



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

TOBACCO AUTHORITY OF THAILAND

แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปี 2566-2570

(ทบทวน ณ ปี 2568)



คำนำ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เสริมสร้างความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสนับสนุนให้การขับเคลื่อนพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 รวมทั้งหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ยสท. จึงได้จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566-2570 (ฉบับทบทวน ณ ปี 2568) และ แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 โดยพิจารณาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร แผนวิสาหกิจระยะยาว และปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

การทบทวนและปรับปรุงแผนดังกล่าวยังได้คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรในมิติต่าง ๆ ตามกรอบ ESG (Environmental, Social and Governance) เพื่อให้ ยสท. สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

ทั้งนี้ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาล และนโยบายขององค์กร อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเติบโตอย่างมั่นคงของ ยสท. ในระยะยาว

บทสรุปผู้บริหาร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ได้ทำการทบทวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร เพื่อจัดทำ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570 ให้สอดคล้องกับแนวนโยบาย นโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของหน่วยงานของรัฐ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พ.ศ. 2562 ผลการประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ปีงบประมาณ 2567. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ.2567 รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ตามที่แผนยุทธศาสตร์องค์กร ปี 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3) กำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ แนวทางปฏิบัติ ตัวชี้วัด และรายละเอียดของกิจกรรมแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปี 2566-2570 (ฉบับทบทวน ณ ปี 2568)

การทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีพบว่า ยสท. มีจุดแข็ง คือ มีระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลฯ ที่กำหนดและเป็นมาตรฐานสากล มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางกำกับดูแลของภาครัฐ โดยคณะกรรมการและผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมุ่งมั่นประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม และมอบนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินงานที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม จากการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ยังพบจุดอ่อน คือ ยังขาดการประเมินคุณภาพและ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ กระบวนการและระบบงานในหมวดที่เกี่ยวข้องยังมีการบูรณาการที่ไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ ยสท. ยังไม่มีหน่วยเฉพาะที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน กำกับและติดตามด้านการกำกับดูแลฯ แต่มีโอกาที่สำคัญคือ บุคลากรมีศักยภาพและมีความพร้อมที่จะพัฒนาเรียนรู้ สำหรับอุปสรรคที่พบ คือ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การไม่สามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ได้ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร รวมถึงการรณรงค์ต่อต้านการบริโภคยาสูบ ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานของ ยสท.

นอกจากนี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี “เป็นองค์กรที่มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และมีจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน” และนำมาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนแม่บท ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้ หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1.. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
	2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และ การเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอก องค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	2
บทสรุปผู้บริหาร.....	3
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป.....	7
1.1 ความเป็นมา หน้าที่และความรับผิดชอบ.....	7
1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร.....	7
1.3 ยุทธศาสตร์ของ ยสท.....	8
1.4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	14
1.4.1 ความหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	15
1.4.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร. ปี 2562.....	15
1.4.3 การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตาม Core Business Enablers.....	19
1.5 โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	20
1.6 กรอบการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	22
1.6.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	22
1.6.2 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	22
1.6.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.....	22
1.6.4 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	25
1.6.5 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผนปฏิบัติการประจำปี.....	27
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	29
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	29
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	32
2.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	45
2.3.1 การวิเคราะห์ SWOT.....	45
2.3.2 การวิเคราะห์ TOWS.....	46
2.3.3 การวิเคราะห์ SA SC.....	48

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	49
3.1 วิสัยทัศน์.....	49
3.2 พันธกิจ.....	49
3.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	49
3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์.....	50
3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี 2566-2570.....	51
3.6 แผนภาพยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	56
3.7 สรุปแผนงาน/ โครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566- 2570.....	57
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2569.....	60
4.1 สรุปแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี.....	60
4.2 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569.....	62
ภาคผนวก	72

บทที่ 1

ข้อมูลทั่วไป

1.1 ความเป็นมา หน้าที่และความรับผิดชอบ

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ประเภทรายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์บุหรี่สำเร็จรูป โดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต โดยมีภารกิจหลักคือ การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยาสูบภายในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก การรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต ฯลฯ เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กรภายใต้การกำกับดูแลเชิงนโยบายในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 เพื่อให้รัฐวิสาหกิจนำไปใช้ในการพิจารณาปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการตามหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance : CG)

ยสท. ตระหนักถึงแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ตลอดจนการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ จึงได้จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้น โดยแผนแม่บทนี้มีความสอดคล้องกับนโยบายและการดำเนินการของภาครัฐตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับกำกับดูแล และได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ยสท. คณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีการนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และคณะผู้บริหาร เพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

พันธกิจ (Mission)

“รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

ค่านิยม (Value)

“สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร”

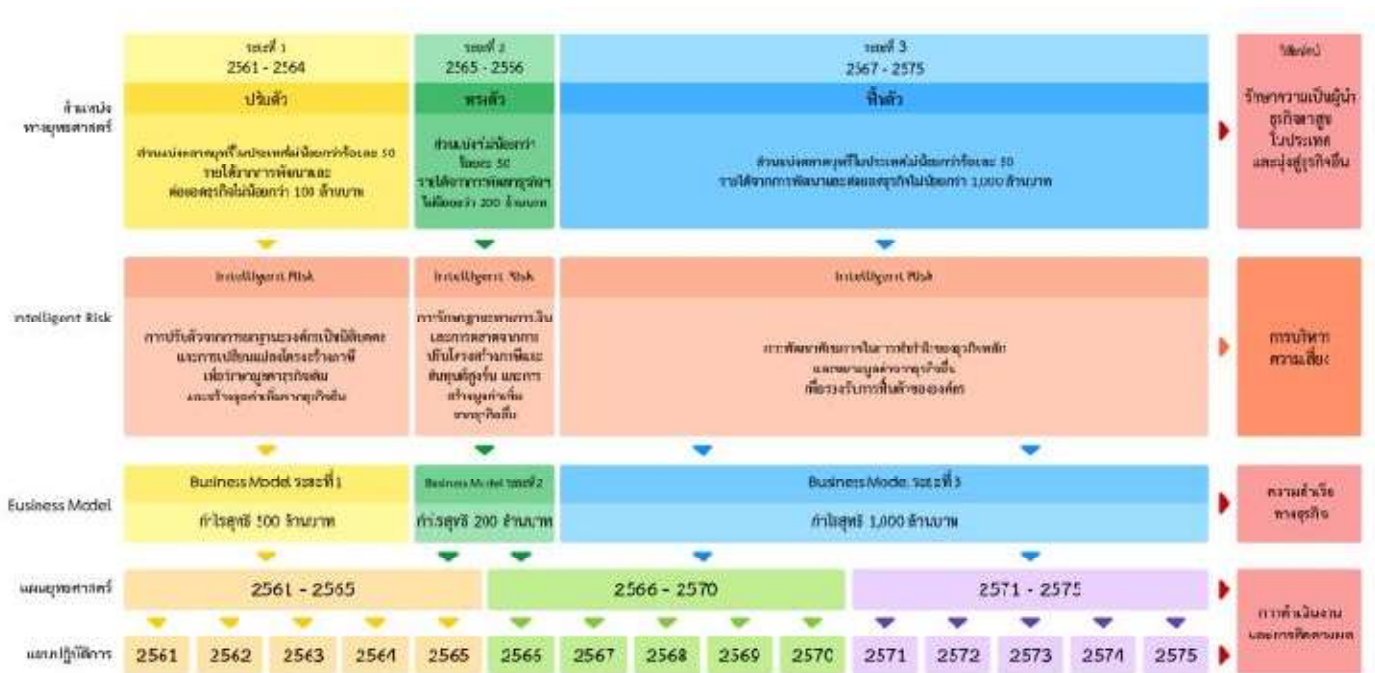
วัฒนธรรมองค์กร (TOAT Culture)

“มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

TOBACCO : To have morality, Best performance, Accountability Building”

1.3 ยุทธศาสตร์ของ ยสท.

ยสท. ได้ทบทวนทิศทางและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบการดำเนินงาน โดยปีงบประมาณ 2566-2570 ยสท. อยู่ในระยะฟื้นตัว มุ่งเน้นการสร้างเสถียรภาพการทำการค้าจากธุรกิจหลักๆ และสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจอื่น และนำเสนอสมรรถนะหลักองค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มาเป็นปัจจัยในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ข้อ แต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานดังนี้





สำหรับด้านความยั่งยืน ยสท. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นแนวคิดในระดับสากลที่ประเทศไทยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและแผนงานทั้งของภาครัฐและเอกชนในระดับต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย



โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวประกอบไปด้วย 17 เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

1. **ขจัดความยากจน** ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
2. **ขจัดความอดอยาก** สร้างความมั่นคงทางอาหาร ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
3. **ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน** รับรองการมีสุขภาวะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
4. **ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้** รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
5. **สร้างความเท่าเทียมกันทางเพศ** สตรี และเด็กหญิงทุกคน บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
6. **จัดการน้ำอย่างยั่งยืนและพร้อมใช้สำหรับทุกคน** รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
7. **ให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานที่ยั่งยืนได้ตามกำลังของตน** รับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืนและทันสมัยสำหรับทุกคน
8. **ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน** ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
9. **ส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและนวัตกรรม** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10. **ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ** ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
11. **สร้างเมืองและการตั้งถิ่นฐานที่ปลอดภัย** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัยทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
12. **สร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน** รับรองการรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
13. **ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาโลกร้อน** ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษและการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้
14. **อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน** รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
15. **ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบกปกป้อง** บูรณะและส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
16. **ส่งเสริมสันติภาพและการเข้าถึงระบบยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน** ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุข ไม่มีการแบ่งแยก เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ

17. สร้างความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ในส่วนความยั่งยืนของ ยสท. มีความมุ่งหมายหลักในการบรรลุความยั่งยืนทั้งสามด้าน คือ

ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม
องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืน ด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคม ตลอดจนห่วงโซ่อุปทานและการบริหารขององค์กร	ลดมลพิษจากกระบวนการสนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืน และลดผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว ยสท. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทาน เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืนสามด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของ ยสท. ประกอบไปด้วย

1) **ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ** ยสท. เป็นองค์กรผูกขาดการผลิตบุหรีในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรีในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

2) **ความยั่งยืนด้านการเงิน** จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของ ยสท. ยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรีในประเทศ ในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ ยสท. ประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรีในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ ยสท. จะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษี

ที่ไม่ได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบต่อด้านภาษีต่อรัฐได้

3) ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ ถือเป็นภาระที่ส่งผลกระทบต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ ยศ. เป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขึ้น องค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการ โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

4) ความยั่งยืนด้านบุคลากร อัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ และเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจนความจำเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงาน และปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

1) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ยศ. ดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปด้วยดี และสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

2) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร แม้องค์กรจะบริหารอัตราค่าจ้างและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใด หากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไร และความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้วยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร เพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

3) ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม ยศ. ประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กร หรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง ยศ. ยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้

ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัว พนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และนารายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

1) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** ยสท. ประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้า จึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่น เพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบ นอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

2) **ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ** เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุด และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุ

แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	- ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ - ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน - ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร - ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	- ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้างมลพิษ และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	- ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ - ความยั่งยืนด้านการเงิน - ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ - ความยั่งยืนด้านบุคลากร - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน - ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในชุมชนและสังคม - ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร - ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	- ลูกค้า - หน่วยงานภาครัฐ - หน่วยงานกำกับดูแล - ชุมชน

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ปลายทาง	สร้างเครือข่ายการจัดการ สินค้าที่รวดเร็วและมี คุณภาพ และเป็นอาชีพ ที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับ ผู้ประกอบการ	• ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ • ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	• ลูกค้า • คู่ค้า • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน
การบริหาร องค์กร	บริหารและปฏิรูปองค์กร ให้ทันสมัยและพร้อมต่อการ ดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	• ความยั่งยืนด้านการเงิน • ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ • ความยั่งยืนด้านบุคลากร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร • ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม • ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	• บุคลากร • หน่วยงานภาครัฐ • หน่วยงานกำกับดูแล • ชุมชน

1.4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน การยึดมั่นและถือปฏิบัติตามหลักการการกำกับดูแลกิจการฯ จึงไม่เพียงเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังช่วยป้องกันความเสี่ยง ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความรับผิดชอบ

1.4.1 ความหมายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยสท. ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยหมายถึง หลักการและระบบที่องค์กรยึดมั่น เพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมโดยอาศัยการจัดโครงสร้างและกลไกบริหารจัดการที่เชื่อมโยงบทบาทของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์บนพื้นฐานของจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่ง ยสท. ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการซึ่งเป็นหลักสำคัญและเป็นมาตรฐานสากล



1.4.2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

ยสท. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ซึ่งถือเป็นผู้ถือหุ้นหรือเป็นเจ้าของ ยสท. แทนรัฐ มีหน้าที่และอำนาจในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ทำหน้าที่แทนในฐานะผู้ถือหุ้นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และกำหนดนโยบาย ในการกำกับดูแลกิจการฯ ยสท. จึงยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

1) ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ได้ให้คำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- 1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and Performance with Long-term Perspective)
- 2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ethical and Responsible Business)
- 3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good Corporate Citizenship)
- 4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate Resilience)

2) สาระสำคัญของหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร.

จากหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวปฏิบัติ ทั้ง 9 หมวดสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการ ให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

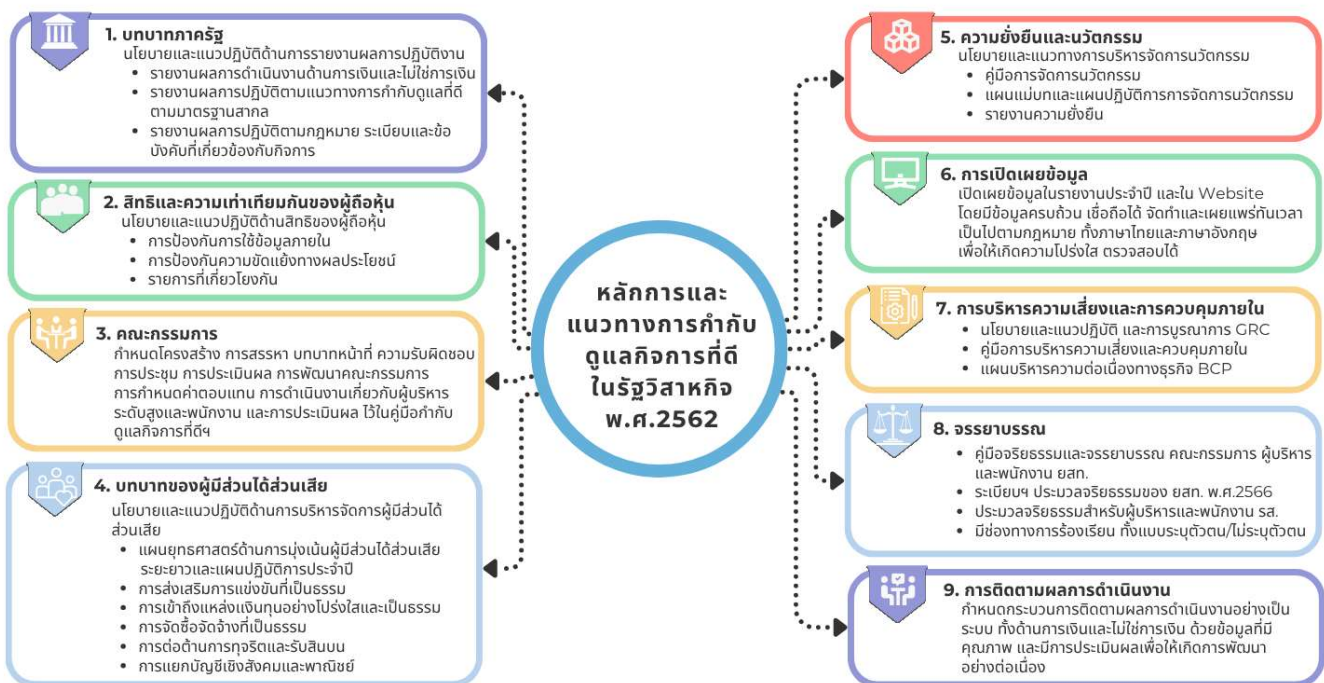
คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่อง ของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มี ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ หรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรรื้อกับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการ ดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการ ดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้ง ติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาท ในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการ ดำเนินงาน

3) การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

ยสท. ถือใช้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ในการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลฯ และกำหนดเป็นนโยบาย/ การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องดังนี้



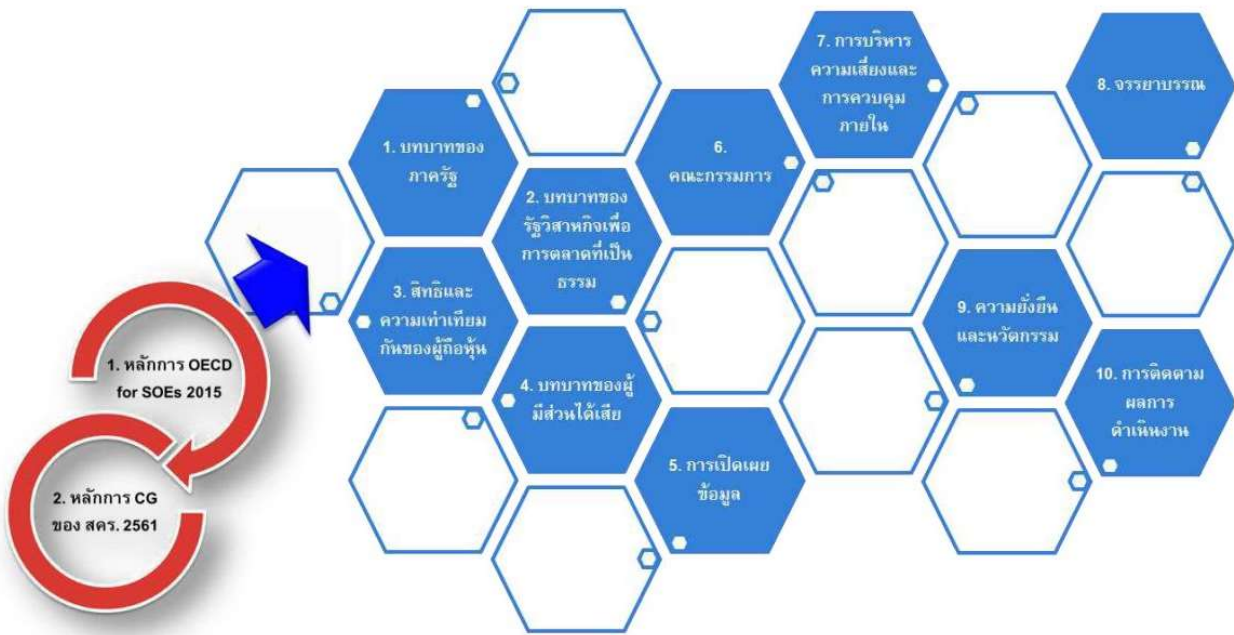
1.4.3 การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตาม Core Business Enablers

สคร. กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM โดยให้ทุกรัฐวิสาหกิจใช้หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เป็นคู่มือในการดำเนินการ โดยแบ่งออกเป็น 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 6) การบริหารทุนมนุษย์ 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม และ 8) การตรวจสอบภายใน โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริษัทของรัฐวิสาหกิจดังนี้

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบหลัก การทำได้ อย่างมีคุณภาพ	การทำงานอย่างทั่วถึง/ สม่ำเสมอ และได้ผลลัพธ์ ตามที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง กับหัวข้ออื่น ที่เกี่ยวข้อง	ปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของ “การกำกับดูแลและการนำองค์กร” นั้น เป็นหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นประเมินบทบาทการกำกับดูแลและการนำองค์กรของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนให้ฝ่ายจัดการสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่คณะกรรมการต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์ โดยหลักเกณฑ์การประเมินนี้ เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น หลักเกณฑ์ของ OECD ด้านการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ พ.ศ.2562 ของ สคร. นโยบายและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Trend) ด้านการกำกับดูแลฯ ในปัจจุบัน ฯลฯ

หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประกอบด้วย 10 หัวข้อ ดังนี้



1.5 โครงสร้างองค์กรเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โครงสร้างเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. ประกอบด้วย คณะกรรมการการ ยสท. มีหน้าที่กำกับการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ วัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยหรือคณะอนุกรรมการเพื่อช่วยพิจารณาถ่วงดุลข้อมูลเฉพาะเรื่อง และเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ และมีคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระ ทำหน้าที่สอบทานให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และกฎหมายต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายที่คณะกรรมการ ยสท. กำหนด และมีฝ่ายจัดการรับผิดชอบการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ การกิจ ค่านิยม และผลักดันการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม

1.6 กรอบการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.6.1 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 1) เพื่อเป็นแผนและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของ ยสท. และเพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะก่อให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม องค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
- 3) เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และศรัทธา ให้เกิดแก่ลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

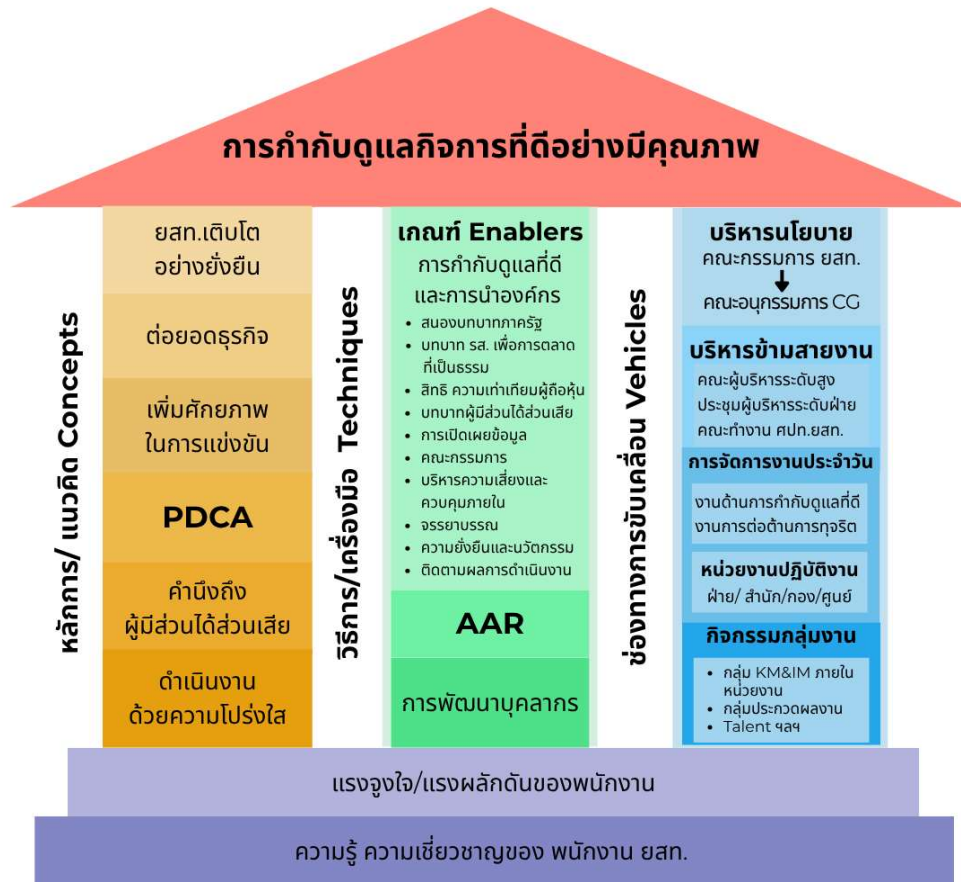
1.6.2 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

“การยาสูบแห่งประเทศไทยมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจการบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลที่ดี การบริหารกำกับดูแลกิจการที่ดี และดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ที่จะทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืน”

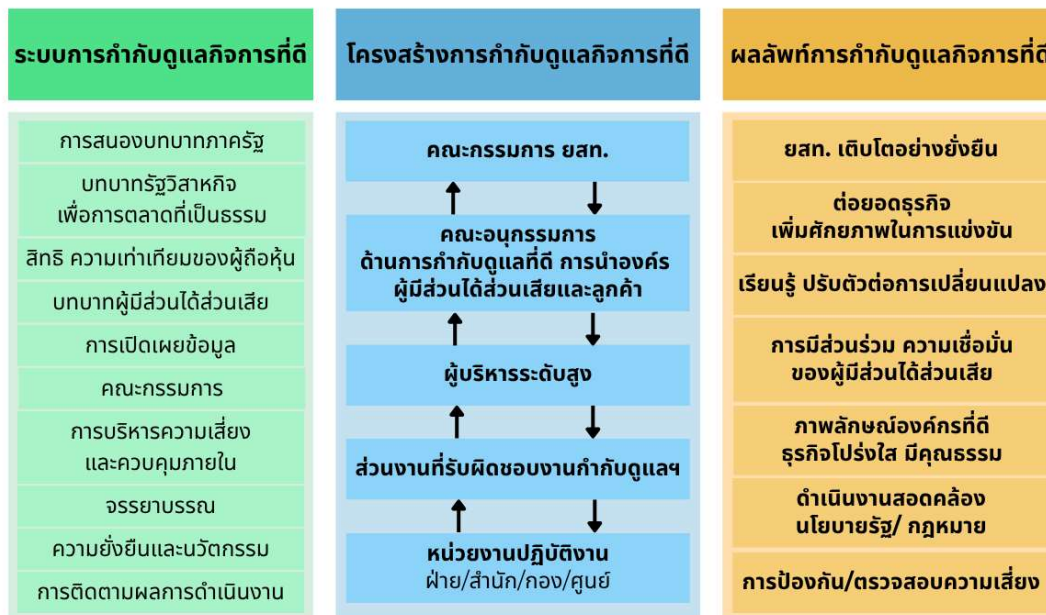
คณะกรรมการ ยสท. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ให้เป็นไปตามหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล 7 ประการ สอดคล้องกับแนวนโยบายภาครัฐและหน่วยงานกำกับดูแลตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ทั้ง 9 หมวด โดยกำหนดให้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อการสร้างสมดุลระหว่างการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตอบสนองความต้องการการบริโภคยาสูบที่ยังมีอยู่ ผ่านการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อให้ ยสท. ยังคงเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยาสูบในประเทศให้สามารถเติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

1.6.3 โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.

ยสท. ยึดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของ สคร. จึงได้กำหนดโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีคุณภาพ ด้วย TQC (Total Quality Control) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้



ยสท. ได้วางระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร เพื่อเป็นกรอบในการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจฯ ดังนี้



จากโมเดลการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีคุณภาพข้างต้น สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของ สคร. กล่าวคือ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นเชิงคุณภาพ โดยส่วนบนสุดของโครงสร้างฯ เป็นการบริหารระดับนโยบาย เป็นการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ยสท. ในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่ภาครัฐกำหนด จากนั้นมอบหมายให้คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า มีอำนาจในการให้นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. รวมถึงการอนุมัติแผนแม่บท คู่มือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และกำกับติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี และแผนงานต่าง ๆ ก่อนรายงานผลการดำเนินงานกลับไปยังคณะกรรมการ ยสท. เพื่อทราบ

ในระดับต่อมาของโครงสร้าง คือการบริหารข้ามสายงาน ยสท. มีคณะผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ผู้ว่าการ และรองผู้ว่าการทุกกลุ่มภารกิจ ทำหน้าที่ในการรับนโยบายต่าง ๆ รวมถึงด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาปฏิบัติ และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กรฯ รวมทั้งมีการสื่อสารถ่ายทอดสู่ผู้บริหารระดับหน่วยงานผ่านการประชุมผู้บริหารระดับฝ่าย นอกจากนี้ ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.) เพื่อกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน ด้านการป้องกันและต่อต้านการทุจริต โดยเป็นการขับเคลื่อนและบูรณาการจากทุกส่วนงาน

สำหรับการจัดการงานประจำวัน ได้แก่ งานด้านการกำกับดูแลที่ดี และงานการต่อต้านการทุจริตนั้น มีผู้รับผิดชอบดังนี้

งานด้านการกำกับดูแลที่ดี ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร โดยกองภาพลักษณ์องค์กร รับผิดชอบการกำกับ ติดตามงานในมาตรการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกองการประชุม รับผิดชอบงานสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ยสท. ในทุกมิติ นอกจากนี้ ยสท. แต่งตั้งคณะทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ให้มีหน้าที่ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลฯ การประสานงานหน่วยงานปฏิบัติงาน (ฝ่าย/สำนัก/ส่วน/กอง) ที่เกี่ยวข้อง ให้ดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบูรณาการผลลัพธ์การดำเนินการตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ของ สคร. และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

งานการต่อต้านการทุจริต มีการแบ่งงานตามกลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต กลุ่มงานด้านการส่งเสริมและคุ้มครองจริยธรรม และกลุ่มงานด้านประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ยสท. (ITA) โดยทั้ง 3 กลุ่มงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะทำงาน ศปท.ยสท.

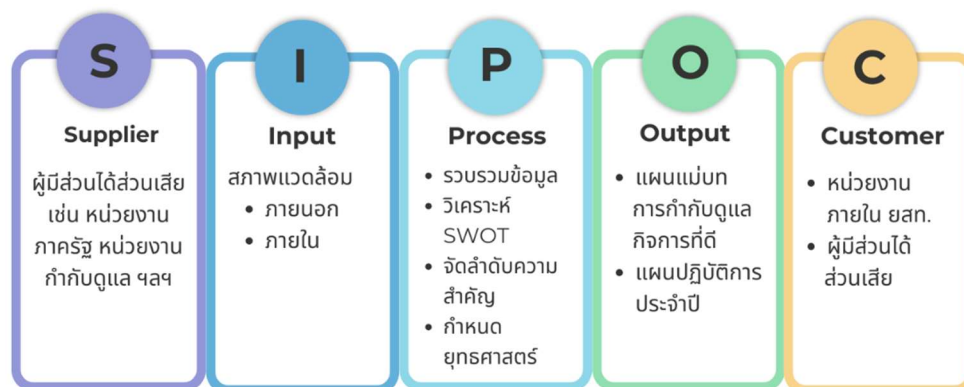
ทั้งนี้ ข้อมูลที่แสดงถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. จะประกอบด้วย (1) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (2) การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม (3) สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง (4) การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้

โดยเผยแพร่ตามระยะเวลาที่กำหนด และการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของ ยสท. (6) คณะกรรมการ ได้แก่ องค์ประกอบ Skill Matrix แนวทางการสรรหากรรมการฯ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานและจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี การกำกับดูแลแผนงานที่สำคัญขององค์กร การประเมินผลงาน และกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารฯ ประสิทธิภาพการประชุมคณะกรรมการฯ การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดี การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (7) การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ (8) การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณฯ (9) การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ นโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ ยสท. รายงานการพัฒนาความยั่งยืน และ (10) รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่มีคุณภาพ

ผลลัพธ์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คาดหวังคือ (1) ยสท. มีระบบการป้องกันและตรวจสอบความเสี่ยงครอบคลุมทุกกระบวนการ ซึ่งถือเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของการกำกับดูแลฯ (2) การดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและกฎหมาย (3) ภาพลักษณ์องค์กรที่ดี เป็นรัฐวิสาหกิจที่ประกอบธุรกิจด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม (4) การมีส่วนร่วมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (5) การเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการภายในเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (6) มุ่งมั่นสู่การต่อยอดธุรกิจและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และ (7) เป้าหมายสูงสุดคือ ยสท. เติบโตได้อย่างยั่งยืน

1.6.4 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยสท. ได้นำ SIPOC Model มาใช้เพื่อแสดงขั้นตอนจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผนปฏิบัติการฯ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเป้าหมาย ขอบเขตการจัดทำ และเข้าใจในกระบวนการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้



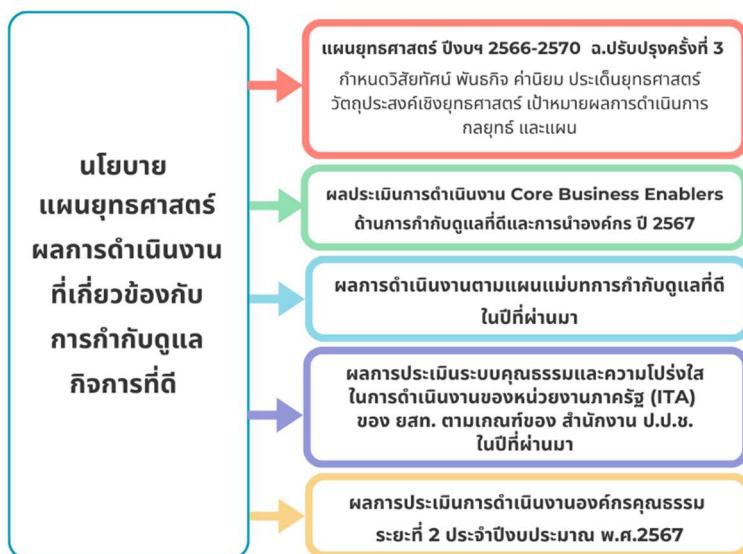
1) การเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม

- สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ต้นนโยบายระดับชาติจนถึงระดับการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายภาครัฐ

จากนโยบายระดับชาติ สู่ระดับการกำกับดูแล

- **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**
มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล
มาตรา 76 รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)**
เป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มุ่งเน้นความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้นุเคราะห์ภาครัฐยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ ตรวจสอบได้ มีการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบ
- **THAILAND 4.0**
ด้วยวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ มุ่งเน้นความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน พัฒนาสู่การเป็นประเทศเศรษฐกิจใหม่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นรากฐานสำคัญ
- **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)**
 - บทที่ 2.4 การพัฒนาประเทศในมิติการบริหารจัดการในภาครัฐ ยุทธศาสตร์คุณภาพและประสิทธิภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม กับเหตุการณ์ ด้วยบริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน และเท่าเทียม เชื่อมโยงกันอย่างมีบูรณาการและมีธรรมาภิบาล
 - เป้าหมายการพัฒนาที่ 5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่
- **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561-2580)**
- **แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570**
เน้นการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐให้ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- **แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 พ.ศ. 2566-2570**
- **แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม**
 - แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ กระทรวงการคลัง พ.ศ.2568
- **พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562**
ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 ให้มีความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
 - หลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562
 - ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SEAM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567)

- สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในที่เกี่ยวข้องกับ ยสท. ประกอบด้วย



2) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เช่น ผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ผลการประเมินระบบคุณธรรม (ITA) ผลการดำเนินงานตาม Core Business Enablers ปีที่ผ่านมา ฯลฯ
- 2.2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ปัญหา ตัวชี้วัดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 2.3) จัดลำดับความสำคัญจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- 2.4) กำหนดตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 2.5) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับตำแหน่งยุทธศาสตร์

3) จัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี และแผนปฏิบัติการประจำปี

- 3.1) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 4 บท ดังนี้
บทที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
บทที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2569
ภาคผนวก
- 3.2) แผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย วัตถุประสงค์/ เป้าหมาย กิจกรรม/ขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงของแผนงาน
จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ยสท.เพื่อรับทราบก่อนเริ่มปีงบประมาณ และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ ของ ยสท. เช่น เว็บไซต์ www.thaitobacco.or.th ระบบ Intranet เป็นต้น

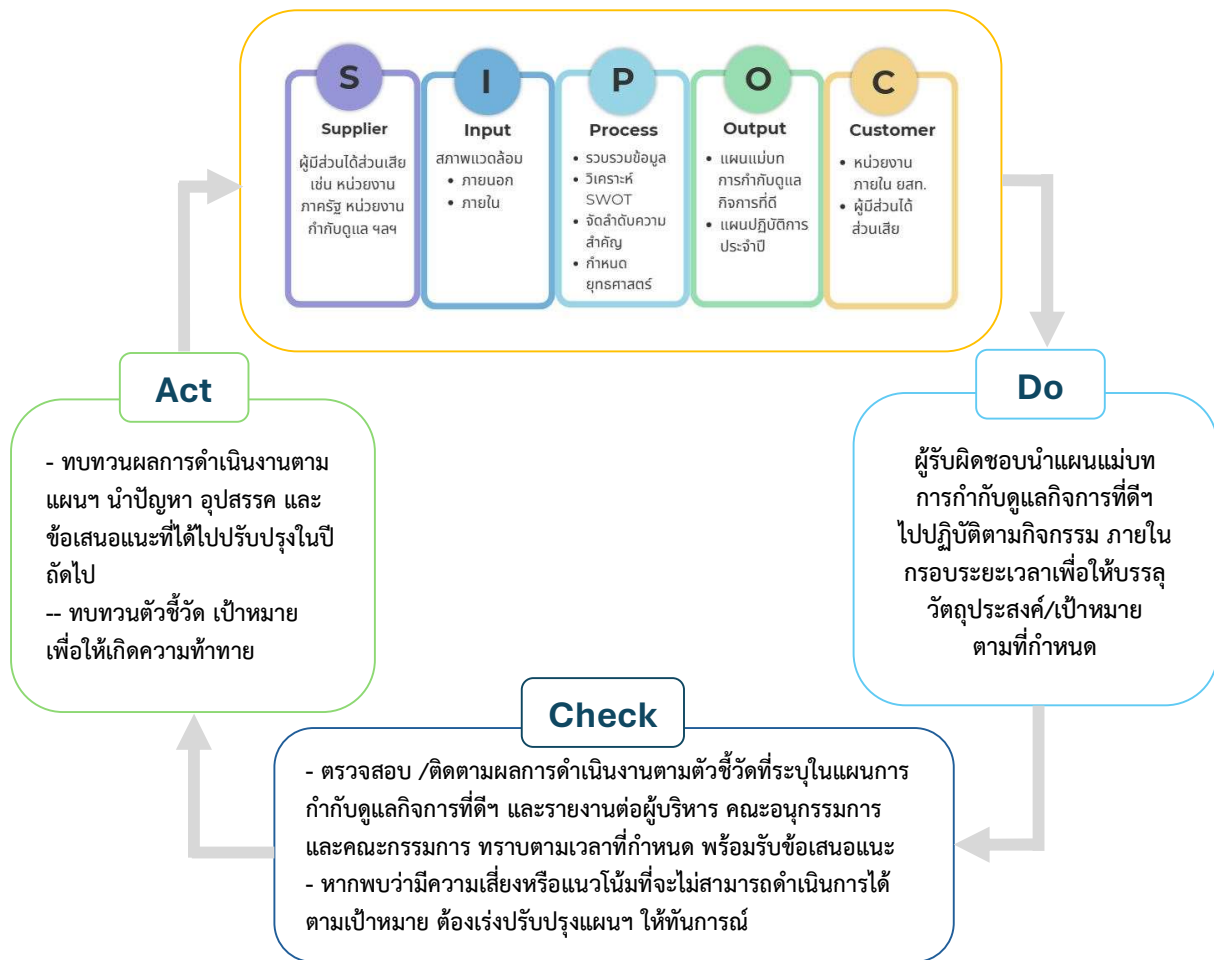
4) การติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มีการติดตามผลการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง คณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการ ยสท. เป็นรายไตรมาส

1.6.5 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผนปฏิบัติการประจำปี

ยสท. มีการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะยาว 5 ปี และแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี เพื่อให้แผนงานเหล่านี้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และสถานการณ์ปัจจุบันที่อาจเปลี่ยนแปลงไป โดยในการทบทวน ยสท. ใช้หลักการ PDCA เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ

Plan



บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร ยสท. แบ่งการวิเคราะห์เป็นดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ
3. สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ SWOT TOWS SA และ SC

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

จากการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าปัจจัยส่วนใหญ่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่กลับมีอิทธิพลต่อการกำกับดูแลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในรูปแบบผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อม ดังนั้นจึงได้นำแนวทาง PESTEL Analysis มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว โดยมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

P Political	E Economic	S Social	T Technological	E Environmental	L Legal
- รัฐธรรมนูญ พ.ศ.2560 ม.65 และ ม.76 - ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) การต่อต้านการทุจริตฯ - แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 - แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ - แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ - แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ปี 68 ของ ก.ค.ส. - ความผันผวนทางการเมืองที่อาจมีผลต่อความเสถียรของนโยบายและการกำกับดูแลฯ - บทบาทการกำกับดูแลจากหน่วยงานกำกับ เช่น สคร. ตามแผนพัฒนาบริหารรัฐกิจ	- เศรษฐกิจไทย ปี 68 มีภาวะชะลอตัว จากผลกระทบมาตรการภาษีเพื่อตอบโต้ทางการค้าของสหรัฐฯ - ภาวะหนี้ครัวเรือนสูง กำลังซื้อลดลง ส่งผลต่อการบริโภคผลิตภัณฑ์ภายใน โดยเฉพาะในกลุ่มรายได้น้อย จึงหันไปบริโภคยาสูบที่มีราคาถูก - ความคาดหวังที่มีต่อรัฐวิสาหกิจประเภทหารายได้ในการยังคงสร้างรายได้ให้รัฐ โดยเฉพาะจากภาษีสรรพสามิต - ดัชนีการรับรู้การทุจริต (CPI) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุน ปี 67 ไทยได้ 34/100 คะแนน (ปี 66=35) ลำดับที่ 107 สบง.ป.ป.ท. จึงได้กำหนดแผนปฏิบัติการยกระดับ CPI เร่งด่วน ปี 68	- ความตระหนักด้านสุขภาพของประชาชนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มเยาวชน ส่งผลให้การบริโภคยาสูบลดลง - สังคมไทยมีแนวโน้มสนับสนุนองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และดำเนินงานอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐ - การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบภาครัฐได้รับการส่งเสริมผ่านแผนพัฒนาบริหารรัฐกิจ ปี 66-70 - แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ผลักดันให้หน่วยงานรัฐสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม และซื่อสัตย์	- จากนโยบาย Thailand 4.0 ต่อยอดถึงแผนพัฒนาบริหารรัฐกิจ ปี 66-70 เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความรู้ โปร่งใส เช่น การเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ต้องร้องขอ การใช้ระบบดิจิทัลในการตรวจสอบภายใน ฯลฯ - เทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ เช่น ระบบแจ้งเบาะแสออนไลน์ ระบบติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ฯลฯ - ผลิตภัณฑ์ยาสูบทางเลือก เช่น บุหรี่ไฟฟ้า Vapor ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและส่วนแบ่งตลาด	- อุตสาหกรรมยาสูบมีส่วนในการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การปล่อยสารเคมีในไร่ยาสูบ การจัดการของเสียจากการผลิต - ความคาดหวังของสังคมต่อองค์กรที่ดำเนินงานอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในด้านการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม - การเปิดเผยข้อมูลผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลัก ESG กลายเป็นมาตรฐานใหม่ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี	- พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ - หลักการและแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 - ระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และหลักเกณฑ์ Core Business Enablers (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) เป็นเครื่องมือในการประเมินความโปร่งใสและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบ - กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ส่งผลต่อการจัดการข้อมูลขององค์กร

ประเทศไทยกำลังขับเคลื่อนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรรัฐวิสาหกิจเช่นการยาสูบแห่งประเทศไทยจึงถูกหล่อหลอมด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย และแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งล้วนเป็นแรงผลักดันสำคัญที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้วางรากฐานแห่งการบริหารราชการแผ่นดินด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะมาตรา 65 และ 76 ที่เน้นให้รัฐจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ หลักการเหล่านี้มิได้เป็นเพียงข้อบัญญัติทางกฎหมาย หากแต่เป็นแนวทางที่สะท้อนถึงความคาดหวังของประชาชนต่อหน่วยงานของรัฐในการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบ

อีกทั้งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ที่ได้กำหนดเป้าหมาย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเน้นการต่อต้านการทุจริต การยึดมั่นในคุณธรรม และการบริหารจัดการที่โปร่งใส ยุทธศาสตร์นี้มีได้เป็นเพียงกรอบแนวทาง แต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ผลักดันให้หน่วยงานรัฐทุกระดับต้องปรับตัวและยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม ซึ่งนำไปสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561-2580) ที่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคนและการพัฒนาระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครื่องมือและกลไกเฉพาะ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการตรวจสอบ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของรัฐ การยื่นบัญชีทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ การพัฒนาคติทุจริตให้มีความรวดเร็วและเป็นธรรม เป็นต้น

จากยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ถ้าย้อนสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ซึ่งเน้นการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทของโลกใหม่ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลกลายเป็นหัวใจของการพัฒนาภาครัฐในยุคดิจิทัล

ในขณะเดียวกัน นโยบาย “Thailand 4.0” เป็นการเปลี่ยนผ่านจากเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการผลิตและภาคอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม ไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และภาคบริการที่มีมูลค่าสูง โดยมีปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นรากฐานสำคัญ ประเทศไทยจึงมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าสูง การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลให้รัฐวิสาหกิจต้องปรับโครงสร้างและแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจใหม่ (New Economy Model) ที่เน้นคุณค่าและความยั่งยืน สอดรับกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ที่ได้วางวิสัยทัศน์ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยเน้นการเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ต้องร้องขอ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่มุ่งให้หน่วยงานรัฐเป็นองค์กรที่ปรับตัวทันการณ์และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ยังมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ซึ่งเน้นการยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในบริบทของโลกใหม่ที่เต็มไปด้วยความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม และการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลกลายเป็นหัวใจของการพัฒนาภาครัฐในยุคดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ที่ได้วางวิสัยทัศน์ “บริการภาครัฐสะดวก โปร่งใส ทันสมัย ตอบโจทย์ประชาชน” โดยเน้นการเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ต้องร้องขอ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่มุ่งให้หน่วยงานรัฐเป็นองค์กรที่ปรับตัวทันการณ์และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง

ในด้านคุณธรรมและจริยธรรม แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) ได้เน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำความดี การพัฒนาระบบขับเคลื่อนคุณธรรม และการส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับของสังคม ขณะที่แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะที่ 2 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ได้กำหนดแนวทางการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ กระทรวงการคลังในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของ ยสท. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ พ.ศ. 2568 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสังกัด โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียด้วย

สำหรับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สคร. มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 ที่กำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาประเทศ เน้นการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ การแสวงหาโอกาสในการเพิ่มมูลค่าของทรัพย์สินของรัฐ การพัฒนาธุรกิจใหม่ และบริหารจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการบูรณาการข้อมูลและความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจ ที่สำคัญคือการสร้างความเข้มแข็ง ด้วยการสนับสนุนส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารจัดการที่ดี มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความมั่นคงและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ แล้ว ยังมีหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 ซึ่งเทียบเคียงกับ CG Code ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และหลักการของ OECD โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลให้เทียบเท่าระดับสากล อีกทั้งยังมีระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ที่ปัจจุบันถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพองค์กร ทั้งด้านการบริหารจัดการ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งสะท้อนถึงความคาดหวังของรัฐต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในยุคใหม่

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน พิจารณาได้จากข้อมูลการทบทวนสภาพแวดล้อมของแผนยุทธศาสตร์องค์กร ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี การประเมินระบบคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในหน่วยงานของรัฐ ฯลฯ

1) แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ.2566-2570

คณะกรรมการ ยสท. ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์การดำเนินการ ตามปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ดังนี้

วิสัยทัศน์ รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ “รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น” ยสท. ได้กำหนดเป้าหมายตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ตามกรอบระยะเวลาภายในปี 2575 คือ

- รักษาส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศ
- รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ยสท. นำสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมาเป็นปัจจัยในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังนี้

วิสัยทัศน์		
รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น		
พันธกิจ		
รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์		
ประเด็นหลัก : การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ การดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ภายในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบ ด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางทางการจำหน่าย กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค		
SO 1	ช่วงชิงตลาด	1.1 การบริหารและพัฒนาช่องทางการจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ 1.2 การตลาดด้านผลิตภัณฑ์
ประเด็นหลัก : กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์ การพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาด และต้นทุนภายในองค์กร		
SO 2	เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	2.1 การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต 2.2 การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ
ประเด็นหลัก : เพิ่มรายได้ให้องค์กร ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้แหล่งเดียว (การขายบุหรี่ในประเทศ) ด้วยการพัฒนารองรับจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด		
SO 3	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	3.1 การพัฒนารองรับที่เกี่ยวกับยาสูบ 3.2 การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ธุรกิจหลัก
ประเด็นหลัก : การบริหารองค์กร บริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม		
SO 4	บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 4.2 การบริหารทุนมนุษย์ 4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม 4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแผนยุทธศาสตร์ ของ ยสท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3 ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO 4 บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ประเด็นหลัก : เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนา การใช้งาน การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในทุกกระบวนการ ในทุกระดับของการดำเนินงานองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความคล่องตัวรองรับการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน ตัวชี้วัดระดับองค์กร 1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร
	4.2 การบริหารทุนมนุษย์ ประเด็นหลัก : ทรัพยากรบุคคลและธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
	พัฒนาทรัพยากรบุคคลและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการขององค์กร โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดระดับองค์กร 1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการบริหารทุนมนุษย์ 2. ระดับคะแนนความผูกพันบุคลากร 3. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) 4. พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร (ระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป)
	4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ประเด็นหลัก: การจัดเก็บองค์ความรู้และการวิจัย พัฒนาการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กรและการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจและการบริหารองค์กร ตัวชี้วัดระดับองค์กร 1. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม 2. จำนวนนวัตกรรม
	4.4 การจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อม ประเด็นหลัก: ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ลดผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งการลดมลภาวะ ลดการใช้ทรัพยากร และการใช้พลังงานทดแทนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน พัฒนาให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีความยั่งยืนในการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ ตัวชี้วัดระดับองค์กร 1. ความสำเร็จของกิจกรรมการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของ ยสท. 2. ความสำเร็จในการสนับสนุนกิจกรรมการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจของ ยสท.

หมายเหตุ เป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแต่ละกลยุทธ์เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3

2) ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2568*

(*ใช้ผลการดำเนินการถึงไตรมาส 3 ปีงบประมาณ 2568 เป็นฐานข้อมูล)

ในปี 2568 ยสท. มีแผนงานและโครงการในเป้าหมายผลการดำเนินการด้านการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน ดังนี้

ลำดับ	ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
1	การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	การพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ สคร.	ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กร
		1.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	1. แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)	ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท.
			2. แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน	ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร
			3. กิจกรรมการสื่อสารด้านธรรมาภิบาลองค์กรและผู้บริหารระดับสูง	ร้อยละของพนักงานที่มีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป
2	พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2.1 สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร	ระดับการรับรู้การสื่อสารของกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร
		2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	2. แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันในส่วนงานภายใน ยสท.
			3. แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA)	ระดับการรับรู้ และความตระหนักในด้านการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันของพนักงาน ยสท.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ ของผู้บริหารและพนักงาน ยสท. ประจำปีงบประมาณ 2567 โดยแบ่งการประเมินเป็น 2 รูปแบบคือ การประเมิน

ตนเองและการประเมินผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดเป้าหมายไว้ที่ร้อยละ 85 ของผลสำรวจการเปลี่ยนพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมฯ จากผลการสำรวจพบว่า สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพนักงานระดับ 1-7 อยู่ที่ร้อยละ 93.74 และผู้บริหารระดับ 8 ขึ้นไป อยู่ที่ร้อยละ 98.15

ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร โดยคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.) ได้ดำเนินสำรวจการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทักษะคิด และพฤติกรรมในการต่อต้านทุจริตของพนักงาน ยสท. ประจำปีงบประมาณ 2568 โดยกำหนดเป้าหมายการรับรู้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 มีพนักงานและผู้บริหารกลุ่มเป้าหมายที่ทำแบบสำรวจรวม 240 คน โดยมีผลการสำรวจที่ร้อยละ 98.75 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และสูงกว่าผลสำรวจปีงบประมาณ 2567 ที่ได้รับร้อยละ 98.63 นอกจากนี้ ผลการสำรวจระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารพบว่า พนักงานมีความเชื่อมั่นฯ อยู่ที่ร้อยละ 95.22

3) ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ (ITA) ของ ยสท. ประจำปี พ.ศ.2567

ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ในภาพรวมระดับประเทศ ยสท. ได้รับคะแนนประเมิน 97.22 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ระดับผ่านดีเยี่ยม ซึ่งเป็นคะแนนที่สูงกว่าค่าเป้าหมายของสำนักงาน ป.ป.ช. ที่กำหนดตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งในระยะที่ 2 ของแผนแม่บทฯ (พ.ศ. 2566-2570) กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐมีผลการประเมิน ITA ผ่านเกณฑ์ที่ 85 คะแนน

สรุปผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมฯ และแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2568 รายละเอียดดังนี้

- ยสท. ได้ลำดับที่ 5 จาก 51 หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (อันดับ 1 คือ ธนาคารอสมสิน)
- ยสท. ได้ลำดับที่ 3 จาก 29 สังกัดกระทรวงการคลัง (อันดับ 1 คือ ธนาคารอสมสิน)
- ยสท. ได้ลำดับที่ 1,962 จาก 8,325 หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินในปี พ.ศ. 2567

เปรียบเทียบคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปีงบประมาณ 2565 – 2567

ตัวชี้วัด	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
IIT	96.68	98.70	99.85
1. การปฏิบัติหน้าที่	98.30	99.61	99.97
2. การใช้งบประมาณ	96.15	98.52	99.64
3. การใช้อำนาจ	96.73	98.57	99.76
4. การใช้ทรัพย์สินของราชการ	95.04	98.39	99.98
5. การแก้ไขปัญหาทุจริต	97.19	98.43	99.92
EIT	93.07	94.39	97.57
6. คุณภาพการดำเนินงาน	95.03	94.55	97.85

ตัวชี้วัด	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร	92.15	94.54	96.94
8. การปรับปรุงการทำงาน	92.02	94.07	97.92
OIT	100.00	100.00	95.00
9.1 ข้อมูลพื้นฐาน	100.00	100.00	100.00
9.2 การบริหารงาน	100.00	100.00	100.00
9.3 การบริหารเงินงบประมาณ	100.00	100.00	50.00
9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	100.00	100.00	100.00
9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส	100.00	100.00	100.00
10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00	100.00	100.00
10.2 มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต	100.00	100.00	100.00
คะแนนรวม	96.93	97.93	97.22
เรียงลำดับของรัฐวิสาหกิจ	7	5	5
ผลการประเมินระดับ	AA	ผ่านดี	ผ่านดีเยี่ยม

จากผลการประเมินฯ นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำมาเป็นแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐวิสาหกิจของ ยสท. และกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือมาตรการป้องกันปรับปรุงการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2568 โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานรายงานความคืบหน้าหรือผลการดำเนินงานภายในวันที่ 5 ของทุกเดือนต่อเลขานุการ ศปท. ยสท. เพื่อกำกับติดตามรวบรวม และสรุปผลการดำเนินงานนำเสนอต่อหัวหน้าคณะทำงาน ศปท. ยสท. ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนสูง 1. ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (OIT) 2. ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ (IIT) 3. ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ (IIT)	ได้ 100.00 คะแนน ได้ 99.98 คะแนน ได้ 99.97 คะแนน	หมายเหตุ ตัวชี้วัดเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
จุดอ่อน (Weakness)	หัวข้อตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำ 4. ตัวชี้วัดที่ 9 การจัดซื้อจัดจ้าง (OIT) 5. ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร (EIT) 6. ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน (EIT)	ได้ 50.00 คะแนน ได้ 96.94 คะแนน ได้ 97.85 คะแนน	ตัวชี้วัดที่จะต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน

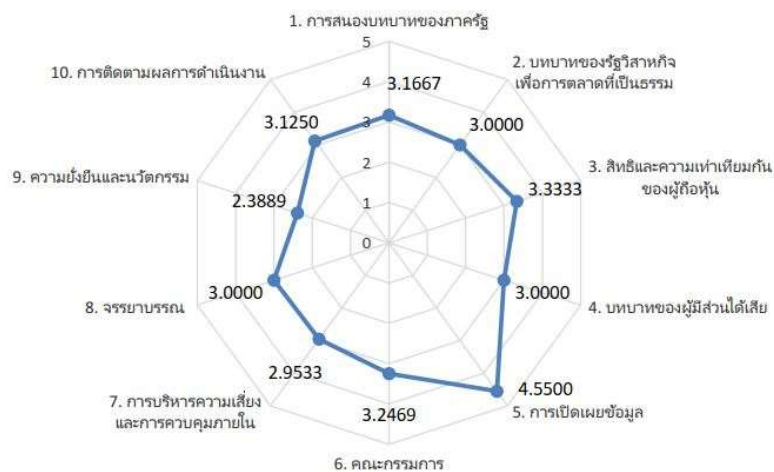
แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานในปี 2568 รายละเอียดสรุปดังนี้

แบบวัด	แนวทางปรับปรุง
IIT การประเมินตามแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	1. จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต และกำหนดมาตรการสำหรับการป้องกันการทุจริต และจัดการความเสี่ยงในประเด็นการทุจริตการเบิกจ่ายเงิน การเรียกรับสินบน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรือการสั่งการของผู้บังคับบัญชา และความเสี่ยงการทุจริตในกระบวนการบริหารงานบุคคล รวมทั้งให้มีการเผยแพร่ช่องทางการร้องเรียนด้วย 2. ประชาสัมพันธ์ด้านการต่อต้านการทุจริต เพื่อสร้างการรับรู้ในรูปแบบกรณีศึกษา Infographic ฯลฯ 3. จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และเผยแพร่กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างฯ ให้ครบตามองค์ประกอบเปิดเผยข้อมูลเป็นรายเดือน/ รายปี เพื่อแสดงความโปร่งใส 4. จัดทำแผนฝึกอบรมประจำปี จัดกิจกรรมอบรมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวม การเสริมสร้างจิตสำนึก การเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดีตามมาตรฐานทางจริยธรรมให้แก่ผู้บังคับบัญชา 5. คณะทำงาน ศปท.ยสท. ทบทวนและจัดทำนโยบายหรือมาตรการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน จัดกิจกรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการด้านการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และสร้างวัฒนธรรม No Gift Policy การขับเคลื่อนจริยธรรม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านช่องทางต่าง ๆ
EIT การประเมินตามแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ส่วนที่ 1 EIT Public	1. พัฒนาช่องทางการให้บริการในรูปแบบออนไลน์ หรือ E-Service เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ/ การเลือกปฏิบัติ 2. ทบทวนและจัดทำคู่มือปฏิบัติงานโดยระบุขั้นตอนและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการแต่ละขั้นตอนไว้ในคู่มือหรือมาตรการปฏิบัติงาน หรือคู่มือการให้บริการ และประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่คู่มือดังกล่าวให้แก่ผู้มารับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการ ได้รับทราบ 3. เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น จัดกิจกรรมประชุมชาวไร่/ ผู้เกี่ยวข้องกับการรับซื้อใบยา สํารวจความพึงพอใจของ ชาวไร่และผู้มีอิสระ และกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวกับภารกิจ ฯลฯ พร้อมนำผลจากการกิจกรรม หรือการรับฟังต่าง ๆ มาปรับปรุงผลการดำเนินงาน และเปิดเผย สื่อสารประชาสัมพันธ์ การดำเนินกิจกรรม เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น 4. ปรับปรุง Website ของ ยสท. ให้มีข้อมูลชัดเจนเป็นหมวดหมู่ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ไม่ซับซ้อน เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ 5. จัดทำข้อมูลผู้รับผิดชอบการสื่อสารการตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ด้วยข้อมูลที่ชัดเจน เข้าใจง่าย
ส่วนที่ 2 EIT Survey	1. เพิ่มการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลายและอำนวยความสะดวกใ้การเข้าใช้งาน โดยปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานใน Website ของ ยสท. ให้มีข้อมูลชัดเจนเป็นหมวดหมู่ สะดวกและง่ายในการเข้าถึงข้อมูล และจัดอบรมพนักงานผู้รับผิดชอบการลงข้อมูลฯ 2. จัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน

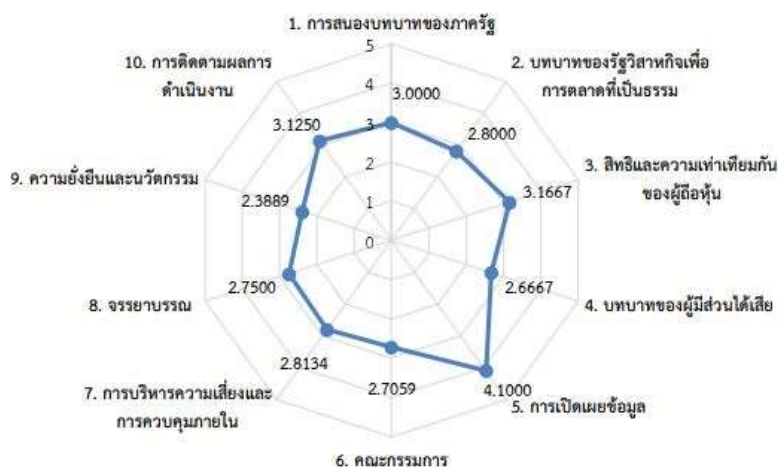
แบบวัด	แนวทางปรับปรุง
	3. พัฒนาช่องทางการให้บริการในรูปแบบออนไลน์ หรือ E-Service เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจ/ การเลือกปฏิบัติ พร้อมเผยแพร่คู่มือการให้บริการให้ผู้มารับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการ ได้รับทราบ 4. จัดทำข้อมูลผู้รับผิดชอบการสื่อสารการตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบาย และประชาสัมพันธ์ ให้ผู้มารับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการได้รับทราบ
OIT การประเมินตามแบบวัดการ เปิดเผยข้อมูลสาธารณะ	จัดทำข้อมูลความก้าวหน้าการจัดซื้อจัดจ้างหรือการจัดหาพัสดุ และรายงานสรุปผลการจัดซื้อ จัดจ้าง หรือการจัดหาประจำปี ที่มีองค์ประกอบถูกต้องครบถ้วนตามหลักเกณฑ์การประเมิน พร้อมเผยแพร่บน Website ของ ยสท. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างความโปร่งใส

4) ผลการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

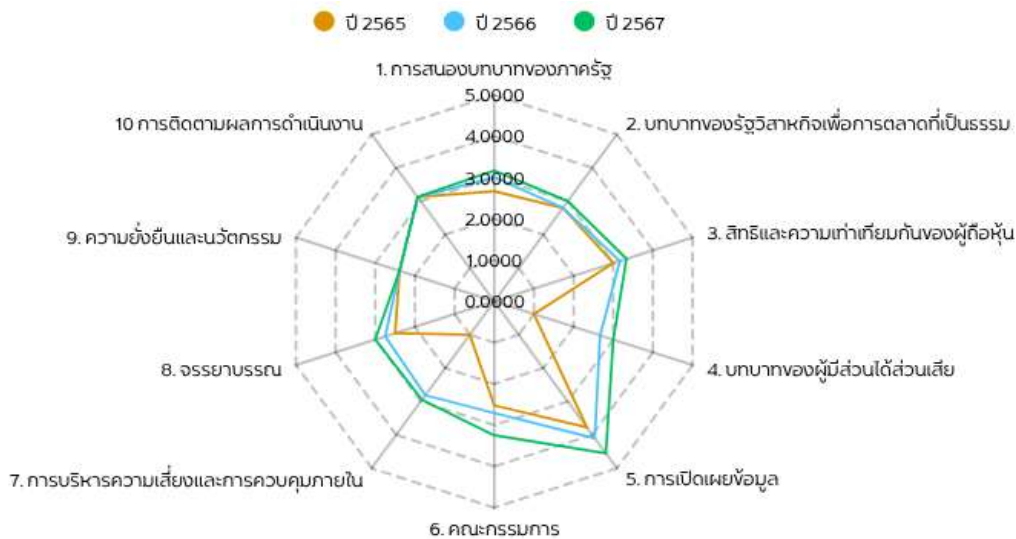
ยสท. มีผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีบัญชี 2567 อยู่ที่ 3.1741 คะแนน เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ที่ได้ 2.9276 คะแนน โดยมีผลคะแนนแยกรายหัวข้อดังนี้



ผลประเมินฯ ประจำปีบัญชี 2567



ผลประเมินฯ ประจำปีบัญชี 2566



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน หรือช่องว่างเพื่อปรับปรุง (Gap Analysis) ของการดำเนินงานของ ยสท. ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ประจำปีบัญชี 2567 ดังนี้

1. การสนองบทบาทภาครัฐ (ร้อยละ 5) คะแนนปี 2567 = 3.1667		
ประเด็นย่อย	จุดแข็ง	จุดอ่อน (ช่องว่างเพื่อการปรับปรุง)
1.1 การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่กำหนด 2. รายงานผลการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด 3. ประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	1. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 2. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 3. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด 4. ทบทวนกระบวนการและประเด็นในการรายงานให้เป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบาย แนวปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม (น้ำหนักร้อยละ 10) คะแนนปี 2567 = 3.0000		
2.1 การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติและการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างให้ ยสท. เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ	1. จัดทำ/ทบทวนกระบวนการดำเนินงาน/แนวปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงการถ่วงนโยบายลงไปปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน และครบถ้วนตามนโยบายที่กำหนด 2. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 3. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ

3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (น้ำหนักร้อยละ 10)		คะแนนปี 2567 = 3.3330
3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง	1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารจัดการสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วน 2. ดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นที่กำหนด 3. ประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมาย และข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง	1. แยกแบบประเมินกระบวนการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการที่เกี่ยวข้องออกจากกัน 2. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 3. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 4. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด 5. แสดงการใช้ผลประโยชน์กระบวนการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการ
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (น้ำหนักร้อยละ 10)		คะแนนปี 2567 = 3.0000
4.1 การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. ก่อนเริ่มปีบัญชี มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส 3. คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายมีส่วนร่วมในการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงาน และสามารถดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานครบถ้วน	1. ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร และจัดให้มีกระบวนการในการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่ยอมรับ 2. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 3. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 4. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด
5. การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)		คะแนนปี 2567 = 4.5500
5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล เชื่อถือได้	1. เปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ 2. สามารถเผยแพร่รายงานประจำปีได้ภายใน 1 เดือนหลังจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองงบการเงิน 3. ประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจผ่านรายงานประจำปี	1. เพิ่มคุณภาพสารสนเทศที่เปิดเผยให้มีคุณภาพสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ ด้านความเสี่ยงควรแสดงผลการจัดการความเสี่ยงตามปัจจัยเสี่ยงอย่างครบถ้วน ในส่วนของ การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเพิ่มรายละเอียดกิจกรรม เป้าหมายและผลลัพธ์การดำเนินงาน 2. ด้าน Website ควรทบทวนสารสนเทศที่เปิดเผยให้มีรายละเอียดคุณภาพเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะผลการดำเนินงานด้านไม่ใช้การเงินที่สำคัญ 3. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 4. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 5. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด
5.2 ระยะเวลาการเผยแพร่รายงานประจำปี		
5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ของรัฐวิสาหกิจ		

6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17)		คะแนนปี 2567 =3.2469
6.1 องค์ประกอบ ความรู้ ความสามารถของ คณะกรรมการ และการสรรหา กรรมการจากบัญชีรายชื่อ ของกระทรวงการคลัง	1. กำหนดแนวทางการใช้ Skill Matrix เพื่อกำหนดทักษะ ความรู้ ความสามารถและองค์ประกอบของคณะกรรมการ และแนวทางการ สรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง และนำมาใช้ สรรหาคณะกรรมการตามแนวทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน	
6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผน ยุทธศาสตร์ระยะยาว และ แผนปฏิบัติการประจำปี	2. จัดทำและดำเนินการตามปฏิทินกำหนดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยคณะกรรมการ ยสท. มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และพิจารณาให้ความ เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี แผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กรได้ทัน ก่อนเริ่มปีบัญชี	1. คณะกรรมการ ยสท. ควรมีส่วนร่วมในการ กำหนดทิศทางการดำเนินงานในการจัดทำ/ ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบ ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงาน โครงการใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้ รัฐวิสาหกิจเกิดความยั่งยืนอย่างชัดเจน
6.3 การกำกับดูแลการ ดำเนินตามแผนงานของ ระบบการจัดการองค์กรที่ สำคัญ	3. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงาน ประจำปีของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญได้ก่อนเริ่มปีบัญชี ก่อน ติดตามผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส	2. คณะกรรมการ ยสท. และ คณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้ติดตาม แผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ควรมีส่วนร่วมในการมอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงาน เพิ่มมากขึ้น เพื่อผลักดันให้มีผลการ ดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดครบถ้วน ทุกแผนงาน/โครงการ
6.4 การประเมินผลงานและ กำหนดค่าตอบแทนของ ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหาร ระดับสูง	4. คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดและ ผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบและนำผลประเมินไปผูกโยงกับ ระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม	
6.5 ประสิทธิภาพการประชุม ของคณะกรรมการ	5. จัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมของคณะกรรมการ และแจ้ง แก่คณะกรรมการ ยสท. ทราบล่วงหน้า เพื่อให้สามารถจัดสรรเวลา และเตรียมความพร้อมในการประชุมได้อย่างครบถ้วน 6. นำส่งวาระและเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอให้ คณะกรรมการได้อย่างรวดเร็วก่อนการประชุมมากกว่า 7 วัน 7. คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการเข้าร่วมประชุมเกินร้อยละ 90 ในแต่ละครั้ง	
6.6 การเสริมสร้างการกำกับ ดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	8. มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะอนุกรรมการ ในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนตามเกณฑ์กำหนด 9. จัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับ คณะอนุกรรมการต่าง ๆ ครบถ้วน 10. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและ แผนปฏิบัติการได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงาน เป็นรายไตรมาส 11. คณะอนุกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการมอบข้อสังเกตและ ข้อเสนอแนะในการติดตามผลการดำเนินงาน และสามารถ ดำเนินการบรรลุตตามเป้าหมายของแผนงานครบถ้วน 12. แต่งตั้งคณะทำงานประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) และกำหนดอำนาจหน้าที่สอดคล้องกับมาตรฐานพอสสมควร	3. เพิ่มเติมการประเมินความเสี่ยง กระบวนการที่มีโอกาสปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเป็นระบบ

6. คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17) (ต่อ)		
	13. จัดทำนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 14. ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ คณะทำงานประสานงาน ติดตามตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบองค์กร	
6.7 การประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	15. คณะกรรมการ ยสท. ประเมินตนเองในรูปแบบรายคณะรายบุคคล ปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการ ยสท. อย่างเป็นทางการ 16. นำประเด็นจากการอภิปรายผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ไปจัดทำแผนการฝึกอบรมคณะกรรมการ และนำเสนอแผนพัฒนาดังกล่าวให้คณะกรรมการ ยสท. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปดำเนินการ 17. เตรียมความพร้อมแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่อย่างครบถ้วน	4. ในการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ให้แสดงความสอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับผลประเมินตนเอง และ Skill Matrix ที่องค์กรกำหนดอย่างชัดเจน โดยระบุหลักสูตร/กิจกรรมที่กรรมการแต่ละท่านควรเข้ารับการอบรม และนำมาปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (น้ำหนักร้อยละ 8) คะแนนปี 2567 =2.9533		
7.1 การจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ	1. มีคณะอนุกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างเป็นทางการ 2. มีกฎบัตรของคณะอนุกรรมการดังกล่าวอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 3. มีแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และติดตามผลการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างเป็นระบบผ่านแผนบริหารความต่อเนื่อง (BUSINESS CONTINUITY PLAN : BCP) 4. ให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้ก่อนเริ่มปีบัญชี และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส	1. คณะกรรมการ ยสท. ควรติดตามและผลักดันผลการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายของแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครบถ้วนทุกแผนงาน/โครงการ 2. ทบทวนกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับคณะบริหารความต่อเนื่อง (Call Tree) แยกแต่ละเหตุฉุกเฉินให้เป็นระบบมากขึ้น 3. แสดงขั้นตอนที่คณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับ ติดตามเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษอย่างเป็นระบบครบถ้วนมากยิ่งขึ้น
8. จรรยาบรรณ (น้ำหนักร้อยละ 8) คะแนนปี 2567 =3.0000		
8.1 การจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคัมภีร์จริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ	1. มีคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน พร้อมเผยแพร่คู่มือฯ ให้รับรู้และนำไปปฏิบัติ 2. จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคัมภีร์จริยธรรมจรรยาบรรณ 3. มีแนวทางการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมของบุคลากรทุกระดับ 4. ประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคัมภีร์ฯ	1. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 2. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 3. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด 4. เพิ่มเติมพฤติกรรมพึงประสงค์และแยกรายละเอียดพฤติกรรมในแบบประเมินพฤติกรรมให้ชัดเจนมากขึ้น

9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม (น้ำหนักร้อยละ 12)		คะแนนปี 2567 =2.3889
9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ	1. กำหนดนโยบายการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาความยั่งยืนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร 2. จัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี และนำเสนอให้คณะกรรมการ ยสท. เห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี 3. ติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาส โดยคณะกรรมการ ยสท. มีการมอบข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ เพื่อผลักดันให้มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายครบทุกแผนงาน/โครงการ 4. มีการค้นหาและระบุปัจจัยยั่งยืน และจัดส่งเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร	1. ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาความยั่งยืน ที่แสดงให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการ กระบวนการปฏิบัติงาน/การดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน และมีองค์ประกอบและสาระสำคัญ/กรอบการดำเนินงานที่ครบถ้วนและสอดคล้องตามมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับ 2. ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร 3. จัดให้มีกระบวนการในการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่ยอมรับ 4. กำหนดผู้รับผิดชอบและเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยยั่งยืนขององค์กร ที่วัดผลอย่างชัดเจน 5.จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป
9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์		
9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน		
10. การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)		คะแนนปี 2567 = 3.1250
10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	1. คณะกรรมการ ยสท. มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจหลักของ ยสท. อย่างครบถ้วนสม่ำเสมอ เป็นรายเดือน 2. มีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ รวมถึงมีการติดตามการดำเนินงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการในแต่ละครั้งของการประชุมคณะกรรมการ 3. จัดให้มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่นำเสนอคณะกรรมการ ยสท. โดยมีการระบุทั้งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน 4. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	1. ระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน 2. ทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ 3. แสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด
10.2 คุณภาพของรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน		

การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ ยสท. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

1. ยสท. ควรจัดให้มีระบบประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการที่นำไปใช้เหมือนกันทั่วทั้งองค์กร โดยควรมีการระบุวัตถุประสงค์ของกระบวนการให้ชัดเจน พร้อมทั้งทบทวนตัวชี้วัดผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยเน้นตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้เชิงปริมาณ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ นอกจากนี้ ควรแสดงผลการดำเนินงานย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี ของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อให้เห็นแนวโน้มและประสิทธิผลของกระบวนการ รวมถึงสามารถแสดงผลการใช้ผลประเมินกระบวนการ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการ เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. ยสท. ควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน เพื่อสามารถใช้ติดตามผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานได้อย่างชัดเจน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ยสท. ให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างครบถ้วนทุกแผนตามที่เกณฑ์กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ ยสท. อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนคณะกรรมการ ยสท. ควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของทุกแผนอย่างครบถ้วน

3. ยสท. ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร และจัดให้มีกระบวนการในการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่ยอมรับ อีกทั้งควรกำหนดผู้รับผิดชอบและเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปัจจัยยั่งยืนขององค์กรที่วัดผลได้อย่างชัดเจน ตลอดจนการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป

2.3 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2.3.1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

จากการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีข้างต้น สามารถนำมากำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัด ตามกรอบ SWOT Analysis มีผลลัพธ์ดังนี้

จุดแข็ง S : Strengths

- | | |
|----|--|
| S1 | มีระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่กำหนดและเป็นมาตรฐานสากล |
| S2 | มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางกำกับดูแลของภาครัฐและมีมาตรฐานสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน |
| S3 | ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลที่ดี มุ่งมั่นประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล |
| S4 | ให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม |
| S5 | มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลสารผ่าน Website องค์กรอย่างโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| S6 | มีระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่าย และระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ |
| S7 | มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ในการพัฒนาองค์กร |

จุดอ่อน W : Weaknesses

- W1 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรยังขาดการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ
- W2 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE-AM)
- W3 การดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจขาดการบูรณาการกระบวนการและระบบงานในหมวดที่เกี่ยวข้องกันอย่างครบถ้วน
- W4 ยสท. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- W5 บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน

โอกาส O : Opportunities

- O1 บุคลากรมีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะพัฒนา
- O2 นโยบายรัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- O3 มีแนวทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ

อุปสรรคหรือข้อจำกัด T : Threats

- T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร
- T2 การรณรงค์ต่อต้านการบริโภคยาสูบ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินกิจกรรมของ ยสท.
- T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายที่ไม่แน่นอน

2.3.2 การวิเคราะห์ TOWS Analysis

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันขององค์กรทั้งภายนอกและภายในที่ได้จากการทำ SWOT Analysis ซึ่งการวิเคราะห์ TOWS Matrix คือ SO : Strength & Opportunity, WT : Weakness & Threat, WO : Weakness & Opportunity และ ST : Strength & Threat มีผลลัพธ์ดังนี้

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	S1 มีระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลฯ ที่กำหนดและเป็นมาตรฐานสากล S2 มีระบบการบริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารจัดการองค์กรตามแนวทางกำกับดูแลของภาครัฐและมีมาตรฐาน สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน S3 ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลที่ดี มุ่งมั่นประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมและธรรมาภิบาล S4 ให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม ส่งเสริมการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม S5 มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลสารผ่าน Website องค์กรอย่างโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S6 มีระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน เครือข่าย และระบบสารสนเทศ ที่ช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ S7 มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ในการพัฒนาองค์กร	W1 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรยังขาดการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการอย่างเป็นระบบ W2 การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรยังไม่ ครบถ้วนสมบูรณ์ ตามหลักเกณฑ์ของ สคร. (SE-AM) W3 การดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจขาดการบูรณาการกระบวนการงาน และระบบงานในหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกัน อย่างครบถ้วน W4 ยสท. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี W5 บุคลากรยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงแนวทางการดำเนินงาน
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
O1 บุคลากรมีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะพัฒนา O2 นโยบายรัฐบาล/หน่วยงานกำกับดูแล ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การป้องกันและปราบปรามการทุจริต O3 มีแนวทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญ	- ใช้ระบบโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดี (S1) และความโปร่งใสในการดำเนินงาน (S5) เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริต (O2) - ใช้ระบบ IT และโครงสร้างพื้นฐาน (S6) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและพร้อมที่จะพัฒนา (O1) ผ่าน e-learning และมีระบบติดตามผล - ใช้ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล (S5) สนับสนุนแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามนโยบายรัฐ (O2, O3) - ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐ (S7) เพื่อต่อยอดโอกาสจากนโยบายรัฐบาลและแนวทางกำกับดูแลที่ดี (O2, O3) ในการพัฒนาองค์กร	- พัฒนาระบบประเมินคุณภาพการกำกับดูแล (แก้ W1, W2) โดยใช้แนวทางจาก O3 เป็นกรอบ - พัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (แก้ W5) โดยใช้ศักยภาพบุคลากร (O1)
อุปสรรค (Treats)	กลยุทธ์เชิงรับ (ST)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)
T1 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การแสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคม การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร T2 การรณรงค์ต่อต้านการบริโภคยาสูบ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินกิจกรรมของ ยสท. T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายที่ไม่แน่นอน	- ใช้ระบบบริหารจัดการ IT (S6) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (ลดผลกระทบ T1) - ใช้ความโปร่งใสและจริยธรรม (S2-S5) เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากข้อจำกัดด้านกฎหมายฯ (T1) และเสริมภาพลักษณ์องค์กรในบริบทการรณรงค์ต่อต้านยาสูบ (T2) - ใช้ความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐ (S7) เพื่อลดความเสี่ยงจากข้อจำกัดด้านกฎหมายฯ (T1) และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย (T3)	- พัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการกำกับดูแลที่ดี (W4) เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหากจากข้อจำกัดด้านกฎหมายฯ ได้อย่างทันท่วงที (T1) และเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบาย (T3) - ปรับปรุงกระบวนการบูรณาการงาน (แก้ W3) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านกฎหมายฯ มากยิ่งขึ้น (T1) และเพิ่มความคล่องตัวในการปรับตัวต่อความไม่แน่นอนด้านนโยบาย (T3) - พัฒนาความเข้าใจของบุคลากร (W5) เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย (T3) - จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานครบถ้วนตามเกณฑ์ สคร. (แก้ W2) และลดความเสี่ยงจากภาพลักษณ์องค์กร (T2)

2.3.2 การวิเคราะห์ SA SC

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ที่ผ่านมา สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

SA1 (S1 + S5 + O2)

ยสท. มีความได้เปรียบจากการมีระบบโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและมีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และเป็นพื้นฐานในการรับมือนโยบายภาครัฐที่มุ่งเน้นการต่อต้านการทุจริตและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

SA2 (S7 + T1)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานกำกับดูแล ทำให้ ยสท. ได้เปรียบในการเข้าถึงโอกาสใหม่ ๆ และสามารถประสานงานเพื่อลดผลกระทบจากข้อจำกัดทางกฎหมายและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น

SA3 (S3 + S4 + T3)

การให้ความสำคัญกับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและธรรมาภิบาล ถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างองค์กรคุณธรรมและเสริมภาพลักษณ์ในระยะยาว ซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นคงและความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรในการรับมือกับความไม่แน่นอนทางการเมืองและนโยบายที่อาจเกิดขึ้น

SA4 (S6 + O1)

การมีระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และยังเป็นปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

SC1 (W1 + W3 + O3 + T1)

ความท้าทายด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการ ยสท. ยังขาดการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบูรณาการกระบวนการที่เกี่ยวเนื่องกันยังไม่ครบถ้วน ซึ่งเป็นความท้าทายที่ต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ สคร. และสามารถรับมือกับข้อจำกัดทางกฎหมายที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

SC2 (W5 + W4 + T2 + T3)

ความท้าทายในการสร้างความเข้าใจและการจัดตั้งโครงสร้างที่ชัดเจน ที่ผ่านมา ยสท. ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงการขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลฯ และธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันทั่วถึง โดยเฉพาะเมื่อต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการรณรงค์ต่อต้านยาสูบ และการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย

SA3 (T1 + T3 + W4 + W5)

ความท้าทายด้านการรับมือกับแรงกดดันภายนอก ยสท. เผชิญกับแรงกดดันจากภายนอกหลายด้าน ทั้งข้อจำกัดด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (T3) ซึ่งส่งผลต่อความคล่องตัวในการดำเนินงานและอาจกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร การแก้ไขจุดอ่อนภายใน เช่น การไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง และการขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจด้านการกำกับดูแลฯ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายเหล่านี้

บทที่ 3

การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี

จากการทบทวนสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ของ ยสท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3) นำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงตัวชี้วัด/ ค่าเป้าหมายการดำเนินการ และหน่วยปฏิบัติ/หน่วยรับผิดชอบ ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และมีจริยธรรม
เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

3.2 พันธกิจ

- 1) กำหนดและผลักดันมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักจริยธรรมสากล
- 2) พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการทุจริตและความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 3) เสริมสร้างกลไกการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถเข้าถึงข้อมูล ที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา
- 4) ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรด้านความโปร่งใสและจริยธรรม แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ
- 5) ส่งเสริมและบูรณาการหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเข้ากับแผนงานหลักขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น และยกระดับการเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

3.3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ยสท. จึงได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นเพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานระยะยาวปีงบประมาณ 2561-2575 และถ่ายทอดลงมาเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปีตามกรอบระยะเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้



วิสัยทัศน์องค์กร
รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

ระยะที่ 1 2561 - 2564	ระยะที่ 2 2565 - 2566	ระยะที่ 3 2567 - 2575
ปรับตัว	ทรงตัว	ฟื้นตัว

วิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นองค์กรที่มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส และมีจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น สนับสนุนการเติบโตของธุรกิจอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน		
ระยะที่ 1 2561-2564	ระยะที่ 2 2565-2566	ระยะที่ 3 2567-2575
วางรากฐาน	ขับเคลื่อน	ต่อยอดและเติบโต
เป้าหมายหลัก วางระบบพื้นฐาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นรูปธรรม	เป้าหมายหลัก ขยายและบูรณาการระบบการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีสู่กระบวนการหลัก และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร	เป้าหมายหลัก ยกระดับระบบกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นกลไกสนับสนุนการเติบโต ของธุรกิจอย่างยั่งยืน

3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอ้างอิงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยที่ผ่านมายสท. มีดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด พร้อมทั้งพัฒนาระบบการสื่อสารและการเผยแพร่ข้อมูลด้านธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นในการสร้างภาพโปร่งใสและเสริมความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไว้ 2 ประเด็นหลัก เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืนดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่เน้น การมีระบบกำกับดูแลกิจการที่ดี โปร่งใส มีจริยธรรม และเชื่อมโยงกับพันธกิจที่มุ่งสนับสนุนธุรกิจให้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นการต่อยอดจากการดำเนินงานเดิมที่เน้นด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล โดยมุ่งหวังที่จะยกระดับระบบธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้ข้อมูลธรรมาภิบาลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สอดคล้องกับพันธกิจที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และต่อยอดการดำเนินงานเดิมที่เน้นการประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร และรองรับการประเมินผลภายนอกที่เน้นการเปิดเผยข้อมูล เช่น ITA (OIT) อีกทั้งเพื่อเป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบสื่อสารธรรมาภิบาลสร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากภายในและภายนอก และเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลธรรมาภิบาลขององค์กร

3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ปี 2566-2570

จากประเด็นยุทธศาสตร์นำมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 – 2570 ได้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1.. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
	2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารตามนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

เป้าหมายผลการดำเนินการของแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ
	2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ป.ป.ช.

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ การดำเนินงานด้านการกำกับ ดูแลที่ตัวอย่างทั่วถึงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ในองค์กร เกี่ยวกับ การบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี 2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อ การบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อ พนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงาน เกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท. เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการ ดำเนินงานด้าน CG, ITA, Anti-Corruption ภายใน ยสท.

กิจกรรมดำเนินการ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย

จากประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายผลการดำเนินการ นำมากำหนด
กิจกรรมดำเนินการ โครงการ/แผนงาน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานของ องค์กรภายใต้ หลักจริยธรรมและ การกำกับดูแลกิจการ ที่ดี	1. พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารองค์กร ภายใต้หลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของ หน่วยงานกำกับดูแลที่ เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม คุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงาน ทั่วทั้งองค์กร และการ กำกับดูแลที่ดีใน รัฐวิสาหกิจ	พัฒนาระบบงานให้มี ประสิทธิภาพสอดคล้อง ตามหลักการแนวทางการ กำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ	ผลการประเมินการ ดำเนินงาน Core Business Enablers ด้าน CG & Leadership (ตามแต่ละหัวข้อย่อย) (เป้าหมายสูงสุดตาม เกณฑ์ประเมิน ระดับ 5)
	2. พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารองค์กร ภายใต้หลักการ ประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ	ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กร ที่มีคุณธรรมและความ โปร่งใสตามแนวทาง การประเมินของ ป.ป.ช.	แผนงานศูนย์ปฏิบัติการ ต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)	ผลการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) (เป้าหมายคะแนนไม่น้อย กว่า 95 คะแนน)
			แผนงานเสริมสร้าง จริยธรรมและธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน	- ผลสำรวจการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของพนักงานตามคู่มือ จริยธรรมฯ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85 - ร้อยละของพนักงานที่มี ความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาล ขององค์กรและผู้บริหาร ระดับหัวหน้าส่วนงาน ขึ้นไป ร้อยละ 100
1 ประเด็นฯ	2 วัตถุประสงค์	2 เป้าหมาย	3 กิจกรรม	4 ตัวชี้วัด

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และ การเผยแพร่ การดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดี อย่างทั่วถึง ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการ สื่อสารและเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ใน องค์กร เกี่ยวกับการ บริหารองค์กรภายใต้ หลักการกำกับดูแล กิจการที่ดี	บริหารจัดการช่องทาง สื่อสารต่าง ๆ ให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อ สื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.	แผนการสื่อสารเรื่อง ธรรมาภิบาลขององค์กร และผู้บริหาร	- ร้อยละของพนักงานที่มี ความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาล ขององค์กรและผู้บริหาร ระดับหัวหน้าส่วนงาน ขึ้นไป ร้อยละ 100 - ร้อยละของพนักงานที่ รับรู้และเข้าใจข้อมูลเรื่อง ธรรมาภิบาลขององค์กร และผู้บริหารระดับหัวหน้า ส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100
			แผนการสื่อสารเรื่อง ที่สำคัญและสร้างความ เข้าใจของ ยสท.	- ร้อยละของพนักงานและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้ และเข้าใจข้อมูลสำคัญ ขององค์กร ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95 - ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มี ต่อการจัดกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
	2. สร้างการรับรู้และ ความตระหนักต่อการ บริหารนโยบายการ กำกับดูแลที่ดีต่อ พนักงาน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียของ ยสท.	เผยแพร่นโยบาย/หรือ แนวปฏิบัติและผลการ ดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti-Corruption ภายใน ยสท.	แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับ ทุกส่วนงานภายในองค์กร	- แนวทางการดำเนินงาน เรื่องการป้องกันการทุจริต ที่ชัดเจน นำไปสู่การ ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งผล ให้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) และ ผลการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่า 95 คะแนน - จำนวนเรื่องการกระทำ ทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0
			แผนการสื่อสารเรื่อง ที่สำคัญและสร้างความ เข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA, GRC)	- ร้อยละการรับรู้ค่านิยม สุจริต ทศนคติ และ พฤติกรรมในการต่อต้าน

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย
				การทุจริตของพนักงาน ยสท. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - จำนวนเรื่องการกระทำ ทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0
1 ประเด็นฯ	2 วัตถุประสงค์	2 เป้าหมาย	4 กิจกรรม	8 ตัวชี้วัด

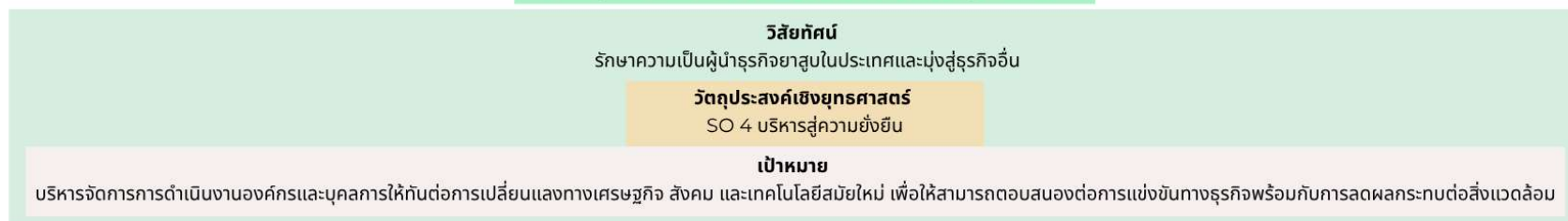
เป้าหมายการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม	หน่วย	ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ - ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน CG	คะแนน	≥ 4.25	≥ 4.50	≥ 4.75	5.00	5.00
1.2 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.) - ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของ ยสท.	คะแนน	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน - ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมฯ - ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป	ร้อยละ ร้อยละ	≥ 85 100	≥ 85 100	≥ 85 100	≥ 85 100	≥ 85 100
2.1 แผนการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร - ระดับความเชื่อมั่นของพนักงานที่มีต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป - ระดับการรับรู้และเข้าใจของพนักงานที่ต่อข้อมูลเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป	ร้อยละ ร้อยละ	100 100	100 100	100 100	100 100	100 100
2.2 แผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญและสร้างความเข้าใจของ ยสท. - ระดับการรับรู้และเข้าใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร	ร้อยละ ร้อยละ	≥ 95 ≥ 80	≥ 95 ≥ 80	≥ 95 ≥ 80	≥ 95 ≥ 80	≥ 95 ≥ 80

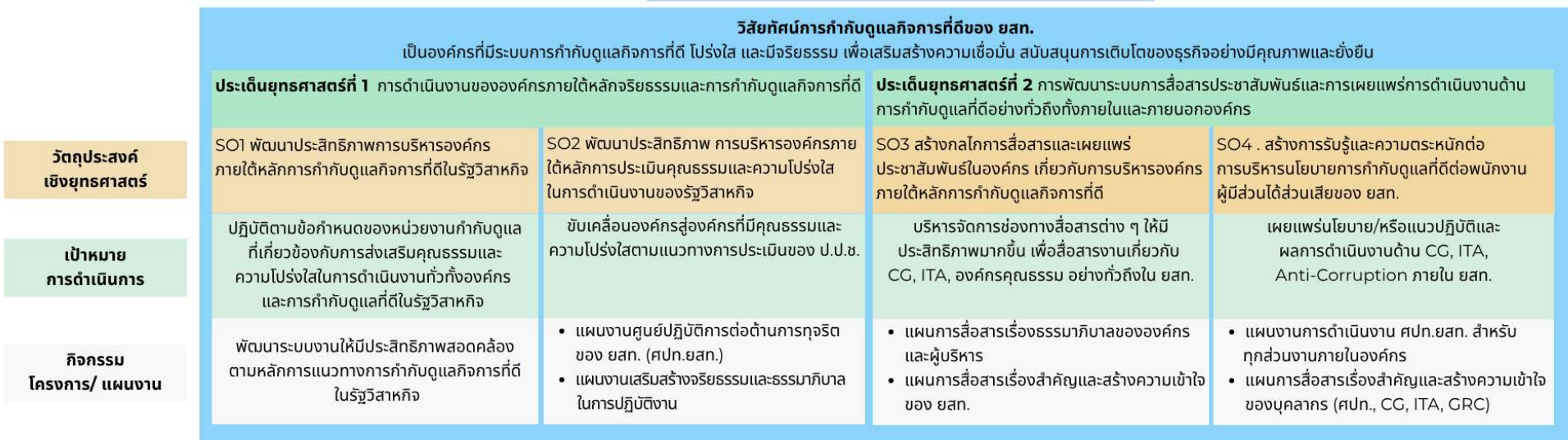
แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม	หน่วย	ปีงบประมาณ				
		2566	2567	2568	2569	2570
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม						
2.3 แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร						
- แนวทางการดำเนินงานเรื่องการป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) และผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	คะแนน	95-100	95-100	95-100	95-100	95-100
- จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.	จำนวน	0	0	0	0	0
2.4 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA, GRC)						
- ระดับการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทักษะคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท.	ร้อยละ	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
- จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.	จำนวน	0	0	0	0	0

3.6 แผนภาพยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนยุทธศาสตร์ ยสท. พ.ศ.2566-2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)



แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ยสท. พ.ศ.2566-2570



สรุปโครงสร้างแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 25570				
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายดำเนินการ	โครงการ/แผนงาน	ตัวชี้วัด
2	4	4	7	12

3.7 สรุปแผนงาน/ โครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2566- 2570

แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย												
ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	หลัก CG	แผนงาน/โครงการ	ปีงบฯ 2566 - 2570					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	หน่วยงานรับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
1. การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ	Accountability	พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนฯ ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - มีนโยบายและแนวปฏิบัติ คู่มือแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร - มีรายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล - มีกระบวนการ/ระบบการดำเนินงานที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	- ผลการประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้าน CG & Leadership (ตามแต่ละหัวข้อย่อย) - ระบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership และทุกส่วนงานที่ปรากฏตามแต่ละหัวข้อย่อย
	2. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐบาล	ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมินของ ปปช.	Accountability	แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท (ศปท.ยสท.)						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - มีการประเมินและการจัดการความเสี่ยงทุจริตในกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงเกิดการทุจริตตามกรอบแนวทางของ ป.ป.ช.	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) (เป้าหมายคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน) - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ ยสท. ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน	คณะทำงาน ศปท. ยสท.
			Transparency	แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในทุกระดับ	- ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมฯ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 - ร้อยละของพนักงานที่มีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	หลัก CG	แผนงาน/โครงการ	ปีงบประมาณ 2566 - 2570					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	หน่วยงานรับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
2. พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กร ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA, องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.	Value Creation	แผนการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เสริมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในองค์กร - พนักงานมีความรู้ความเข้าใจด้านธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง	- ร้อยละของพนักงานที่มีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100 - ร้อยละของพนักงานที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100 - พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อการดำเนินงานและการบริหารงานองค์กร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อจริยธรรมและธรรมาภิบาลการบริหารงานของ ยสท.	ฝ่ายอำนวยการฯ
			Transparency	แผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญ และสร้างความเข้าใจของการยาสูบแห่งประเทศไทย						- ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100	- ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ฝ่ายอำนวยการฯ

แผนงานระยะยาว กิจกรรม/โครงการ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2566-2570 การยาสูบแห่งประเทศไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าหมายการดำเนินการ	หลัก CG	แผนงาน/โครงการ	ปีงบฯ 2566 - 2570					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	หน่วยงานรับผิดชอบ
					66	67	68	69	70			
2. พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร	2. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติ และผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA , Anti Corruption ภายใน ยสท.	Transparency	แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร						- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงานต่อต้านการทุจริตของส่วนงานต่างๆ ภายใน ยสท. ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - มีกระบวนการและการดำเนินงานป้องกันการทุจริตระดับส่วนงาน	- แนวทางการดำเนินงานเรื่อง การป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) และผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่า 95 คะแนน - จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป มีความเชื่อมั่นในการทำงานที่สุจริตโปร่งใสในทุกส่วนงาน ของ ยสท.	คณะทำงาน ศปท. ยสท.
			Ethics	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA)						- ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน ร้อยละ 100 - ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงาน ร้อยละ 100 - พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการกำกับดูแลที่ดี การป้องกันการทุจริต จริยธรรมและจรรยาบรรณในการทำงาน	- ร้อยละการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทักษะ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเชื่อมั่นต่อ ยสท. ในการบริหารงานอย่างสุจริต โปร่งใส ตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณที่ดี	คณะทำงาน ศปท. ยสท./ ฝ่ายอำนวยการฯ

บทที่ 4

แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2569

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแผนงานระยะยาว พ.ศ. 2566-2570 แล้ว ได้นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2569

4.1 สรุปแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผนปฏิบัติการ มีโครงการ/กิจกรรมในแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2566 - 2570 ตามประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับโครงการ/งานในแผนยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 3) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ในรัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 1 ปฏิบัติตามข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม
คุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร และการกำกับดูแล
ที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

กิจกรรม 1.1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
ในรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรม
และความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2 ขับเคลื่อนองค์กรสู่องค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสตามแนวทางการประเมิน
ของ ปปช.

กิจกรรม 1.2.1 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)

กิจกรรม 1.2.2 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.1 บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับ CG, ITA,GRC,องค์กรคุณธรรม อย่างทั่วถึงใน ยสท.

กิจกรรม 2.1.1 แผนการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร

กิจกรรม 2.1.2 แผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญและสร้างความเข้าใจของ ยสท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

เป้าหมายผลการดำเนินการที่ 2.2 เผยแพร่นโยบาย/หรือแนวปฏิบัติและผลการดำเนินงานด้าน CG, ITA, GRC, Anti Corruption ภายใน ยสท.

กิจกรรม 2.2.1 แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร

กิจกรรม 2.2.2 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA, GRC)

4.2 รายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

แผนปฏิบัติงาน : ด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance) ปีงบประมาณ 2569																		
เป้าหมายการดำเนินงาน : - การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ - บริหารจัดการช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสื่อสารงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลที่ดี												ตัวชี้วัด : - ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน - ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนงานฯ		เป้าหมาย : - ร้อยละ 100 - ร้อยละ 100				
กลยุทธ์ : 1. ส่งเสริมและผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ให้สามารถปฏิบัติได้ทุกส่วนงานขององค์กร 2. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 3. สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4. สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.												ระยะเวลาดำเนินการ : ตุลาคม 2568 - กันยายน 2569					งบประมาณ : งบดำเนินการปกติ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี						ปีงบฯ 2569					ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ			
								ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.				มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 : การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี																		
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)																		
1. การสนองบทบาทของภาครัฐ																		
1.1 ทบทวน/ปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น														- นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว	ผลประโยชน์การดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อการสนองบทบาทของภาครัฐ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.2500	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership - คณะทำงาน Compliance Unit - คณะทำงาน GRC - คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน SM - คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน KM - ฝ่ายบัญชีและการเงิน - สำนักงบประมาณ - ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร - ฝ่ายอำนาจการและสื่อสารองค์กร - ฝ่ายตรวจสอบภายใน		
1.2 สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติฯ ที่ทบทวนเรียบร้อยแล้ว														- การประชาสัมพันธ์นโยบายและแนวปฏิบัติฯ ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.				
1.3 ดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2) การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล 3) การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ														- ตารางรวบรวมสรุปข้อมูลการรายงานการปฏิบัติฯ ตามหัวข้อที่กำหนด				
1.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพการรายงานผล/ประสิทธิผลของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด														- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง				
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม																		
2.1 ทบทวน/ปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม														- นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว	ผลประโยชน์การดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อบทบาทของรัฐวิสาหกิจ เพื่อการตลาดที่เป็นธรรม ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.2000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership - คณะทำงาน คปท. ยสท. - ฝ่ายขาย - ฝ่ายตลาด - สำนักกฎหมาย - ฝ่ายอำนาจการและสื่อสารองค์กร - ฝ่ายบัญชีและการเงิน - ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ - ฝ่ายตรวจสอบภายใน		
2.2 สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติฯ ที่ทบทวนเรียบร้อยแล้ว														- การประชาสัมพันธ์นโยบายและแนวปฏิบัติฯ ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.				
2.3 ดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อเริ่มการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) 4) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน 5) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์														- ตารางรวบรวมสรุปข้อมูลการรายงานการปฏิบัติฯ ตามหัวข้อที่กำหนด				
2.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม														- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง				

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบฯ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น															
	3.1 ทบทวน/ปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น													- นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.5000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership - คณะทำงาน ศปท. ยสท. - ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - ฝ่ายตรวจสอบภายใน
	3.2 สื่อสารนโยบายและแนวปฏิบัติฯ ที่ทบทวนเรียบร้อยแล้ว													- การประชาสัมพันธ์นโยบายและแนวปฏิบัติฯ ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.		
	3.3 ดำเนินงานและรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด โดยครอบคลุมประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน 2) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 3) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านรายการที่เกี่ยวข้องกัน													- ตารางรวบรวมสรุปข้อมูลการรายงานการปฏิบัติฯ ตามหัวข้อที่กำหนด		
	3.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		
	4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย															
	4.1 ทบทวน/ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการดำเนินงานด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุประเด็น/ความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในระดับองค์กรที่สอดคล้องกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM) อย่างเป็นระบบ													- นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว - ความต้องการ วัตถุประสงค์ และขอบเขตของการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.2500	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน SM
	4.2 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการ และนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปฏิบัติ													- แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ		
	4.3 ดำเนินงานและรายงานผลตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรายไตรมาส พร้อมรับมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุดตามเป้าหมายของแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วน													- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นรายไตรมาส		
	4.4 ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ ระบบกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		
	5. การเปิดเผยข้อมูล															
	5.1 การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี : รวบรวมและจัดทำผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ครบถ้วนทั้ง 14 ประเด็น													- ผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ทั้ง 14 ประเด็น	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อการเปิดเผยข้อมูล ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 4.6000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - คณะทำงานจัดทำหนังสือรายงานประจำปี
	5.2 จัดทำและเปิดเผยรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจาก สดง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สดง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน													- เผยแพร่รายงานประจำปีภายใน 1 เดือนหลังจาก สดง. รับรองงบการเงิน หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีแล้ว สดง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน		
	5.3 การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website : รวบรวมและจัดทำผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลผ่านผ่าน Website ครบถ้วนทั้ง 8 ประเด็น													- ผลการดำเนินงานและเปิดเผยข้อมูลผ่านผ่าน Website ทั้ง 8 ประเด็น		
	5.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของ ยสท.													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569											ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ		
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.				ก.ย.	
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	6. คณะกรรมการ																
	6.1 องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการ																
	6.1.1 กำหนดแนวทางในการกำหนด Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง และนำมาใช้คัดเลือก/สรรหาคณะกรรมการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด													- Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการ	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร	
	6.1.2 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของคณะกรรมการ และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	6.2 การกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี																
	6.2.1 คณะกรรมการ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางทางดำเนินงานในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ ที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้เกิดความยั่งยืน และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี													- แผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร	
	6.1.2 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ																
	6.3.1 คณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญก่อนเริ่มปีบัญชี ประกอบด้วย 1) แผนปฏิบัติการดิจิทัล / 2) แผนการตรวจสอบภายใน / 3) แผนบริหารทุนมนุษย์ / 4. แผนการจัดการความรู้													- แผนการดำเนินงานที่สำคัญ ทั้ง 4 แผนงานที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน DT - คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน HCM - คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน KM - ฝ่ายตรวจสอบภายใน	
	6.3.2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสพร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน													- รายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญ ทั้ง 4 แผนงานเป็นรายไตรมาส			
	6.3.3 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วม ระยะเวลา ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ โดยใช้ผลประเมินเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	6.4 การประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหาร																
	6.4.1 คณะกรรมการ จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด (ผู้ว่าการ) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ														- การจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด (ผู้ว่าการ) และผู้บริหารระดับสูง (รองผู้ว่าการและผอ.ฝ่าย)	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนของผู้ว่าการ - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
	6.4.2 คณะกรรมการ จัดให้มีการประเมินผู้บริหารระดับสูง (รองผู้ว่าการและ ผอ.ฝ่าย) โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนำไปผูกโยงกับระบบแรงจูงใจ ครบถ้วนทั้ง 2 ระดับ														- การจัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด (ผู้ว่าการ) และผู้บริหารระดับสูง (รองผู้ว่าการและผอ.ฝ่าย)		
	6.4.3 ประเมินคุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการประเมินผลงานและกำหนด ค่าตอบแทนของผู้บริหารฯ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติงานฯ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา														- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบฯ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ		
		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	6.5 ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ																	
	6.5.1 กำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่คณะกรรมการอย่างเป็นทางการเป็นรายเดือน														- ปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการที่แจ้งแก่คณะกรรมการอย่างเป็นทางการล่วงหน้าเป็นรายเดือน	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร	
	6.5.2 จัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน และดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน														- ผลการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน และดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน			
	6.5.3 คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ														- ผลการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ			
	6.5.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของการประชุมของคณะกรรมการ แลปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการ โดยใช้ผลประเมินเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา														- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	6.6 การเริ่มสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ																	
	6.6.1 คณะกรรมการ จัดให้มีนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี และคณะอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม ได้แก่ 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะอนุกรรมการรักษา ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน 3) คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 5) คณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ 6) คณะกรรมการด้านการบริหารนวัตกรรม															- คู่มือกำกับดูแลที่ดีของ ยสท. - คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership - ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร - เลขาธิการคณะกรรมการตรวจสอบ - เลขาธิการคณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนผู้ว่า - เลขาธิการคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า - เลขาธิการคณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง - เลขาธิการคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม - เลขาธิการคณะกรรมการสรรหากรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย - เลขาธิการคณะกรรมการสรรหาผู้ว่าการ - เลขาธิการคณะกรรมการพิจารณาสรรหาผู้ว่าการ
	6.6.2 ทบทวนกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการ															- กฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ได้ทบทวนและรับการพิจารณา ให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนด		
	6.6.3 คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ก่อนเริ่มปีบัญชี รวมถึงติดตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรเทาปัญหาของแผนปฏิบัติการประจำปีได้อย่างครบถ้วน															- แผนการกำกับดูแลที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการ ที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ - รายงานผลการดำเนินงานตามแผน ฯ เป็นรายไตรมาส		
	6.6.4 กำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดคล้องดูแลและกำกับกรปฏิบัติงานขององค์กร ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ (Compliance Unit)															- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน Compliance Unit		
	6.6.5 ติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายฯ โดยไม่ถูกร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับฯ															- รายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมายฯ - รายงานสรุปข้อร้องเรียนโดย ยสท. มีข้อร้องเรียนหรือถูกฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับฯ = 0		
	6.6.6 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดี โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูล พื้นฐานประกอบการพัฒนา															- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการฯ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	6.7 การประเมินและพัฒนาดตนเองของคณะกรรมการ																
	6.7.1 คณะกรรมการ กำหนดแนวทางในการประเมินและพัฒนาดตนเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการประเมินตนเองอย่างเป็นรูปธรรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และร่วมพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ														- แนวทางการประเมินและพัฒนาดตนเองของคณะกรรมการ - ผลการประเมินตนเองฯ - ผลการพิจารณาและอภิปรายผลประเมินตนเองในที่ประชุมคณะกรรมการ	ผลประโยชน์การดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.4000	ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
	6.7.2 จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและนำเสนอคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ และดำเนินการตามแผนฯ จนบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด													- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะกรรมการ - ผลการดำเนินการตามแผนฯ ตามเป้าหมายที่กำหนด			
	6.7.3 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการประเมินและพัฒนาดตนเองของคณะกรรมการ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน																
	7.1 ทบทวน/ปรับปรุงแนวทางในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงแนวทางในการติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ													- แนวทางการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั้งกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ	ผลประโยชน์การดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.0000	ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร - คณะทำงาน GRC	
	7.2 คณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในก่อนเริ่มปีบัญชี													- แผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ			
	7.3 รายงานผลการดำเนินงานให้คณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ เพื่อกำกับ ติดตาม พร้อมมองข้อสังเกตที่มีสาระสำคัญเพื่อดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนฯ และนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการบูรณาการ GRC 1) แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2) การบูรณาการด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC)													- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (รายเดือน) และควบคุมภายใน (รายไตรมาส) และการดำเนินงานด้าน GRC (รายไตรมาส)			
	7.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง คุณภาพ/ประสิทธิผลของกระบวนการให้ความเห็นชอบและติดตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนา													- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง			
	8. จริยธรรมและจรรยาบรรณ																
	8.1 ทบทวน /ปรับปรุงคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากลทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน														- คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน	ผลประโยชน์การดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อจรรยาบรรณ ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.2000	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล - คณะทำงาน ศปท. ยสท.
	8.2 เผยแพร่คู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน														- การประชาสัมพันธ์คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.		
	8.3 จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปี รวมทั้งมีการประเมินการดำเนินงานด้านจริยธรรมจรรยาบรรณ														- รายงานผลการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน		
	8.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง ประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ของ ยสท.														- ผลการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบฯ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ)	9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม																
	9.1 การจัดให้มีระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ																
	9.1.1 ทบทวน ปรับปรุงนโยบาย แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม														- แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อความยั่งยืนและนวัตกรรม ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 2.5000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน IM
	9.1.2 คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ก่อนเริ่มปีบัญชี														- แผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีที่ได้รับการพิจารณาและให้ความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการ		
	9.1.3 คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการฯ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสพร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และดำเนินการบรรลุเป้าหมายของแผนบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างครบถ้วน														- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมเป็นรายไตรมาส		
	9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์																
	9.2.1 ทบทวน ปรับปรุงนโยบาย แนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ .														- นโยบายและแนวปฏิบัติที่ได้รับการทบทวน/ปรับปรุงแล้ว	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อความยั่งยืนและนวัตกรรม ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 2.5000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership
	9.2.2 กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และดำเนินการค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของ ยสท. ตามแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่ม														- โครงสร้างผู้รับผิดชอบ / ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืน ตามที่เกณฑ์กำหนด		
	9.2.3 นำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ														- การแสดงการนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า สำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี		
	9.2.4 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์														- ผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		
	9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน																
	9.3.1 จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่														- รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อความยั่งยืนและนวัตกรรม ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 2.5000	- คณะทำงานรายงานผลฯ ด้าน CG & Leadership
	9.1.2 เผยแพร่โดยทั่วไปและเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.														- การประชาสัมพันธ์รายงานการพัฒนาความยั่งยืน ตามช่องทางต่าง ๆ ของ ยสท.		
	9.1.3 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน														- ผลการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ - กระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง		
	10. การติดตามผลการดำเนินงาน																
	10.1 มีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินตามแนวทางที่กำหนด รายงานต่อคณะกรรมการ พร้อมรับมอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ และติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด														- ตารางสรุปผลการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน - ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะอนุ/คณะกรรมการ ที่มีสาระสำคัญ - มติและรายงานการประชุมของคณะอนุ/คณะกรรมการ	ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enabler ด้าน CG & Leadership หัวข้อการติดตามผลการดำเนินงาน ได้คะแนนไม่น้อยกว่า 3.2500	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
	10.2 มีการจัดทำรายงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการ โดยมีองค์ประกอบประเด็นสำคัญครบถ้วน ได้แก่ 1) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 2) ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน 3) แนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงาน														- รายงานการประชุมในด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่มีองค์ประกอบครบถ้วนทั้ง 3 ประเด็นสำคัญ		
	10.3 ประเมินและทบทวน/ปรับปรุง ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน																

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569											ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์การภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท.(ศปท.ยสท.) - วิเคราะห์ผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ ป.ป.ช./ทบพวน ปรับปรุง และจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2567 ตามแนวทางการดำเนินงาน/โครงการฯ ของ ป.ป.ช.												- รายงานวิเคราะห์ผลประโยชน์ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและแนวทางการจัดการป้องกัน การทุจริต	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 คะแนน - ข้อร้องเรียนเรื่องทุจริต = 0	- คณะทำงาน ศปท. ยสท.
	แนวทางที่ 1 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต														
	- การขับเคลื่อนหลักสูตรฝึกอบรมและเสริมสร้างองค์ความรู้ในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในการปฏิบัติหน้าที่												- การอบรมด้านทุจริตศึกษาของสำนักงาน ป.ป.ช. และหลักสูตรอื่น ๆ เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริต - การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ		
	- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ส่วนรวม												- คู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - จัดอบรมหลักสูตรความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - รายงานการลงนามตามมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้ง - ประชาสัมพันธ์ องค์ความรู้ด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์		
	- การปฏิบัติตามนโยบายไม่รับของขวัญของกำนัลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงาน (No Gift Policy)												- ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้สู่สาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อป้องกันการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐ - รายงานการรับของขวัญ และของกำนัลตามนโยบาย No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่		
	- ยกระดับดัชนีการรับรู้การทุจริต : การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ของสำนักงาน ป.ป.ช.												- ตอบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ITA (IT, EIT และ OIT) ได้ถูกต้องครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด และได้ผลประเมินผ่านเกณฑ์ที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด		
	แนวทางที่ 2 การจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ														
	- การจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ												- แนวทางการปฏิบัติงานการจัดการเรื่องร้องเรียน - แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการเรื่องร้องเรียน กรณีเกิดการทุจริตต่อหน้าที่หรือการประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. (Complaints Handling Policy) - แนวทางการให้บริการเรื่องร้องเรียนสำหรับบุคคลภายนอก		
	- ช่องทางการแจ้งเบาะแสและการรายงานผลเรื่องร้องเรียนเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการทุจริตหรือประพฤติมิชอบ												- รายงานข้อมูลเรื่องกล่าวหาหรือเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ยสท. ดำเนิน (ทุจริต) และกระทำการทุจริต ที่จำเป็นต้องขยายระยะเวลาเกินกว่า กรอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด (ประจำเดือน)		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารองค์กรภายใต้หลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	- การประเมินความเสี่ยง และการเปิดเผยความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง สร้างกลไกป้องกันการทุจริตในองค์กร													- คู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ และแผนบริหารความเสี่ยงและมาตรการป้องกันควบคุมความเสี่ยงการทุจริต - มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ เพื่อความโปร่งใสในการดำเนินงานและลดเรื่องร้องเรียนด้านจัดซื้อจัดจ้าง	- ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 คะแนน - ข้อร้องเรียนเรื่องทุจริต = 0	- คณะทำงาน ศปท. ยสท.
	แนวทางที่ 3 การดำเนินคดีทุจริตมีความรวดเร็ว เป็นธรรม โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ															
	- การอบรมให้ความรู้พื้นที่กะเกี่ยวกับการดำเนินคดีทุจริตให้กับพนักงานผู้ที่อยู่ในกระบวนการดำเนินการเรื่องร้องเรียน													- การจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานผู้ที่อยู่ในกระบวนการดำเนินคดีด้านวินัย (ทุจริต) และกระทำการทุจริต ที่จำเป็นต้องขยายระยะเวลาเกินกว่ารอบเวลาปกติที่กฎหมายกำหนด		
	แนวทางที่ 4 การแสดงเจตจำนงในการบริหารด้วยความสุจริต															
	- ทบทวนนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต													- นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริต		
	- การกำกับดูแลองค์กรให้ปฏิบัติตามภารกิจในรอบของกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและจริยธรรม (Compliance)													- สื่อประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ Case Study เกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับและจริยธรรม เพื่อประชาสัมพันธ์ทางช่องทางต่างๆ ของ ยสท.		
	- ส่งเสริมให้มีระบบบริหารจัดการภายในเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม ซื่อตรง โปร่งใส ตรวจสอบได้													- ได้ระบบบริหารจัดการการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ (OIT) ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้		
	- รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตภาครัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ													- รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตภาครัฐวิสาหกิจ ประจำปี		
	แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน															
	- วิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนจริยธรรมฯ ปี 2569 และจัดทำแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ ปี 2570 และทบทวนคู่มือจริยธรรมฯ													- แผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ ปี 2570		
- เผยแพร่แผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ และคู่มือจริยธรรมฯ													- การประชาสัมพันธ์แผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ และคู่มือจริยธรรมฯ ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.			
- ดำเนินการจัดอบรมหรือจัดหาหลักสูตร E-Learning/กิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมฯ													- การจัดอบรมหรือจัดหาหลักสูตร E-Learning/กิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมฯ			
- สรุปผลการจัดอบรมและติดตามหลังการอบรม 3-6 เดือน/กิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมฯ													- ผลการจัดอบรมและติดตามหลังการอบรม 3-6 เดือน/กิจกรรมเสริมสร้างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมฯ			
- ประเมินผลการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณฯ และนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง													- ผลการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณฯ			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดีอย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร																	
2.1 สร้างกลไกการสื่อสารและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในองค์กรเกี่ยวกับบริหารองค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี	แผนการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร																
	- กำหนดประเด็นที่ต้องสื่อสาร/กิจกรรม/รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร/กลุ่มเป้าหมาย														- ประเด็นที่ต้องสื่อสาร/กิจกรรม/รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร	- ร้อยละของพนักงานที่มีความเชื่อมั่นต่อธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100 - ร้อยละของพนักงานที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนงานขึ้นไป ร้อยละ 100	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
	- ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กร														- สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผลิตและเผยแพร่		
	- ประสานสัมพันธ์กิจกรรมการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ														- การจัดกิจกรรมการสื่อสาร		
	- สำรวจและสรุปผลการประเมิน และทบทวนพร้อมทั้งจัดทำแผนการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร สำหรับปีงบประมาณถัดไป														- แบบสำรวจและรายงานสรุปผลการประเมินข้อเสนอแนะจากพนักงาน - แผนสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลขององค์กรและผู้บริหาร ปีงบประมาณ 25670		
	- รายงานผลการดำเนินงานตามแผน เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ เป็นรายไตรมาส														- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ รายงานไตรมาสที่ถูกต้อง ครบถ้วน		
แผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญและสร้างความเข้าใจของการยาสูบแห่งประเทศไทย																	
- กำหนดประเด็นที่ต้องสื่อสาร/กิจกรรม/รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร															- ประเด็นที่ต้องสื่อสาร/กิจกรรม/รูปแบบ/วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร	- ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 - ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	- ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
- ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์เรื่องที่สำคัญขององค์กร															- สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผลิตและเผยแพร่		
- จัดกิจกรรมสื่อสารเรื่องที่สำคัญขององค์กร - การแถลงนโยบายและทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้บริหารระดับฝ่าย - การถ่ายทอดเนื้อหาสำคัญขององค์กรจากการประชุมผู้บริหารระดับฝ่ายโดยผู้บริหารหน่วยงาน - จัดอบรมและพัฒนาทักษะเครือข่ายประชาสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน - กิจกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - อื่น ๆ														- การจัดกิจกรรมพบปะสื่อสาร/ประชุม/เวทีรับฟังความคิดเห็น ฯลฯ - การสอบถามความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม			
- สำรวจและสรุปผลการประเมิน และทบทวนพร้อมทั้งจัดทำแผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญและสร้างความเข้าใจของการยาสูบแห่งประเทศไทย สำหรับปีงบประมาณถัดไป															- แบบสำรวจและรายงานสรุปผลการประเมินข้อเสนอแนะจากพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - แผนการสื่อสารเรื่องที่สำคัญและสร้างความเข้าใจฯ ปีประมาณ 2570		
- รายงานผลการดำเนินงานตามแผน เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ เป็นรายไตรมาส (ตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดี)															- รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ รายงานไตรมาสที่ถูกต้อง ครบถ้วน		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กิจกรรมด้านการกำกับดูแลที่ดี	ปีงบประมาณ 2569												ผลผลิต (Output)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้รับผิดชอบ		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
2.2 สร้างการรับรู้และความตระหนักต่อการบริหารนโยบายการกำกับดูแลที่ดีต่อพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.	แผนงานการดำเนินงาน ศปท.ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร																	
	- ทบทวน ปรับปรุง และจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับกิจกรรมตามแนวทางของแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตฯ (ยสท.)														- แผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของส่วนงาน	- แนวทางการดำเนินงานเรื่องการป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้ผลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) และผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 คะแนน - จำนวนเรื่องของการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0	- คณะทำงาน ศปท. ยสท. - หัวหน้าส่วนงานทุกส่วนภายใน ยสท.	
	- จัดทำหรือถ่ายทอดสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการป้องกันการทุจริตสื่อสารพนักงานในส่วนงาน													- การประชาสัมพันธ์ด้านการป้องกันการทุจริตแก่พนักงานในส่วนงาน				
	- ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ (ITA) กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน													- พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงานดำเนินการตอบแบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานฯ (ITA)				
	- รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ของส่วนงาน (ไม่เกินทุกวันที่ 5 ของเดือนถัดไป)													- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ ของส่วนงาน				
	- ประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายแผนงานของแต่ละส่วนงาน (26 ส่วนงาน)													- ผลการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายแผนงานของแต่ละส่วนงาน				
	แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท.,CG,ITA,GRC)																	
- ดำเนินการจัดทำสื่อในรูปแบบต่าง ๆ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สำหรับจัดกิจกรรมด้าน CG ,GRC และ ITA และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ภายใน ยสท. และการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับพนักงาน														- การประชาสัมพันธ์กิจกรรมด้าน CG ,GRC และ ITA ตามช่องทางต่างๆ ของ ยสท.	- ร้อยละการรับรู้ค่านิยมสุจริต ที่คนคิด และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. ไม่น้อยกว่า 95% - จำนวนเรื่องของการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท. = 0			- คณะทำงาน ศปท. ยสท. - ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กร
- ดำเนินการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี														- ผลการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี				
- ดำเนินการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี														- ผลการสำรวจความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี				

ภาคผนวก

ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1.1 พัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องตามหลักการแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ผลประเมินการดำเนินงานของ ยสท. ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน CG	5	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.26 - 5.00$
	4	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 4.01 - 4.25$
	3	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.76 - 4.00$
	2	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ $\geq 3.51 - 3.75$
	1	คะแนนตามเกณฑ์ประเมินในระดับ < 3.50

1.2 แผนงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท.ยสท.)

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับความสำเร็จของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐของ ยสท. ประจำปีงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 85 คะแนน (ตามเกณฑ์ขั้นต่ำ ของสำนักงาน ป.ป.ช.)	5	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่านดีเยี่ยม” (IIT, EIT, ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ OIT ต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน)
	4	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่านดี” (IIT, EIT, ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ OIT ต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 85 คะแนน)
	3	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่าน” (85 - 100 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)
	2	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ต้องปรับปรุง” (70 - 84.99 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)
	1	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ต้องปรับปรุงโดยด่วน” (0 - 69.99 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)

1.3 แผนงานเสริมสร้างจริยธรรมและธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ผลสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานตามคู่มือจริยธรรมฯ	5	ร้อยละของการประเมินเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานตามคู่มือจริยธรรม 100
	4	ร้อยละของการประเมินเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานตามคู่มือจริยธรรม 95 - 99.99
	3	ร้อยละของการประเมินเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานตามคู่มือจริยธรรม 90 - 94.99
	2	ร้อยละของการประเมินเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานตามคู่มือจริยธรรม 85 - 89.99
	1	ร้อยละของการประเมินเพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพนักงานตามคู่มือจริยธรรม 80 - 84.99

2.2 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของ ยสท.

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับการรับรู้และเข้าใจของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อข้อมูลสำคัญขององค์กร	5	ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ≥ 95
	4	ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ≥ 90
	3	ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ≥ 85
	2	ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ≥ 80
	1	ร้อยละของพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รับรู้และเข้าใจข้อมูลสำคัญขององค์กร ≥ 75
ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม	5	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ≥ 80
	4	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ≥ 75
	3	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ≥ 70
	2	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ≥ 65
	1	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการจัดกิจกรรม ≥ 60

2.3 แผนงานการดำเนินงาน ศปท. ยสท. สำหรับทุกส่วนงานภายในองค์กร

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
แนวทางการดำเนินงานเรื่องการป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติทั้งองค์กร ส่งผลให้การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) และผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	5	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่านดีเยี่ยม” (IIT, EIT, ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ OIT ต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน)
	4	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่านดี” (IIT, EIT, ส่วนที่ 1 ส่วนที่ 2 และ OIT ต้องมีคะแนนไม่น้อยกว่า 85 คะแนน)
	3	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ผ่าน” (85 - 100 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)
	2	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ต้องปรับปรุง” (70 – 84.99 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)
	1	ได้รับผลการประเมิน ITA ของสำนักงาน ป.ป.ช. “ต้องปรับปรุงโดยด่วน” (0 – 69.99 คะแนน ไม่มีเงื่อนไข)
จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.	“สำเร็จ”	จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน = 0
	“ไม่สำเร็จ”	จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน ≥ 1

2.4 แผนการสื่อสารเรื่องสำคัญและสร้างความเข้าใจของบุคลากร (ศปท., CG, ITA)

ตัวชี้วัด	ระดับความสำเร็จ	ความหมาย
ระดับการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 ค่าเป้าหมาย : ($\geq$ ระดับ 5)	5	ร้อยละของการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. $\geq$ 95
	4	ร้อยละของการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. $\geq$ 90-94
	3	ร้อยละของการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. $\geq$ 85-89
	2	ร้อยละของการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. $\geq$ 80-84
	1	ร้อยละของการรับรู้ค่านิยมสุจริต ทศนคติ และพฤติกรรมในการต่อต้านการทุจริตของพนักงาน ยสท. $\geq$ 79
จำนวนการกระทำทุจริตของพนักงาน ยสท.	“สำเร็จ”	จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน = 0
	“ไม่สำเร็จ”	จำนวนเรื่องการกระทำทุจริตของพนักงาน $\geq$ 1

คำนิยามที่สำคัญ

วิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางองค์กร เป้าหมายหลักที่องค์กรมุ่งที่จะบรรลุ

พันธกิจ (Mission) ขอบเขต บทบาท หน้าที่หลักที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

จุดมุ่งหมายสูงสุดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การสร้างความยั่งยืนและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายในการยึดมั่นการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้บริการที่มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน สากลตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวทางหลักในการดำเนินงานขององค์กรภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) โดยมุ่งเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ยั่งยืน ควบคู่กับการส่งเสริมผลประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพและรับผิดชอบต่อในระยะยาว องค์กรจะดำเนินงานบนพื้นฐานของจริยธรรม ความเคารพในสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความโปร่งใส ตลอดจนสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมตามบริบทและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การกำกับดูแลกิจการที่ดี กระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่มีการจัดโครงสร้างและการบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อตอบสนองประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าหมายผลการดำเนินการ เป้าหมายผลการดำเนินการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

โครงการหรือกิจกรรม โครงการ กิจกรรม หรือวิธีการที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินการที่วางไว้ในเชิงคุณภาพและปริมาณ

ค่าเป้าหมาย ค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ