชอบ	- แบบสำรวจความคิดเห็น ที่มี การบรรจุประเด็นที่ใช้เป็น		x		

กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
กิจกรรมหรือโครงการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี และผู้รับผิดชอบกิจกรรม CSR ที่เหลือเพื่อให้ได้ประเด็นต่างๆครบถ้วน	ข้อมูลตั้งต้น - ผลการตอบรับคืนจากผู้รับผิดชอบทุกโครงการหรือกิจกรรม				
4. นำมาพัฒนาเป็นแบบฟอร์มเพื่อเติมในการปิดโครงการตามหลักการกำกับดูแลที่ดี เพื่อส่งต่อประเด็นสู่การพัฒนากิจกรรม CSR	- ร่างแบบฟอร์มที่มีเนื้อหาประเด็นที่ใช้ระบุเพิ่มเติมในการปิดโครงการ		x		
5. นำมาพัฒนาเป็นเป็นฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรม CSR คัดเลือกไปใช้ในการพัฒนากิจกรรม CSR และใช้เป็นข้อมูลประกอบการนำเสนอโครงการ กิจกรรม CSR โดยให้มีแบบฟอร์มร่วมที่ระบุความเชื่อมโยงให้ชัดเจน	- การพัฒนาฐานข้อมูลกลาง และการบรรจุประเด็นที่กำหนดให้ส่งต่อสู่กิจกรรม CSR - แบบฟอร์มเพิ่มเติมในข้อเสนอกิจกรรม CSR ที่ระบุส่วนที่มีการรับช่วงจากกิจกรรมกำกับดูแลที่ดี		x	x	
6. กำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานของกิจกรรม CSR ในส่วนที่เป็นการรับช่วงจากประเด็นเดียวกับที่มีการจัดทำกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดีแล้ว และการรายงานผลดำเนินงานโดยบันทึกกลับไปฐานข้อมูลกลาง เพื่อให้ผู้รับผิดชอบกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดีสามารถเข้าไปสืบค้นและติดตามความก้าวหน้าเพื่อนำไปประกอบการจัดทำรายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี	- ตัวชี้วัดร่วมระหว่างกิจกรรม CSR และกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี - ระบบรายงานผลตามตัวชี้วัดร่วม	x	x	x	

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

ฐานข้อมูลกลาง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

รายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ

การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ

มีการตัดสินใจ ส่งการแนวทางการดำเนินการ

การพัฒนาเป็นข้อมูลในรายงานผลดำเนินงานจริง

ชื่อกิจกรรม	พัฒนาเกราะป้องกันการแทรกแซงจากภายนอกที่ขาดความรับผิดชอบ
วัตถุประสงค์	เพื่อนำบทเรียนในอดีต และช่วงเวลาที่มีการปฏิรูปประเทศ วางหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข หรือกรอบปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่จะปกป้ององค์กรจากการแทรกแซงของภาคการเมืองที่ขาดจริยธรรม และภายนอกกิจการ เพื่อให้ การสั่งการ มอบหมายจากภาคการเมือง ภายนอกกิจการต้องคำนึงถึงหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข หรือกรอบปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่จะใช้อธิบาย ชี้แจงแก่สังคมและสาธารณชนด้วยความโปร่งใส
ช่องว่างที่พบ	องค์กรไม่ได้วางหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดีไว้พร้อมที่จะรองรับ และไร้เกราะป้องกันองค์กร ในกรณีที่ได้รับมอบหมายหรือการสั่งการจากภาคการเมืองที่ขาดจริยธรรม และบกพร่องด้านการกำกับดูแลที่ดีที่เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรตามไปด้วย
กรอบเวลาดำเนินการ	2 ปี ระหว่างปี 2563-2564
ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	คณะทำงานเฉพาะกิจหรือสำนักผู้ว่าการ
กิจกรรมหลักและผลผลิตที่ส่งมอบ	

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
1. ศึกษาและรวบรวมบทเรียนจากผู้บริหารระดับสูงหรืออดีตผู้บริหารที่พ้นตำแหน่งไปแล้วเกี่ยวกับบทเรียนในอดีตของ ททท. เอง และประเด็นที่ได้มีโอกาสรับรู้ ที่ทำให้ ททท. ต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข เนื่องจากไม่เคยตั้งหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติไว้ล่วงหน้าซึ่งสามารถใช้เป็นเหตุผลในการปฏิบัติ และควรจะหาเกราะป้องกันในอนาคต มิให้เกิดซ้ำอีก โดยอาจจะเป็นบทเรียนสำคัญ 10-15 ประเด็น	รายงานสรุปข้อมูลประเด็น บทเรียนสำคัญ 10-15 ประเด็น พร้อมคำอธิบายสถานการณ์และผลกระทบต่อองค์กร	x			
2. ศึกษาทางเลือกที่มีอยู่ ที่จะใช้ในการสร้างเกราะป้องกันองค์กรมิให้เกิดประเด็นไม่พึงประสงค์จากการสั่งการ มอบหมายจากภาคการเมืองที่ไม่ถูกต้องหรือขาดจริยธรรมด้วยการวางหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลที่ดีไว้เป็นการล่วงหน้า หากมีการสั่งการ มอบหมายในอนาคต ก็จะต้องผ่านและอยู่ภายใต้หลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติ	รายงานสรุปทางเลือกที่เป็นไปได้ ในแต่ละประเด็น พร้อมข้อดีข้อเสีย	x			

กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลัก	ผลผลิตที่ส่งมอบ	กรอบเวลา			
		Q1	Q2	Q3	Q4
ก่อนทุกกรณี ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการตามการสั่งการ มอบหมาย นั้นๆ จะสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี					
3.ยกร่างหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติพร้อมเหตุผลที่จะสร้างเกราะป้องกัน และลดความเสี่ยงเสียหายแก่องค์กร	ร่างหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติที่ควรใช้ในแต่ละประเด็น		x		
4.ประชุมหารือกับผู้เชี่ยวชาญภายในภายนอกเพื่อรับฟังความคิดเห็นเพิ่มเติม ให้เกิดความรอบคอบครบถ้วน และเหมาะสม	ผลการประชุมหารือกับผู้เชี่ยวชาญภายใน ภายนอก		x		
5.นำความเห็นมาปรับปรุงร่างหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติและนำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ เพื่อมีมติเห็นชอบไว้	ร่างหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไข กรอบปฏิบัติฉบับปรับปรุง		x		
6.ประกาศใช้อย่างเป็นทางการ และจัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และชักจูงให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ	มติคณะกรรมการ ททท. การประชุมสื่อสาร			x	

คำหลักที่เกี่ยวข้อง

จรรยาบรรณวิถีของภาคการเมือง
จรรยาบรรณวิถีของภาคการเมืองในระดับสากล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ดำเนินการกิจกรรมได้ครบถ้วนตามโครงการ
การนำเสนอเพื่อขออนุมัติ
มีการตัดสินใจ สั่งการแนวทางการดำเนินการ
การพัฒนาเป็นข้อมูลในรายงานผลดำเนินงานจริง

9.สิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความระวังในการทำแผนแม่บทฯ

ประเด็นที่สำคัญในการจัดทำแผนแม่บทฯที่ ที่ปรึกษาให้ความระมัดระวัง และนำมาพิจารณาในระหว่างการดำเนินขั้นตอน ดังกล่าวมีหลายประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีจะเกิดได้จริงจะต้องพึ่งพาการจตุรงค์ประกอบ และส่วนประสมที่เหมาะสม และลงตัวกับกิจการ ซึ่งประเด็นนี้จะมี ความแตกต่างกันออกไปในแต่ละกิจการ ไม่อาจคัดลอกหรือเลียนแบบสิ่งที่เป็นองค์ประกอบและส่วนประสมของกิจการอื่นมาใช้ได้ทั้งหมด

องค์ประกอบและส่วนประสมที่สำคัญได้แก่

(1) การวางโครงสร้าง กลุ่มบุคคล

- (2) การมอบหมายความรับผิดชอบ บรรทัดฐาน
- (3) การวางกรอบแนวทางการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ
- (4) การเปิดเผยข้อมูลด้วยตนเอง ควบคู่กับการประเมินผลจากบุคคลอื่น
- ประการที่ 2 การกำกับดูแลที่ดีเป็นทั้งหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ และสิ่งนำไปปฏิบัติจริง การสร้างความมั่นใจให้แก่องค์กรผ่านแผนแม่บทจึงต้องมีข้อพิสูจน์ ผลงานในเชิงประจักษ์ ทั้งระดับของหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติ และการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง
- ประการที่ 3 การกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่กฎตายตัว (Rule-based Approach) เมื่อสถานการณ์แวดล้อม โมเดลธุรกิจของกิจการเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลง ก็ต้องมีการทบทวนหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละครั้ง โดยมาจากการทบทวนบทเรียนที่เรียนรู้ด้วย
- ประการที่ 4 การกำกับดูแลที่ดีเป็นงานที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่งานชั่วคราว จึงต้องการติดตาม ประเมินผล เพื่อนำส่งข้อมูลที่สำคัญ ที่ใช้เป็นบทเรียนที่เรียนรู้ในการทบทวนหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี และโครงสร้างการบริหารในงานแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีจะต้องอยู่ภายใต้การสนับสนุน สายการบังคับบัญชาที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มั่นใจว่า จะสามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทฯไปให้เกิดประสิทธิภาพและอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประการที่ 5 การกำกับดูแลที่ดี เป็นงาน 2 ด้านพร้อมกัน คือ
- (1) ส่วนของการสนับสนุน ส่งเสริมผลักดัน พฤติกรรมพึงประสงค์ ของบุคลากรที่สะท้อนภาพของ ททท. ในฐานะองค์กร โดยไม่ได้สนใจว่าบุคลากรนั้นจะเป็นอย่างไร จึงเป็นการยึดโยงกับองค์กร ไม่ใช่ยึดโยงกับตัวบุคคล
 - (2) ส่วนของการป้องปราม สกัดกั้นและลงโทษอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ ของบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน และส่งผลเสียต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร ไม่ว่าบุคลากรนั้นจะเป็นใครก็ตาม โดยยึดโยงกับความเป็นองค์เป็นหลัก
- ประการที่ 6 การกำกับดูแลที่ดี คือส่วนหนึ่งของผลดำเนินงานขององค์กร จึงต้องเปิดเผยต่อบุคคลภายใน องค์กรไม่ น้อยกว่า ที่เปิดเผยต่อบุคคลภายนอก แผนแม่บทฯ จึงต้องให้ความสำคัญกับการรายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ไม่น้อยกว่าองค์ประกอบส่วนอื่นของแผนแม่บทฯ
- ประการที่ 7 อุปสรรคสำคัญที่สุดของการกำกับดูแลที่ดี คือ ความไม่ไว้วางใจและไม่เชื่อใจ ไม่มั่นใจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานไม่ไว้วางใจ ในผู้บริหารว่า จะมีการกำกับดูแลที่ดี ผู้บริหารเองก็ไม่มั่นใจว่า ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานจริงบนหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี
- ซึ่งประเด็นนี้เป็นอุปสรรคที่แก้ไขได้ยาก การบริหารงานกำกับดูแลที่ดีจึงควรมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการอื่นๆ ในองค์กร ที่ยึดกับสายการบังคับบัญชาน้อยที่สุด และสร้างช่องทางพิเศษให้กับการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะช่องทางที่แจ้งเบาะแส เพื่อให้บุคลากรที่ได้เห็นพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ด้านการกำกับดูแลที่ดีได้ส่งต่อข้อมูลเพื่อประโยชน์แก่องค์กรในการธำรงรักษาไว้ซึ่งการกำกับดูแลที่ดี ให้ยังคงอยู่อย่าง

- ยังยืนในองค์กร ไม่ว่าจะใครจะเป็นผู้บริหารก็ตาม
- ประการที่ 8 กลไกสำคัญที่ควรจะใช้ในการกำกับดูแลที่ดี จึงมี 2 ทางคือ
- (1) การประเมินตนเองของแต่ละบุคคลเอง เพื่อตระหนักรู้ด้วยตนเอง และให้คำมั่นแก่องค์กรได้
 - (2) การแจ้งเบาะแสโดยผู้ที่พบเห็นการกระทำที่ละเมิดการกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่เรื่องโดยธรรมชาติแล้ว สิ่งที่ดีตามหลักการ กรอบแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีไม่ใช่เรื่องที่เข้าใจยาก ไม่ได้มีความซับซ้อน เพราะเป็นหลักสากล สิ่งที่ดีย่อมดีเสมอ แต่การที่การกำกับดูแลที่ดีไม่ได้ผลในกิจการทั้งหลาย เพราะองค์กรไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้บุคลากรมีจิตใจที่มั่นคง ยึดมั่นในการกำกับดูแลที่ดีต่างหาก แผนแม่บทฯ จึงควรจะทำให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกที่ทำให้บุคลากรที่มีจิตใจที่มั่นคง ยึดมั่นในการกำกับดูแลที่ดีอย่างต่อเนื่อง การกำกับดูแลที่ดีจึงไม่ใช่ข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษรไม่ต้องอ่านต้องท่องจำก็ปฏิบัติได้เสมอ
- ประการที่ 9 สิ่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรในงานการกำกับดูแลที่ดี จึงควรเป็นเพียง หัวข้อ ประเด็นหลักที่องค์กรต้องการใช้สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องใดบ้างที่มีลำดับความสำคัญสูง ที่ไม่อาจยอมรับให้เกิดขึ้นในองค์กร ในนามขององค์กรได้โดยเด็ดขาด
- ซึ่งเป็นการปลูกให้บุคลากรรับรู้ในการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นตัวตนขององค์กร และเมื่อรับรู้แล้ว ก็จะต้องใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณของแต่ละคนกำกับตนเองให้อยู่ในกรอบการกำกับดูแลที่ดี และใช้ในการกำกับบุคคลอื่นในลักษณะสอดส่องซึ่งกันและกัน เพื่อจัดการกับบุคคลที่ละเมิด ฝ่าฝืนโดยจงใจและเจตนา ให้องค์กรคงเหลือแต่บุคคลที่มีการปฏิบัติภายใต้กรอบของการกำกับดูแลที่ดี ในฐานะที่เป็นหลักการบริหารจัดการองค์กร
- ประการที่ 10 การกำกับดูแลที่ดี ของ ททท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ แยกออกเป็น 2 พันธกิจ ได้แก่
- (1) การกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้กิจการสามารถเลี้ยงตนเองได้ และสร้างคุณค่าในทางการเงิน ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์
 - (2) การกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้กิจการดำเนินภารกิจตามพันธกิจขององค์กรที่ไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนแก่ตนเอง หรือพันธกิจเพื่อเป้าหมายทางสังคม (Non-profit organization) ที่ยึดโยงกับผลตอบแทนทางสังคมเป็นหลัก
- บุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง แต่ละบทบาทให้กับองค์กร จึงต้องชัดเจนตั้งแต่แรกก่อนการลงมือปฏิบัติงานว่าอยู่ภายใต้ฐานะใด เพื่อใช้การกำกับดูแลที่ดีที่สอดคล้องกัน

10. ประเด็นที่ ททท. ควรให้ความสำคัญระมัดระวังหลังนำเสนอผลงาน

ในระหว่างการพัฒนากิจกรรมตามแผนแม่บทฯ ที่นำเสนอตามโครงการนี้ มีสิ่งที่ ททท. ควรจะต้องระมัดระวังเพิ่มเติม ได้แก่

- ประการที่ 1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ ททท. เกี่ยวข้องมีหลายกลุ่มหลายภาคส่วนด้วยกัน แต่ละภาคส่วนมีความคาดหวังแตกต่างกันออกไป เช่น พนักงานและลูกจ้างคาดหวังผลตอบแทนจากการทำงานและสภาพการทำงานที่ใส่ใจมากขึ้น โอกาสและความเอาใจใส่ในการอบรมและความก้าวหน้า เป็นธรรมในการประเมินผลงาน กิจการในเครือคาดหวังการช่วยเหลือ

ส่งเสริมสนับสนุนมากขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่ดี สถานะทางการเงินที่แย่ง พันธมิตรและผู้ที่ต้องการร่วมงานและร่วมกิจกรรมกับ ททท. อาจคาดหวังความเป็นธรรมในการคัดกรอง คัดเลือกและโอกาสให้ทุกรายได้มีโอกาสร่วม ไม่ได้ดำเนินงานภายใต้อิทธิพลการเมืองไม่มีธรรมาภิบาล

การดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลที่ดีที่จะเกิด Good Performance จึงอาจจะเกิดผลสำเร็จเพียงบางภาคส่วน แต่ไม่บรรลุผลกับบางภาคส่วน ซึ่ง ททท. จะต้องยึดหลักการกำกับดูแลที่ดี สร้างความเข้าใจอย่างเพียงพอกับทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง จนเกิดการยอมรับในข้อจำกัดหรือภาวะสุดิวสัยหรือเกินกว่าศักยภาพและความสามารถในการดำเนินงานได้จริง หรือนอกเหนือความสามารถในการลงทุนและบริหารจัดการให้ชัดเจน

ประการที่ 2 การที่ ททท. ไม่สามารถมีผลดำเนินงานให้ได้รับการยอมรับในความเป็น Good Performance และอาจจะบั่นทอนคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มของกิจการ ควรจะกำหนดให้เป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร หรือ Governance or Reputation Risk ที่มีการเฝ้าระวังและติดตามข้อบ่งชี้สถานะความเสี่ยงประจำ ซึ่งผู้ปฏิบัติการงานทั้งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และรายงานสถานะความเสี่ยงว่ายังคงอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในภาคส่วนใด และเกินกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ภาคส่วนใด โดยข้อมูลความเสี่ยงอาจจะมาจากประเด็นที่มีการร้องเรียน ข้อมูลเบาะแส ซึ่ง ททท. จะต้องจัดการบริหาร ข้อมูลความเสี่ยงเหล่านี้ให้เป็นระบบ มีรายละเอียด และโปร่งใส แทนที่จะปกปิดและไม่ใช้เป็นบทเรียน เพื่อเรียนรู้อย่างจริงจัง เพราะจะไม่ได้คุณค่าจากเรื่องนี้ และไม่เกิดการแก้ไข นอกจากการหาเหตุผลมาแก้ตัวอย่างเดียว

ประการที่ 3 บุคลากรใน ททท. จะต้องไม่คิดว่าการมีกิจกรรมต่อยอดด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นการเพิ่มภาระงาน เพราะสถานการณ์และความคิดเช่นนี้จะทำให้บุคลากรไม่พยายามหาทางสร้างสรรค์กิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ไม่คิดว่าเป็นคุณค่า และไม่คิดจะแบ่งปันคุณค่านี้ออกไปสู่ห่วงโซ่คุณค่า และห่วงโซ่อุปทาน ท้ายที่สุดแต่ละคนก็เพียงแต่พยายามอ้างว่ากิจกรรมที่ทำอยู่แล้วตามปกติสอดคล้องกับหลักกำกับดูแลที่ดีแล้ว ไม่ต้องทำกิจกรรมใดเพิ่มเติมอีก

หลักการกำกับดูแลที่ดี เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ระมัดระวัง รอบคอบ ไตร่ตรอง ดีแล้วก่อนจะเกิดกระทำจริง จึงต้องวิเคราะห์และตรวจสอบตนเองทุกครั้ง และยืนยันว่าผลการวิเคราะห์มีความมั่นใจ สิ่งที่ต้องตัดสินใจมีความมั่นใจในสิ่งที่กระทำตามผลการตัดสินใจมีความมั่นใจว่าผ่าน Checklist ตามหลักการกำกับดูแลที่ดีแล้ว และเมื่อใดทำอาจจะเกิดผลกระทบทางลบไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ได้เพิ่มแนวทาง วิธีการ กิจกรรม เยียวยาแล้ว ไม่ได้ปล่อยปละละเลยหรือบกพร่องโดยตั้งใจ และเกี่ยวข้องตั้งแต่จุดเริ่มต้น การดำเนินงานตามภาระงานและพันธกิจ

การทำกิจกรรมตามหลักกำกับดูแลที่ดีคือ เพิ่มกิจกรรมให้เวลาเพียงพอในประเด็นต่อไปนี้

- (1) การวิเคราะห์ พิจารณา คิเคราะห์การวางแผนว่าจะเกิดผลกระทบใดบ้างแต่ละทางเลือก
- (2) การตัดสินใจบนทางเลือกที่ดีที่สุดกับทุกฝ่าย
- (3) การกระทำจริงภายใต้กรอบการตัดสินใจ
- (4) การทบทวน ติดตามผล เพื่อเป็นบทเรียน และเรียนรู้ที่จะแก้ไข พัฒนาให้ดีขึ้น

- และกิจกรรมตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น ต้องพิจารณาตามสถานการณ์ตามเงื่อนไขแต่ละกรณีไป และรวบรวมจนเป็น Good Governance Model แต่ละกรณีไป
- ประการที่ 4 ประเด็นเรื่องการกำกับดูแลที่ดี ไม่ได้เป็นเพียงประเด็นว่า บุคลากรใน ททท. รับรู้อย่างไรเท่านั้น แต่ยังมีประเด็นว่า สิ่งทีบุคลากรใน ททท. รับรู้ แตกต่างจากที่กิจการในห่วงโซ่คุณค่า สังคมรับรู้หรือไม่ การบริหารการรับรู้เกี่ยวกับการกำกับดูแลให้เหมือนกัน พูดด้วยภาษาเดียวกับ ททท. จึงเป็นเรื่องที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน ใส่ใจสภาพแวดล้อมภายนอกและให้ความสำคัญไม่น้อยกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเอง เพื่อให้สามารถพิสูจน์ความคุ้มค่าของการลงทุนในการพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีจนเป็น Good Performance และคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ จนสามารถแบ่งปันคุณค่านี้ในสังคมได้
- ประการที่ 5 นับวันสังคม หน่วยงานกำกับดูแลจะมีความคาดหวังให้ทุกกิจการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการกำกับดูแลที่ดี และให้ความสำคัญกับการที่กิจการจะต้องพิสูจน์ได้ว่า ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดี การดำเนินงานของ ททท. จึงอยู่ภายใต้การจับตา สอดส่อง ติดตามของสังคม และหน่วยงานกำกับดูแลที่ดีอยู่ตลอดเวลา แม้ว่า ททท. จะไม่ได้สังเกตเห็น และตระหนักก็ตาม
- ปรากฏการณ์เช่นนี้ ทำให้ ททท. ต้องยอมรับว่า กิจการมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีตามกฎหมายของสังคม ซึ่งกฎหมายของสังคมและประชาคมโลก ในด้านการกำกับดูแลที่ดีนั้นวันจะคาดหวังกิจการที่ดีมากขึ้นในเชิงคุณภาพมากขึ้น
- ประการที่ 6 การพัฒนาหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นกระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีต้นทุนของการบริหารความเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้รวมในการพิจารณาตามโครงการนี้ การวางกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ อาจจะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis เปรียบเทียบต้นทุนที่จะเกิดจากการบริหารความเสี่ยงด้านความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ซึ่งเกือบทั้งหมดเป็นของการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดและการปฏิบัติของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงไป (People Change)
- หลังจากการส่งมอบผลงานตามรายงานฉบับสุดท้ายฉบับนี้ ททท. ควรดำเนินการในการเตรียมความพร้อม และส่วนหนึ่งคือการวิเคราะห์ Cost-Benefit Analysis
- (1) กำหนดความคาดหวังขั้นต่ำที่ต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในส่วนของบุคลากร
 - (2) กำหนดประเด็นย่อยที่เป็นเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามลำดับตั้งแต่แรก เช่น ภายใน 3 เดือนแรก ภายใน 6 เดือนแรก เป็นต้น
 - (3) กำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุด 5 อันดับแรกจากความเปลี่ยนแปลง ที่เป็นผลประโยชน์ที่ควรที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของบุคคลสู่การดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี
 - (3.1) กระบวนการพิจารณาวางแผนที่เปลี่ยนแปลงไปสู่คุณค่าในระดับบุคคล ได้อย่างรวดเร็ว
 - (3.2) ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงต่อภาระงานและโครงการ
 - (3.3) ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรโดยรวม

ต้นทุนของการบริหารความเปลี่ยนแปลง 3 ประการคือ เวลา พลังงาน ความพยายามและกำลังคน และทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนพื้นฐานของการบริหารความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ททท. อาจจะมีต้นทุนอื่นๆ นอกเหนือจากนี้ได้อีกตามความจำเป็น เช่น ความล่าช้าของการดำเนินงาน ตารางเวลาที่ขาดหายไป การชะลอโครงการ ทรัพยากรที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ รายจ่ายที่เกินงบประมาณ เกิดอุปสรรคโดยไม่คาดหมาย การทำงานซ้ำอีกครั้ง โครงการไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

ประการที่ 7 คุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มที่จะเกิดจากการยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี ไม่ใช่เรื่องที่แน่ชัดตายตัว หรือเหมือนเดิมตลอดไป หากแต่เป็นบริบทที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลง ตามการเปลี่ยนแปลงไปของพันธกิจที่ ททท. ได้รับมอบหมาย หรือสั่งการจากภาครัฐที่จัดตั้ง ททท. ต้องมีการทบทวนบริบทของการกำกับดูแลที่ดีเป็นระยะๆ ตลอดการดำเนินแผนแม่บทฯ เพื่อธำรงรักษาและปกป้องคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการยึดมั่นบนหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่อาจจะไม่พึงประสงค์ในอนาคต รวมทั้งการบริหารวิกฤติศรัทธาหรือข่าวร้ายตามความจำเป็น ถ้าเกิดขึ้น ด้วยการตรวจจับความผิดปกติได้อย่างรวดเร็วตอบโต้และสื่อสารให้เกิดความเข้าใจและยอมรับทันที และควบคุมสถานการณ์ไม่ให้ลุกลามออกไปจนเกิดความเสียหายรุนแรง ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการตามปกติ อาจจะจัดการได้ยาก หากไม่แยกแยะประเด็นดังกล่าว ออกมาสู่กระบวนการบริหารจัดการภายใต้กรอบการกำกับดูแลที่ดี

ประการที่ 8 ภายใต้กรอบการกำกับดูแลที่ดี ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ข้อร้องเรียน เบาทษทุกเรื่อง ถือว่ามีความสำคัญและละเว้น ละเลยไม่ได้ทั้งสิ้น เพียงแต่ประเด็นใดเรื่องใดที่มีความสำคัญในลำดับต้นๆมากกว่าประเด็นอื่นๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ ททท. จะต้องวางกรอบแนวทาง หลักเกณฑ์ การเรียงลำดับความสำคัญในเรื่องนี้ให้ชัดเจน และสร้างการรับรู้จนเป็นที่เข้าใจเหมือนกันทั่วทั้งองค์กร

เมื่อสามารถจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่เป็นข้อบ่งชี้เรื่องการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างชัดเจน มีการสื่อสารทั่วถึงกันแล้ว ก็จะช่วยให้ ททท. สามารถกำหนดความถี่ในการสอดส่องติดตามความเปลี่ยนแปลงของประเด็นที่เป็นข้อบ่งชี้ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น และทำให้กำหนดการมีส่วนร่วมของผู้มีอิทธิพลแต่ละภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

กลุ่มที่มีอิทธิพลสูงอาจจะต้องมีการติดตามความเปลี่ยนแปลงทุกไตรมาส หรืออย่างต่อเนื่องทุกสัปดาห์

11. ข้อเสนอแนะการดำเนินการในปีงบประมาณ 2559

11.1 ข้อเสนอโครงสร้างองค์กรดูแลงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR

ที่ปรึกษามีความกังวลว่า โครงการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและแผนแม่บท CSR สะท้อนว่า ททท. ให้ความสำคัญกับการนำหลักการกำกับดูแลที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในการประกอบการตัดสินใจด้านการดำเนินงานในทุกระดับ และมีแนวโน้มที่จะดำเนินกิจกรรมอีกมากมายตามแผนแม่บทฯ แต่ยังคงขาดความชัดเจนและแนวทางในการบริหารจัดการงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR อย่างเหมาะสม

ด้วยเหตุนี้ ที่ปรึกษาจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในงานกำกับดูแลที่ดี และ CSR ที่ควรจะรวมไว้ในหน่วยงานเดียวกัน และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่ดูแลคณะกรรมการบริษัท

ดูแลผู้ถือหุ้นและรองรับนโยบายของผู้บริหารอยู่แล้ว ประกอบกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญหลายท่านที่ฝากให้ ททท.ให้ความสำคัญกับการจัดหาทีมงานที่มีศักยภาพ อ่านเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอในการรองรับภาระงานด้านการ กำกับดูแลที่ดี และ CSR ของคณะกรรมการฯตามโครงสร้างที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่า องค์กรจะสามารถ ขับเคลื่อนการพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและ CSR จนเป็นคุณค่าขององค์กรและนำไปสู่การแบ่งปันคุณค่าในที่สุด

ในการนี้ ที่ปรึกษาจึงใคร่ขอเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดและรูปแบบของโครงสร้างองค์กรและบทบาท ของทีมงานรองรับงานการกำกับดูแลที่ดีและ CSR ดังนี้

ชื่อหน่วยงาน	สำนักหรือกองเลขานุการงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR องค์กรและ เครือข่าย
รูปแบบ	เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการแยกย่อยเพิ่มเติมในสำนักผู้ว่าการ โดยดูแลรับผิดชอบงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR องค์กร โดยเฉพาะเพื่อรองรับงานที่เชื่อมโยงกับคณะกรรมการ ททท. ผู้ว่าการ คณะกรรมการกำกับฯตามโครงสร้างที่มีการแต่งตั้ง และกำกับ ติดตามความก้าวหน้า ประเมินผลงานบริหารจัดการ เพื่อให้เกิด การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและ CSR ที่สร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กร ทั้งในระดับ คณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน พันธมิตร กิจกรรมในเครือ ภาคีเครือข่าย กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมดที่ เกี่ยวข้องตามที่ควร และตามความจำเป็น
บุคลากรในทีม	เป็นบุคลากรที่ควรจะผ่านการอบรม พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ มี ศักยภาพในการให้คำชี้แจง แก้ไขความเข้าใจผิดเกี่ยวกับประเด็น ของงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR ได้ดีกว่า และในเชิงลึกกว่า บุคลากรในหน่วยงานอื่น เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีความเป็นมืออาชีพ โดยควรมีจำนวนชั่วโมงการเรียนรู้งานกำกับดูแลที่ดี และ CSR ไม่น้อยกว่า 72 ชั่วโมง ควบคู่กับการศึกษาข้อมูล เอกสารตาม รายงานของที่ปรึกษาที่จัดทำไว้ตามโครงการจัดทำแผนแม่บทฯ ฉบับนี้ทุกเล่ม
การทดสอบเพิ่มเติม	บุคลากรแต่ละคนในทีมควรจะผ่านการทดสอบ แบบทดสอบที่เป็น ข้อเขียนในประเด็นที่เกี่ยวกับงานกำกับดูแลที่ดี และ CSR โดยมี คะแนนผ่านเกณฑ์ไม่น้อยกว่า 80% หากไม่ผ่านจะต้องทำการ ทดสอบซ้ำจนผ่านเกณฑ์
การมอบหมายภารกิจเพื่อ เริ่มต้นวงจรการพัฒนางาน	ภารกิจแรกของทีมงานที่รับผิดชอบงานเลขานุการงานกำกับดูแลที่ ดีและ CSR องค์กรและเครือข่าย ประกอบด้วย (1) การจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ด้านการกำกับดูแลที่ดีและ CSR ภายหลังจากการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาขึ้นเป็น KM สำหรับการ สืบค้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) สรุประเบียบของการกำกับดูแลที่ดี และ CSR เพื่อจัดทำเป็น

ชื่อหน่วยงาน	สำนักหรือกองเลขานุการงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR องค์กรและเครือข่าย						
	<p>รูปเล่ม สำหรับการศึกษาข้อมูลและสร้างความเข้าใจร่วมกันของคณะกรรมการ ททท. และคณะกรรมการฯตามโครงสร้าง</p> <p>(3) จัดทำปฏิทินปฏิทินกิจกรรมที่ต้องการ การพัฒนาตลอดระยะเวลา 7 ปีตามแผนแม่บท และปฏิทินกิจกรรมรายเดือน</p> <p>(4) จัดทำร่างหลักสูตรถ่ายทอดองค์ความรู้ และชักจูงสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและเครือข่าย</p> <p>(5) จัดหาที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่เติมเต็มความรู้เฉพาะทาง สนับสนุนและร่วมในการขับเคลื่อนงานกำกับดูแลที่ดีตามแนวทางสมัยใหม่</p> <p>(6) พัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ เกณฑ์การวัดผล ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ</p> <p>(7) พัฒนารูปแบบรายงาน ผลดำเนินงานการกำกับดูแลที่ดีและ CSR เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการบริหารภายในและรายงานเพื่อเปิดเผยผลการบริหารจัดการต่อภายนอก และกำหนดผู้ที่รับผิดชอบการรายงานผล ผลงานที่ได้จากการดำเนินงานตามภารกิจข้างต้นดังกล่าว จะต้องมีการนำเสนอต่อผู้บริหารและผู้ว่าการ หรือคณะกรรมการกำกับฯ ตามโครงสร้างเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนที่จะทำเป็นประกาศ คำสั่ง คู่มือ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องต่อไป</p>						
ภารกิจในงานประจำ	<p>งานเลขานุการงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR องค์กรและเครือข่ายที่เป็นภารกิจในงานประจำแยกออกเป็น 3 ส่วนหลักได้แก่</p> <table border="1" data-bbox="647 1310 1455 1742"> <tr> <td data-bbox="647 1310 831 1355">ส่วนที่ 1</td> <td data-bbox="831 1310 1455 1355">ภารกิจขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ องค์กรและเครือข่าย</td> </tr> <tr> <td data-bbox="647 1355 831 1552">ส่วนที่ 2</td> <td data-bbox="831 1355 1455 1552">ภารกิจในงานเลขานุการที่เป็นงานประจำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งในส่วนของงานประชุม และภาระงานอื่นที่ไม่ใช่การประชุม</td> </tr> <tr> <td data-bbox="647 1552 831 1742">ส่วนที่ 3</td> <td data-bbox="831 1552 1455 1742">ภารกิจที่บูรณาการ เชื่อมโยง กับสัมพันธ์กับบุคลากร เครือข่ายภายนอกและหน่วยงานกำกับดูแล ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเปิดเผยรายงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์</td> </tr> </table>	ส่วนที่ 1	ภารกิจขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ องค์กรและเครือข่าย	ส่วนที่ 2	ภารกิจในงานเลขานุการที่เป็นงานประจำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งในส่วนของงานประชุม และภาระงานอื่นที่ไม่ใช่การประชุม	ส่วนที่ 3	ภารกิจที่บูรณาการ เชื่อมโยง กับสัมพันธ์กับบุคลากร เครือข่ายภายนอกและหน่วยงานกำกับดูแล ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเปิดเผยรายงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์
ส่วนที่ 1	ภารกิจขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ องค์กรและเครือข่าย						
ส่วนที่ 2	ภารกิจในงานเลขานุการที่เป็นงานประจำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน ให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทั้งในส่วนของงานประชุม และภาระงานอื่นที่ไม่ใช่การประชุม						
ส่วนที่ 3	ภารกิจที่บูรณาการ เชื่อมโยง กับสัมพันธ์กับบุคลากร เครือข่ายภายนอกและหน่วยงานกำกับดูแล ตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเปิดเผยรายงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์						
สมรรถนะ ทักษะและคุณสมบัติที่จำเป็น	<p>ภารกิจทั้ง 3 ส่วนของงานเลขานุการเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน ตัวแทนโครงการ/กิจกรรมตามแผนแม่บทฯ และบุคลากรภายนอก ซึ่งอาจจะรวมถึงการให้ความเห็น หาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงเห็นควรกำหนดสมรรถนะหลักที่จำเป็นดังนี้</p> <p>(1) มีความเข้าใจในการดำเนินงานในภาพรวมและแต่ละ</p>						

ชื่อหน่วยงาน	สำนักหรือกองเลขานุการงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR องค์กรและเครือข่าย
	<p>กระบวนการ ตามภารกิจและพันธกิจหลักของ ททท.</p> <ol style="list-style-type: none"> (2) มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับงานเลขานุการ ที่มีทักษะด้านการสื่อสาร บันทึกข้อความสรุปประเด็นความคิดรวบยอด (3) มีความอ่อนไหว (Sensitive) และปะติดปะต่อในส่วนที่คณะกรรมการ ผู้บริหารคิดและคาดหวัง (4) มีความสามารถในการกำกับติดตาม ประเมินผลอย่างรวดเร็ว (5) มีความสามารถในการรับภาระงานที่หลากหลาย หลายภาระงานพร้อมกัน (6) มีวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และผ่านพ้นอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติภาระงาน (7) มีความสามารถทำงานที่มีรายละเอียดสูง (8) มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสร้างสรรค์
กิจกรรมหลักของบุคลากร	<p>บุคลากรแต่ละคนในที่ทำงานจะมีกิจกรรมหลักตามภาระงานประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) ประสานงาน บริหารจัดการการประชุมคณะกรรมการฯตามโครงสร้าง และบันทึกรายงานการประชุม (2) ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการ สนับสนุน รองรับภาระงานของคณะกรรมการฯตามโครงสร้าง (3) บริหารจัดการ จัดเก็บ ปรับปรุงเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้เป็นปัจจุบัน (4) บริหารจัดการ ประสานงานกับผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ (5) ประสานงาน บริหารจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR (6) จัดทำรายงานผลดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและ CSR (7) จัดทำการบันทึกการเบิกจ่ายรายจ่าย จัดทำบัญชีรายจ่าย การงบประมาณ การเงิน (8) การประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน (9) จัดทำ KM ที่เกี่ยวข้องกับงานกำกับดูแลที่ดีและ CSR

11.2 การเชื่อมหลักการ Inclusive Tourism ในการทำโครงการปี 2559

เป็นกระแสความเคลื่อนไหวในระดับโลกว่า การท่องเที่ยวจะสามารถประกันได้ว่าได้ดึงเอาการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนและสังคม รวมทั้งผู้ด้อยโอกาสไว้ความสามารถมาร่วมในการท่องเที่ยว กิจกรรมทางสังคม และกิจกรรมเชิงวัฒนธรรมได้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งมาจากการทำความเข้าใจอย่างชัดเจนและแจ่มแจ้งให้เห็นชัดในด้านความแตกต่าง ความหลากหลาย ระดับความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน และมีวงจรของชีวิตที่ต่างระดับกัน ต่างวัยกัน และหาทางทำให้แต่ละคนได้รับคุณค่า ประโยชน์ตามสภาพของแต่ละคน โดยมีความครอบคลุมทั้งชุมชนและสังคม ผ่านช่องทางการสื่อสารกับทุกกลุ่มให้ดำเนินการ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่รวมทุกมิติทุกคนร่วมกันที่ดีที่สุดเป็นสำคัญ

การที่จะเกิด Inclusive Tourism ได้มาจากการออกแบบกิจกรรม ที่สามารถจัดกำแพงอุปสรรคข้อจำกัดทุกรูปแบบ และทำให้เกิดความสะดวกและเชื่อมโยงได้อย่างสิ้นไหลกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและทุกคน อยู่ในวิสัยที่จะจ่ายได้ แกรับภาระได้ทุกคนที่มีสภาพแตกต่างกัน เพื่อเข้าร่วมได้เท่าเทียมกัน หลักการที่เกี่ยวข้องกับ Inclusive Tourism ตามแนวคิดของ Universal Design Guide for Inclusive Tourism (ที่มา : 1. PARSA 2. parsa.ge Eurasia Partnership Foundation 3. epfound.ge Universal Design Partners 4. universaldesign.org) กำหนดประเด็นหลักไว้ 7 ประการ คือ

- หลักการที่ 1 Equitable use ทำให้ใช้ได้ อยู่ในตลาด หาซื้อได้ทั่วไป กว้างขวาง แพร่หลาย โดยคนที่มีสภาพต่างกัน
- หลักการที่ 2 Flexibility in use ทำให้มีรูปแบบรองรับกับความต้องการที่มีความหลากหลายกันของผู้บริโภคที่ต้องการใช้
- หลักการที่ 3 Simple and Intuitive Use ทำให้เข้าใจได้ง่าย ไม่ต้องมีความรู้ทางเทคนิคไม่ต้องใช้ความสามารถ หรือทักษะขั้นสูง ไม่ต้องทำได้เฉพาะคนที่มีประสบการณ์ มีความรู้ อ่านได้หลายภาษา
- หลักการที่ 4 Perceptible Information ทำให้สารสนเทศสื่อสารได้ง่าย มีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและนำไปใช้ได้โดยผู้ใช้ที่ไม่ต้องมีความสามารถเฉพาะ ไม่เลือกชั้น วรณะ
- หลักการที่ 5 Tolerance for Error ไม่มีอันตราย หรือไม่มีโอกาสเกิดอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ หรือการกระทำที่ไม่พึงประสงค์
- หลักการที่ 6 Low Physical Effect สามารถเข้าร่วม ดำเนินการได้โดยไม่ต้องใช้ความพยายามมากเป็นพิเศษ ใครๆ ก็ทำได้ ทุกเพศทุกวัย
- หลักการที่ 7 Size and Space for Approach and Use มีความเหมาะสมทั้งขนาด และพื้นที่ใช้สอย ไม่ว่าผู้ใช้จะมีขนาดและกายภาพที่แตกต่างกันอย่างไร และมีพื้นที่เพียงพอสำหรับทุกคนที่เป็นเป้าหมาย

รายละเอียดอีกอย่างในการนำเอาหลักการทั้ง 7 ประการไปใช้ ต้องยึดโยงกับความยั่งยืนของการพัฒนาทางสังคมและทางเศรษฐกิจควบคู่กัน ซึ่งถือเป็นจุดหลักของการทำ CSR ซึ่งครอบคลุมทั้งประเด็นด้านความปลอดภัย ความสะดวก ความสงบ สันติสุขของพื้นที่ ของผลิตภัณฑ์และบริการในชุมชนที่ตั้งมายึดโยงกับภาคการ

ท่องเที่ยวและตัวโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว และโปรแกรม CSR ขององค์กรเอง ที่เพิ่มเป้าหมายที่เป็นการเพิ่ม

โอกาสให้ผู้คนได้มีโอกาสเข้าร่วมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามแนวคิดของ Inclusive Tourism เป็นผลลัพธ์และมูลค่าเชิงสังคมของกิจกรรม CSR โดยไม่จำเป็นต้องเป็นการสนับสนุนทางการเงินเท่านั้น เพราะกลุ่มด้อยโอกาสและขาดความสามารถในการเข้าร่วมผ่านช่องทางปกติ ไม่ใช่กลุ่มที่ไม่มีกำลังทรัพย์ เพียงแต่ขาดสิ่งอำนวยความสะดวก ช่องทางในการเข้าถึงมากกว่า ความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเดียว

นอกจากนั้น ประเด็นที่เป็นเงื่อนไขของการออกแบบ Inclusive Tourism จากการศึกษาในต่างประเทศพบว่า มีหลายองค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 Basic Access

ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย

- 1) สัญญาณบอกและข้อมูลข่าวสารที่แจ้งให้เกิดความเข้าใจที่อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นได้ชัดเจน
- 2) ทางเดิน-ทางเข้าออก (Doorways) มีความกว้างเหมาะสม มีความกว้างที่เหมาะสม ไม่มีพื้นที่ต่างระดับ ลาดชัน ลื่นจนอาจเกิดอันตราย
- 3) จัดวางสิ่งของต่างๆ ไม่สูงเกินไป คำนึงถึงคนพิการนั่งเก้าอี้และรถเข็น เด็ก
- 4) แสงสว่างทางเดิน ใช้สีตัดกันให้เห็นระดับพื้นที่ต่างระดับชัดเจน
- 5) ทางข้ามทางแยก มีลักษณะทางลาดที่รถเข็นสามารถผ่านได้ ไม่มีพื้นที่ที่ทางขาดหายไป ไม่เชื่อมต่อตลอดแนว
- 6) ห้องน้ำมีความกว้างเพียงพอ จะใช้ได้โดยคนพิการ คนนั่งรถเข็น
- 7) ขนาดของห้องต้องมีระยะห่าง 2 ข้างเตียง ไม่น้อยกว่า 1.5 เมตรเพื่อให้คนพิการที่นั่งรถเข็นเคลื่อนไหวได้รอบห้อง
- 8) ส่วนบริการอาหาร จะต้องมีโต๊ะ ที่คนพิการนั่งรถเข็นสามารถเลื่อนเก้าอี้สามารถเลื่อนเก้าอี้รอดเข้าไปได้
- 9) บริเวณชายหาดริมน้ำ จะต้องมียางเดินต่อเนื่องสำหรับรถเข็นได้ตลอดแนว
- 10) ที่จอดรถจะต้องอำนวยความสะดวกแก่คนที่นั่งรถเข็น คน สูงอายุ

องค์ประกอบที่ 2

Education, Training and Communication

ศูนย์การเรียนรู้ต้องคำนึงถึงประชาชนโดยรวม ให้การสอนอย่างมืออาชีพ ถูกต้องตามหลักการของ Inclusive Tourism และช่องทางการพัฒนาในเชิงคุณภาพให้ดีขึ้นตามลำดับจนสามารถวัดผลความเปลี่ยนแปลงของคุณภาพชีวิตและสุขภาพจิต สุขอนามัยได้

คำนึงถึงช่องทางสื่อสารที่สามารถเข้าถึงผู้คน ผ่านทั้งโทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชันต่างๆ ทั้งระบบออนไลน์และออฟไลน์ โดยง่ายต่อการสืบค้นและทำความเข้าใจได้ง่ายเกี่ยวกับจุดท่องเที่ยวสำคัญของพื้นที่ เมนูอาหาร จุดนัดพบ การ วิดีโอที่ง่ายต่อการเรียนรู้ และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ บุคลากรในภาคการท่องเที่ยว และที่อยู่ในพื้นที่ควรได้รับการศึกษา ทำให้เรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลที่จำเป็นในการชี้แจงแก่ผู้มาเยือนได้อย่างถูกต้อง ทั้งคนที่มีสภาพปกติและด้อยโอกาสหรือมีความบกพร่องบางประการ

องค์ประกอบที่ 3

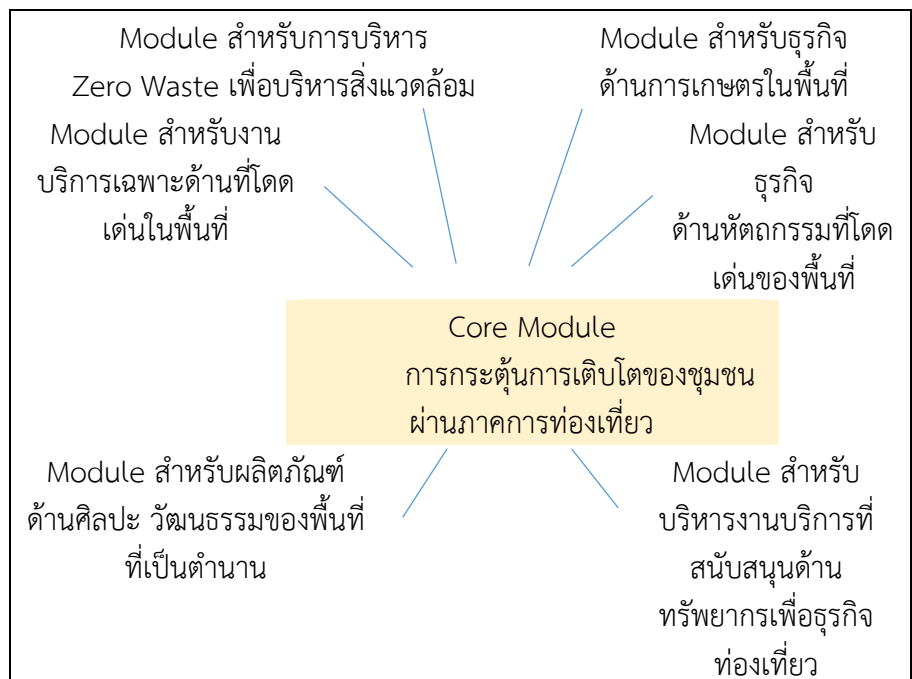
การเชื่อมโยงวิสาหกิจชุมชนกับตลาดท่องเที่ยว

ประเด็นที่ศูนย์การเรียนรู้ควรจะมีบทบาทเพิ่มขึ้น คือ การสร้างการเรียนรู้ในวิธีการ (Know-how) ในการพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนในระดับพื้นที่ด้วยการ

เชื่อมโยง ธุรกิจและผลผลิตของวิสาหกิจชุมชนกับตลาดการท่องเที่ยว เป็นการสร้างห่วงโซ่แห่งคุณค่าใหม่ที่เรียกว่า Tourism-related local sector value chain ที่เป็นการเชื่อมโยงทั้งแนวดิ่ง (Vertical business Linkage) และการเชื่อมโยงในแนวนอน (Horizontal business Linkage) โดยอาจจะครอบคลุม

- 1) การพัฒนาความสามารถในการแข่งขันและรายได้เปรียบเทียบผ่านการออกแบบที่เหมาะสมกับการดึงดูดนักท่องเที่ยว
- 2) การพัฒนาด้านคุณภาพ
- 3) การเที่ยงตรงด้านเวลาในการจำหน่าย
- 4) การเพิ่มปริมาณผลผลิตให้เพียงพอ
- 5) การให้ความรู้การบริหารต้นทุนผลิต ต้นทุนดำเนินงานและการตั้งราคาขาย
- 6) การพัฒนางานส่งเสริมการขาย

โดยแนวทางการเชื่อมโยงนี้ อิงมาจาก The International Trade Center (ITC) ซึ่งเป็นหน่วยงานร่วมมือกันระหว่าง WTO และ UN แนวคิดส่วนนี้มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมในพื้นที่โดยยกเอาการท่องเที่ยวให้เป็นภาคเศรษฐกิจขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ผ่านการเชื่อมโยง (Linkage) กับภาคธุรกิจวิสาหกิจชุมชนแต่ละพื้นที่เป้าหมายร่วมกับแพคเกจการท่องเที่ยว



11.3 Inclusive Business Model

การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีในภาระงานและพันธกิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. ตามกรอบแนวคิด Inclusive Tourism และ Inclusive Growth ได้ จนจำเป็นต้องมีการพัฒนาแบบจำลองการบริหารจัดการภายใน ททท. เอง ด้วยกรอบแนวทางที่สอดคล้องกัน

ในการนี้ ที่ปรึกษาเสนอให้มีแบบจำลองการกำกับดูแลที่ดีเพิ่มเติมอีก หนึ่งแบบจำลอง เรียกว่า Inclusive Business Model การบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้แก่มุ่ดผู้ด้อยความสามารถ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากคนจนทั้งในภาคการท่องเที่ยวและนอกภาคการ เข้ามีส่วนร่วมเข้ามาทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธ

กิจการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีหลักการ มีเกณฑ์ เงื่อนไขที่ชัดเจน ให้บุคลากร ภาศิ เครือข่าย กิจการในเครือ ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

ตามแนวคิด Inclusive Business Model กลุ่มผู้ด้อยความสามารถ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากคนจน ทั้งในภาคการท่องเที่ยวและนอกภาคการท่องเที่ยว ควรจะมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาทำกิจกรรม ได้ ทั้ง 2 ด้าน ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว คือ ด้านที่เป็นอุปสงค์ หรือเป็นลูกค้า นักท่องเที่ยว และด้านที่เป็นอุปทาน หรือเป็นซัพพลายเออร์ ช่องทางการจำหน่าย หรือ แรงงานในภาคการท่องเที่ยว ซึ่งจะส่งผลให้ ททท. บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุผลตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นส่วนหนึ่งของการ กำกับดูแลที่ดี รวมทั้งต่อยอดออกนอกพันธกิจสู่ CSR ที่เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป โดยต้องวางหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไขโดยเฉพาะให้ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีโอกาสแก่กลุ่มผู้ด้อยความสามารถ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากคนจนอย่างมีธรรมาภิบาล เป็นธรรมและไม่ได้สร้างผลกระทบทางลบและไม่พึงประสงค์ ไปร่งใส ชี้แจงได้ชัดเจน

องค์ประกอบของแบบจำลอง Inclusive Business Model ควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

- 1) สภาพแวดล้อมทางธุรกิจใหม่หรือเพิ่มเติมเพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงได้ (Enabling Environment)
- 2) การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าที่เพิ่มกลุ่มเป้าหมาย (Inclusive value chain development)
- 3) การพัฒนารูปแบบของพันธมิตรที่รองรับกลุ่มเป้าหมาย (Inclusive Partnership)

ประเด็นที่ต้องระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดความเข้าใจในการพัฒนาองค์ประกอบ 3 ส่วนของ Inclusive Business Model

- ประการที่ 1 แบบจำลองนี้เป็น เรื่องของธุรกิจ จึงต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของ 2 ฝ่าย ทั้งด้าน ประโยชน์ขององค์กรและกลุ่มผู้ด้อยความสามารถ กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากคนจน จึงมิใช่กิจกรรมการกุศล สาธารณะประโยชน์ การให้เปล่าแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่ใช่ การอุดหนุน (Subsidy) จาก ททท. ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับตามกฎหมายที่พึงกระทำได้ด้วย เพียงแต่อาจจะแยงงบประมาณ ทรัพยากรออกมาดำเนินงานตามแบบจำลอง Inclusive Business Model โดยเฉพาะ
- ประการที่ 2 แบบจำลองนี้เป็นเรื่องของการออกแบบหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไขเพิ่มเติมที่แยกจากกลุ่มปกติ เพื่อเพิ่มโอกาส หรือลดอุปสรรค ข้อจำกัดที่มาจากหลักการ เกณฑ์ เงื่อนไขปกติ บางประการลง ให้กลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มคนยากคนจน ที่มีศักยภาพผ่านเข้ามาในกระบวนการได้ จากการที่มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ลดลง
- ประการที่ 3 แบบจำลองนี้เป็นเรื่องใหม่ ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างชัดเจนมาก่อน จึงอาจจะเป็น เรื่องที่ต้องพิจารณาสร้างต้นแบบ และทบทวนในแต่ละปี เพื่อประเมินผล หากยังไม่เหมาะสมอาจจะต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมต่อไป โดยเป้าหมายหลักคือการพัฒนา อย่างยั่งยืนเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในระยะยาวของกลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากคนจน
- ประการที่ 4 แบบจำลองนี้อาจจะไม่ใช่เรื่องของการกระบวนการหรือการดำเนินงานภายใน ททท. แต่เพียงลำพัง แต่อาจจะเป็นการพัฒนาารูปแบบธุรกิจข้ามองค์กรระหว่าง ททท. กับ หน่วยงานอื่นที่ ททท. เชิญเข้าร่วมในการพัฒนา Inclusive Business Model นี้ ทำให้หน่วยงาน องค์กร และกิจการที่เกี่ยวข้องมีรูปแบบธุรกิจในลักษณะ Inclusive

- Business ด้วย โดย ททท. อาจจะมีส่วนในการประกาศเกียรติคุณของกิจการที่เข้ามามีส่วนร่วมเหล่านั้น
- ประการที่ 5 จุดเริ่มต้นของแบบจำลองนี้ อาจจะเริ่มจากการพิจารณาตามระบบงาน Input-Process-Output
- โดยส่วนของ Input คือ การปรับกระบวนการจัดจ้างบุคลากรเข้ามาร่วมงานใน ททท. และการปรับสภาพแวดล้อมของการให้ข้อมูล การสื่อสารที่เพิ่มการเข้าถึงกลุ่มผู้ด้อยโอกาส กลุ่มด้อยโอกาส และกลุ่มคนยากจน

11.4 กิจกรรมการแบ่งปันคุณค่าหลักการกำกับดูแลที่ดี

การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีเป็นแนวทางการบริหารคุณค่า (Value-based Management) ซึ่งจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากคณะกรรมการ ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากรในองค์กร และบุคลากรของกิจการในห่วงโซ่อุปทานไม่ได้มีทัศนคติความเชื่อในการกำกับดูแลที่ดีว่าเป็นค่านิยมที่ดี และต้องปลูกฝังให้แทรกไว้ในองค์กร กิจการจะไม่เกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่กิจการ หากยังคงใช้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของผลดำเนินงานและแสดงรายงานผลประกอบการแบบเดิมๆแต่เพียงด้านเดียว

ด้วยเหตุที่การยึดมั่นบนหลักการการกำกับดูแลที่ดีเป็นกรอบกำกับกับการบริหารจัดการของกิจการเป็นคุณค่า (Value) เพื่อให้ปลูกฝังคุณค่าของการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างชัดเจนแล้ว กิจการยังคงสามารถแบ่งปันคุณค่าของการกำกับดูแลที่ดีออกไปสู่ภายนอกองค์กรได้ อันเป็นการยกระดับกิจการขึ้นเป็นต้นแบบและแหล่งเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลที่ดีแห่งหนึ่งของประเทศ

คุณค่าของบริหารจัดการบนหลักการกำกับดูแลที่ดี ที่จะสามารถแบ่งปันคุณค่าแก่ภายนอกกิจการได้ มีหลายประเด็น ซึ่งระหว่างพัฒนากิจกรรมตามแผนแม่บทฯของ ททท. ควรระบุไว้ใน Checklist ของแบบฟอร์ม ในการวิเคราะห์และประเมินตนเองของเจ้าของภาระงาน เพราะเป็นคุณค่าร่วม (Common value) ที่ควรจะได้พิจารณาในทุกภาระงาน ได้แก่

- คุณค่าที่ 1 วัฒนธรรมความรับผิดชอบของบุคลากร (Public Accountability) ที่มีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร
- เป็นการแทรกหลักความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่มีต่อองค์กรและสมรรถนะในกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กร วัตถุประสงค์ของการทำงาน ไปจนถึงแผนปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์การดำเนินงานระดับสายงาน ฝ่ายงานและระดับบุคคล ที่คำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และผลดีต่อสังคมและสภาพแวดล้อมที่เป็นความยั่งยืนระยะยาว
- นอกจากนั้น ททท. ควรจะพัฒนาหลักสูตรสำหรับอบรม บ่มเพาะบุคลากรในการสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจด้านความรับผิดชอบต่อองค์กรและต่อสาธารณะ ตั้งแต่หลักสูตรการปฐมนิเทศและแทรกในหลักสูตรการอบรมประจำปีของบุคลากรอย่างน้อย 20 นาทีถึง 1 ชั่วโมง โดยถือว่าเป็นหลักสูตรถาวรที่จัดทุกปี เพียงแต่ประเด็นมุ่งเน้นในแต่ละปีอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และวางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการประเมินตนเอง และการรับรองตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน และถือปฏิบัติเป็นอย่างเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- คุณค่าที่ 2 ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลและรายงานเหตุผลของกระบวนการตัดสินใจ การบริหารข้อร้องเรียน และความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ
- เป็นการวางเกณฑ์ เงื่อนไขการตัดสินใจที่มีบรรทัดฐานการกำกับดูแลที่ดีชัดเจน และกำหนดให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทุกกรณี หากจะงด ละเว้น จะต้องมีการขอ

อนุมัติจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่าทุกครั้ง ห้ามการงัด ละเว้น (Override) ด้วยตนเอง กรณีที่เป็นการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ จะมีการวางกรอบการตัดสินใจ ที่ต้องอธิบาย เหตุผลได้ มีการพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ความคุ้มค่า ผลกระทบทางลบ และใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด มิใช่การใช้เพียงอำนาจหน้าที่ที่มีในการตัดสินใจ

การกำหนดเกณฑ์ เงื่อนไขในการป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองที่ขาดธรรมาภิบาล ด้วยการวางหลักเกณฑ์การดำเนินงานในประเด็นที่เป็นการปิดช่องว่าง และช่องโหว่ที่เคย เป็นบทเรียนและประสบการณ์ในอดีต

การกำหนดเกณฑ์ เงื่อนไขที่แสดงถึงการแก้ไข ประเด็นที่เคยเป็นข้อร้องเรียนสำคัญและมี นัยสำคัญที่เป็นข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนด้านการกำกับดูแลที่ดี และเปิดเผยข้อมูลแก่ ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส

การกำหนดเกณฑ์ เงื่อนไขในประเด็นการกำกับดูแลที่ดี ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เคยเกิดขึ้น ในอดีต หรือคาดหมายได้ว่าอาจจะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต และเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ ที่เกี่ยวข้อง รับรู้เพียงพอ และเท่าเทียมกัน

การเปลี่ยนแปลงและปรับเพิ่มในส่วนของเกณฑ์ หลักการ เงื่อนไขใดๆควรเปิดเผย ข้อมูลและรายงานจำนวนผลดำเนินงานที่เกิดจริงในรอบปีในรายงานประจำปี

คุณค่าที่ 3

การเพิ่มทักษะและความสามารถปกป้ององค์กรจากอิทธิพลการแทรกแซงทางการเมืองที่ ขาดความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดี (ธรรมาภิบาล)

เป็นการถอดบทเรียนที่ได้เรียนรู้ในอดีต เพื่อค้นหา วิเคราะห์ ประเมินจุดอ่อนและ ข้อบกพร่องในอดีตที่เคยเกิดขึ้น ทั้งที่องค์กรประสบเอง หรือได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้จาก ประสบการณ์ขององค์กรอื่นมาสรุปสิ่งที่เรียนรู้ และไม่อาจยอมรับให้เกิดขึ้นได้อีกใน อนาคต

บทเรียนที่ถอดออกมาเป็นองค์ความรู้นี้ สามารถนำมาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อระบุประเด็น ด้วย SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้ได้เรียนรู้จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องที่เป็นการขาด หลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดีอย่างเพียงพอ ทำให้เป็นช่องว่างหรือ เปิดโอกาสให้เกิดการแทรกแซงทางการเมืองได้ง่าย

แนวทางการจัดการคือใช้หลักการกำกับดูแลที่ดี ผ่านการเพิ่มเติม แก้ไข หลักเกณฑ์ เงื่อนไขให้เพียงพอโดยเฉพาะหลักเกณฑ์คัดกรอง คัดเลือกที่ต้องผ่านทุกกรณี โดยไม่มี ข้อยกเว้น

หลักเกณฑ์ เงื่อนไขที่เพิ่มเติมหรือปรับปรุง แก้ไขใหม่ตามหลักการกำกับดูแลที่ดีนี้ คือ คุณค่าใหม่ของกิจการที่แบ่งปันภายในองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้เป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่ สามารถเติมเต็ม ขยายขอบเขตออกไปจนครอบคลุมทุกกิจกรรม ภาระงาน พันธกิจหลัก ขององค์กร ที่คาดว่าจะมีโอกาสเกิดการแทรกแซงทางการเมืองอย่างขาดความรับผิดชอบ และในอนาคตคุณค่าจากองค์ความรู้ในการปกป้องตนเองนี้ยังสามารถแบ่งปันให้แก่ หน่วยงานภาครัฐอื่นในฐานะองค์กรต้นแบบได้อีกด้วย

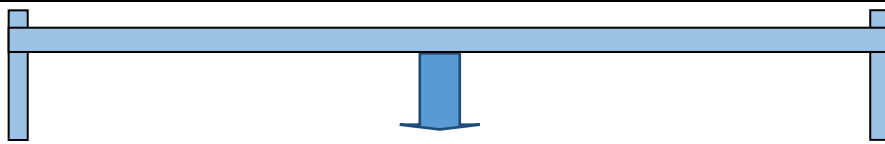
คุณค่าที่ 4

การป้องปราม ป้องกัน บริหารจัดการอย่างทันท่วงทีด้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ เป็นการเพิ่มหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กรอบแนวทางปฏิบัติในการป้องปราม ประกัน และ บริหารจัดการเพื่อต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชันในแนวทาง รูปแบบการจัดการใหม่ๆ หรือใน ลักษณะที่มีความเข้มข้น เข้มแข็งและด้วยบทลงโทษที่ชัดเจนขึ้น รวมทั้งเพิ่มการกำกับและ

ควบคุมด้วยตนเอง ควบคู่กับการกำกับและควบคุมขั้นที่2 และขยายวงขอบเขตการบริหารจัดการออกไปสู่บุคคลและกิจการอื่นภายนอกองค์กร ที่อยู่ในห่วงโซ่คุณค่ามากขึ้น อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการเพื่อป้องกัน ป้องกันอย่างทันทั่วถึงเพื่อต่อต้าน การทุจริต คอร์รัปชั่นยังคงยึดหลักที่เริ่มจากวงใน จากภายในออกสู่ภายนอก และเชื่อมั่นว่า กิจการย่อมมีความสามารถในการจัดการกับประเด็นที่เป็นเรื่องใกล้ตัวได้ดีที่สุด และควร จะจัดการได้ก่อนด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในการต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชั่น โดยอาจจะมึรูปแบบที่แตกต่างกันตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

Roadmap การพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีที่ทันสมัย ได้มาตรฐาน

การพัฒนาสู่ การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน	การสร้างมูลค่าเพิ่ม ผ่านภูมิคุ้มกันและศักยภาพการ ตอบสนอง	การปรับคุณภาพ ของผลประโยชน์และความคาดหวัง
---	--	--



หลักการสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี

- ทบทวนและประเมินการดำเนินงาน กระทำการด้านการกำกับดูแลที่ดี
- ปรับปรุงการบริหารจัดการสารสนเทศและการสนับสนุนการตัดสินใจ
- สร้างค่านิยมภายในที่เข้มแข็งและหลักความรับผิดชอบต่อผลปฏิบัติงาน
- ปรับเปลี่ยนการวางแผน การกำกับติดตาม ผลดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง
- ส่งเสริมค่านิยมกับเครือข่ายที่แบ่งปันคุณค่าและหลักความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
- วางหลักเกณฑ์ เงื่อนไขการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก
- เสริมความแข็งแกร่งของระบบการให้เบาะแส



ผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

= ความเชื่อมั่นในองค์กรและยอมรับ Good Performance

12 ตัวอย่าง Checklist สำหรับประเมินตนเองในการพิจารณาตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

12.1 หลักการของการประเมินตนเองตาม Checklist

การแทรกแซงหลักการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร จะเกิดประสิทธิผลได้เมื่อองค์กรสามารถสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับเจ้าของภาระงานแต่ละระดับได้ จนเกิดความตระหนักรู้ และเข้าใจในการปฏิบัติภาระงานบนหลักการกำกับดูแลที่ดีด้วยตนเอง มิใช่ภาคบังคับจากองค์กรแต่เพียงทางเดียว ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะเกิดการบริหาร

จัดการคุณภาพด้วยหลักการกำกับดูแลที่ดีที่น่าเชื่อถือ และพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสในภาระงานที่ได้ดำเนินการไป และทำให้องค์กรสามารถสอดคล้องติดตามการปฏิบัติงาน ผ่านการเปิดเผยด้วยตนเอง และประเมินตนเองของเจ้าของภาระงานแต่ละระดับ และแต่ละคน เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน (Accountability) ของเจ้าของภาระงานแต่ละคน จนนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากค้นพบข้อบกพร่องและจุดอ่อน

จุดเริ่มต้นของการดำเนินการ คือ การอิงหลักการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือ Deming Wheel ที่มักจะรู้จักกันภายใต้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งดำเนินการได้ด้วยการประเมินความเพียงพอด้วยตนเอง

การประเมินตามหลักเกณฑ์นี้ เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงของกระบวนการดำเนินงาน (Risk Analysis of the Process) ว่าจะไม่เพียงพอในด้านการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญ และหาทางหลีกเลี่ยง ป้องปรามแทนการตามแก้ไขประเด็นเมื่อเกิดขึ้นแล้ว

ด้วยหลักการประเมินตนเองนี้ เจ้าของภาระงานจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงกิจกรรม และหาทางหลีกเลี่ยงความผิดพลาดด้วยการสร้างกิจกรรมเชิงป้องกันไว้ก่อน จุดประสงค์ของเครื่องมือ การประเมินตนเอง จึงทำให้เจ้าของภาระงานทำการระบุความเสี่ยงสำคัญของกระบวนการที่จะดำเนินการตามภาระงาน สิ่งผู้เป็นเจ้าของภาระงานจะได้รับจากกระบวนการประเมินตนเอง คือ แผนการป้องกัน (Prevention Plan) หรือแผนเชิงพยากรณ์ (Predictive Plan) ที่จะช่วยลดโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม และควบคุมการดำเนินงาน ติฉิน และข้อร้องเรียน และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารจัดการต้นทุนของการดำเนินงานที่ไม่ได้คุณภาพตามที่ควรจะเป็น

ในการดำเนินกระบวนการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเองตามหลักการประเมินตนเองตาม Checklist นี้ สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ

- ประการที่ 1 การพิจารณาประเด็นย่อยแต่ละประเด็นในการตรวจสอบรายการ ว่า มีความเหมาะสมตามข้อเสนอของที่ปรึกษา ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานของเจ้าของภาระงานแต่ละระดับหรือไม่ โดยควรที่จะเพิ่มประเด็นให้ครบถ้วน
- ประการที่ 2 การตอบคำถามแต่ละประเด็นย่อยในการตรวจสอบรายการ ควรเน้นการพิจารณาและทำความเข้าใจผลกระทบทางลบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งผลกระทบทางการเงิน ผลต่อกลุ่มเป้าหมาย ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อสิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบ ควบคู่กับโอกาสเกิด และคุณภาพการจัดการที่ยังไม่เพียงพอ
- ประการที่ 3 ผลการประเมินความเสี่ยงที่พบว่าคุณภาพการจัดการที่ยังไม่เพียงพอและเป็นประเด็นที่เจ้าของภาระงานยังไม่มั่นใจ จะต้องมีการตอบและแนวทางการบริหารจัดการในเชิงป้องกันไว้อย่างเพียงพอ

นอกเหนือจากการประเมินตนเองอาจจะใช้วิธีการพัฒนา Checklist จากการกำหนดประเด็นย่อยที่เป็นกิจกรรมหลักของ ททท. เป็นข้อมูลในการตรวจรายการแล้ว การพัฒนา Checklist ยังอาจจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมมาจากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่

- (1) รายงานผลดำเนินงานที่เป็นปัญหาและอุปสรรคเพิ่มเติมของหน่วยงานกำกับภายในกิจการ งานตรวจสอบ
- (2) ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ผู้ใช้บริการ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (3) ประมวลอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในทางลบบที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย
 (4) ผลการวิเคราะห์และศึกษาคุณค่าหรือมูลค่าของกิจการ ที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

12.2 หลักการรับรองตนเองด้านความเพียงพอของการกำกับดูแลที่ดี

นอกเหนือจากการประเมินตนเองและจัดทำแผนป้องกันผลกระทบทางลบที่อาจจะเกิดขึ้นกับเจ้าของ ภาระงานและองค์กร จากการพิจารณาหลักการกำกับดูแลที่ดีไม่เพียงพอ จนไม่เกิด Good Performance แล้ว บุคคลที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดุลยพินิจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากไม่อาจใช้บรรทัดฐานเดียวกันในการตัดสินใจดำเนินงานได้ ควรจะเปิดเผยและรับรองความประพฤติและการตัดสินใจของตนเองเป็นลักษณะของการแถลงฝ่ายเดียวว่าการพิจารณา การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจของตนยึดมั่นและอ้างอิงจาก หลักการกำกับดูแลที่ดี และมีความพร้อมที่จะรับรองตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ

แนวคิดของการรับรองตนเอง ถือเป็น การทบทวนตนเองว่าได้กระทำการ ปฏิบัติการและตัดสินใจอย่างไร ไปแล้วบ้าง และสามารถรับรองด้วยความมั่นใจว่าเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดี ตามประเด็นที่พิจารณาแต่ละ ประเด็นในลักษณะที่

- (1) มีอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง หรือ
- (2) มักจะมีอยู่เสมอ หรือ
- (3) มีการใช้ในกรณีที่เป็นหรือ
- (4) ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

ซึ่งในกรณีที่ตอบลักษณะที่ (4) คือ ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ หรือ (3) มีการใช้ในกรณีที่เป็น อาจเสนอกิจกรรม หรือแนวทางที่ผู้รับรองตนเอง แสดงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงเพิ่มเติม ซึ่งถือเป็น โอกาสที่เจ้าของภาระงานแต่ละคนจะได้พัฒนาคุณภาพงานที่อิงตามหลักการกำกับดูแลที่ดีให้ดีขึ้นในบางประเด็น บางสถานการณ์ หรือบางกรณี

ตัวอย่าง

แบบฟอร์มรับรองตนเองด้านความพอเพียงของการกำกับดูแลที่ดี ที่ที่ปรึกษาเสนอให้ ททท.นำไป พิจารณาตามโครงสร้างนี้ มีดังนี้

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ได้มีการพิจารณา คำนึงถึง ให้ความสำคัญ ใส่ใจ และกระทำการผ่านการตัดสินใจที่ ยึดโยงกับหลักการกำกับดูแลที่ดี ในประเด็นต่อไปนี้ ดังนี้

ประเด็นที่รับรองตนเอง		ระดับ ดำเนินการ (1) – (4) อย่าง ใดอย่างหนึ่ง
ประการที่ 1	กระทำการและดำเนินการด้านบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ด้วย ความสามารถอย่างเต็มกำลังที่จะก้าวล่วง ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้ผล การดำเนิน งานบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจองค์กร	
ประการที่ 2	กระทำการ ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์และคุณค่าที่จะเกิดกับ กลุ่มเป้าหมาย ไม่น้อยกว่าความสำเร็จขององค์กร	
ประการที่ 3	ยึดมั่น ถิ่นมั่นที่จะกระทำการด้วยความสุจริตเป็นไปอย่างซื่อสัตย์ และ เป็นไปอย่างมีจริยธรรม	

ประเด็นที่รับรองตนเอง		ระดับ ดำเนินการ (1) – (4) อย่าง ใดอย่างหนึ่ง
ประการที่ 4	มีการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจที่ใช้เป็นไปอย่างระมัดระวัง รอบคอบตามความจำเป็น	
ประการที่ 5	กระบวนการพิจารณา การนำเสนอ การตัดสินใจมีความสอดคล้องกับ บริบทของจริยธรรมทางธุรกิจ และจริยธรรมทางวิชาชีพ	
ประการที่ 6	กระบวนการพิจารณา การนำเสนอ การตัดสินใจเป็นไปอย่างซื่อตรง แม้ใน กรณีที่อาจจะมีความเคลือบแคลง สงสัย ไม่แน่ใจมาก่อนหน้านี้ก็ตาม	
ประการที่ 7	กระทำการและดำเนินการที่ยึดจริยธรรมอย่างเพียงพอ และสร้างการ ยอมรับร่วมกันในกรณีที่มีประเด็นขัดแย้งด้านผลประโยชน์	
ประการที่ 8	กระทำการและดำเนินการให้มีการริเริ่ม และหารือร่วมกัน จนเกิดความ ชัดเจน และข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันก่อนการตัดสินใจ โดยพิจารณา ตามความจำเป็น	
ประการที่ 9	ริเริ่มกระทำการและดำเนินการในฐานะผู้รับผิดชอบภาระงานและตัวแทน ททท. หรือตัวแทนของประเทศในการพิจารณา หารือร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ตามความจำเป็น กรณีที่มีประเด็นสุมเสี่ยงที่กระทบทางลบต่อบุคคลหรือ สังคม เพื่อให้เกิดการแก้ไข หาข้อยุติ ข้อสรุปที่ได้รับการยอมรับร่วมกัน	
ประการที่ 10	กระทำการและดำเนินการในลักษณะสื่อสาร อธิบายชี้แจงกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน และ/หรือภายนอกในกรณีที่เกิดผลกระทบทางลบ แนวโน้มทางลบและใส่ใจกับการดำเนินการเพิ่มเติมอย่างเหมาะสมตาม หลักการกำกับดูแลที่ดี	
ประการที่ 11	กระทำการและดำเนินการ ตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อ ประโยชน์ขององค์กร สังคม ประเทศชาติ ไม่ได้มีส่วนใดที่เป็นการกระทำ การและดำเนินการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือพวกพ้อง แม้แต่น้อย	
ประการที่ 12	เมื่อใดที่เกิดการเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะมีการดำเนินการเพื่อแสวงหาข้อยุติและการยอมรับร่วมกันก่อนที่จะมีการ ดำเนินการตามพันธกิจและภาระงานต่อไปตามแผนที่กำหนดไว้	
ประการที่ 13	กระทำการและดำเนินการที่ยืนยันได้ว่าเป็นการเคารพ ให้เกียรติต่อเพื่อน ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มิได้ยึดเอาความเห็นของ ตนเองเป็นใหญ่	
ประการที่ 14	มีความระมัดระวังและให้ความสำคัญกับการตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญ ที่นำเสนอพิจารณาอย่างรวดเร็ว ไม่ได้ดึงเวลา ชะลอเวลาการตัดสินใจโดย ไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือเพ้อมัตตนเองให้พ้นจากความรับผิดชอบ จึงไม่ มีประเด็นที่ล่าช้าจากการพิจารณาเกิดขึ้น	

ประเด็นที่รับรองตนเอง		ระดับ ดำเนินการ (1) – (4) อย่าง ใดอย่างหนึ่ง
ประการที่ 15	มีการแสวงหาข้อมูล หาคำแนะนำ ปรึกษาหารือจากผู้ที่มีความรู้ ในกรณี ทำอาจจะมีประเด็นด้านจริยธรรม มีความคลุมเครือไม่ชัดเจน	
ประการที่ 16	ได้ทำการเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามที่เกิดจริงเท่ากับจำนวนที่เกิดจริง ทุกครั้งทุกกรณี แม้ว่าจะมีสิทธิเบิกจ่ายได้ มากกว่าก็ไม่เคยเบิกจ่ายให้ครบ ตามสิทธิ ทั้งที่รู้ว่าจำนวนเงินที่เกิดจริงต่ำกว่าสิทธิที่กำหนดไว้	

- (1) มีอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง หรือ
- (2) มักจะมีอยู่เสมอ หรือ
- (3) มีการใช้ในกรณีที่เป็นหรือ
- (4) ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

ตัวอย่างการรับรองการกระทำและดำเนินการเรื่องที่เกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับสังคม ตามหลักการกำกับดูแลที่ดี

ประเด็นที่รับรองตนเอง		ระดับ ดำเนินการ (1) – (4) อย่าง ใดอย่างหนึ่ง
ประการที่ 17	ได้ใส่ใจ ให้ความสำคัญกับประเด็นที่เป็นปัญหาของสังคม ชุมชนที่ยึดโยง กับภาระงาน พันธกิจตามอำนาจหน้าที่ที่องค์กรได้มอบหมายและกำหนด และนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาในระหว่างปฏิบัติการงาน	
ประการที่ 18	ได้เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับ ประเด็นที่เป็นปัญหาของสังคม ชุมชนที่เป็นนโยบายขององค์กร ตาม หลักการกำกับดูแลที่ดี	
ประการที่ 19	กระทำการและดำเนินการที่ยืนยันได้ว่ามีเจตนาที่จะเคารพให้เกียรติต่อ บุคคลภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามหลักการกำกับดูแลที่ดี อย่างพอเพียง	
ประการที่ 20	กระทำการและดำเนินการที่ให้ความสำคัญเป็นธรรม โปร่งใสในการเปิดเผย ข้อมูลที่ตรวจสอบได้ในภายหลังต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกรณีที่ต้องคัดกรอง คัดเลือกผู้ที่เกี่ยวข้องบางส่วน คัดออก บางส่วน	
ประการที่ 21	ตระหนัก รับรู้ เข้าใจ และใส่ใจกับการระมัดระวัง รอบคอบในการปฏิบัติ ต่อบุคคลภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนหลักจริยธรรมอย่างเคร่งครัด	
ประการที่ 22	กระทำการและดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อการรักษาความลับของ องค์กร ข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่สิทธิเปิดเผยอย่างเคร่งครัด	

- (1) มีอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง หรือ
- (2) มักจะมีอยู่เสมอ หรือ
- (3) มีการใช้ในกรณีที่เป็นหรือ
- (4) ยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

ภาคผนวก 1

คำศัพท์ที่สำคัญ

เล่มที่ 1 รายงานเบื้องต้น แผนการดำเนินงาน

Compliance (หน้า 4)

การกำกับกรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มิให้เกิดความผิดพลาดหรือการฝ่าฝืนการปฏิบัติจนเกิดความเสียหายแก่กิจการ การกำกับกรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นการกำกับขั้นที่ 2 โดยหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากการกำกับตนเองของเจ้าของภาระงาน

Good Governance (หน้า 4)

การกำกับดูแลที่ดี ทำให้การพิจารณา การตัดสินใจ และการกระทำนั้นเป็นที่ยอมรับของบุคคลที่เกี่ยวข้องและสังคม โดยรวม แยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของบุคคลและส่วนขององค์กรหรือนิติบุคคล โดยกรณีขององค์กรหรือนิติบุคคล เรียกว่า Global Corporate Governance โดยเป็นการกำกับกรปฏิบัติด้วยคน (Manual) และ IT และคำว่า Governance หมายถึงการกำกับดูแล ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายกว้างขวางกว่าคำว่า Management และบุคลากรทุกตำแหน่งถือว่าเป็นเจ้าของภาระงานที่ต้องมีการกำกับดูแลภาระงานของตนเองทุกคน

Risk Management (หน้า 4)

การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเกิดจากความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เป็นสาเหตุให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และส่งผลกระทบต่ออาจจะเป็นทางลบหรือทางบวกต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งหากเป็นผลกระทบทางลบต้องมีการบริหารจัดการมิให้กระทบ เช่นเดียวกับส่วนที่เป็นผลกระทบทางลบก็ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้กิจการได้รับประโยชน์

Principle of Good Governance of World Bank (หน้า 6)

หลักการกำกับดูแลที่ดีที่ไว้วัดและประเมินความสามารถระดับประเทศ ที่ธนาคารโลกพยายามคิดค้น เพื่อนำมาใช้ในกิจการต่างๆ โดยใช้เป็นหลักการในการจัดอันดับระดับประเทศต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารประเทศได้พยายามปรับปรุงประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัดคือ

IT Governance (หน้า 14)

การกำกับดูแลไอที หรือไอทีภิบาล เป็นแนวคิดใหม่ในการนำเอาไอทีมาช่วยในการกำกับดูแลกิจการหรือการกำกับกรปฏิบัติของบุคคล ในส่วนที่เป็นบรรทัดฐานชัดเจน และไม่ต้องการให้บุคคลใช้ดุลยพินิจ ควบคู่กับการควบคุม จำกัดสิทธิ์ ในการเข้าถึงไอทีของบุคคล

ด้วยแนวคิดแบบนี้ การกำกับดูแลไอที จะต้องปรับตัวจากการเป็นเพียงผู้ให้บริการ(Service Provider & System Administration) เป็น Strategic IT

GRC: Governance, Risk Management, Compliance (หน้า 15)

แนวคิดสมัยใหม่ของการบริหารองค์กรในภาพรวม ที่แยกออกเป็น 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ เสาหลักที่ 1 การกำกับดูแลที่ดี เป็นบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารโดยตรง โดยรับฟังความเห็นและข้อมูลจากระดับล่าง เสาหลักที่ 2 การบริหารความเสี่ยง การเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติ ด้านการเงิน ที่จะเกิดเมื่อปฏิบัติจริง จึงต้องเตรียมความพร้อมรองรับล่วงหน้า และเสาหลักที่ 3 การกำกับกรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่ทำหน้าที่ที่เปลี่ย ให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าของภาระงาน

Equity (หน้า 23)

ความเสมอภาคเป็นหนึ่งในองค์ประกอบย่อยของหลักธรรมาภิบาล ที่ใช้ในการกำกับกรปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

Public Participation (หน้า 23)

หลักการมีส่วนร่วมสาธารณะ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดสมัยใหม่ ที่เห็นว่าการมีส่วนร่วมต้องมาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาคส่วนสำคัญครบถ้วนทุกภาคส่วน ไม่ใช่เลือกเพียงบางภาคส่วนหรือบางคนเพื่อหลีกเลี่ยงกลุ่มที่มีความเห็นแตกต่าง

Responsibility (หน้า 23)

หลักความรับผิดชอบหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามหน้าที่ความรับผิดชอบรายตำแหน่งเป็นหลัก ซึ่งอาจจะเป็นความสำเร็จในวงแคบเฉพาะตำแหน่งงาน

Responsiveness (หน้า 23)

หลักการสนองตอบรับ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ที่เน้นการนำเอาปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมาเป็นวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการเอง หากดำเนินการได้เท่ากับเกิดผลลัพธ์เป็นการแก้ปัญหาและดำเนินการตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือสังคมด้วย

Project Good Governance (หน้า 24)

การกำกับดูแลที่ระดับโครงการ เป็นการนำเอาหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นส่วนประกอบในการวิเคราะห์ กำหนดกิจกรรมด้านกำกับดูแลเพิ่มเติมในระดับโครงการ

Cost and Benefit Analysis (หน้า 28)

การวิเคราะห์ต้นทุน-ประโยชน์เป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อประเมินความคุ้มค่าวิธีหนึ่ง ที่อาศัยการเปรียบเทียบมูลค่าของประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินการ หากประโยชน์ที่เกิดคิดมูลค่าแล้วสูงกว่าต้นทุนก็ถือว่าคุ้มค่า

Sensitivity Analysis (หน้า 28)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของผลที่เกิดหากสถานการณ์หรือปัจจัยที่พิจารณามีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เลวร้ายลง เพื่อนำผลที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงมาวิเคราะห์ระดับที่กิจการทนทานได้ และส่วนที่เกินทนทานได้ เพื่อนำสู่การปรับคุณภาพการบริหารจัดการต่อไป

Social and Environmental Impact Analysis (หน้า 28)

การวิเคราะห์ผลกระทบของกิจกรรมและการดำเนินงานของกิจการต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าเป็นความรับผิดชอบทางสังคมของกิจการที่จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบทางลบเพิ่มเติมต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

Stakeholders Impact Analysis (หน้า 28)

การวิเคราะห์ผลกระทบของกิจกรรมและการดำเนินงานของกิจการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละภาคส่วน ที่อาจจะไม่เหมือนกัน ซึ่งจะนำไปสู่การหลีกเลี่ยงผลกระทบทางลบ หรือหากกิจกรรมเพิ่มเติมในการแก้ไข ฟื้นฟู เยียวยากลุ่มที่ได้รับผลกระทบทางลบ

Contingency Plan (หน้า 29)

แผนสำรองเมื่อฉุกเฉิน ที่จัดเตรียมไว้รองรับ หากเกิดผลกระทบทางลบ นอกเหนือความคาดหมาย ที่อาจจะเกิดจากการทำกิจกรรมหรือการดำเนินงานหลักของกิจการ หรืออาจเป็นกิจกรรมหรือการดำเนินงานทางเลือกที่เป็นไปได้

Project Accounting (หน้า 29)

การแยกระบบบัญชีของโครงการออกมาต่างหาก เพื่อจัดทำรายการสินทรัพย์ รายรับและรายจ่ายรายโครงการ เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการ

Compliance Risk (หน้า 30)

ความเสี่ยงจากการที่บุคคลหรือกิจการปฏิบัติไม่สอดคล้อง ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน หรือฝ่าฝืนกฎหมายที่กำกับดูแลกิจการอยู่

Operational Risk (หน้า 31)

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ที่อาจจะเกิดจากหลายสาเหตุหรือหลายปัจจัยขับเคลื่อน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจกระทำการ กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่วางไว้ ตัวบุคคล ระบบงานที่ใช้ดำเนินงาน เทคโนโลยีหรือไอที

Compliance Environment (หน้า 34)

สภาพแวดล้อม การกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่แยกออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคลเป็นการกำกับตนเองของเจ้าของภาระงานแต่ละคน ระดับหัวหน้างานเป็นการกำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับหน่วยงานอิสระในองค์กรที่เป็นการกำกับชั้นที่ 2 จากเจ้าของภาระงาน

IT GRC (Governance, Risk Management and Compliance) (หน้า 59)

แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ด้าน IT ให้มีบทบาทระดับกลยุทธ์โดยครอบคลุมการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายที่ทำให้บริหารจัดการได้กว้างขวางกว่า IT Governance อย่างเดียว

Quick-Win Project (หน้า 66)

โครงการประเภทที่ให้ผลลัพธ์รวดเร็ว เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรภายในกิจการว่า การกำกับดูแลที่ดีเป็น

เรื่องที่ทำได้ง่าย และเห็นผลเร็ว

Multi-phase Project (หน้า 66)

โครงการประเภทที่มีการพัฒนาในแต่ละระยะด้วยกิจกรรมเป็นขั้นตอนแตกต่างกันตามลำดับก่อนหลัง ดำเนินงานต้องสำเร็จแต่ละระยะก่อนจึงจะดำเนินงานในระยะต่อไปได้

Parallel Project (หน้า 66)

โครงการประเภทที่ต้องดำเนินการพร้อมกันเพื่อให้บรรลุผลที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน

Revolving Project (หน้า 66)

โครงการที่ต้องมีการทบทวน เพื่อดำเนินกิจกรรมบางส่วนซ้ำอีกในปีต่อไป

Facility or Infrastructure Project (หน้า 66)

โครงการที่เป็นการพัฒนาโครงสร้างหรือองค์ประกอบพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของการกำกับดูแลที่ดี เพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการอื่นๆ

Consensus Orientation (หน้า 74)

เป็นหลักการสร้างฉันทามติ การยอมรับร่วมกัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี โดยต้องมีการสร้างการตัดสินใจใหม่เพิ่มเติมที่เรียกว่า Consensus-based Decision Making

Nordic Governance Model (หน้า 91)

ต้นแบบการพัฒนาแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของประเทศกลุ่มนอร์ดิกที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นรูปแบบการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ จากการอิงพื้นฐานการเป็นรัฐสวัสดิการที่ใส่ใจกับเป้าหมาย ความผาสุกของประชาชน ในการวางกรอบแนวทางของคุณค่าทางธุรกิจ

Two-Tier System (หน้า 91)

เป็นบริบทการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นระบบย่อยภายใต้ต้นแบบแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดีของประเทศกลุ่มนอร์ดิก ที่ให้บทบาทคณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลอย่างเข้มข้น ควบคู่กับบทบาทบุคลากรที่เสนอความคิดเห็นได้ถึงระดับคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและ CEO ออกจากกัน ไม่เข้ามาทำหน้าที่แทนกัน