

# รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี การยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของ ยสท. เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐและหน่วยงานกำกับดูแลคณะกรรมการ ยสท. ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ร่วมกับฝ่ายบริหารในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนตรวจสอบภายใน แผนบริหารความเสี่ยง แผนเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการจัดการความรู้ แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น คณะกรรมการ ยสท. กำกับดูแลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้ ยสท. ยังคงเติบโตอย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจยาสูบ เป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศชาติ และเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

## ส่วนที่ ๑ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย

### ๑.๑ การจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยแต่งตั้งกรรมการ ยสท. เข้าร่วมเป็นอนุกรรมการเพื่อเป็นผู้กำกับดูแลและส่งเสริมให้ ยสท. มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติ และหลักเกณฑ์การประเมินด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ซึ่งรัฐวิสาหกิจให้การยอมรับและปฏิบัติตาม

คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เป็นผู้วางนโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. รวมถึงนโยบายและแนวปฏิบัติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ดังนี้

- ๑) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๒) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance: GRC)
- ๓) นโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Policy)
- ๔) นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

- ๕) นโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม
- ๖) นโยบายป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน
- ๗) นโยบายป้องกันการเกิดรายงานเกี่ยวโยง
- ๘) นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง
- ๙) นโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ๑๐) นโยบายด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ๑๑) นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการความรู้
- ๑๒) นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรม
- ๑๓) นโยบายการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์
- ๑๔) นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
- ๑๕) นโยบายการเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
- ๑๖) นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ของ ยสท.

ในคราวประชุมคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ครั้งที่ ๒ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ ที่ประชุมได้พิจารณาและเห็นชอบผลการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. และนโยบายที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งอนุมัติใช้ “คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖” ซึ่งคณะกรรมการ ยสท. รับทราบคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ในคราวประชุมครั้งที่ ๗ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ประกอบด้วยนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. นโยบายที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวปฏิบัติมาบรรจบรวมไว้และเผยแพร่ผ่านทางช่องทางการสื่อสารภายในและภายนอก ยสท. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยาสูบ ได้ศึกษาทำความเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง รวมถึงเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจได้ว่า ยสท. มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และตรวจสอบได้

#### นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับหน่วยงานกำกับดูแล

รายละเอียดปรากฏในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ส่วนที่ ๔ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. หมวดที่ ๑ “บทบาทและหน้าที่ของ ยสท. ที่มีต่อหน่วยงานกำกับดูแล”

#### นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ

รายละเอียดปรากฏในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ส่วนที่ ๔ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. หมวดที่ ๒ “การปฏิบัติต่อคณะกรรมการอย่างเท่าเทียมกัน” และหมวดที่ ๕ “ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ”

## นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายละเอียดปรากฏในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ส่วนที่ ๔ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. หมวดที่ ๓ “บทบาทต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” และหมวดที่ ๔ “การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส”

### ๑.๒ โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕ ประกอบด้วยบุคคลผู้มีความรู้ ความสามารถ และคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑ และพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ให้บรรลุตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้น ภาครัฐ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

#### คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ยสท. (คำสั่ง ยสท. ที่ ๕๑/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๕) มีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ฉบับปรับปรุง) ลงวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๕ ดังนี้

๑) ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดีต่อการยาสูบแห่งประเทศไทย ตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) การนำองค์กร (Leadership) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) การแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม การบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้น ทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและการรายงานความยั่งยืน (Global Reporting Initiative) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) การบริหารจัดการลูกค้า (Customer Management) และการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง (Compliance) รวมถึงการบูรณาการในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance, Risk and Compliance: GRC)

๒) พิจารณานุมัติแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และคู่มือต่าง ๆ เช่น แผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคู่มือการพัฒนาความยั่งยืน เป็นต้น พร้อมทั้งทบทวนแผนงานและคู่มือดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็น ก่อนรายงานให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

๓) กำกับและติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่ดี แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงผลการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำ

องค์กร และด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า พร้อมทั้งให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

๔) รายงานผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

๕) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยมอบหมาย

#### **คณะอนุกรรมการอื่นที่คณะกรรมการ ยสท. แต่งตั้ง**

เพื่อให้การกำกับดูแลกิจการของ ยสท. เป็นไปอย่างครบถ้วนและเหมาะสม คณะกรรมการ ยสท. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ โดยจัดให้มีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบครบถ้วน ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ดังนี้

- ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ
- ๒) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๓) คณะอนุกรรมการสรรหากรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๔) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาค่าตอบแทนของผู้ว่าการ
- ๕) คณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง
- ๖) คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ๗) คณะอนุกรรมการบริหารจัดการและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ ยสท.
- ๘) คณะอนุกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์
- ๙) คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย
- ๑๐) คณะอนุกรรมการกำกับดูแลบริหารการป้องกันและปราบปรามบุหรี่ปิดกฎหมาย (กปป.)

#### **คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง**

ฝ่ายบริหารของ ยสท. ส่งเสริมและขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ซึ่งมีผู้ว่าการ รองผู้ว่าการทุกด้าน และหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันขับเคลื่อน ประกอบด้วย

**๑) คณะทำงานประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers) และคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย**

- ๑) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG & Leadership)
- ๒) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)
- ๓) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC)
- ๔) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM)
  - ๔.๑) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)
  - ๔.๒) ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CM)
- ๕) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

๖) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

๗) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)

มีหน้าที่นำเสนอแนวทางการพัฒนา ยสท. ตามหลักเกณฑ์ฯ Enablers ต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแล ก่อนรายงานให้คณะกรรมการ ยสท. รับทราบหรือเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

**๒) คณะทำงานบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance: GRC) มีหน้าที่ ดังนี้**

- ขับเคลื่อนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance, Risk and Compliance: GRC) เพื่อให้เกิดการบูรณาการตามแนวทาง GRC
- กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสัญญา และข้อผูกพันต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว
- ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรม และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี รวมถึงสื่อสารเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวทาง GRC ทั่วทั้งองค์กร
- สามารถเรียกข้อมูล เอกสาร บุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน ยสท. เพื่อชี้แจงให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ได้
- สรุปผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานฯ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

**๓) คณะทำงานประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) มีหน้าที่ ดังนี้**

- สนับสนุนนโยบายด้านการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของ ยสท. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของ ยสท. ให้เป็นไปตามกฎระเบียบของ ยสท. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารและพนักงานของ ยสท. ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของ ยสท. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ให้คำปรึกษา แนะนำ หน่วยงานต่าง ๆ ของ ยสท. เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบของ ยสท. และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- กำหนด/ทบทวนบทบาทหน้าที่บุคคล/หน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่สอดส่องดูแลและกำกับการปฏิบัติงานของ ยสท. ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ
- สรุปผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของคณะทำงานฯ และรายงานต่อคณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง
- สรุปผลการดำเนินงานของคณะทำงานฯ ให้ฝ่ายตรวจสอบภายในทุกไตรมาส เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ ยสท. รับทราบ
- ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการทำหน้าที่ของคณะทำงานฯ
- สามารถเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน ยสท. ตอบข้อซักถาม เพื่อชี้แจงให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของคณะทำงานฯ

### หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน ยสท.

หน่วยงานทุกหน่วยงานทั้งในระดับฝ่ายและสำนักล้วนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. นโยบายที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด ผู้บริหารของหน่วยงานมีหน้าที่ต้องถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติ ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่ถูกต้องและสอดคล้องตามแนวปฏิบัติในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ กำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมให้พนักงานมีพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

## ส่วนที่ ๒ ผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ๒.๑ การสนองบทบาทภาครัฐ

ยสท. ได้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่คณะกรรมการ ยสท. ซึ่งเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นภาครัฐหรือกระทรวงการคลัง อย่างเป็นระบบ ตามแนวปฏิบัติในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

#### การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

หน่วยงานของ ยสท. จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนเป็นระบบ ในรูปแบบรายงาน เช่น บันทึกข้อความ รายงานการประชุม แบบฟอร์มการรายงานตัวชี้วัด เป็นต้น เป็นรายเดือน รายไตรมาส และรายปี นำเสนอผ่านหัวหน้าหน่วยงาน รองผู้ว่าการที่กำกับดูแล ผู้ว่าการ คณะอนุกรรมการคณะกรรมการ ยสท. รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง

รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน ได้แก่ ผลกำไร/ขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EP) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายงบทำการ/งบลงทุน ฯลฯ

รายงานผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ผลการดำเนินงานตามภารกิจ ผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ ผลการดำเนินงานตามแผนงานที่สำคัญ (แผน ยุทธศาสตร์องค์กร แผนปฏิบัติการประจำปี EVM แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน แผนตรวจสอบภายใน แผนแม่บทต่าง ๆ) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ผลการดำเนินงานของ คณะอนุกรรมการ ฯลฯ

#### การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล

หน่วยงานของ ยสท. จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี นำเสนอคณะกรรมการที่รับผิดชอบและคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ (GRC) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายปี ได้แก่ รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย และรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี

#### การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ

หน่วยงานของ ยสท. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานและนำเสนอคณะกรรมการที่รับผิดชอบ และคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการคณะกรรมการประสานงาน ติดตาม ตรวจสอบ การกำกับดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance Unit) รายงานการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่สำคัญขององค์กร จำนวน ๑๐ กฎหมาย และรายงานการสอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

## ๒.๒ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

คณะกรรมการ ยสท. กำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมและแนวปฏิบัติ ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ครอบคลุมทั้ง ๕ ประเด็น ได้แก่ นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน อย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ) นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ โดยมีผลการดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม ครอบคลุมทั้ง ๕ ประเด็น สรุปดังนี้

#### ด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม (คู่แข่ง)

ยสท. ให้ความสำคัญในการดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. ๒๕๖๐ และพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑ ไม่กีดกันทางการค้า ไม่บิดเบือนข้อมูล ไม่จำกัดสิทธิของ

ร้านค้าให้ขายเฉพาะบุหรี่ของ ยสท. และกำหนดระดับราคาสินค้าอย่างเป็นธรรมและสอดคล้องกับอัตราภาษีสรรพสามิตยาสูบ และประกาศให้ทราบโดยทั่วไปอย่างชัดเจน

### **ด้านการเข้าถึงเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (เจ้าหนี้)**

ยสท. จัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน (Work Flow) ในเรื่องการจัดทำแผนเงินกู้ระยะสั้นเพื่อเสริมสภาพคล่อง การประกาศเชิญชวนธนาคารพาณิชย์เข้าร่วมการประมูลเพื่อเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การเปิดของข้อเสนออัตราดอกเบี้ยเงินกู้ รวมถึงการจัดทำแผนการบริหารหนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงระยะเวลาดำเนินการ อย่างชัดเจน และเป็นระบบ

### **ด้านการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ (คู่ค้าและผู้ส่งมอบ)**

ในการจัดหาพัสดุและบริการต่าง ๆ ยสท. ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และกฎกระทรวงที่ออกตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างฯ เป็นสำคัญ สามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใสทุกกระบวนการ พร้อมทั้งจัดการอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างสม่ำเสมอ

### **ด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน**

ยสท. ให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งหวังให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส ดำเนินงานตั้งแต่ในส่วนของกาหนดนโยบาย กระบวนการบริหารจัดการ การสร้างการตระหนักรู้ถึงการไม่ทนต่อความทุจริต เชิดชูบุคคลที่ประพฤติปฏิบัติดี และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังการทุจริต ส่งเสริมการประกอบธุรกิจที่สะอาด ปราศจากสินบน มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน การแจ้งเบาะแส การให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเสนอแนะ การชดเชยสินค้า โดยมีการสื่อสารช่องทางให้กับลูกค้า คู่ค้า ผู้บริโภค และประชาชนทั่วไปรับทราบ

### **ด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์**

จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (Feedback Report) หัวข้อที่ ๒ บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม ซึ่งระบุว่า ยสท. ควรจัดทำ/ทบทวนแนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรมอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ทั้งนี้ นโยบายต้องประกอบด้วยองค์ประกอบขั้นต่ำ ได้แก่ แนวปฏิบัติแต่ละด้านที่ชัดเจน โครงสร้างผู้รับผิดชอบระบบการบริหารจัดการระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน และระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและ/หรือคณะอนุกรรมการ...” ยสท. จึงได้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ เสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า เพื่อพิจารณาอนุมัตินโยบายดังกล่าว และได้ออกประกาศการยาสูบแห่งประเทศไทย ที่ ๔๒/๒๕๖๖ เรื่องนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแยกบัญชีเชิงสังคมและพาณิชย์ เพื่อถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป



## ๒.๓ สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### การป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน

คณะกรรมการ ยสท. กำหนดนโยบายการป้องกันการใช้อข้อมูลภายในและแนวปฏิบัติ ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เพื่อมิให้มีการเข้าถึงและนำข้อมูลภายในที่มีใช้ข้อมูลสาธารณะ หรือข้อมูลสำคัญที่ยังไม่ได้เผยแพร่แก่สาธารณะ ไปแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของ ยสท. ผู้ถือหุ้นภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. พึ่งปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าวอย่างเคร่งครัด ดังนี้

- ๑) การปฏิบัติตามมาตรการรักษาความลับของเอกสารของการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๒) การปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของการยาสูบแห่งประเทศไทย ภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ เพื่อปกป้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าของข้อมูลที่มีการติดต่อ ทำธุรกรรม รวมทั้งธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์กับ ยสท. ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง ผู้ใช้บริการ คู่ค้า และผู้ทำงานหรือทำประโยชน์ให้แก่ ยสท.
- ๓) การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องไม่ใช้ข้อมูลภายในที่เป็นความลับของ ยสท. ในทางมิชอบ และต้องรักษาความลับของ ยสท. ลูกค้า คู่ค้า สังคม และประชาชนอย่างเคร่งครัด
- ๔) คณะกรรมการข้อมูลข่าวสารการยาสูบแห่งประเทศไทยกำกับดูแลการอนุญาตให้เปิดเผยข้อมูลภายในของ ยสท. ให้เป็นไปกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ๕) การบังคับใช้ระเบียบโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ว่าด้วยวินัยพนักงานยาสูบ พ.ศ. ๒๕๓๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

คณะกรรมการ ยสท. ได้รับสิทธิให้เข้าถึงข้อมูลภายในต่าง ๆ ของ ยสท. ทั้งรายงานด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน จากระเบียบวาระการประชุม มติที่ประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการ ยสท. และคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ รวมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ยสท. ซึ่งจัดเก็บไว้เป็นฐานข้อมูลใน Google Drive ของเลขานุการคณะกรรมการ ยสท. โดยคณะกรรมการ ยสท. สามารถใช้บัญชีอีเมลที่ได้รับจาก ยสท. เท่านั้น (xxx@thaitobacco.or.th) ในการเข้าดูข้อมูลดังกล่าว

### การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง

คณะกรรมการ ยสท. กำหนดนโยบายการป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยงและแนวปฏิบัติ ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ต้องเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และห้ามมีส่วนร่วมในการพิจารณาอนุมัติ

กรรมการ ยสท. ต้องยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินพร้อมเอกสารประกอบต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (คณะกรรมการ ป.ป.ช.) ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๖๑ ตามกำหนดเวลาตามประกาศคณะกรรมการ ป.ป.ช. พร้อมทั้ง

ลงนามในแบบเปิดเผยรายการเกี่ยวโยงหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทุกปีงบประมาณ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยเก็บเอกสารไว้ที่ ยสท. และมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีและเว็บไซต์ของ ยสท. ทั้งนี้ ประธานกรรมการ ยสท. กำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ยสท. หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการประชุมใด ๆ จะต้องงดเว้นการร่วมอภิปราย และงดออกเสียง หรือออกจากที่ประชุมในวาระนั้น ๆ

### **การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

ความขัดแย้งทางผลประโยชน์คือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ของ ยสท. ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม คณะกรรมการ ยสท. ให้ความสำคัญต่อการป้องกันมิให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และแนวปฏิบัติ ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ สำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. เพื่อถือปฏิบัติ ดังนี้

- ๑) ต้องเปิดเผยข้อมูลในเรื่องผลประโยชน์ซึ่งมีใน ยสท. หรือธุรกรรมใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ตามแบบรายงานที่คณะกรรมการ ยสท. กำหนด อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- ๒) ต้องรักษาความลับอันก่อให้เกิดความเสียหายแก่ ยสท.
- ๓) ต้องไม่เอื้อประโยชน์หรือมีส่วนร่วมต่อคู่สัญญา คู่แข่ง อันเป็นเหตุให้ ยสท. เสียผลประโยชน์หรือเสียหาย
- ๔) ต้องรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความเสมอภาค โดยไม่เรียกร้องทรัพย์สิน รวมทั้งผลประโยชน์อื่นใด
- ๕) กรรมการ ยสท. ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่กำลังพิจารณา จะต้องแจ้งให้ทราบถึงความสัมพันธ์หรือการเกี่ยวโยงของตนในเรื่องดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมพิจารณาหรืองดออกเสียงในเรื่องนั้น ๆ
- ๖) ต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมและรอบคอบในเรื่องที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ ยสท. ไม่แสดงหาผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ฯลฯ ของ ยสท.

เพื่อดำเนินการตามนโยบายการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้จัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ยสท. เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ ด้วย

### **๒.๔ การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

คณะกรรมการ ยสท. และคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า จัดให้มีนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่มือการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และขอบเขตการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการระบุความต้องการ/คาดหวัง/ความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖

ยสท. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ยสท. ๖ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) ลูกค้ำ ๒) บุคลากร ๓) คู่ค้า ๔) หน่วยงานกำกับดูแล ๕) หน่วยงานภาครัฐ และ ๖) ชุมชน ยสท. โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๒ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑** สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อสร้างการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

แผนการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ ดังนี้

- แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ำ มีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้และความเข้าใจอันดีในบริบทการดำเนินงานของ ยสท. สร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของ ยสท. และร่วมกันผลักดันยอดขายให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของ ยสท.

- แผนป้องกันบุหรี่ปลอมเครื่องหมายการค้าของ ยสท. มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่รัฐได้รับความรู้และสามารถปราบปรามจับกุมผู้ค้าบุหรี่ปลอม

- แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้สนใจเช่าที่ดินแปลงศักยภาพของ ยสท. มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินโครงการให้เช่าที่ดินแปลงศักยภาพ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ระหว่างผู้สนใจเช่าที่ดินกับ ยสท.

- แผนสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้ำที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์

- แผนสร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า ผลักดันยอดขายบุหรี่ปส่งออกให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐ

## ๒.๕ การเปิดเผยข้อมูล

ยสท. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ยสท. อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา เชื่อถือได้ และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน โดยเผยแพร่ผ่านทางรายงานประจำปีและเว็บไซต์ของ ยสท. [www.thaitobacco.or.th](http://www.thaitobacco.or.th) ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่สนใจสามารถดาวน์โหลดรายงานประจำปีของ ยสท. ได้ เป็นการเข้าถึงข้อมูลที่สะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ การเปิดเผยข้อมูลเป็นดัชนีชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ยสท. (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส และเป็นกลไกในการตรวจสอบการดำเนินงาน

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี

ในการจัดทำรายงานประจำปี ยสท. แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำรายงานประจำปีซึ่งประกอบด้วยผู้แทนที่มีความรู้และประสบการณ์ของแต่ละหน่วยงาน เพื่อร่วมกันดำเนินการจัดทำรายงานประจำปี โดยมีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดกรอบระยะเวลา เพื่อให้การจัดทำรายงานประจำปีมีการดำเนินงานที่เป็นระบบสามารถเปิดเผยข้อมูลได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันเวลา เชื่อถือได้

คณะทำงานฯ มีหน้าที่รวบรวม พิจารณา และกลั่นกรองประเด็นการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ หมวดที่ ๔ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส แนวทางการเปิดเผยข้อมูลของ สศร. รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมิน Enablers โดยมีขั้นตอนการพิจารณา กลั่นกรอง และตรวจสอบข้อมูลที่จะเปิดเผยในรายงานประจำปีหลายขั้นตอน ตั้งแต่ระดับพนักงานผู้จัดเตรียมข้อมูล ผู้บริหารหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข้อมูล ก่อนจะถึงคณะทำงานจัดทำรายงานประจำปี ซึ่งจะเป็นผู้ยืนยันข้อมูลในขั้นตอนสุดท้ายก่อนจัดพิมพ์และเผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อสารต่าง ๆ ของ ยสท.

ยสท. มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จัดส่งและได้รับการรับรองงบการเงินโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดมาโดยตลอด ไม่เคยมีเหตุการณ์ที่ สตง. ไม่รับรองงบการเงินของ ยสท. และไม่มีการแก้ไขข้อมูลรายงานทางการเงินต่าง ๆ ภายหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน หรือภายหลังจากที่ ยสท. เปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไปแล้ว

ยสท. ได้จัดทำและเผยแพร่รายงานประจำปี ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ในเว็บไซต์ของ ยสท. เมื่อวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๖๖ โดยยังไม่ได้เผยแพร่รายงานทางการเงินเนื่องจากอยู่ระหว่างรอผลการรับรองจาก สตง. ต่อมา สตง. รับรองงบการเงินเมื่อวันที่ ๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ ยสท. จึงเผยแพร่รายงานทางการเงินในรายงานประจำปี ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ ซึ่งอยู่ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดคือภายใน ๑ เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน

### ข้อมูลสำคัญที่เปิดเผยในรายงานประจำปี

#### ด้านการเงิน

๑) งบการเงิน ได้แก่ งบแสดงฐานะทางการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน และการแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี

๒) คณะกรรมการ ยสท. หรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน

#### ด้านที่ไม่ใช่การเงิน

- ๑) โครงสร้างของกลุ่มธุรกิจ/โครงสร้างผู้ถือหุ้นเพื่อสะท้อนผู้มีอำนาจควบคุมที่แท้จริง
- ๒) ประวัติของคณะกรรมการ ยสท.
- ๓) ประวัติผู้บริหาร
- ๔) การอธิบายเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือมีผลต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

- ๕) ความเสี่ยงหลักของการดำเนินธุรกิจ
- ๖) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ ยสท.
- ๗) นโยบายและการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง
- ๘) จำนวนครั้งในการเข้าประชุมคณะกรรมการ ยสท. และคณะอนุกรรมการ เป็นรายบุคคล
- ๙) นโยบายและการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ๑๐) นโยบายและกิจกรรมการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
- ๑๑) นโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- ๑๒) สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจ และกลยุทธ์

### การเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์

ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ หมวดที่ ๔ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และหลักเกณฑ์การประเมิน Enablers กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญขององค์กรผ่านเว็บไซต์ของ ยสท. โดย ยสท. ดำเนินการได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน ทั้ง ๘ ประเด็น ดังนี้

- ๑) การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด
- ๒) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ๓) การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ
- ๔) แผนงานที่สำคัญ
- ๕) ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
- ๖) การจัดซื้อจัดจ้าง
- ๗) ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ
- ๘) รายงานประจำปี

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ ยสท. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยคณะทำงานปรับปรุงเว็บไซต์ ยสท. ได้ทบทวนและปรับปรุงรูปแบบและการจัดกลุ่มชุดข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานขององค์กร ทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช้การเงิน ข้อมูลด้านความโปร่งใสตามหลักเกณฑ์ของ ป.ป.ช. (ITA) ข้อมูลผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์การประเมินผล Enablers ข้อมูลการดำเนินงานของส่วนงาน ให้มีความชัดเจน ครบถ้วน ถูกต้องทันเวลา เชื่อถือได้ สามารถค้นหาและเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงให้มีช่องทางการสื่อสารแบบสองทางผ่านการโต้ตอบแบบ Pop Up เพื่อเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ติดต่อสื่อสารกับ ยสท.

## ๒.๖ คณะกรรมการ

### การสรรหากรรมการ

พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๑๓ บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการอื่นอีกไม่เกิน ๙ คน และมาตรา ๑๕ บัญญัติให้ประธานกรรมการและกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๓ ปี เมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ไม่เกิน ๒ วาระ ติดต่อกัน ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ (ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖) คณะกรรมการ ยสท. ประกอบด้วยประธานกรรมการ ๑ คน กรรมการ ๖ คน และมีผู้ว่าการเป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง ในจำนวนนี้มีกรรมการอิสระ ๔ คน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติ คณะกรรมการ ยสท. ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการสรรหากรรมการ ยสท. มีอำนาจหน้าที่พิจารณาสรรหาคัดเลือก และเสนอบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งกรรมการที่ครบวาระ หรือมีตำแหน่งว่างลง หรือแต่งตั้งเพิ่ม และพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการ ยสท. ที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมาย หลักเกณฑ์ และแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ คณะอนุกรรมการสรรหากรรมการ ยสท. กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการสรรหากรรมการ ยสท. ที่มีความชัดเจน เป็นขั้นตอน ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

๑) คุณสมบัติพื้นฐาน (ตามพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑ และพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม)

๒) คุณสมบัติพึงประสงค์ เช่น การกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix หลักของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การเงิน บัญชี กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้แก่ เกษตร/อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ วิศวกรรม เศรษฐศาสตร์ การบริหาร) การดำรงตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจไม่เกิน ๓ แห่ง เป็นต้น

๓) การสรรหาบุคคลเพื่อรับการพิจารณาเสนอชื่อ (ทั้งจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง และการประมวลรายชื่อที่เสนอจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

๔) ขั้นตอนการดำเนินการสรรหา เช่น คณะอนุกรรมการสรรหากรรมการ ยสท. พิจารณา Skill Matrix ที่ ยสท. ต้องการ เพื่อเติมเต็มทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญโดยรวมของคณะกรรมการ ยสท.

๕) แนวทางการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคล

ยสท. นำหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการสรรหากรรมการ ยสท. ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เป็นปีแรก ซึ่งสามารถสรรหาและเสนอรายชื่อบุคคลพร้อมคู่เทียบ รวม ๖ คน ตาม Skill Matrix ที่ ยสท. ต้องการ ให้ สคร. พิจารณา ได้แก่ ด้านกฎหมาย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบริหารจัดการโดยเน้นเรื่องการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์

### การประเมินผลคณะกรรมการ

คู่มือกรรมการ (Director's Handbook) (ฉบับปรับปรุงเดือนสิงหาคม ๒๕๖๕) กำหนดให้คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประเมินตนเองทั้งแบบรายคณะและรายบุคคล อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และนำผลการประเมินไปจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ยสท. ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๓ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ วันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๖ รับทราบผลประเมิน โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานระดับบุคคลและระดับคณะอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ทั้งนี้ คณะกรรมการ ยสท. มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองในการเพิ่มพูนความรู้ในหลักสูตรต่าง ๆ และการจัดให้มีการประชุมนอกสถานที่ หรือการสัมมนา ร่วมกัน โดยอาจจัดเป็นการดูงานในส่วนภูมิภาคมีกรรมการยังไม่มีโอกาสได้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริง หรือการจัดสัมมนา/บรรยายพิเศษในหัวข้อเรื่องที่น่าสนใจ

### การพัฒนาคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ยสท. ในคราวประชุมครั้งที่ ๑๓ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ วันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๕ เห็นชอบแผนพัฒนาประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ โดยมีเป้าหมายหลักในการเตรียมความพร้อมแก่กรรมการ ยสท. ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้แก่กรรมการ ยสท. ผ่านการเข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงานกิจการของ ยสท. การประชุมสัมจรรวมถึงการให้เลขานุการคณะกรรมการ ยสท. และบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ยสท. เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ยสท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ คณะกรรมการ ยสท. เข้ารับการอบรมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งที่ ยสท. เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการให้ และที่กรรมการ ยสท. ดำเนินการด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นไปตามหัวข้อที่กำหนดไว้ในแผนเพิ่มประสิทธิภาพฯ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาหัวข้อการป้องกันการกระทำทุจริตและการฟอกเงิน BOT Digital Finance Conference ๒๐๒๒ โดยธนาคารแห่งประเทศไทย การอบรมหลักสูตร Successful Formulation & Execution of Strategy (SFE) สถาบัน IOD เป็นต้น

ในการสร้างเสริมประสบการณ์ คณะกรรมการ ยสท. เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานกิจการของ ยสท. ตรวจสอบสำนักงานยาสูบในส่วนภูมิภาค เช่น จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ ขอนแก่น หนองคาย ฯลฯ เยี่ยมชมที่ดินแปลงศักยภาพตามแผนบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ เดินทางไปศึกษาดูงานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมยาสูบระดับโลก ธุรกิจยาสูบทางเลือก และเข้าร่วมเจรจาการค้า

### การเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีใน ยสท.

ยสท. ได้มีการทบทวนเพื่อปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแนวปฏิบัติ รวมถึงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท. เสนอต่อคณะอนุกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อพิจารณาอนุมัติตามอำนาจหน้าที่ในกฎบัตรคณะอนุกรรมการฯ ก่อนรายงานให้คณะกรรมการ ยสท. รับทราบ และได้มีการเผยแพร่คู่มือฯ ผ่าน

ช่องทางการสื่อสารของ ยสท. เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. รับทราบและถือปฏิบัติ นอกจากนี้ ได้มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมิน Enablers ได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตลอดทั้งปีงบประมาณ

คณะกรรมการ ยสท. แต่งตั้งคณะกรรมการด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนรวม ๑๑ คณะ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการเฉพาะด้าน ช่วยทำหน้าที่กลั่นกรองงานตามภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎบัตร ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ยสท. รับทราบ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาสหรือตามความเหมาะสม โดยมีคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ยสท. ให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยสรุปผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

- ๑) ทบทวนและปรับปรุงกฎบัตรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- ๒) อนุมัติหรือเห็นชอบนโยบาย/แผนงาน/คู่มือด้านการกำกับดูแลที่ดี
  - นโยบายและแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
  - คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ยสท.
  - คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท.
  - คู่มือปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท.
  - คู่มือแนวปฏิบัติการจัดการข้อร้องเรียน ยสท.
  - แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี
- ๓) กำกับและติดตามผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี
  - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (รายไตรมาส)
  - รายงานผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ (รายไตรมาส)
  - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการคณะทำงานบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) (รายไตรมาส)
  - รายงานผลการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล (รายปี)
  - รายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ยสท. (รายปี)

## ๒.๗ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการ ยสท. กำกับดูแลองค์กรโดยเชื่อมโยงการจัดการที่ดี (Good Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง (COSO-ERM) ทั้งทั้งองค์กร และการควบคุมความเสี่ยงของกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะเชิงรุก คือ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและกระทบกับการสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk Management) ซึ่งรวมเรียกว่าการบูรณาการ Governance, Risk and Compliance หรือ GRC โดยจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance: GRC) และแนวปฏิบัติ



คำสั่งและกฎบัตรคณะกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง คู่มือการบริหารความเสี่ยง มีการจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการกำกับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงทั้งในกรณีปกติและเมื่อเกิดเหตุการณ์พิเศษ โดยมีการกำหนดนิยามและขอบเขตของเหตุการณ์พิเศษไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงของ ยสท.

คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และแผนงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ ยสท. สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็นความเสี่ยง และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ คณะอนุกรรมการกำกับด้านยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ ยสท. ติดตามผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกเดือน

## ๒.๘ จริยธรรมและจรรยาบรรณ

### คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท.

คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณทั้งระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปีจนถึงปัจจุบัน เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒ ระเบียบการยาสูบแห่งประเทศไทย ว่าด้วยประมวลจริยธรรมผู้บริหารและพนักงาน ยสท. พ.ศ. ๒๕๖๑ คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ได้รับการปรับปรุงและเผยแพร่ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ได้รับทราบและเข้าใจความหมายของจริยธรรมและจรรยาบรรณ อีกทั้งใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการประพฤติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งชีวิตส่วนตัวและการปฏิบัติงาน เพื่อรักษาชื่อเสียงและส่งเสริมเกียรติคุณของตนเองและ ยสท. นำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### การเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ

เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดี คณะกรรมการ ยสท. ได้จัดให้มีการเผยแพร่คู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ไปยังบุคลากรทุกระดับ และเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบผ่านเว็บไซต์ของ ยสท. ในระหว่างปีผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ และแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต อาทิ การจัดอบรมหลักสูตรจริยธรรมในการทำงานสู่ความยั่งยืน การแต่งตั้งคณะทำงานศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตของ ยสท. (ศปท. ยสท.) การจัดกิจกรรมบุคคลต้นแบบด้านวัฒนธรรมสุจริต (ระดับพนักงาน) การจัดกิจกรรมบุคคลต้นแบบตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ระดับผู้บริหาร) การเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการป้องกันการทุจริตและปรับฐานความคิดทัศนคติให้มีค่านิยมสุจริต การสร้างความรู้ความเข้าใจในกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การสร้างความตระหนักถึงโทษของการกระทำทุจริต (Case Study) เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้และเกรงกลัวการกระทำทุจริต การอบรมการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง การวัดการรับรู้ ทัศนคติ และค่านิยมสุจริตในการป้องกันการทุจริตของพนักงาน ยสท. และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

ยสท. ดำเนินกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณ ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ และสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ ของพนักงานตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับบริหาร โดยมีทั้งกระบวนการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา จากผลการสำรวจพบว่าผู้บริหาร (ระดับ ๘ - ๑๓) และพนักงาน (ระดับ ๑ - ๗) มีพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณฯ คิดเป็นร้อยละ ๙๗.๐๓ และร้อยละ ๙๕.๙๓ ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าค่าเป้าหมายที่ร้อยละ ๘๐ และสูงกว่าปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (ผู้บริหารร้อยละ ๙๖.๗๒ และพนักงานร้อยละ ๙๔.๗๒)

คณะทำงาน ศปท. ยสท. ได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ ยสท. ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ และทำการสำรวจทัศนคติและค่านิยมสุจริตของพนักงาน ยสท. จำนวน ๒๔๐ คน ได้ผลลัพธ์ร้อยละ ๙๘.๒๙ ซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่ร้อยละ ๙๕.๐๐ และสูงกว่าปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ที่ร้อยละ ๙๗.๙๒

จากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ยสท. ได้คะแนน ๙๗.๙๓ คะแนน อยู่ในระดับผ่านดี ซึ่งสูงกว่าปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ที่ได้ ๙๖.๙๓ คะแนน จัดอยู่ในลำดับที่ ๕ จากจำนวน ๕๑ รัฐวิสาหกิจ และลำดับที่ ๒ จาก ๒๙ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลัง

## ๒.๙ ความยั่งยืนและนวัตกรรม

### ความยั่งยืน

คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์พร้อมจัดทำเป็นคู่มือด้านการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรเพื่อให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดีฯ และคณะกรรมการ ยสท. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ ยสท.

ยสท. มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่ความยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนรายปีของ ยสท. โดยมีการค้นหาและกำหนดประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล โดยพิจารณาจากบริบทองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ความเสี่ยง ความท้าทาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ

ยสท. ได้จัดทำและทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรเป็นประจำทุกปี โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน รวมทั้งนำประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีขององค์กร

### นวัตกรรม

คณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ยสท. ที่ชัดเจนและเป็นระบบ ภายใต้วิสัยทัศน์ “พัฒนาก้าวไกลให้เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน” โดยมีคณะกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแล และมีคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน

Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) และคณะปฏิบัติการ/คณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมระดับหน่วยงานเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย

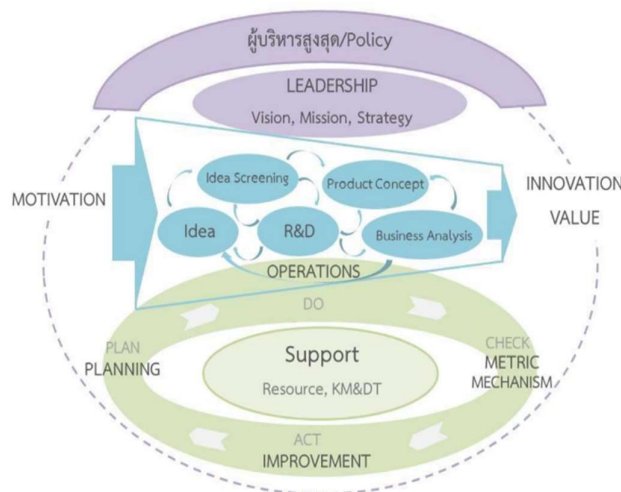
คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการความรู้และนวัตกรรม และ คณะกรรมการ ยสท. ได้จัดให้มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ และแผนปฏิบัติการ การจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ รวมถึงคู่มือปฏิบัติงานการจัดการนวัตกรรม ดำเนินการโดยคณะทำงาน KM & IM ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาสภาพแวดล้อมและบุคลากรให้พร้อมต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ สร้างความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการจัดการ ส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และความสามารถของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือทำให้ กระบวนการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพิ่มคุณภาพและลดต้นทุนในการดำเนินการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และมุ่งสู่ธุรกิจใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ คือทำให้มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความต้องการของ ผู้บริโภค

คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลฯ และคณะกรรมการ ยสท. มีการติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ อย่างสม่ำเสมอ เป็นรายไตรมาส นอกจากนี้ คณะกรรมการ ยสท. ได้กำกับดูแลให้มีการจัดทำกรอบแนวคิดระบบนวัตกรรมของ ยสท. ตามแนวทาง Corporate Innovation System (CIS) ดังนี้



กรอบแนวคิดระบบนวัตกรรมของ ยสท. เริ่มจากผู้บริหารสูงสุดกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรม ผู้บริหารทุกส่วนงานร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรม โดยใช้แนวทาง Plan Do Check Act (PDCA) ในการดำเนินงาน โดยมีแหล่งทรัพยากร องค์ความรู้ และ เทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้จนได้ความคิดสร้างสรรค์ จากนั้นจึง คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่กำหนด เพื่อคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ

องค์กรสูงสุด ดำเนินการศึกษาวิจัยจนได้ Product Concept ก่อนนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นนวัตกรรมระยะแรกของ ยสท. ทั้งนี้ ผู้บริหารและคณะทำงานในระดับต่าง ๆ จะติดตามผลและให้คำแนะนำ

ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ผู้บริหาร ยสท. ได้ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม เพื่อผลักดันให้เกิดผลงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยเกิดเป็นผลงานความคิดสร้างสรรค์จากหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่า ๑๐๐ เรื่อง มีจำนวนผลงานความคิดสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมส่งเข้าประกวดสูงกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความใส่ใจและเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับนวัตกรรม ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ยสท. จำเป็นต้องเร่งให้ความรู้กับบุคลากรในการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้มาต่อยอดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่อไป

## ๒.๑๐ การติดตามผลการดำเนินงาน

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และคณะกรรมการ ยสท. จัดให้มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ปรากฏตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ซึ่งได้เผยแพร่ให้ทุกหน่วยงานใน ยสท. ได้รับทราบและถือปฏิบัติ

หน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำข้อมูลหรือรายงานที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น บันทึกข้อความ รายงานการประชุม แบบฟอร์มการรายงานตัวชี้วัด หรือรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เป็นต้น ข้อมูลหรือรายงานนำเสนอผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไข หน่วยงานนำเสนอข้อมูลผ่านหัวหน้าหน่วยงาน รองผู้ว่าการ ผู้ว่าการ ไปยังคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ ยสท. หน่วยงานกำกับดูแล และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง คณะอนุกรรมการที่รับผิดชอบและคณะกรรมการ ยสท. ได้รับทราบผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส พร้อมทั้งได้มอบข้อสังเกตที่มีสาระสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจของ ยสท. ในการประชุมครั้งต่าง ๆ

