



CG

แผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2566-2568



บทสรุปผู้บริหาร

ตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำนโยบาย คู่มือ และแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งระยะยาว และประจำปี ตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและดำเนินการให้บรรลุได้ตามแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีได้ครบถ้วนสมบูรณ์

แผนแม่บทการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2566 - 2568 เป็นการจัดทำเพื่อทบทวน แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ พ.ศ. 2565 ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องตามทิศทาง นโยบายรัฐบาลและนโยบายคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มุ่งมั่น ส่งเสริม และกำกับดูแลที่ดี ให้เกิดขึ้นในองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มุ่งให้องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือ เป็นองค์กรธรรมาภิบาล เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาจาก ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างยั่งยืน

การทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดีฯ พ.ศ. 2566 - 2568 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโดยรวม คือ เป็นองค์กรที่มีภารกิจชัดเจน ด้านการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ป่า เป็นแหล่งเรียนรู้ ในภาพรวม หน่วยงานภายนอกจึงมีความเชื่อมั่นในภารกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่มีการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย มุ่งมั่นและพร้อมยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม และความโปร่งใสอย่างครบถ้วน สอดคล้องและเชื่อมโยงตามแผนวิสาหกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2566 - 2568 โดยกำหนดในยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล ทั้งนี้ เพื่อให้การทำงานขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ 1	บทนำ	5
บทที่ 2	ความเป็นมา ข้อมูลทั่วไป ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์	8
	- วิสัยทัศน์	9
	- ค่านิยมหลัก	9
	- ค่านิยมร่วม	9
	- พันธกิจ	9
	- ยุทธศาสตร์	9
	- เป้าประสงค์	10
	- การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)	10
	- แผนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ 2566	10
	- ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2566 - 2570	11
บทที่ 3	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	15
	- หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562	15
	และแนวทางปฏิบัติ	
	1. บทบาทของภาครัฐ	15
	2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม	16
	3. สิทธิและเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	16
	4. บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	17
	5. การเปิดเผยข้อมูล	17
	6. คณะกรรมการ	18
	7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	21



8. จรรยาบรรณ	22
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	22
10. การติดตามประเมินผล	23
- กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566	23
- หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLES) ของรัฐวิสาหกิจ	26
บทที่ 4 การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร	
ปี 2566 - 2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566	28
- นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย	32
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จุดแข็ง - จุดอ่อน	33
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย	33
- ภาพแสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ตามแผน	35
- แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร ปี 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566	36
- ขั้นตอนในการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี	36
ภาคผนวก	38
- หลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise 2015 EDITION) และ G20/OECD Principles of Corporate Governance	38
- การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)	41
- ประโยชน์ของการมีการกำกับดูแลที่ดี	41
- หลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีซึ่งเป็นหลักตามมาตรฐานสากล 6 ประการ	42
- การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)	43
- เศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model)	45
แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีบัญชี 2566	46



บทที่ 1

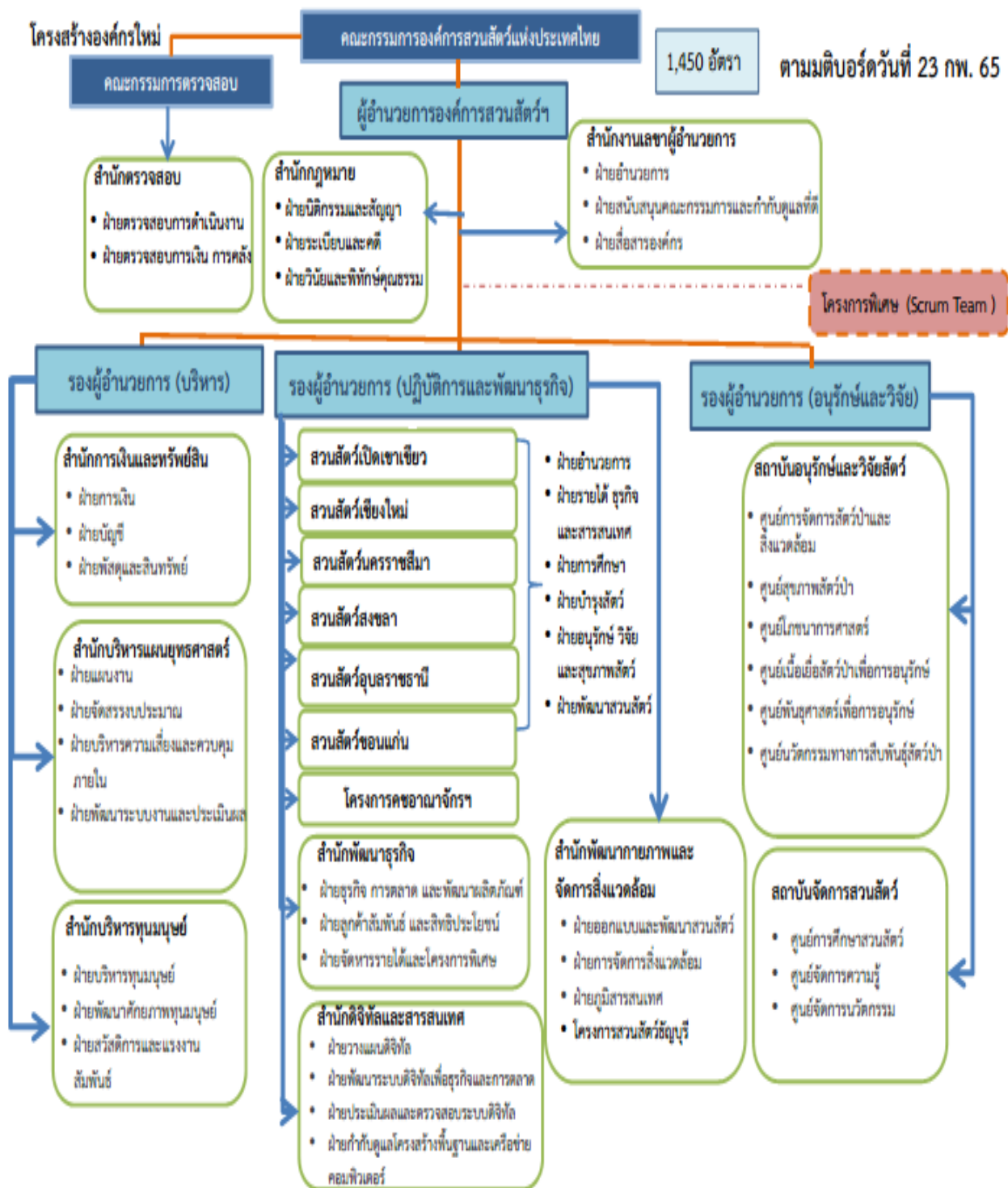
บทนำ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563 ปัจจุบันตามโครงสร้างใหม่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ประกาศใช้เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2565 นั้น มีหน่วยงานระดับสำนักและสถาบันในส่วนกลาง จำนวน 9 สำนัก 2 สถาบัน 6 สวนสัตว์ และ 1 โครงการ คือ 1. สำนักตรวจสอบ 2. สำนักกฎหมาย 3. สำนักงานเลขานุการ 4. สำนักการเงินและทรัพย์สิน 5. สำนักบริหารแผนยุทธศาสตร์ 6. สำนักพัฒนากายภาพและจัดการสิ่งแวดล้อม 7. สถาบันอนุรักษ์และวิจัยสัตว์ 8. สำนักพัฒนาธุรกิจ 9. สำนักดิจิทัลและสารสนเทศ 10. สำนักบริหารทุนมนุษย์ 11. สถาบันจัดการสวนสัตว์ 12. สวนสัตว์เปิดเขาเขียว 13. สวนสัตว์เชียงใหม่ 14. สวนสัตว์นครราชสีมา 15. สวนสัตว์สงขลา 16. สวนสัตว์อุบลราชธานี 17. สวนสัตว์ขอนแก่น 18. โครงการคชอาณาจักร จังหวัดสุรินทร์

ทั้งนี้ หน่วยงานในสังกัดทุกหน่วยงานจะเป็นแรงขับเคลื่อนภารกิจขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ทั้งภารกิจหลัก และภารกิจรอง โดยมีคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ที่แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรีมากำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หน้าที่หลักตามภารกิจที่สำคัญขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย คือ ดำเนินการส่งเสริม รวบรวมสัตว์นานาชนิดไว้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน การส่งเสริมและจัดให้มีการบำรุง และขยายพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ไว้เพื่อมิให้สูญพันธุ์ จัดทำดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ และจัดบริการสาธารณะเพื่อให้เป็นที่พักผ่อนของประชาชนโดยแท้จริง







บทที่ 2

ความเป็นมา ข้อมูลทั่วไป

ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

อสส. ทบทวนแผนวิสาหกิจฯ พ.ศ. 2566 - 2570 เพื่อจัดทำ (ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี อสส. พ.ศ. 2566-2568 และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดี พ.ศ. 2566 ทั้งนี้ ในการประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร และบุคลากรของ อสส. เพื่อทบทวนพิจารณาองค์ประกอบและปัจจัยนำเข้าสำคัญ ที่มีผลต่อการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำ (ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี อสส. พ.ศ. 2566-2568 ดังนี้

1. เพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ อสส. พ.ศ. 2566-2568 และแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อทบทวนพิจารณาองค์ประกอบของ (ร่าง) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี อสส. ที่มีอยู่เดิมให้สอดคล้องกับบริบท หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน
3. เพื่อทบทวน/ปรับปรุงตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ สคร. และสอดคล้องกระบวนการตามเกณฑ์การประเมินผลแบบใหม่ (Enable) หัวข้อ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รวมทั้งการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



วิสัยทัศน์

“เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์ สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ทันสมัย ชื่นนำ
ในอาเซียน”

ค่านิยมหลัก

“เราให้ได้มากกว่าความเป็นสวนสัตว์” (Beyond Zoological)

ค่านิยมร่วม

สวนสัตว์เพิ่มประสบการณ์เรียนรู้การรักสัตว์สำหรับคนไทย

พันธกิจ

1. การอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย เพื่อนำไปต่อยอดอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนาด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า

และการท่องเที่ยวอย่างมีมาตรฐาน

3. ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงอนุรักษ์ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์
4. แสวงหารายได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์
5. การบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใสและทันสมัย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ Strategic Objectives

จากการพิจารณาทบทวนยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการของ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยใช้วิธีการทำแบบประเมิน ออนไลน์ ซึ่งสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย จะต้องขับเคลื่อนให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 กายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์มีมาตรฐานยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตรอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กรดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1



เป้าประสงค์

1. เสริมความเข้มแข็งด้านการบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย
2. การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน
3. ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ
4. การพัฒนาทางธุรกิจให้ทันสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร
5. การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยการใช้ระบบดิจิทัล
6. การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ โดยจำแนกถึงผลที่มีต่อการดำเนินงานใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง (S:Strength) จุดอ่อน (W:Weaknesses) โอกาส (O:Opportunities) และอุปสรรค (T:Threats) โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 ขององค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 โดยยึดกรอบการดำเนินงานจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายการจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ปี พ.ศ. 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมความเข้มแข็งด้านบริหารจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

เป้าประสงค์ ขยายโอกาสการอนุรักษ์ วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

กลยุทธ์ที่ 1 ขยายความเข้มแข็งด้านอนุรักษ์วิจัย ด้วยการใช้และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสัตว์ และอนุรักษ์วิจัย

กลยุทธ์ที่ 2 เสริมขีดความสามารถในการอนุรักษ์วิจัยด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 จัดทำระบบการจัดการสวัสดิภาพสัตว์ด้วยนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 4 ยกระดับการบริหารจัดการการอนุรักษ์สัตว์ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างและขยายเครือข่ายพันธมิตรทางวิชาการและวิชาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน

เป้าประสงค์ เสริมสร้างกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ทุกแห่งให้เป็นแหล่งเรียนรู้ท่องเที่ยว และพักผ่อนหย่อนใจอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาและบริหารความคุ้มค่าทางกายภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมภายในสวนสัตว์ทุกแห่ง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจที่มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างและพัฒนากิจกรรมสวนสัตว์ในรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการสร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ให้บริการทุกรูปแบบ

เป้าประสงค์ สร้างประสิทธิผลการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ด้วยงานอนุรักษ์วิจัย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสื่อการเรียนรู้สัตว์ในทุกรูปแบบ

กลยุทธ์ที่ 3 ให้บริการกลุ่มเป้าหมายด้านการเรียนรู้ และการอนุรักษ์สัตว์



ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนารูขีจให้ทันสมัย และสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

เป้าประสงค์ เพิ่มรายได้ทางธุรกิจและสร้างความแข็งแกร่งกับพันธมิตรสู่การเติบโตทางธุรกิจของสวนสัตว์อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างมูลค่าเพิ่มในทรัพย์สินด้วยอัตลักษณ์และงานด้านอนุรักษ์วิจัยขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมการขายด้วยการพัฒนาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ใหม่ๆ

กลยุทธ์ที่ 3 บูรณาการกิจกรรมทางการตลาดด้วยอัตลักษณ์ของสวนสัตว์ ทั้ง ๖ แห่งและการต่อยอดทางธุรกิจ

กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มและบริหารจัดการเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจเชื่อมโยงกับระเบียบเศรษฐกิจภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล

เป้าประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม และดิจิทัล

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้วยดิจิทัลครอบคลุมทุกระดับงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างวัฒนธรรม การบริหารความเสี่ยง การจัดการองค์ความรู้ นวัตกรรม และระบบดิจิทัล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 4 การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดความยั่งยืนและทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่

เป้าประสงค์ ดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ได้ตามแผนที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ที่ 1 ดำเนินการก่อสร้างตามกรอบวงเงินงบประมาณและระยะเวลาที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 2 บริหารจัดการสวนสัตว์แห่งใหม่ อย่างมีมาตรฐานในระดับสากล

กลยุทธ์ที่ 3 กำกับ ดูแล และติดตามผลการใช้จ่ายงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างการรับรู้/กิจกรรม การประชาสัมพันธ์สวนสัตว์แห่งใหม่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 อสส. กับแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (สาขาทรัพยากรธรรมชาติ)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	2. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน			5. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม		
แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน			หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต		
กรอบภารกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ	พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ให้แก่ชุมชนและประชาชน รวมถึงบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ					
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ก้นสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
การดำเนินงานตามหมวดหมู่	สนับสนุนแหล่งเรียนรู้และท่องเที่ยว			สนับสนุนพัฒนากิจกรรมความรู้		
ยุทธศาสตร์ อสส.	2. การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	4. การพัฒนาทางธุรกิจให้กับสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	6. การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	1. การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	3. ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	5. การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล
โครงการหลัก	การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการกายภาพและสิ่งแวดล้อมของสวนสัตว์ให้มีมาตรฐาน	ส่งเสริมการสร้างรายได้จากธุรกิจและเครือข่ายพันธมิตร	การสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่ ระยะที่ 1	การเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์	ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับประชาชนและผู้เข้าชมสวนสัตว์	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส ด้วยระบบดิจิทัล

ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 อสส. กับแผนปฏิบัติการ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565-2569

ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านปรับสมดุลภาครัฐและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ			
แผนพัฒนาฉบับที่ 13	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจและสังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์ประชาชน			
ประเด็นแผนแม่บท	18. การเติบโตอย่างยั่งยืน	5. การท่องเที่ยว	20. การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ			
แผนย่อยของแผนแม่บท	แผนย่อยที่ 1 การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว	แผนย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว	แผนย่อยที่ 1 การพัฒนาบริการประชาชน			
เป้าหมาย	พื้นที่สีเขียวทุกประเภทเพิ่มขึ้น	การท่องเที่ยวมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีขึ้น	งานบริการภาครัฐที่ปรับเปลี่ยนเป็นดิจิทัลเพิ่มขึ้น			
แผนปฏิรูปประเทศ	ด้านที่ 6 ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม					
เป้าหมายการให้บริการ กส.	พื้นที่สีเขียวในความรับผิดชอบได้รับการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน	เป้าหมายได้รับการยกระดับการจัดการธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	ผู้รับบริการด้านต่างๆ ของ กส. ได้รับความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ			
ประเด็นยุทธศาสตร์ กส.	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล		ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่			
วิสัยทัศน์ อสส.	เป็นแหล่งเรียนรู้ อนุรักษ์สัตว์ และท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน ก้นสมัย ชื่นนำในอาเซียน					
ยุทธศาสตร์ อสส.	การเสริมความเข้มแข็งด้านการจัดการอนุรักษ์วิจัยสัตว์ ทั้งในถิ่นและนอกถิ่นอาศัย	ยกระดับการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านสัตว์ให้กับผู้ใช้บริการทุกรูปแบบ	การพัฒนากายภาพและสิ่งแวดล้อมสวนสัตว์อย่างมีมาตรฐานและยั่งยืน	การดำเนินการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่	การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้ระบบดิจิทัล	การพัฒนาทางธุรกิจให้กับสมัยและสร้างรายได้ เพื่อความยั่งยืนขององค์กร



สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model: SE-AM

คู่มือการประเมิน
ผลการดำเนินงาน
รัฐวิสาหกิจ
ตามระบบประเมินผลใหม่

TRIS

ข้อเสนอแนะในภาพรวมในหัวข้อ

Enablers 8 หัวข้อ

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการบอองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
4. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์
7. ด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม
8. ด้านการตรวจสอบภายใน

5

บทที่ 3

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติ

องค์การสวนสัตว์ฯ ได้นำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ดังต่อไปนี้

1.1 การสนองบทบาทของภาครัฐ

หลักการ

ภาครัฐควรกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รวมถึง ภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวปฏิบัติ

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร การดำเนินการ และเจ้าของออกจากกันอย่างชัดเจน
2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงาน
3. ภาครัฐมีหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจและให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน
4. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรร่วมประชุมและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ
5. ภาครัฐควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร



7. ภาครัฐควรจัดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

1.2 บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม

หลักการ

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดนโยบายและแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมโดยยึดหลักปฏิบัติ "apply or explain" กำหนดให้ผู้รับผิดชอบ และพัฒนากระบวนการ/ระบบการบริหารจัดการเพื่อการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรมตามกรอบนโยบายฯ

แนวปฏิบัติ

1. แนวปฏิบัติในการรับผิดชอบต่อคู่แข่งและเจ้าหนี้
2. การส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรม โดยต่อต้านการผูกขาดและการเลือกปฏิบัติทางการค้า
3. การบริหารจัดการทางการเงินตามเงื่อนไขตลาด ที่ครอบคลุม
 - แนวทางการเข้าถึงและจัดหาเงินทุนอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม
 - การจัดทำบัญชีการเงินตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
 - การแยกบัญชีการเงินเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
4. การกำหนดช่องทางรับข้อร้องเรียนและการชดเชย กรณีคู่แข่งและเจ้าหนี้ถูกละเมิดสิทธิตามกฎหมาย
5. การต่อต้านทุจริตและรับสินบนที่จะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด
6. การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติกับกลุ่มลูกค้าและผู้ส่งมอบ

1.3 สิทธิและเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดย ผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ โดยออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านกระบวนการแต่งตั้งกรรมการที่มีหลักเกณฑ์การสรรหาอย่างโปร่งใสเพื่อทำหน้าที่แทนตน ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอและทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น อย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่ทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

แนวปฏิบัติ

1. จัดประชุมผู้ถือหุ้น
2. ดำเนินการในการประชุมผู้ถือหุ้น
3. จัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยผลการประชุมผู้ถือหุ้น



1.4 บทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักและให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ ควรจะพิจารณาระบุว่าผู้ใดคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน และกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาด หรือทำให้การดำเนินงานต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด
2. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ฯ ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความเห็นของประชาชน ในกรณีที่ต้ององค์การสวนสัตว์ฯ มีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

1.5 การเปิดเผยข้อมูล

หลักการ

คณะกรรมการควรมีการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน และเพียงพอ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน
2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา
3. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางช่องต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก



4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อม และเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณะชน และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

1.6 คณะกรรมการ

หลักการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรรัฐวิสาหกิจให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ และดูแลให้ฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ รับผิดชอบ และมีคุณสมบัติต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และเข้าใจ ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ฝ่ายจัดการ ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

แนวปฏิบัติ

1. การดำเนินงานของคณะกรรมการ

1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1.1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำในรัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

1.1.2 คณะกรรมการควรจัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

1.1.3 คณะกรรมการควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

1.1.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ และการบริหารงาน

1.1.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1.6 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

1.1.7 คณะกรรมการควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้งและคณะกรรมการไม่ควรกระทำการใดอันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

1.1.8 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน



1.1.9 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ การรักษาความน่าเชื่อถือ ความพร้อมใช้ของข้อมูล รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ และมาตรการป้องกันมิให้กรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบได้

1.1.10 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของคณะกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดการ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ในกรณีที่คณะกรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

1.1.11 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท และหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจนและสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

1.2 การประชุมคณะกรรมการ

1.2.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุม คณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าว

1.2.2 คณะกรรมการควรมีการประชุมทุกเดือน

1.2.3 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม

1.2.4 คณะกรรมการควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันทำการก่อนวันประชุม

1.2.5 คณะกรรมการสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุม คณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

1.2.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติ

1.2.7 กรรมการต้องเข้าประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการ

1.2.8 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นโดยไม่มีกรรมการ ที่เป็นผู้บริหาร และฝ่ายจัดการร่วมด้วย

1.2.9 คณะกรรมการควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน



1.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

1.3.1 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.3.2 คณะกรรมการควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนา ศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.4 การกำหนดค่าตอบแทนของ

1.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการ

1.4.2 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งประธานคณะอนุกรรมการและสมาชิกควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

1.4.3 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปี

1.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

1.5.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

1.5.2 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูงขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

1.5.3 คณะกรรมการควรกำกับให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ

1.5.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.5.5 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน

1.5.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์

1.5.7 คณะกรรมการควรให้คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง



1.6 การประเมินคณะกรรมการ

1.6.1 คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

1.6.2 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวนกำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

1.6.3 คณะกรรมการควรนำผลการประเมินไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

1.7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

หลักการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากรisk ที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติ

ด้านความเสี่ยง

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ด้านควบคุมภายใน

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน รวมทั้งมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน

2. คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง และประธานกรรมการตรวจสอบควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

3. คณะกรรมการควรกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร



4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการ กลไก หรือเครื่องมือที่ทำให้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

5. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ผู้สอบบัญชีได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและเพียงพอ

6. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้บุคคลหรือหน่วยตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเปิดเผยรายงานการตรวจสอบไว้ในรายงานประจำปี

ด้านนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และมีการสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว

1.8 จรรยาบรรณ

หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางกรรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ หรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี

2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน

3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติและมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

1.9 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

หลักการ

ระบบส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารจัดการนวัตกรรมส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ผ่านรูปแบบคณะทำงานด้านนวัตกรรม



แนวปฏิบัติ

1. ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ ทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงาน เพื่อก่อให้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงาน

2. ส่งเสริมให้บุคลากร มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม

1.10 การติดตามผลการดำเนินงาน

หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของ หรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรหารือกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
2. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุตามข้อตกลงการประเมินที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐ
3. คณะกรรมการควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ
4. คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2. กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) (น้ำหนักร้อยละ 60) ได้แก่

1.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ

1.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงาน โครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ



2. กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) (น้ำหนักร้อยละ 40)

Key Performance Areas (น้ำหนักร้อยละ 60)	ENABLERS (น้ำหนักร้อยละ 40)
1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ 2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ	ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
	ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
	ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
	ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า
	ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
	ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
	ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
	ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน



**(ร่าง) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน
ประจำปีบัญชี ๒๕๖๖ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย**

๑. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๕	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๖	เกณฑ์การประเมิน ในปี ๒๕๖๖	เงื่อนไข	งบประมาณ
๑.๑) ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	สทท.	๕	๕	คงเดิม	- ตามวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน ปี ๖๖ สคร. กำหนดให้ เป็นตัวชี้วัดร่วม ใช้กับ รส. ทุกแห่ง	-
๑.๒) ความสำเร็จในการพัฒนาเพื่อยกระดับ อสส. ให้ติดอันดับสวนสัตว์ชั้นนำในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	สอว.	๖	๕	คงเดิม	-	- งบอุดหนุน/ ๖,๐๐๐,๐๐๐ บาท
๑.๓) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco efficiency	สทส.	๕	๕	คงเดิม	- ตามวิธีการและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินงาน ปี ๖๖ สคร. กำหนดให้ เป็นตัวชี้วัดร่วม การกำหนดน้ำหนักให้เป็นไปตามดุลพินิจของคณะกรรมการประเมินฯ รายละเอียดการประเมินเป็นไปตามคู่มือการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศฯ ฉบับปฏิบัติการ ปรับปรุงครั้งที่ ๑	-
รวม ๓ ตัวชี้วัด		๑๖	๑๕			

๒. ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๕	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๖	เกณฑ์การประเมิน ในปี ๒๕๖๖	เงื่อนไข	งบประมาณ
๒.๑) รายได้รวมต่อค่าใช้จ่ายรวม	สทท.	๗	๗	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๑-๕	-	-
๒.๒) ความสำเร็จของการดำเนินงานทางด้านธุรกิจ						
- ๒.๒.๑ ความสำเร็จของการดำเนินงานร่วมกับพันธมิตรด้านธุรกิจ	สทส.	๕	๕	-คงเดิม	-	-
- ๒.๒.๒ ความสำเร็จของการสร้างผลิตภัณฑ์ของสวนสัตว์ทั้ง ๖ แห่ง และการต่อยอดทางธุรกิจ	สทส.	๕	๕	-คงเดิม	-	-
๒.๓) ความสำเร็จของการดำเนินงานทางด้านวิชาการ						
- ๒.๓.๑ ความสำเร็จของการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านวิชาการ	สอว.	๕	๕	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๑,๒,๕	-	- งบอุดหนุน/๒,๒๕๐,๐๐๐ บาท
- ๒.๓.๒ จำนวนพันธุ์สัตว์ป่าหายากที่กรมเพาะขยายพันธุ์	สอว.	๔	๕	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๕ และตัดข้อความหมายเหตุ	-	- งบอุดหนุน/๔,๗๒๐,๐๐๐ บาท
๒.๔) ความสำเร็จ (EA Roadmap)						
- ๒.๔.๑ ความสำเร็จของการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร Enterprise Architecture: EA)	สทส.	๔	๔	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๑-๕	-	- ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนสำหรับ ๒.๔.๑ พัฒนาระบบ EA ในปี ๖๖
- ๒.๔.๒ การพัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource)	สทส.	๓	๓	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๑-๕	-	- งบ อสส. /๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท (ซึ่งทาง สทส. จะดำเนินการขอ งบ อสส. ต่อไป เนื่องจากไม่ได้รับ งบอุดหนุนปี ๖๖)
- ๒.๔.๓ การจำหน่ายบัตรออนไลน์	สทส.	๓	๓	-ปรับเกณฑ์ระดับ ๑-๕	-	- งบ อสส. /๔๐๐,๐๐๐ บาท (ซึ่งทาง สทส. จะดำเนินการขอ งบ อสส. ต่อไป)
๒.๕) ความสำเร็จของการก่อสร้างสวนสัตว์แห่งใหม่และประชาสัมพันธ์ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สทส./สอว.	๘	๘	-คงเดิม	-	-ก่อสร้าง/งบอุดหนุน ๑,๑๐๙,๐๖๖,๔๕๐ บาท -ประชาสัมพันธ์ก่อสร้างฯ -ไม่มี-
รวม ๙ ตัวชี้วัด		๔๔	๔๕			

๓. Core Business Enablers	ผู้รับผิดชอบ	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๕	น้ำหนัก (ร้อยละ) ปี ๖๖	เกณฑ์การประเมิน ในปี ๒๕๖๖	เงื่อนไข	งบประมาณ
๓.๑) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	สอว.	๕	๕	-	-	-
๓.๒) การวางแผนเชิงกลยุทธ์	สทท.	๕	๕	-	-	-
๓.๓) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	สทท.	๕	๕	-	-	-
๓.๔) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สทส.	๕	๕	-	-	-
๓.๕) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	สทส.	๕	๕	-	-	-
๓.๖) การบริหารทุนมนุษย์	สทท.	๕	๕	-	-	-
๓.๗) การจัดการความรู้และนวัตกรรม	สทท.	๕	๕	-	-	-
๓.๘) การตรวจสอบภายใน	สทส.	๕	๕	-	-	-
รวม Core Business Enablers ๘ ตัวชี้วัด		๔๐	๔๐			
รวม ๓ หัวข้อ		๑๐๐	๑๐๐			



หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565

การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM)
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)
- 6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & INNO)
- 8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
การมีนโยบาย/ ระบบหลักการ	นโยบาย/ระบบ หลักการได้ทำ อย่างมีคุณภาพ	การทำจริงอย่าง ทั่วถึง/สม่ำเสมอและ ได้ผลลัพธ์ ที่กำหนด	มีการเชื่อมโยง หัวข้ออื่นที่ เกี่ยวข้อง	ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง

ซึ่งการประเมินผลการดำเนินงานที่ระบุว่า "ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ" และ "มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง" มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

ทำอย่างทั่วถึง สม่ำเสมอ : การถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการสร้างความมั่นใจในการดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติดังกล่าวในทุกผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง : ปรับปรุงกระบวนการที่ผ่านมา โดยใช้ฐานข้อมูลจริงเพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน และการปรับปรุงกระบวนการดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการนั้น

สำหรับการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ มีแนวทางในการพิจารณา เช่น พิจารณามโนบาย/ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ความเพียงพอของทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ) ข้อจำกัดทางด้านกฎ ระเบียบ เป็นต้น



ซึ่งสำหรับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจช่วงสิ้นปี จะมีการประเมินโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ผลงานดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และปรับปรุง และเพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกำลังใจในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติระบบแรงจูงใจที่สะท้อนระดับผลงาน กล่าวคือให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อผลงานดี และให้ค่าตอบแทนลดลงเมื่อผลงานตกต่ำลง ซึ่งเป็นหลักการของระบบแรงจูงใจเช่นเดียวกับภาคเอกชน ตลอดจนได้ผ่อนคลายนโยบายของกระทรวงการคลังเป็นการทั่วไป สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน



บทที่ 4

การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กร ปี 2566-2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยฯ (อสส.) ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็นแนวทางการดำเนินงาน โดยได้ยึดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566 หลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปี 2562 หลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีใน รัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2015 หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) รวมถึงค่านิยมหลัก องค์การสวนสัตว์ฯ มาใช้เป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร ปี 2566-2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้มีการทบทวนจากแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรในปีที่ผ่านมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินงานขององค์กรมีการกำกับดูแลที่ดี มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือของสาธารณชน และเป็นการสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การเผยแพร่โครงการ/มาตรการที่จะรองรับนโยบายในด้านต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล

แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรปี 2566-2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ฉบับนี้ จะเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่งเสริมกำกับดูแลที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบการกำกับดูแลที่ดีให้ได้ผลตามเป้าหมาย และมุ่งให้องค์กรได้มีภาพลักษณ์องค์กรธรรมมาภิบาล เป็นที่น่าเชื่อถือ มั่นใจและศรัทธาจากผู้รับบริการประชาชนทั่วไป และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างยั่งยืน



หลักการและเหตุผล

การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance (CG) หมายถึง การกำหนดหลักการ กติกา และ กลไกที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและเหมาะสม (Self-governance) ซึ่งรวมถึงการจัดโครงสร้างระบบ การบริหารงานกระบวนการทำงาน มาตรฐานการบริหารภาครัฐ ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การกำกับ ดูแลกิจการที่ดีของ องค์การสวนสัตว์ฯ จะเป็นเครื่องมือหรือกลไกสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น การยอมรับ และภาพลักษณ์ที่ดีทั้งที่มีต่อองค์กร และสังคมปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับ CG ได้รับความสนใจอย่าง กว้างขวาง ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร ที่นับว่าเป็น การสนองตอบต่อแนวคิดธรรมาภิบาล ทั้งยังสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่ได้ ประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2560 ดังนี้

1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

หมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 50 (10)

- ข้อ (10) ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ

หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 59 ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องเปิดเผยข้อมูลหรือข่าวสาร สาธารณะในครอบครองของ หน่วยงานของรัฐที่มีใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความมั่นคงของรัฐหรือเป็นความลับของทาง ราชการตามที่กฎหมายบัญญัติและต้องจัดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารดังกล่าวได้โดยสะดวก

หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 มาตรา 69 บัญญัติไว้ว่า...

- มาตรา 65 รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ กันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวการจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมี ในยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าว ต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและกรรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วน อย่างทั่วถึงด้วย ยุทธศาสตร์ชาติเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

- มาตรา 69 รัฐพึงจัดให้มีและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ การพัฒนา และนวัตกรรม เพื่อความเข้มแข็งของสังคม และเสริมสร้างความสามารถของคนในชาติ

2 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2566

หลักเกณฑ์ที่ 1 ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)



1. บทบาทของภาครัฐ
2. บทบาทของรัฐวิสาหกิจเพื่อการตลาดที่เป็นธรรม
3. สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การเปิดเผยข้อมูล
6. คณะกรรมการ
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
8. จรรยาบรรณ
9. ความยั่งยืนและนวัตกรรม
10. การติดตามผลการดำเนินงาน

3 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562

- หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ
- หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- หมวดที่ 3 คณะกรรมการ
- หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล
- หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ
- หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

4 หลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD

- หมวดที่ 1: สร้างความมั่นใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- หมวดที่ 2: สิทธิและความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและหน้าที่ความเป็น
- เจ้าของที่สำคัญ
- หมวดที่ 3: นักลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็น
- สื่อกลางอื่น ๆ
- หมวดที่ 4: บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ
- หมวดที่ 5: การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- หมวดที่ 6: ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ



5 องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2558 - สิงหาคม 2573 ครอบคลุมระยะเวลา 15 ปี โดย ประกอบไปด้วย 17 ข้อ ซึ่งเป็นการพัฒนาขึ้นใหม่โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้มีความเชื่อมโยงกัน

6 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)

- 1 ความโปร่งใส (Transparency)
- 2 ความพร้อมรับผิด (Accountability)
- 3 คุณธรรมการให้บริการของหน่วยงาน (Integrity in Service Delivery)
- 4 วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture)
- 5 คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity)

7 เศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model)

BCG Model เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจกับความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติ โดยนำองค์ความรู้มาต่อยอดฐานความเข้มแข็งภายในของประเทศไทย คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและผลผลิตทางการเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ ร่วมกับปรับเปลี่ยนระบบการผลิตไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อรักษาความมั่นคงทางวัตถุดิบ สมดุลของสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบ BCG ประกอบไปด้วยแนวคิดหลัก 2 แนวคิด คือ เศรษฐกิจชีวภาพและเศรษฐกิจหมุนเวียน รวมกันเป็นแนวคิดที่กว้างขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสีเขียว

เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio economy) คือ รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่าควบคู่ไปกับการรักษาสมดุลทางสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในหลากหลายสาขามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดนวัตกรรม ทรัพยากรที่นำมาผลิตในระบบเศรษฐกิจชีวภาพต้องสามารถปลูกทดแทนหรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (renewable) ลดการพึ่งพาเชื้อเพลิงฟอสซิลและการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีการวางแผนให้ทรัพยากรในระบบการผลิตทั้งหมดสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เพื่อรับมือกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในอนาคต ที่จะมีความต้องการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจและความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภค ดังนั้น เศรษฐกิจหมุนเวียน จึงมุ่งเน้นการคงคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้นานที่สุด ส่งเสริมการใช้ซ้ำ สร้างของเสียในปริมาณที่ต่ำที่สุด และให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียจากการผลิตและบริโภค ด้วยการนำวัตถุดิบที่ผ่านการผลิตและบริโภคแล้วเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่ ซึ่งต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่เน้นการใช้ทรัพยากร การผลิต และการสร้างของเสีย ในรูปแบบเศรษฐกิจที่เป็นเส้นตรง หรือ Linear Economy



เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุล ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนและแข่งขันได้ในระดับสากล

8 แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2564-2568 และแผน ปฏิบัติการ พ.ศ. 2565

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2565-2569 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2565 โดยยึดกรอบการดำเนินงานจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายการจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ องค์การสวนสัตว์ฯ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ องค์การสวนสัตว์ฯ

องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.) กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของ องค์การสวนสัตว์ฯ ตระหนักว่า องค์การสวนสัตว์ฯ เป็นองค์กรโปร่งใส เสมอภาค มีธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกโดยยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และปฏิบัติตามคู่มือ ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด ดังนั้น จึงประกาศนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านรัฐ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. ด้านองค์กร
3. ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ
องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย
จุดแข็ง - จุดอ่อน**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสวนสัตว์ แห่งประเทศไทย

จุดแข็ง	จุดอ่อน
■ องค์การสวนสัตว์ฯ เป็นหน่วยงานรัฐมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ	■ การสื่อสารด้านการกำกับดูแลที่ดีในด้านต่างๆ ยังไม่ทั่วถึงและครอบคลุมพนักงาน ลูกจ้างทุกกลุ่ม
■ องค์การสวนสัตว์ฯ มีภารกิจตามพระราชกฤษฎีกาชัดเจนทำให้การกำกับดูแลที่ดีสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ต่างๆ	■ พนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดี
■ คณะกรรมการให้ความสำคัญและมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการกำกับดูแลที่ดี	■ การนำแนวทางการกำกับดูแลที่ดีไปใช้ในระบบงานยังไม่ทั่วถึง
■ มีบทลงโทษที่ชัดเจนตามระเบียบ ข้อบังคับขององค์การสวนสัตว์ฯ และตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	■ การจัดกิจกรรมสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่ต่อเนื่อง
	■ งานด้านการกำกับดูแลที่ดีเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน แต่ยังขาดการบูรณาการแผนงานร่วมกัน ทำให้การผลักดันด้านการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั่วทั้งองค์กร ขาดความเข้มแข็ง
	■ กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ภายในองค์การที่ล้าสมัยและไม่เป็นปัจจุบัน ส่งผลต่อความคล่องตัวและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ
	■ บุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอในเทคโนโลยีและนวัตกรรม
	■ ไม่มีโครงสร้างและส่วนงานที่รับผิดชอบชัดเจน เป็นเอกเทศยังคงเป็นรูปแบบคณะทำงานหรืองานฝาก



โอกาส	อุปสรรค
■ รัฐบาลกำหนดนโยบายอย่างเป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนประเทศ เพื่อมุ่งสู่การเป็นประเทศที่มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม	■ การปรับเปลี่ยนนโยบายและเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่ประเมินมีความเข้มข้นขึ้น ทำให้การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ซับซ้อนมากขึ้น
■ นโยบายของภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับเรื่องส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และกำหนดแนวปฏิบัติและบทลงโทษที่เข้มข้นขึ้น เช่น การส่งเสริมการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การใช้ข้อมูล การละเมิดลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา	■ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มอาจขาดความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
■ มีการปรับพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563	



ผังความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ



ระยะเวลาดำเนินการ

1 ตุลาคม 2566 - 30 กันยายน 2568

แผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กร ปี 2566-2568 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

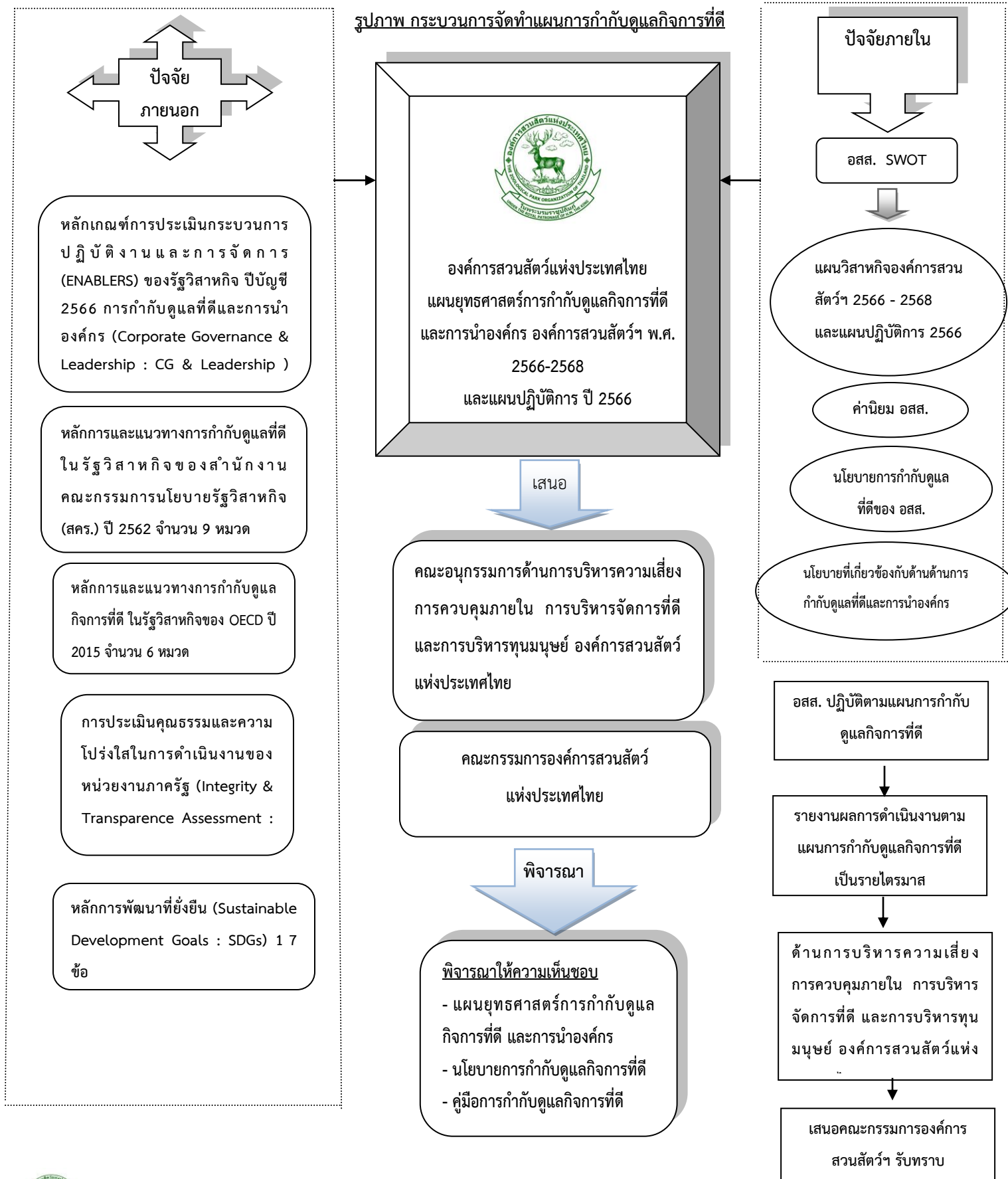
ในการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์กรปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ของ องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย ได้นำหลักเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (ENABLERS) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2565 หลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปี 2562 หลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของOECD ปี 2015 หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) แผนวิสาหกิจองค์การสวนสัตว์ฯ พ.ศ. 2565-2569 และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2565 ค่านิยมหลักของ องค์การสวนสัตว์ฯ มาพิจารณาประกอบในการกำหนดแผนงาน/โครงการกิจกรรม เป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ขั้นตอนในการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ตามที่ องค์การสวนสัตว์ฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลที่ดีเป็น แนวทางการดำเนินงาน โดยได้ยึดหลักเกณฑ์และหลักการกำกับดูแลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปภาพการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกัน ได้ดังนี้



รูปภาพ กระบวนการจัดทำแผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี



บทที่ 5 ภาคผนวก

หลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise 2015 EDITION) และ G20/OECD Principles of Corporate Governance

โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 หมวด ประกอบด้วยดังนี้

หมวดที่ 1: สร้างความมั่นใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Ensuring the basis for an effective corporate governance framework)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสและตลาดต่าง ๆ ที่มีธุรกรรมที่เป็นธรรมและมีการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรสอดคล้องกับหลักนิติธรรมและสนับสนุนการกำกับดูแลและการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 2: สิทธิและความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและหน้าที่ความเป็นเจ้าของที่สำคัญ (The rights and equitable treatment of shareholders and key ownership functions)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรปกป้องและอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นและดูแลให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันรวมถึงผู้ถือหุ้นรายย่อยและต่างประเทศ ผู้ถือหุ้นทุกรายควรมีโอกาสที่จะได้รับการชดเชยค่าเสียหายอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 3: นักลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และสถาบันการเงินที่ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางอื่นๆ (Institutional investors, stock markets, and other intermediaries)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรมีแรงจูงใจในการลงทุนตลอดห่วงโซ่การลงทุน และเพื่อให้ตลาดหุ้นมีบทบาทสำคัญใน กำกับดูแลกิจการที่ดี



หมวดที่ 4: บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ (The role of stakeholders in corporate governance)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรตระหนักถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียที่ จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายหรือผ่านข้อตกลงร่วมกันและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังระหว่าง บริษัท และผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่งคั่ง งาน และความยั่งยืนของธุรกิจที่มีฐานะทางการเงินที่ดี

หมวดที่ 5: การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and transparency)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องและทันเวลาเกี่ยวกับเรื่องสำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับบริษัท รวมถึงสถานการณ์ทางการเงิน ผลการดำเนินงาน ความเป็นเจ้าของ และการกำกับดูแลของบริษัท

หมวดที่ 6: ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (The responsibilities of the board)

หลักการ

กรอบการกำกับดูแลกิจการควรให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์ของบริษัท การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการต่อบริษัทและผู้ถือหุ้น

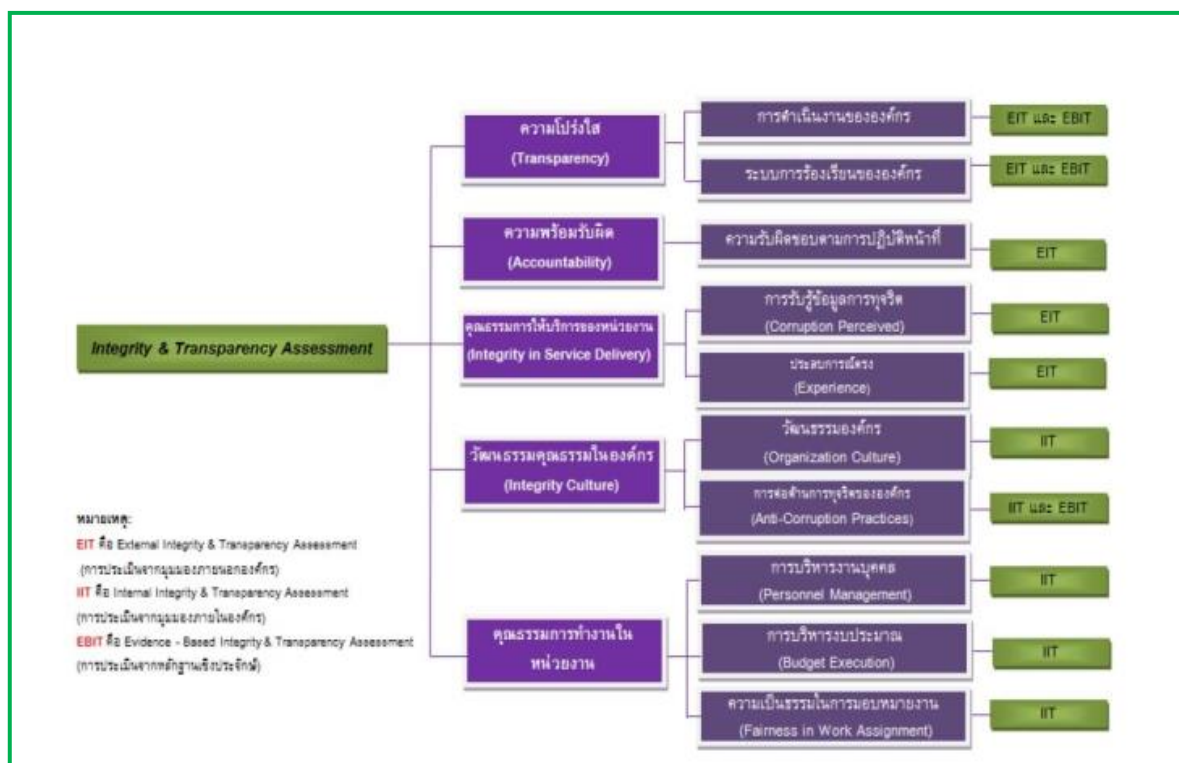
การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA)

ซึ่งนอกจากหลักการต่างๆ ข้างต้น เพื่อให้การพัฒนาความโปร่งใสในโครงการฯ สอดคล้องกับแนวทางที่รัฐบาลมุ่งเน้นยิ่งขึ้น ในที่นี้จึงได้มีการนำหลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) มาประยุกต์เพิ่มเติมโดยหลักเกณฑ์ของ ITAในที่นี้ เป็นการประยุกต์แนวคิดของการประเมินคุณธรรมการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity Assessment) ขององค์การต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์การต่อต้านการทุจริตและสิทธิพลเมือง (Anti-Corruption and Civil Rights Commission: ACRC จากสาธารณรัฐเกาหลี บูรณาการเข้ากับดัชนีวัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐของสำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และสังเคราะห์เป็นดัชนีหลักที่สำคัญและจำเป็นในการประเมินโดยจำแนกดัชนีเป็นตัวชี้วัด ตัวชี้วัดย่อย ประเด็นในการสำรวจ และแปลงไปสู่คำถามที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็นหรือรวบรวมจากข้อมูลเอกสาร/หลักฐานของหน่วยงาน โดยสามารถแสดงแนวคิดในการประเมินผลในรูปแบบภาพได้ดังนี้



ซึ่งการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) แบ่งเป็น 5 ดัชนี ดังนี้

1. ความโปร่งใส (Transparency) ประเมินจากความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประสบการณ์ในการรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐและจากข้อมูลเอกสาร/หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence -Based) บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงในการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. ความพร้อมรับผิด (Accountability) ประเมินจากความคิดเห็นของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประสบการณ์ในการรับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ
3. คุณธรรมการให้บริการของหน่วยงาน (Integrity in Service Delivery) ประเมินจากการรับรู้ของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ
- 4 วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture) ประเมินจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานภาครัฐและจากข้อมูลเอกสาร/หลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence - Based) บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงในการดำเนินงานของหน่วยงาน
- 5 คุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity) ประเมินจากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน



แผนภาพกรอบแนวคิดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจเป็นหลักเกณฑ์หนึ่งที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งจัดให้มีระบบการจัดการที่ดี หรือธรรมรัฐในรัฐวิสาหกิจ (Good Corporate Governance) ซึ่งกระทรวงการคลังโดยคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าว และคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2544

การจัดการที่ดีควรเริ่มจากผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายในรัฐวิสาหกิจ คือคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ซึ่งควรมีการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างโปร่งใส โดยสรรหากรรมการที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ และเป็นที่ยอมรับของสาธารณชน รวมถึงการกำหนดลักษณะที่ดีของกรรมการ เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี โดยทำให้กรรมการมีวิสัยทัศน์และความเข้าใจในการนำมาปฏิบัติจริง

ประโยชน์ของการมีการกำกับดูแลที่ดี

การที่รัฐวิสาหกิจจัดให้มีการกำกับดูแลที่ดี และมีการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดีนั้นย่อมทำให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นกับรัฐวิสาหกิจ และเกิดประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนี้

- 1 สร้างความโปร่งใส มีมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นสากล
- 2 เป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่สาธารณชน เจ้าของกิจการ นักลงทุน ทั้งในและต่างประเทศ
- 3 สร้างความมั่นใจในการลงทุน และทำให้มูลค่ากิจการสูงขึ้น
- 4 ทำให้เกิดรูปแบบกิจการที่เป็นที่ยอมรับ และสามารถแข่งขันได้ในสภาพตลาดการแข่งขันเสรี
- 5 ทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรผูกพัน เพื่อให้ผู้บริหารใช้อำนาจในขอบเขต รวมถึงการสร้างความรับผิดชอบของคณะผู้บริหารและกรรมการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมส่วนรวม ทำให้เกิดระบบความรับผิดชอบต่อกรรมการ และกรรมการต่อเจ้าของกิจการ นักลงทุน เป็นลำดับขึ้นไป
- 6 เป็นเครื่องมือการตรวจสอบการทำงานด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางเสนอข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะให้กับองค์กร เพื่อปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
- 7 ป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นกรรมการ และเสริมสร้างความโปร่งใสในการบริหารจัดการ



หลักสำคัญในการกำกับดูแลที่ดีซึ่งเป็นหลักตามมาตรฐานสากล 6 ประการ คือ

1 Accountability หรือความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (ซึ่งอาจะมีทั้งบวกและลบ)
 2 Responsibility หรือความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถ และประสิทธิภาพที่เพียงพอ

3 Equitable Treatment หรือการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน เช่น การจัดซื้อจัดจ้างต้องให้ทุกคนได้รับความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน หากมีการร้องเรียนต้องมี คำอธิบายได้

4 Transparency หรือความโปร่งใส กล่าวคือต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะดังนี้
 - ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้
 - มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure)
 คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5 มี Vision ที่จะ Create Long Term Value หรือการมีวิสัยทัศน์โดยมองการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาวที่จะสนองภารกิจโดยไม่ทำลายขีดความสามารถในระยะสั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

6 Ethics คือการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ



การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

SDGs คือ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกภายหลังปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) ที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) กำหนดต่อเนื่องจาก MDGs หรือเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals) ที่สิ้นสุดลงเมื่อเดือนสิงหาคม 2558

ที่ประชุมสมัชชาสหประชาชาติสมัยสามัญ ครั้งที่ 70 (The 70th session of the United Nations General Assembly) เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2558 ณ สำนักงานใหญ่สหประชาชาติ นครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้รับรองวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 (The 2030 Agenda for Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เพื่อให้ประเทศต่างๆ นำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในช่วงระยะเวลา 15 ปี (เดือนกันยายน 2558 - สิงหาคม 2573)

ประเทศไทยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนมาโดยตลอด ณ ขณะนี้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDG เป็นประเด็นสำคัญที่ถูกระบุให้นำมาใช้ในการวางทิศทางการพัฒนา เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้ทุกภาคร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียว มีการผลิตและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีภาคส่วนต่างๆ ให้ความสนใจและนำแนวทางไปดำเนินงานมากขึ้น

โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ประกอบด้วยเป้าหมาย 17 ข้อ ดังนี้

เป้าหมาย	หลักการ	ความหมาย
1.	No Poverty	ขจัดความยากจนในทุกรูปแบบทุกที่
2.	Zero Hunger	ขจัดความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหารและโภชนาการที่ดีขึ้น และ ส่งเสริมเกษตรกรรมยั่งยืน
3.	Good Health and Well being	ทำให้แน่ใจถึงการมีสุขภาพะในการดำรงชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคนในทุกช่วงอายุ
4.	Quality Education	ทำให้แน่ใจถึงการได้รับการศึกษาที่ได้คุณภาพอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน
5.	Gender Equality	บรรลุถึงความเท่าเทียมทางเพศ และเสริมสร้างพลังให้แก่สตรีและเด็กหญิงทุกคน
6.	Clean Water	ทำให้แน่ใจว่าเรื่องน้ำและการสุขาภิบาลได้รับการจัดการอย่างยั่งยืน และมีสภาพ



เป้าหมาย	หลักการ	ความหมาย
	and Sanitation	พร้อมใช้สำหรับทุกคน
7.	Affordable and clean energy	ทำให้แน่ใจว่าทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงานที่ทันสมัย ยั่งยืน เชื่อถือได้ ตามกำลังซื้อของตน
8.	Decent work and economic growth	ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและทั่วถึงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการมีงานทำและการจ้างงานเต็มที่ และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
9.	Industry innovation and infrastructure	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปรับตัวให้เป็นอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
10.	Reduced inequalities	ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ
11.	Sustainable cities and communities	ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
12.	Responsible consumption and production	ทำให้แน่ใจถึงการมีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
13.	Climate action	ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
14.	Life below water	อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้เป็นไปอย่างยั่งยืน
15.	Life on land	พิทักษ์ บูรณะ และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ยั่งยืนของระบบนิเวศบนบก จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อกับการแปรสภาพเป็นทะเลทราย ภัยแล้งและฟื้นฟูความเสื่อมโทรมของที่ดิน และหยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ



เป้าหมาย	หลักการ	ความหมาย
16.	Peace justice and Strong institution	ส่งเสริมให้สังคมมีความเป็นปกติสุข ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มีการเข้าถึงความยุติธรรมโดยถ้วนหน้า และสร้างให้เกิดสถาบันอันเป็นที่พึ่งของส่วนรวม มีประสิทธิผล และเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ
17.	Partnerships for the goal	เสริมสร้างความเข้มแข็งในวิธีการปฏิบัติให้เกิด ผล และสร้างพลังแห่งการเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เศรษฐกิจชีวภาพ - เศรษฐกิจหมุนเวียน - เศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model)

BCG Model เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจกับความยั่งยืนของฐานทรัพยากรธรรมชาติ โดยนำองค์ความรู้มาต่อยอดฐานความเข้มแข็งภายในของประเทศไทย คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและผลผลิตทางการเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ พร้อมกับปรับเปลี่ยนระบบการผลิตไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อรักษาความมั่นคงทางวัตถุดิบ สมดุลของสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบ CG ประกอบไปด้วยแนวคิดหลัก 2 แนวคิด คือ เศรษฐกิจชีวภาพและเศรษฐกิจหมุนเวียน รวมกันเป็นแนวคิดที่กว้างขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจสีเขียว

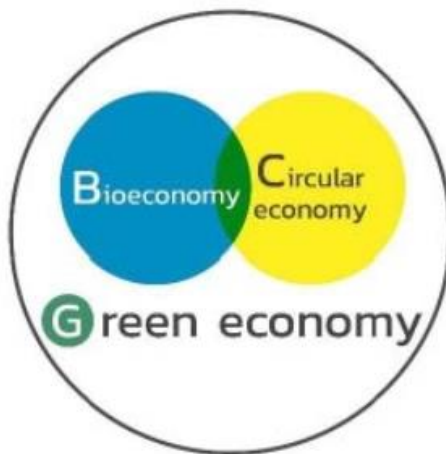
เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio economy) คือ รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่าควบคู่ไปกับการรักษาสมดุลทางสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในหลากหลายสาขามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพหรือก่อให้เกิดนวัตกรรม ทรัพยากรที่นำมาผลิตในระบบเศรษฐกิจชีวภาพต้องสามารถปลูกทดแทนหรือนำกลับมาใช้ใหม่ได้ (renewable) ลดการพึ่งพาเชื้อเพลิงฟอสซิล และการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่มีการวางแผนให้ทรัพยากรในระบบการผลิตทั้งหมดสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เพื่อรับมือกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในอนาคต ที่จะมีความต้องการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภค ดังนั้น เศรษฐกิจหมุนเวียน จึงมุ่งเน้นการคงคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้นานที่สุด ส่งเสริมการใช้ซ้ำ สร้างของเสียในปริมาณที่ต่ำที่สุด และให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียจากการผลิตและบริโภค ด้วยการนำวัตถุดิบที่ผ่านการผลิตและบริโภคแล้วเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่ ซึ่งต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่เน้นการใช้ทรัพยากร การผลิต และการสร้างของเสีย ในรูปแบบเศรษฐกิจที่เป็นเส้นตรง หรือ Linear Economy

เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) เป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุล ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจที่นำไปสู่ความยั่งยืนและแข่งขันได้ในระดับสากล



รูปภาพความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว



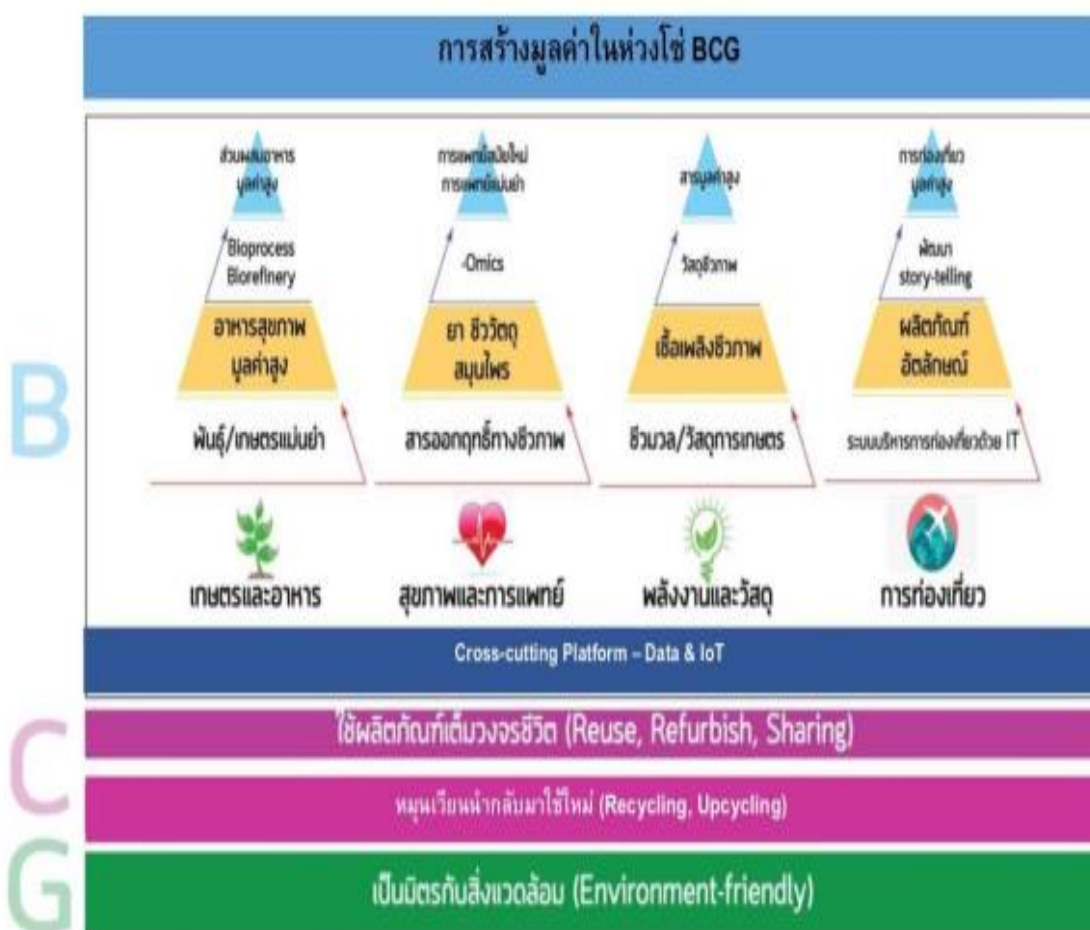
การผลักดันให้เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio economy) ให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ต้องเป็นการเติบโตที่ให้ความสำคัญกับการกระจายโอกาสรายได้และความเจริญไปสู่ประชาชนของประเทศอย่างทั่วถึง ภายใต้เงื่อนไขการดูแลทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ซึ่งต้องอาศัยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (วทน.) ร่วมกับนโยบายและการบริหารจัดการที่เหมาะสมจึงจะบรรลุผลได้อย่างแท้จริง โดยส่งเสริมนำ วทน. ไปยกระดับผลิตภาพของผู้ผลิตส่วนใหญ่ที่อยู่ฐานของ พีระมิด เป็นการยกระดับการพัฒนาประเทศทั้งระบบให้สูงขึ้นไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลังด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อนและนวัตกรรมการจัดการที่จะนำไปสู่การลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมผู้ประกอบการที่มีความพร้อมในส่วนยอดของ พีระมิด ให้ผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรมสูงขึ้นหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise) มุ่งเป้าสู่การเป็นผู้ส่งออกเทคโนโลยีและนวัตกรรมในท้ายที่สุดแทนการนำเข้าเทคโนโลยีจากต่างประเทศ ทั้งนี้ แนวคิดของเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) จะต้องถูกนำไปใช้กับทุกกลุ่มอุตสาหกรรม

กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (B) ครอบคลุมอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve) 4 อุตสาหกรรมได้แก่ เกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงานและวัสดุ และการท่องเที่ยว แต่ละด้านจะมองการพัฒนาในลักษณะของพีระมิด แต่ละพีระมิดจะมีส่วนที่เป็น "ยอดพีระมิด" หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมสูง มีกำลังลงทุนในเทคโนโลยี พร้อมรับความเสี่ยง แม้มีจำนวนน้อยแต่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง และจะเป็นกำลังสำคัญของเศรษฐกิจไทยในอนาคต "ฐานพีระมิด" หมายถึง ผู้ประกอบการในระบบการผลิตเดิมซึ่งใช้เทคโนโลยีไม่สูง แต่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากและเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกษตรกรรายย่อย



ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือชุมชน หาก วนทน. เข้าไปมีส่วนยกระดับผลิตภาพและมาตรฐานได้ จะส่งผลกระทบในวงกว้างต่อไป

สำหรับเศรษฐกิจหมุนเวียน (C) จะเน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าใน 3 เรื่องหลัก คือ การใช้งานผลิตภัณฑ์เต็มวงจร (Reuse, Refurbish, Sharing การแปรสภาพเพื่อกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Up cycle) และการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Zero-Waste) แนวคิดของทั้ง 3 เรื่องนี้ สามารถนำไปปรับใช้ได้กับพีรามิดเศรษฐกิจทั้ง 4 ด้าน



แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		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.	การสนองบทบาท ของภาครัฐ (น้ำหนักร้อยละ 5)												
1.1	กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1.รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน 2.รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล 3.การรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1.2	รายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด ไม่ครบถ้วนทุกประเด็น - ติดตามมติคณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ (ระเบียบวาระ 3 วาระ 3.1)												
1.3	รายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนด อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ												
1.4	ประเมินคุณภาพการรายงานผล และ/หรือประสิทธิภาพของกระบวนการรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติ ที่กำหนด												
1.5	ทบทวนปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม												

ก.ย. 2565

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.	การเปิดเผยข้อมูล (น้ำหนักร้อยละ 10)												
5.1	การเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี ที่มีข้อมูลครบถ้วน ถูกต้องทันกาลเชื่อถือได้ (น้ำหนักร้อยละ 7)												
5.1.1	มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 3 ประเด็น						↔						
5.1.2	มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 5 ประเด็น						↔						
5.1.3	มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 7 ประเด็น						↔						
5.1.4	มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 10 ประเด็น						↔						
5.1.5	มีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีครบถ้วน 14 ประเด็น						↔						

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
5.3	<u>การเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ขององค์การสวนสัตว์ฯ (น้ำหนักร้อยละ 2)</u>												
5.3.1	มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 5 ประเด็น						↔						
5.3.2	มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 6 ประเด็น						↔						
5.3.3	มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 7 ประเด็น						↔						
5.3.4	มีการเปิดเผยข้อมูลผ่าน Website ครบถ้วน 8 ประเด็น						↔						
5.3.5	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ / ระบบการเปิดเผยข้อมูล												↔

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
6	คณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 17)												
6.1	องค์ประกอบ ความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ และการสรรหากรรมการ จากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง (น้ำหนักร้อยละ 2)												
6.1.1	กำหนดแนวทางการนำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชี รายชื่อของกระทรวงการคลัง มาใช้เลือกคณะกรรมการ	↔											
6.2.2	นำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการฯ แต่สรรหากรรมการได้ไม่ครบถ้วน ตามแนวทางที่กำหนด		↔										
6.2.3	นำ Skill Matrix และแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการฯ แต่สรรหากรรมการได้ครบถ้วนตาม แนวทางที่กำหนด		↔										
6.2.4	ประเมินคุณภาพ และ/หรือ ประสิทธิภาพกระบวนการ/ระบบการนำ Skill Matrix ของ คณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ												↔
6.2.5	ประเมินและปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือ กระบวนการกำหนดและการ นำ Skill Matrix ของคณะกรรมการและแนวทางการสรรหากรรมการจากบัญชี รายชื่อของกระทรวงการคลังมาใช้คัดเลือกคณะกรรมการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็น ข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปแบบ												↔

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
6.2	<u>การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ และจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี (น้ำหนักร้อยละ 2.5)</u>												
6.21	คณะกรรมการฯ ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี				ก.ค. 2565								
6.22	คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการกำหนด ทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะประเด็นโดยทั่วไป และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี				ก.ค. 2565								
6.23	คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญที่นำไปสู่การริเริ่มกลยุทธ์หรือแผนงานโครงการใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมเป็นพื้นฐานขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดความยั่งยืน และนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี				ก.ค. 2565								
6.24	มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการจัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของ คณะกรรมการ												
6.25	องค์การสวนสัตว์ปรับปรุงระยะเวลา/กระบวนการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการ จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีของคณะกรรมการ โดยใช้ผล ประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม												

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
6.5	ประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ 2)												
6.5.1	องค์การสวนสัตว์ฯ กำหนดปฏิทินการประชุมของคณะกรรมการฯ ล่วงหน้าเป็นรายเดือนและแจ้งแก่คณะกรรมการฯ อย่างเป็นทางการ												
6.5.2	องค์การสวนสัตว์ฯ จัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมของคณะกรรมการฯ ล่วงหน้าก่อนประชุมเฉลี่ยอย่างน้อย 7 วัน	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.5.3	องค์การสวนสัตว์ฯ ดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมของคณะกรรมการฯ ที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา <u>ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง</u>	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.5.4	คณะกรรมการฯ เข้าร่วมประชุมเกินกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคิดเป็นร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการฯ และคณะอนุกรรมการ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6.5.5	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของการประชุมของคณะกรรมการฯ และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการ โดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม												↔

ก.ย. 2565

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

6.6.5	องค์การส่วนต่างๆ ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการจัดให้มีแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติและ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม												
-------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
9.2	การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์(น้ำหนักร้อยละ 4)												
9.2.1	คณะกรรมการฯ จัดให้มีนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจนและเป็นระบบ												
9.2.2	มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค้นหาและระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน โดยมีการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม												
9.2.3	มีการนำปัจจัยยั่งยืนเป็นปัจจัยนำเข้า (input) สำหรับการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ												
9.2.4	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดให้มีนโยบาย และการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์												
9.2.5	ปรับปรุงนโยบาย และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การสวนสัตว์ฯ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงาน โดยรวมโดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาฯ												

ก.ย. 2565

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
9.3	การจัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืน(น้ำหนักร้อยละ 4)												
9.3.1	ไม่มีการจัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป												
9.3.2	จัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืนขององค์กรแต่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป												
9.3.3	จัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืนขององค์กรที่เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับเผยแพร่โดยทั่วไป โดยมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ และเผยแพร่เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เกี่ยวกับการพัฒนายั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ												
9.3.4	ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานการพัฒนายั่งยืน												
9.3.5	ปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ และ/หรือกระบวนการปฏิบัติงานฯ ในระดับขั้นตอน/องค์ประกอบย่อยหรือระบบงานโดยรวม โดยใช้ผลประเมินกระบวนการฯ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม												

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

ลำดับ	กิจกรรม	ปี 2565			ปี 2566								
		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
10.	การติดตามผลการดำเนินงาน (น้ำหนักร้อยละ 10)												
10.1	การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (น้ำหนักร้อยละ 5)												
10.1.1	คณะกรรมการฯ กำกับดูแลเพื่อให้องค์การสวนสัตว์ฯ มีแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ	←											→
10.1.2	คณะกรรมการฯ ติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนด ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส - การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงิน เช่น ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่น ๆ - การติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการฯ มอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่น ๆ	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●
10.1.3	คณะกรรมการฯ มอบข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมาตรฐานกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานรวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	←			←			←			←		

แผนปฏิบัติการด้าน Core Business Enables หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ประจำปีบัญชี 2566

[illegible]