



นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ของ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

## การควบคุมเอกสาร (Document Control)

### การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติโดย

| จัดเตรียมเอกสารโดย<br>(Prepared by) | กลั่นกรองโดย<br>(Reviewed by)   | อนุมัติโดย<br>(Approved by)                                    |
|-------------------------------------|---|--|
| สำนักกรรมการผู้จัดการ               | คณะกรรมการ ครั้งที่ 29/2566   | คณะกรรมการธนาคาร<br>ครั้งที่ 14/2566<br>เมื่อวันที่ 21/12/2566 |
|                                     | คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและ<br>ความรับผิดชอบต่อสังคม<br>ครั้งที่ 6/2566 |  |

### ประวัติการนำเสนออนุมัติ

| ครั้งที่ | วัน เดือน ปี      | อนุมัติโดย (Approved by)                      |
|----------|-------------------|---|
| 1        | 26 พฤศจิกายน 2561 | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 11/2561 (ครั้งแรก)  |
| 2        | 18 ธันวาคม 2562   | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 13/2562             |
| 3        | 30 พฤศจิกายน 2563 | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 19/2563             |
| 4        | 29 พฤศจิกายน 2564 | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 15/2564             |
| 5        | 28 ธันวาคม 2565   | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 14/2565 (วาระพิเศษ) |
| 6        | 21 ธันวาคม 2566   | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 14/2566             |

ทบทวนครั้งต่อไป ปี 2567 (ทบทวนทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ)

## บทคัดย่อ

นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. นำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับ มาตรฐานสากล อาทิ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) ปี 2015, สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.), และสำนักงานคณะกรรมการกำกับ หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) เป็นต้น ซึ่งคาดหวังให้การปฏิบัติตามกรอบแนวทางดังกล่าว อย่างครบถ้วนนี้ จะขับเคลื่อนให้ ธสน. เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเกิดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน จนเป็นพื้นฐานให้ ธสน. เติบโตได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงในที่สุด

ปี 2566 ธสน. ได้ทบทวนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่สำคัญข้างต้น โดยรวบรวมข้อมูลมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับในระดับ สากล นำมาพิจารณาร่วมกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็น ปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับทบทวนใหม่ในปี 2566 ที่มีการระบุสาระสำคัญ ทั้งโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระบบบริหารจัดการการรายงาน และการส่งเสริมให้ ธสน. เกิดวัฒนธรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดีที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ขององค์กร อันจะทำให้ ธสน. สามารถ พัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจชั้นนำระดับโลก ที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศของไทย จากการมีบุคลากรที่มีจริยธรรมควบคู่กับการมี กระบวนการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ โปร่งใส และตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงประโยชน์ของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือ หุ้นภาครัฐและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

## คำนำ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการภายใต้มาตรฐานการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี เพื่อสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสริมสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงในระยะยาว

ธสน. จึงได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีตั้งแต่ พ.ศ. 2561 เพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ยึดถือและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตามคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจ ของ ธสน. คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี จึงกำหนดให้มีการทบทวนกระบวนการกำกับดูแลที่ดีของธนาคารเป็นประจำทุกปี ปรับปรุงให้ทันต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของ ธสน. ตลอดจนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ และแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย และกฏเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทยคู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ธสน. ทุกคน ทำความเข้าใจ ลงนามรับทราบ และยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

## นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) ในการบริหารจัดการ ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยนำหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งมาตรฐานสากลโดยเฉพาะกรอบหลักการของ Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ปี 2015 และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ ธสน. ดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อพระมัตถะรัง มีจริยธรรม และซื่อสัตย์สุจริต ภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ใช้บังคับขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ธสน. มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสื่อความไปยังคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถึงความตระหนักและยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. ความโปร่งใสทั้งในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)
5. การสร้างมูลค่าแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ (Ethics&Integrity)
7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Participation)

เพื่อให้กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. เป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง คณะกรรมการธนาคารกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดี และทบทวนนโยบายสำคัญ กฎบัตร และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี

ธสน. ได้ยึดถือแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นแนวทางขับเคลื่อนและบริหารงาน โดยแบ่งออกเป็น 10 หมวด ดังนี้

## แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.



### หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

ธสน. เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 จึงทำให้ ธสน. เป็นองค์กรของรัฐที่ต้องมุ่งปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทั้งทางตรงได้แก่ กระทรวงการคลัง และโดยอ้อมที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัธนาคาร โดย ธสน. ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองทั้งการนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างโปร่งใสและเท่าเทียมกัน การนำนโยบายภาครัฐของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ภาครัฐกำหนด รวมถึงรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้แทนเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนด

### หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

กระทรวงการคลัง ในฐานะเป็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทางตรง มีสิทธิร่วมในฐานะเจ้าของกิจการ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางและควบคุมการดำเนินงานของ ธสน. ผ่านการแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนตนเองในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ และมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ ธสน. ดังนั้น เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตนได้อย่างครบถ้วน ไม่ถูกละเมิดหรือลดทอนสิทธิที่พึงมีตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการ ธสน. และฝ่ายจัดการจึงได้กำหนดแนวทางที่ทำให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมั่นใจได้ว่า ธสน. มีการดูแลให้การใช้เงินที่ได้จากภาครัฐมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและบริหารจัดการงานภายในที่เป็นเลิศและมีจริยธรรม ทั้งการส่งเสริมการประจุมร่วมระหว่าง ธสน. และผู้ถือหุ้นภาครัฐ การจัดทำให้มีมาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง (Abusive Self-Dealing) รวมถึงการกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ ธสน.

### หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการประกอบกิจการในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ธสน. ได้ดำเนินงานตามภารกิจของธนาคาร ทั้งด้านการให้สินเชื่อ การรับประกันการส่งออก และการค้าประกันสินเชื่อ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น เพื่อให้ ธสน. สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการ ธสน. จึงได้กำหนดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธสน. และสื่อสารให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ธสน. ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการลดผลกระทบเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความร่วมมือที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนของทั้ง ธสน. และสังคมโดยรวมต่อไป

### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการได้กำหนดให้ ธสน. เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายและเท่าเทียมกัน โดยเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่ประกาศใช้ในปี 2556 ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามที่กำหนด ธสน. ได้กำหนดประเด็นและระยะเวลาการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบที่มาของผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งกำหนดให้มีระบบการตรวจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เผยแพร่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้เพียงพอที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและสาธารณะจะนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

### หมวดที่ 5 คณะกรรมการ

คณะกรรมการของ ธสน. มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคาร โดยมีองค์ประกอบและโครงสร้างของคณะกรรมการอ้างอิงตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 ซึ่งดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมไปถึงกรรมการอิสระที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าและคุ้มครองประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษาถ่วงถอยตามความจำเป็น เช่น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการธนาคาร ทั้งรายบุคคลและรายคณะเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการเกิดรายการเกี่ยวโยงที่อาจเกิดขึ้นได้

## หมวดที่ 6 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นระบบบริหารจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับการกำกับดูแลกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน แนวทางปฏิบัติที่ดีในหมวดดังกล่าวนี้ จึงเป็นหลักการที่ ธสน. ได้นำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของ สคร. และธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้มุ่งมั่นให้ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน จึงได้ให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับมอบนโยบายนำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงได้จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่สอบทานคุณภาพและความเพียงพอในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อีกทางหนึ่ง

## หมวดที่ 7 จรรยาบรรณของ ธสน.

คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ธสน. จึงได้จัดทำคู่มือจริยธรรม ธุรกิจทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยมีการสื่อสาร จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และมุ่งมั่นร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรม และจรรยาบรรณได้ตามกรอบแนวทางที่ ธสน. กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

## หมวดที่ 8 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมุ่งมั่นพัฒนา ธสน. ให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้นวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวัน ทั้งนี้เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน จึงต้องคำนึงถึงการใช้นวัตกรรมเป็นกลไกสนับสนุน โดย ธสน. ได้นำหลักการบริหารจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ควบคู่กับหลักการพัฒนาความยั่งยืนเพื่อกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินขององค์กร รวมถึงเสริมสร้างให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ ธสน. เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและ ธสน. นำมาใช้ประโยชน์นั้น คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้มีแนวทาง การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อมุ่งสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรมในการตอบสนองผู้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม



## หมวดที่ 9 การดำเนินงานตามกฎหมาย

ธสน. มุ่งมั่นดำเนินการตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 วัตถุประสงค์และอำนาจของ ธสน. รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ ซึ่งเพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ธสน. โดยมีฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงานและฝ่ายกฎหมายและนิติกรรมทำหน้าที่กำกับ ให้คำปรึกษา และส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลากรที่มี จริยธรรมและมีกระบวนการที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการ ดำเนินงานดังกล่าวจะได้รับการสอบทานซ้ำโดยฝ่ายตรวจสอบก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและ คณะกรรมการธนาคารพิจารณาในลำดับสุดท้าย

## หมวดที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นกลไกเพื่อให้คณะกรรมการ ธสน. กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนฝ่ายจัดการให้สร้างประโยชน์สูงสุดแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้จริง คณะกรรมการ ธสน. ได้ กำหนดให้ฝ่ายจัดการนำเสนอประเด็นการรายงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยการรายงานผลการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างมี คุณภาพและมีข้อมูลสารสนเทศ รวมไปถึงการวิเคราะห์ที่สามารถทำให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาผลการ ดำเนินงานได้โดยง่าย ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนการตัดสินใจ มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญที่จะทำให้ ฝ่ายจัดการนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

คำนำ

กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน.

ทิศทางการประกอบกิจการที่ดีของ ธสน.

1. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อ ธสน.

2. วิสัยทัศน์ของ ธสน.

3. พันธกิจของ ธสน.

4. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ของ ธสน.

5. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ธสน.

6. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในภายนอกที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ ธสน.

การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

7. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

8. หลักการ หรืออุดมการณ์

9. โครงสร้างการจัดการ เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

(1) องค์กรประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการของ ธสน.

(2) คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของ ธสน.

(3) บทบาทของประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน.

(4) บทบาทของสำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน.

10. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

หมวดที่ 1 : บทบาทของภาครัฐ

➤ หลักการ

➤ แนวปฏิบัติ

หมวดที่ 2 : สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

➤ หลักการ

➤ แนวปฏิบัติ

2.1 สิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

2.2 สิทธิของผู้ถือหุ้นภาครัฐในการสรรหา แต่งตั้งและต่อวาระกรรมการ

2.3 การจัดและดำเนินการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

2.4 การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน

2.5 การเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการและผู้บริหาร

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| หมวดที่ 3 : บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   | 28   |
| ➤ หลักการ  | 28   |
| ➤ แนวปฏิบัติ   | 28   |
| 3.1 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  | 28   |
| 3.2 การรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส   | 33   |
| 3.3 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม   | 36   |
| 3.4 การให้หรือรับของขวัญ   | 39   |
| หมวดที่ 4 : การเปิดเผยข้อมูล   | 41   |
| ➤ หลักการ  | 41   |
| ➤ แนวปฏิบัติ   | 41   |
| 4.1 การเปิดเผยข้อมูล   | 41   |
| 4.2 การตรวจสอบภายใน  | 44   |
| หมวดที่ 5 : คณะกรรมการ   | 45   |
| ➤ หลักการ  | 45   |
| ➤ แนวปฏิบัติ   | 45   |
| 5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ธสน.  | 45   |
| 5.2 การจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลของ<br>คณะกรรมการธนาคาร | 46   |
| 5.3 การประชุมคณะกรรมการ  | 53   |
| 5.4 การประเมินคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ                                     | 54   |
| 5.5 การประเมินกรรมการผู้จัดการ ธสน. และผู้บริหารระดับสูง                               | 54   |
| 5.6 ค่าตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ                             | 55   |
| 5.7 ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ธสน.  | 55   |
| 5.8 การพัฒนาคณะกรรมการและกรรมการใหม่   | 56   |
| 5.9 การพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหาร<br>ระดับสูง            | 56   |
| 5.10 การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์  | 56   |
| 5.11 การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง  | 58   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| หมวดที่ 6 : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | 59   |
| ➤ หลักการ                                     | 59   |
| ➤ แนวปฏิบัติ                                  | 59   |
| 6.1 การควบคุมภายใน                            | 59   |
| 6.2 การบริหารความเสี่ยง                       | 60   |
| หมวดที่ 7 : จรรยาบรรณของ ชสน.                 | 62   |
| ➤ หลักการ                                     | 62   |
| ➤ แนวปฏิบัติ                                  | 62   |
| 7.1 จรรยาบรรณของกรรมการ                       | 63   |
| 7.2 จรรยาบรรณของผู้บริหาร                     | 63   |
| 7.3 จรรยาบรรณของพนักงาน                       | 64   |
| หมวดที่ 8 : ความยั่งยืนและนวัตกรรม            | 65   |
| ➤ หลักการ                                     | 65   |
| ➤ แนวปฏิบัติ                                  | 65   |
| 8.1 การพัฒนานวัตกรรม                          | 65   |
| 8.2 การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา      | 66   |
| 8.3 การพัฒนาความยั่งยืน                       | 67   |
| หมวดที่ 9 : การดำเนินงานตามกฎหมาย             | 68   |
| ➤ หลักการ                                     | 68   |
| ➤ แนวปฏิบัติ                                  | 68   |
| หมวดที่ 10 : การติดตามผลการดำเนินงาน          | 70   |
| ➤ หลักการ                                     | 70   |
| ➤ แนวปฏิบัติ                                  | 70   |
| 10.1 การทบทวนรายงานทางการเงิน                 | 70   |
| 10.2 การทบทวนรายงานด้านไม่ใช่การเงิน          | 71   |



## การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน.

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นบทบาทการดำเนินงานร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เพื่อให้ ธสน. เกิดผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยสามารถสร้างทั้งผลตอบแทนทางการเงินส่งคืนแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นภาครัฐ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้จากการปฏิบัติงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงาน

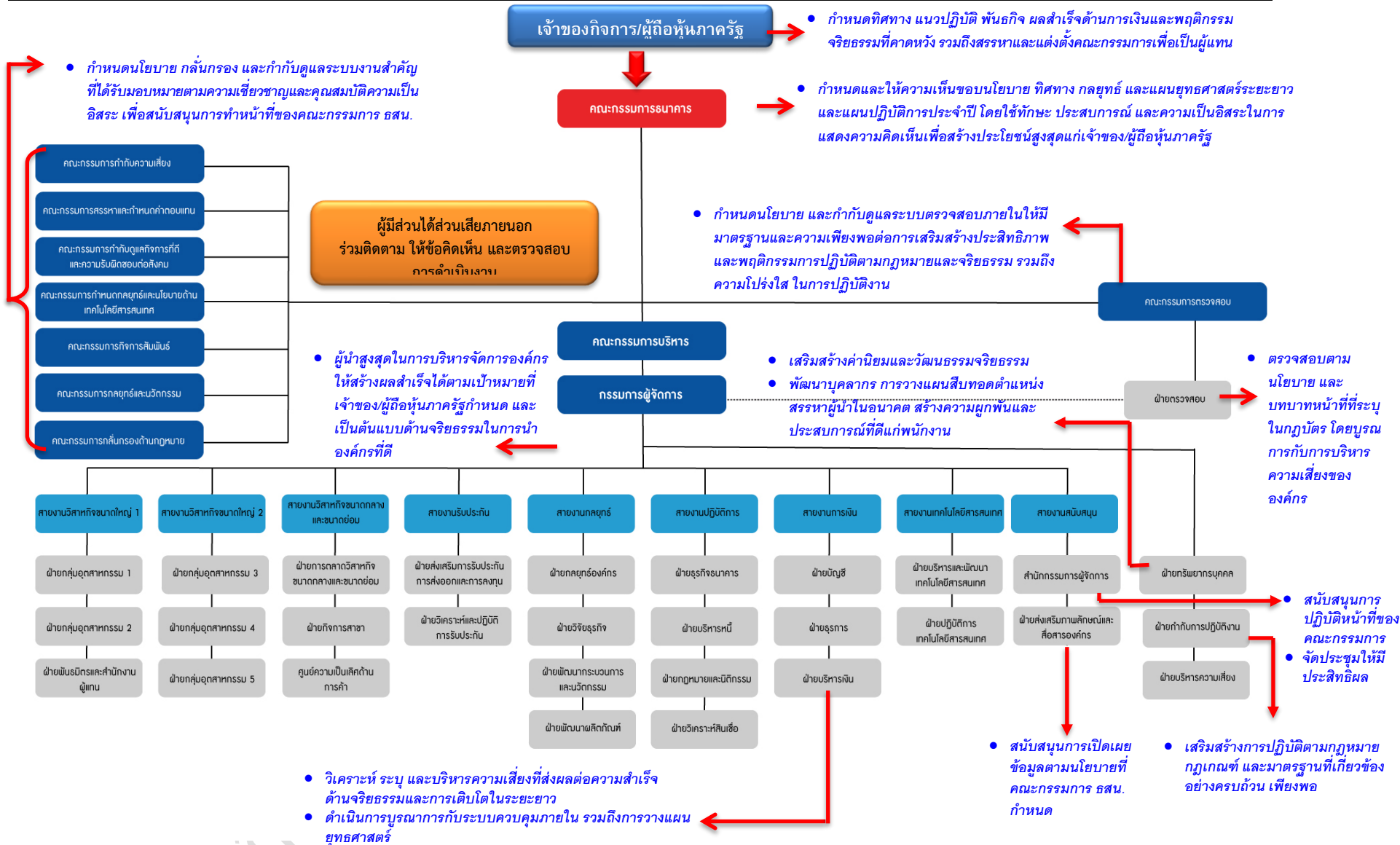
ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ สามารถแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปกำหนดเป็นกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องตามมาตรฐานสากล ได้ดังนี้



แผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดผ่านโครงสร้างองค์กรของ ธสน. สรุป ได้ดังนี้

# คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

## EXIM Good Corporate Governance Manual



พนักงานระดับ สายงาน ฝ่ายงาน และต่ำกว่าระดับฝ่ายงาน เสริมสร้างความรู้และปฏิบัติตามนโยบาย CG ประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ ของ ธสน. อย่างมีประสิทธิภาพ

คำอธิบายแผนภาพการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน.

แผนภาพการแสดงการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติภายใน ธสน. มีรายละเอียดดังนี้

- **เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ** หมายถึง กระทรวงการคลัง (สคร.) มีฐานะเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุนก่อตั้ง ธสน. จึงมีหน้าที่กำกับดูแล กำหนดทิศทางและพันธกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อให้ ธสน. นำไปปฏิบัติจนบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์จัดตั้งที่กำหนดให้ ธสน. ต้องประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยการให้สินเชื่อ ค้ำประกัน รับประกันความเสี่ยง หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 นอกจากนี้ยังทำการกำหนดหลักการ แนวปฏิบัติที่ดี พร้อมกรอบพฤติกรรมจรรยาบรรณให้ถือปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่งเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ จะกำกับการดำเนินงานของ ธสน. อย่างเป็นระบบผ่านการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการเข้าเป็นผู้แทนกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการตามกรอบแนวทางและระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ได้พัฒนาและใช้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบัน
- **คณะกรรมการ ธสน.** เป็นคณะบุคคลที่ได้รับการสรรหา และแต่งตั้ง เพื่อทำหน้าที่แทนเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการให้สร้างผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ทิศทางและพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งโครงสร้างคณะกรรมการที่มีคุณภาพทั้งจำนวน และสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิที่เหมาะสมโดยมีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจการประกอบกิจการของ ธสน. อย่างครบถ้วนและมีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจที่ ธสน. ได้รับมอบหมายจะทำให้ ธสน. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐคาดหวังกำหนด ซึ่งการจะกำกับให้ฝ่ายจัดการบริหารองค์กรได้นั้นคณะกรรมการต้องมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่เพียงพอและเป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีใน 2 มิติ ได้แก่
  - 1) มิติการเป็นองค์กรที่ดี จากการมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบส่งเสริมให้เกิดค่านิยม ความรู้ความเข้าใจ การยอมรับ และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ก่อนใช้ระบบควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยงควบคุมการดำเนินงานในขั้นต้น และกำหนดใช้ระบบตรวจสอบภายในติดตามผลการดำเนินงานและพฤติกรรมจรรยาบรรณในลำดับสุดท้าย ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงาน คณะกรรมการจะกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่สาธารณชนภายนอกผ่านระบบสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม



- 2) มิติการเป็นองค์กรที่เก่ง จากการมีการบริหารจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์และบริหารจัดการปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อห้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด และพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงให้มีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจการผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและความเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นมาตรฐาน

- **คณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี** เป็นคณะกรรมการชุดย่อยสำคัญเพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ธสน. ซึ่งประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหาร
2. คณะกรรมการตรวจสอบ
3. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง
4. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
5. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน
6. คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม และ
8. คณะกรรมการกัลนกรองด้านกฎหมาย
9. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

ซึ่งทุกคณะต้องมีกฎบัตร หรือข้อบังคับเพื่อแสดงถึงโครงสร้าง จำนวนกรรมการและสัดส่วนกรรมการที่มีความเป็นอิสระ และทักษะ ความรู้ความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ซึ่งในคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวนี้สามารถแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างการกำกับ ได้ตามมิติการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร ดังนี้

- 1) มิติการเป็นองค์กรที่ดี ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่มีจริยธรรม มีกระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนถือเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่มีบทบาทที่สำคัญเริ่มต้น เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและมีจริยธรรมความรับผิดชอบในห้องค์กรถือปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ธสน. อย่างยั่งยืน ระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบและการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน ก่อนนำไปปฏิบัติภายในองค์กร โดยมีคณะกรรมการกัลนกรองด้านกฎหมาย สนับสนุนการปฏิบัติงานของธนาคารในการศึกษา กัลนกรอง หรือเสนอแนะข้อกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย ซึ่งการจะดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนไม่พบกรณีทุจริตหรือความผิดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงต้องดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ ทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่อาจเกิดจากกระทำผิดด้านจริยธรรมและความโปร่งใส เพื่อนำไปดำเนินกิจกรรมควบคุมภายในและตรวจสอบภายในตามฐานความเสี่ยงทั้งระดับการจัดการ และพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ธสน. ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์

- 2) มิติการเป็นองค์กรที่เก่ง จากการที่ ธสน. ต้องสร้างผลสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามที่เจ้าของ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด ดังนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนภายใต้การกำกับของคณะกรรมการ ต้องสรรหากรรมการผู้จัดการ ที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญ ทั้งด้านการบริหารธุรกิจ บริหารองค์กร และบริหารบุคคลที่ดีเข้าดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงต้องกำหนดนโยบายและกำกับให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกด้านที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และจัดกิจกรรมการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการควบคุมให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานตามคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กรกำหนด จนไม่เกิดความเสียหาย การฟ้องร้อง หรือการเสียเงินชดเชยจากการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงนั้น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้ประเมินอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อกำหนดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการผู้จัดการอย่างเหมาะสมตามศักยภาพความรู้ความสามารถที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

**กรรมการผู้จัดการ** เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการ จนทำให้องค์กรเกิดศักยภาพในการสร้างความสำเร็จทางการเงินให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นต้นแบบของพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม ซึ่งเพื่อให้กรรมการผู้จัดการของ ธสน. ดำเนินการได้โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด

กรรมการผู้จัดการจึงควรมีการศึกษาและพัฒนาตนเองเป็นต้นแบบด้านการนำองค์กรที่ควรมีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนและทำให้องค์กรยั่งยืน
- 2) การเป็นต้นแบบส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- 3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน โดยสร้างองค์กรให้มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนานวัตกรรม การปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้คล่องตัว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ในระยะยาว โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบ
- 4) การสื่อสารเพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันและจริงจังในการปฏิบัติงาน
- 5) การเสริมสร้างระบบและกิจกรรมสร้างบรรยากาศให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง
- 6) การพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อสังคมและสาธารณะ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเป็นระบบพื้นฐานในการบริหารงาน

- 7) การเสริมสร้างให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงเสริมสร้างให้ชุมชนที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดความเข้มแข็งได้อย่างแท้จริง

**สำนักกรรมการผู้จัดการ** มีหน้าที่จัดทำนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บทและแผนการดำเนินงาน รวมถึงเผยแพร่วัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน/คณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ เสนอแนะมาตรการหรือแนวทางที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของธนาคาร ตลอดจนบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน รับผิดชอบต่อและประสานงานเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน การประชุมผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายงาน รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น ยังมีบทบาทในการนำนโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสที่คณะกรรมการ ธสน. กำหนดมาดำเนินงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของคณะกรรมการใหม่และคณะกรรมการทั้งคณะให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำคู่มือกรรมการเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้กรรมการศึกษาก่อนและระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นมาตรฐาน จัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจ ระดับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของระดับคณะกรรมการ

**ฝ่ายทรัพยากรบุคคล** เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรทั้งองค์กรรับรู้ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามพฤติกรรมจริยธรรมที่องค์กรกำหนด จนเกิดเป็นวัฒนธรรมจริยธรรมภายในองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทุกระดับได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งทางการเงินในระยะยาว โดยเฉพาะยังเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทที่สำคัญยิ่งที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงวางแผนบริหารจัดการการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งงานสำคัญ คัดเลือกผู้นำในอนาคตที่เหมาะสม และค้นหาปัจจัยความผูกพันของพนักงานเพื่อนำมาบริหารจัดการจนทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและได้รับประสบการณ์ที่ดี รวมทั้งพร้อมทุ่มเทเพื่อทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ จัดทำและเผยแพร่คู่มือจริยธรรมธุรกิจ ระดับผู้บริหาร และพนักงาน เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของระดับผู้บริหารและพนักงาน

**ฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร** มีหน้าที่วางแผนและกำหนดแนวทางบริหารงานสื่อสารองค์กรทั้งในด้านส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีโดยครอบคลุมการจัดทำและเผยแพร่ข่าว โฆษณาและสื่อประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ สร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน รวมถึงประสานงานเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชนทั่วไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ

นอกจากนั้น มีบทบาทในการดำเนินการตามนโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสที่คณะกรรมการ ธสน. กำหนดเพื่อให้เกิดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ ธสน. อย่างครบถ้วนตามขอบเขตของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และแนวปฏิบัติที่ดี เช่น กรอบแนวทางการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศของรัฐวิสาหกิจปี 2556 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ รวมถึงแนวทางที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด เป็นต้น โดยข้อมูลดังกล่าวต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญทั้งความถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ เพียงพอ และเชื่อถือได้

**ฝ่ายบริหารความเสี่ยง** เป็นผู้รับผิดชอบในการนำกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดีและนโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับต่าง ๆ ที่กลั่นกรองโดยคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคารไปปฏิบัติ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่ ธสน. อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะทำให้ ธสน. ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งความเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ก่อนใช้ฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและโอกาสที่เป็นความถี่ในการเกิดความเสี่ยงดังกล่าว หากระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk) อยู่ในระดับปานกลาง (สีเหลือง) ขึ้นไป ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจะประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป พร้อมสร้างโอกาสในการใช้ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรในอนาคต ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายงานจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อนำไปบูรณาการกับการควบคุมภายใน และแบ่งปันฐานข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงกับฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน Compliance Testing และฝ่ายตรวจสอบเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแผนตรวจสอบตามแนวทาง Risk based Audit

**ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน** รับผิดชอบและสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานภายในองค์กร ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของ ธสน. ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และมาตรฐานภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนา กฎ ระเบียบ และข้อบังคับภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน พร้อมจัดให้มีกลไก เครื่องมือ และกิจกรรมเพื่อติดตาม ส่งเสริม ป้องกัน และแจ้งเตือนล่วงหน้าไม่ให้เกิดการละเมิดการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานให้ดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างครบถ้วน รวมถึงประเมินความพร้อมและความเพียงพอของเครื่องมือและกิจกรรม สามารถติดตาม ป้องกัน และแจ้งเตือนล่วงหน้า ถึงการกระทำที่อาจเป็นการละเมิดและไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกำกับและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย

**ฝ่ายตรวจสอบ** เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการนำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและกฎบัตรการตรวจสอบภายในที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบของ ธสน. และคณะกรรมการ ธสน. มาปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนตรวจสอบภายในทั้งระยะยาวและประจำปี พร้อมดำเนินการตรวจสอบตามแผนปฏิบัติการประจำปีดังกล่าวอย่างครบถ้วน ก่อนติดตามและรายงานผลสำเร็จโดยตรงแก่คณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการ ธสน. อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ในขณะที่รายงานผลเพื่อทราบแก่กรรมการผู้จัดการ ให้สามารถติดตามผลการตรวจสอบภายในได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบนี้ต้องเป็นไปอย่างครบถ้วนและสอดคล้องกับกฎบัตรการตรวจสอบภายในที่กำหนดและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

**พนักงาน ธสน.** เป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่สำคัญยิ่ง ที่ต้องส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะโครงสร้างผู้รับผิดชอบ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการระหว่างระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร เช่น การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องรับรู้ถึงค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมที่องค์กรมุ่งหวังให้ปฏิบัติ ซึ่งพนักงานทุกระดับต้องมีความพร้อมด้านศักยภาพ ทักษะความรู้ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการตามพันธกิจที่ ธสน. ได้รับมอบหมาย โดยหากพนักงานทุกระดับเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และใช้ทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่างเต็มศักยภาพ ก็จะทำให้องค์กรมีทั้งคนดีและคนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้จนทำให้ ธสน. เป็นต้นแบบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เจ้าน้ององค์กรสุจริตและเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริงต่อไป

## ทิศทางการประกอบกิจการที่ดีของ ธสน.

### 1. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อ ธสน.

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 โดยกำหนดวัตถุประสงค์จัดตั้ง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศ ด้วยการให้สินเชื่อ การค้าประกัน การรับประกันความเสี่ยง หรือการให้บริการจำเป็นอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์

### 2. วิสัยทัศน์ของ ธสน.

เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนของไทย ให้เติบโตในเวทีโลกอย่างยั่งยืน

### 3. พันธกิจของ ธสน.

ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศ โดย

1. สนับสนุนผู้ประกอบการด้วยนวัตกรรมและบริการอย่างครบวงจรในเวทีโลก (Total Solution)
2. เป็นกลไกของภาครัฐในการผลักดันนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจไทย (Policy Operation)
3. ผลักดันขีดความสามารถของอุตสาหกรรมไทย (Economic Competitiveness)
4. ขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเศรษฐกิจไทยและภูมิภาค (Sustainable Development)

### 4. ค่านิยมหลัก/ วัฒนธรรมองค์กร ของ ธสน.

ค่านิยม (Core Values) ของ ธสน. ได้แก่ EX1M (เอ็กซ์เอ็มวัน) ซึ่งประกอบด้วย

- EX (Excellence) หรือความเป็นเลิศทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ เป็นเลิศในผลงาน (Excellence in Results) เป็นเลิศในการบริการ (Excellence in Customer Services) เป็นเลิศในทีมงาน (Excellence in Collaboration and Teamwork) และ เป็นเลิศในธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบต่อสังคม (Excellence in GRC and CSR)

- 1 (One) หรือการมีเป้าหมายหนึ่งเดียวกันทั้งองค์กรในการเป็นที่หนึ่งในใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- M (Modernization at Work) หรือการมีแนวทาง วิธีคิด และวิธีการทำงานที่ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ของ ธสน. ได้แก่ COACH-ID หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยมีเป้าหมายเพื่อตั้งศักยภาพและประสิทธิภาพที่ดีที่สุด เพื่อประโยชน์โดยรวมของลูกค้า ทีมงาน องค์กร และประเทศชาติ ประกอบด้วยชุดของพฤติกรรมพึงประสงค์ ดังนี้

- C (Customer and Stakeholder Centric) รู้จัก เข้าใจ ยึดลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง
- O (Openness) เปิดรับและนึกถึงผู้อื่นก่อนเสมอ
- A (Agility Mindset) พร้อมปรับตัว ล้มแล้วลุกให้ไว
- C (Collaboration) ร่วมมือร่วมใจ และมองเป้าหมายใหญ่กว่าเป้าหมายส่วนตัว
- H (Humble) ถ่อมตน ให้เกียรติ และยอมรับในความแตกต่าง
- I (Innovation and Creativity) คิดนอกกรอบ ลงมือทำ และสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
- D (Digitalization) ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและดิจิทัล

## 5. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ธสน.

ธสน. เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยอยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบ ที่สำคัญเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย เป็นที่น่าเชื่อถือ พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 2) พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่ก่อการร้าย และการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง พ.ศ. 2559
- 3) พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 4) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 5) พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แผนนโยบายและประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
- 6) พระราชบัญญัติ ว่าด้วย ระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560
- 7) พระราชบัญญัติ ว่าด้วย ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544
- 8) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 9) พระราชกำหนดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปฏิบัติตามความตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับภาษีอากร พ.ศ. 2566
- 10) พระราชบัญญัติการปฏิบัติการตามความตกลงระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยกับรัฐบาลแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกาเพื่อความร่วมมือในการปรับปรุงการปฏิบัติตามการภาษีอากรระหว่างประเทศ พ.ศ. 2560
- 11) พระราชบัญญัติควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พ.ศ. 2485

6. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ ธสน.





## การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

### 7. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ของ ธสน. นั้นกำหนดอ้างอิงนิยามตามตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย Thai Institute of Directors (IOD) ซึ่งเป็นนิยามที่เป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและเอกชน โดยมีสาระสำคัญ คือ

“ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เป็นระบบที่สะท้อนโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้นภาครัฐ/เจ้าของ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นภาครัฐ/เจ้าของ ในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ”

ที่มา : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หรืออาจจะเพิ่มเติมว่าเป็น

“ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance : CG) คือ กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กร บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ การสร้างความมั่งคั่ง (Wealth Creation) ให้แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ/เจ้าของ ทั้งนี้ภายในกรอบของกฎหมายและข้อบังคับ (Compliance) ที่กำหนดไว้ ”

ที่มา : สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย Thai Institute of Directors (IOD)

## 8. หลักการ หรืออุดมการณ์

การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. ตามคู่มือฯ นี้ พัฒนาขึ้นโดยประยุกต์กรอบหลักการ/แนวคิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่อ้างอิงตามหลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise 2015) ร่วมกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงาน ก.ล.ต. ที่มีการระบุเพิ่มเติมบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาความยั่งยืนที่ชัดเจน แสดงเป็นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. ทั้งสิ้น 10 หลักการ สรุปได้ดังนี้

### แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.



การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานสากลดังกล่าวนี้ คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้บุคลากรทุกระดับขององค์กร มีความตระหนักและยึดมั่นตามหลักธรรมาภิบาล และต้องถือปฏิบัติตามหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ ดังนี้

|    |                     |   |
|----|---------------------|---|
| 1. | Accountability      | ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่   |
| 2. | Responsibility      | ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ   |
| 3. | Equitable Treatment | การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต และจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน  |
| 4. | Transparency        | ความโปร่งใส กล่าวคือ ต้องมีความโปร่งใสใน 2 ลักษณะ ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้</li> <li>• มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย</li> </ul> |
| 5. | Value Creation      | การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน  |
| 6. | Ethics&Integrity    | การการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ (Ethics&Integrity)  |
| 7. | Participation       | การมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใด ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น   |

## 9. โครงสร้างการจัดการ เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

คณะกรรมการ ธสน. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรอง กำกับดูแลงานตามภารกิจ และให้ความเห็นต่อ คณะกรรมการธนาคารในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ จำนวน 9 คณะ พิจารณาจากกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวนโยบาย ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ธสน. ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่จำเป็น โดยระบอบองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

(1) องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการของ ธสน.

(1.1) องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่ง :

องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ธสน. อ้างอิงตามพระราชบัญญัติ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคาร เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 รวมไปถึงพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550

โดยคณะกรรมการ ธสน. ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 6 คน ซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องจำนวน 5 คน ได้แก่

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง
2. อธิบดีกรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์
3. ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
4. เลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ
5. อธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ รวมไปถึงกรรมการผู้จัดการ อีก 1 คน เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 5 คน ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ซึ่งมาจากภาคเอกชนอย่างน้อย 3 คน มีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 3 ปี แต่ไม่สามารถได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ได้เกิน 2 วาระติดต่อกัน

นอกจากนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการ ธสน. ให้มีลักษณะตามกฎหมาย ดังนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์ (เฉพาะกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง)
3. มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของ ธสน.

4. ไม่เป็นกรรมการหรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของธนาคาร เว้นแต่เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือผู้บริหารโดยการมอบหมายของ ธสน.
5. ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
6. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
7. ไม่เป็นข้าราชการการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
8. ไม่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น
9. ไม่เป็นผู้ถือหุ้นภาครัฐของ ธสน. หรือผู้ถือหุ้นภาครัฐของนิติบุคคลที่ ธสน. ถือหุ้นอยู่
10. ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่ ธสน. เป็นผู้ถือหุ้นภาครัฐ เว้นแต่คณะกรรมการของ ธสน. มอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่ ธสน. ถือหุ้น

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ ธสน. กำหนดรายละเอียด คือ

- คราวละ 3 ปี
- ประธานกรรมการและกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้
- กรณีกรรมการที่มาแทน กรรมการที่ดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ ให้ถือว่ามิวาระเท่ากับวาระที่เหลือ และสามารถได้รับการแต่งตั้งได้อีก 1 วาระ
- กรณีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ทั้งหมด การนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งให้นับหนึ่งใหม่พร้อมกันทั้งคณะ โดยเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ได้แต่งตั้งเป็นต้นไป

(1.2) กรรมการอิสระกำหนดให้มีการตรวจสอบและรับรองคุณสมบัติความเป็นอิสระด้วยตนเอง โดยทบทวนเป็นประจำทุกปี ซึ่งกรรมการอิสระตามความหมายของ ธสน. สรุปได้ดังนี้

1. เป็นกรรมการอื่นซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ซึ่งไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งที่กำหนดในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2542 และ พ.ศ. 2561
2. มีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและหน่วยงานที่กำกับดูแล ธสน.
3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับ ธสน. ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างเป็นอิสระ
4. ไม่ได้เป็นลูกจ้าง พนักงาน หรือที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำจาก ธสน.
5. ไม่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง

ทั้งนี้ ธสน. ได้กำหนดสัดส่วนของกรรมการอิสระจากภายนอกตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 อย่างน้อยหนึ่งในสามจากจำนวนของคณะกรรมการทั้งคณะ โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยสองคน จะแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อ

กรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น เพื่อสนับสนุนให้คณะกรรมการ ธสน. เกิดการใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจที่เป็นอิสระอย่างแท้จริง สามารถแสดงความคิดเห็นและใช้วิจารณญาณได้อย่างอิสระภายใต้ อำนาจ ขอบเขตหน้าที่ เพื่อประโยชน์ของธนาคาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงไปถึงปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินการต่าง ๆ เมื่อมีเหตุจำเป็น เพื่อรับรองความเป็นอิสระของ กรรมการรายบุคคล ธสน. ได้จัดให้กรรมการอิสระรายงานและรับรองความเป็นอิสระของตนเองเมื่อได้รับการ แต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังกำหนดให้กรรมการอิสระต้องมีการประชุมกันเองทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

โดยกรรมการอิสระตามคำนิยามของ ธสน. กำหนดให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ทักษะและประสบการณ์ของตนอย่าง เต็มความสามารถ
2. คุ่มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน
3. มีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และกำกับดูแลผลปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

### (1.3) การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน.

การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ธสน. พิจารณาถึงความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่ต้องไม่มีลักษณะ ต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 โดยสอดคล้องกับโครงสร้างคณะกรรมการ ธสน. ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการ ส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย หมวด 2 คณะกรรมการและการจัดการ มาตราที่ 13 รวมไปถึงแนวทางของ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ที่กำหนดให้นำ Skill Matrix กล่าวคือ การกำหนดทักษะ ความรู้ ความ เชี่ยวชาญของกรรมการ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของ ธสน. มาใช้ประกอบการพิจารณาสรรหาและ แต่งตั้งกรรมการ พร้อมทั้งจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของ ธสน.

การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการ ธสน. กำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คัดเลือกและกลั่นกรองผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 จัดทำเป็นประกาศ รับสมัคร เพื่อเชิญชวนผู้ที่สนใจ เปิดเผยตามสื่อสาธารณะต่าง ๆ ซึ่งการสรรหากรรมการผู้จัดการ ธสน. นี้ กำหนด พิจารณาสรรหาจากทั้งบุคคลภายในและภายนอก ธสน. เมื่อได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว จะนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาแต่งตั้ง ซึ่งอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อ ทั้งนี้การสรรหาและการแต่งตั้งกรรมการ ผู้จัดการ ธสน. ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่กรรมการผู้จัดการเดิมพ้นจากตำแหน่ง โดยมีระยะเวลา ดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 4 ปี นับแต่วันที่สัญญาจ้างมีผลใช้บังคับ

### (1.4) การดำรงตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจ บริษัท และองค์กรภายนอกอื่น ของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดให้มีคณะกรรมการที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และ

## คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

### EXIM Good Corporate Governance Manual

ประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการ สามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ใน ธสน. ได้อย่างเพียงพอ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ (Duty of Care) ดังนั้น จึงกำหนดจำนวนรัฐวิสาหกิจที่กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งระหว่างปีไว้ร่วมกับ ธสน. ไม่เกิน 3 แห่งโดยนับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการ ในกรณีนี้ ธสน. จึงได้กำหนดให้มีแบบแจ้งรายงานการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการ เพื่อตรวจสอบข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง และระบุชื่อรัฐวิสาหกิจ บริษัทและองค์กรที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งลงนามรับรองคุณสมบัติ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 นอกจากนี้ได้จัดทำแนวทางการกำกับดูแล ธสน. ของคณะกรรมการ ระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือกรรมการ (EXIM Thailand Director's Information Kit) พร้อมนำเสนอภาพรวมของธนาคาร (Induction Program) เพื่อให้กรรมการใหม่ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการปฏิบัติงานกำกับดูแลธนาคารได้อย่างครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

#### (2) คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของ ธสน.

เพื่อให้มีการพิจารณากลับกรองการดำเนินงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ ธสน. ได้แต่งตั้งให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งสิ้น 9 คณะ ดังนี้

1. **คณะกรรมการบริหาร ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการบริหารโดยตำแหน่ง และทำหน้าที่เลขานุการ รวมไปถึงกรรมการอื่นในคณะกรรมการธนาคารอย่างน้อย 2 คน แต่ไม่เกิน 4 คน โดยในจำนวนนี้แต่งตั้งจากกรรมการโดยตำแหน่งไม่เกินกึ่งหนึ่งเป็นกรรมการบริหาร กรรมการบริหารต้องไม่เป็นกรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเข้าใจในยุทธศาสตร์ ธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ บริการของธนาคาร รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม
2. **คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน โดยเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และอาจแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการเป็นที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม กรรมการต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้ มีผู้ช่วยผู้บริหารองค์กรที่กำกับดูแลงานทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่เลขานุการ และกรณีที่ไม่ได้ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ให้ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่เลขานุการ
3. **คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธสน.** มีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยแต่งตั้งจากกรรมการธนาคาร อย่างน้อย 2 คน กรรมการผู้จัดการ ในกรณีที่จำเป็นสามารถพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และ/หรือที่ปรึกษา ธสน. มาเป็นกรรมการเพิ่มเติมได้ โดยสมาชิกอย่างน้อยกึ่งหนึ่ง ต้องเป็นกรรมการอิสระ หรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารหรือที่ปรึกษาที่ทำหน้าที่เสมือนกรรมการ ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ เลขานุการ
4. **คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน ของ ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้จัดการ กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิ และ/หรือผู้บริหารระดับสูงของ ธสน. รวมกันไม่เกิน 3 คน ผู้บริหารสูงสุดของสำนักกรรมการผู้จัดการ ทำหน้าที่ เลขานุการ

5. **คณะกรรมการตรวจสอบ ธสน.** ประกอบด้วย กรรมการอย่างน้อย 3 คนแต่ไม่เกิน 5 คน โดยกรรมการอย่างน้อย 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้านการบัญชีหรือการเงิน ซึ่งสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้ ประธานกรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการธนาคาร หรืออาจได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ จะต้องไม่เป็นประธานในคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงของธนาคารหรือที่จะมีการเปลี่ยนแปลงชื่อเป็นอย่างอื่นในภายหน้า ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบเป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง
6. **คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** มีกรรมการไม่เกิน 9 คน ประกอบด้วย กรรมการธนาคารอย่างน้อย 1 คน กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อย 1 คนแต่ไม่เกิน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญภายนอกประกอบด้วยบุคคลจากภาครัฐอย่างน้อย 1 คน และภาคเอกชนอย่างน้อย 1 คน แต่รวมแล้วไม่เกิน 4 คน โดยกรรมการต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศผู้มีตำแหน่งสูงสุดในฝ่ายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทียบเท่า ทำหน้าที่เลขานุการ และมีการสับเปลี่ยนวาระการเป็นเลขานุการตามความเหมาะสม
7. **คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม** ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้จัดการ กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิ รวมกันไม่เกิน 5 คน โดยมีผู้บริหารระดับสูงของสายงานกลยุทธ์เป็นเลขานุการ กรรมการต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม
8. **คณะกรรมการกลั่นกรองด้านกฎหมาย** มีจำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการธนาคาร กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการธนาคาร และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก รวมกันไม่เกิน 3 คน ผู้ช่วยผู้บริหารองค์กรที่ดูแลงานด้านกฎหมาย 1 คน ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายกฎหมายและนิติกรรม ทำหน้าที่ เลขานุการ
9. **คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์** ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้แทนฝ่ายนายจ้างแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารของ ธสน. จำนวน 5 คน กรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างมาจากการเลือกตั้งโดยพนักงาน ธสน. จำนวน 5 คนโดยให้ผู้บริหารส่วน หรือตัวแทนส่วนพนักงานสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ เลขานุการ

(3) บทบาทของประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน.

ประธานกรรมการ ธสน. มิใช่บุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ ธสน. ทั้งนี้เพื่อแบ่งแยกหน้าที่ระหว่าง การกำกับดูแลและการบริหารจัดการ ธสน. ให้บรรลุได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ กำหนด โดยประธานกรรมการ ธสน. คือ ผู้แทนจากกระทรวงการคลัง มีบทบาทหลักด้านการกำหนดและกำกับดูแล นโยบายและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ กำกับการบริหารงานของคณะกรรมการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และดำเนินไปตาม หลักการธนาคารที่ดี (Sound Banking Practice) พร้อมทั้งดูแลให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงจริยธรรมจรรยาบรรณธุรกิจในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร



## คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

### EXIM Good Corporate Governance Manual

สำหรับกรรมการผู้จัดการ ธสน. มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการธนาคาร พิจารณากลับกรองการอนุมัติสินเชื่อ คำประกันหนี้ และการลงทุนต่าง ๆ ของธนาคาร รวมไปถึงบริการของธนาคารทั้งด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยกำกับดูแลเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ธสน. และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของธนาคารที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศโดยการให้สินเชื่อ คำประกัน รับประกันความเสี่ยง หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 นอกจากนี้ เพื่อรับมอบนโยบายและประสานความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ความเชื่อใจ และเกิดประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กรสูงสุด จึงแต่งตั้งให้กรรมการผู้จัดการดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการบริหาร ของ ธสน.

#### (4) บทบาทของสำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน.

สำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน. มีบทบาทเทียบเท่าเลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และผลักดันให้ผู้บริหารพนักงาน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี รับผิดชอบและประสานงานเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการพิจารณาสินเชื่อ การประชุมผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่าย รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำนักกรรมการผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ผ่านการจัดประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการ การประมวลผลมติข้อสังเกตและติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม การกลั่นกรอง ตรวจสอบวาระและเอกสารการประชุมให้ถูกต้องตามระเบียบธนาคาร ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จัดทำนโยบาย/คู่มือ/แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือจริยธรรมธุรกิจ ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวน/อนุมัติ ร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตามที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นประโยชน์ต่อ ธสน. รวมถึงจัดทำการปฐมนิเทศ สำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และจัดให้มีการประชุมและใช้ผลประเมินตนเองของคณะกรรมการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการทั้งคณะ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ประสานงานและให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน แม่นยำ และเพียงพอแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ ธสน. จึงได้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งด้านการปฏิบัติหน้าที่ของเลขานุการ กฎหมาย การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงการบัญชี แก่สำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน. อย่างสม่ำเสมอทุกปี

## 10. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

ธสน. กำหนดหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของ ธสน. ฝ่ายจัดการ และพนักงาน ถือปฏิบัติดังนี้

### หมวดที่ 1 : บทบาทของภาครัฐ

#### ➤ หลักการ :

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 จึงทำให้ ธสน. เป็นองค์กรของรัฐรูปแบบหนึ่ง และต้องมุ่งปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ทั้งทางตรงได้แก่ กระทรวงการคลัง และโดยอ้อมที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัธนาคาร โดย ธสน. ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองทั้งการนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างโปร่งใสและเท่าเทียมกัน การนำนโยบายภาครัฐของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ภาครัฐกำหนด และเข้าร่วมรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้แทนเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนด

#### ➤ แนวปฏิบัติ :

1. ธสน. นำเสนอข้อมูลทุกประเภททั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ ทั้งที่ร้องขอและไม่ได้ร้องขอ รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี และรายงานอื่น ๆ แก่กระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและกำหนดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐของ รัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ให้ ธสน. นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของภาครัฐ และของประชาชนทั่วไปได้อย่างครบถ้วน สมดุล รวมถึงรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

EXIM Good Corporate Governance Manual

| รายงานผลการดำเนินงาน                                 | หน่วยงานกำกับ ธสน.                                     | ข้อมูลที่ ธสน. ต้องนำส่ง  | ความถี่ในการนำส่งข้อมูล            | หน่วยงานที่รับผิดชอบ   |
|--|--|---|------------------------------------|------------------------|
| ด้านการเงิน  | สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์) | ข้อมูลการดำเนินงานประจำปี   | 1 ครั้ง/ปี                         | ฝ่ายบัญชี              |
|  |  | สถิติค่าใช้จ่ายประเภททุน รวมถึงรายได้และรายจ่ายการจัดสรรกำไรการจ้างงาน                  | ทุกไตรมาส                          |                        |
|  | สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)             | ข้อมูลงบการเงิน (ผ่านระบบ GFMS)   | ทุกไตรมาส                          |                        |
|  |  | ข้อมูลงบลงทุน (ผ่านระบบ GFMS)   | รายเดือน                           |                        |
|  | กรมบัญชีกลาง   | รายงานทางการเงิน (ผ่านระบบ CFS)   | 1 ครั้ง/ปี (ปีปฏิทินและปีงบประมาณ) |                        |
|  | ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)                             | ข้อมูลตลาดการเงิน<br>ข้อมูลสถาบันการเงิน  | รายวัน<br>รายเดือน/รายไตรมาส       |                        |
|  | สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.)                         | งบการเงินตามหลักเกณฑ์การแยกบัญชีธุรกรรมนโยบายรัฐ  | รายงานภาระทางการคลัง               | ทุกไตรมาส              |
|  |  |   |                                    |                        |
| ด้านไม่ใช่การเงิน                                    | สภาพัฒน์   | รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ผ่านระบบ eMENSER) | ทุกไตรมาส                          | ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร      |
|  | สศค. และ สคร.  | รายงานผลการดำเนินงานของ ธสน.  | ทุกไตรมาส                          |                        |
| ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน                          | สคร.   | ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ                          | 1 ครั้ง/6 เดือน                    | ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร      |
|  |  | รายงานผลการดำเนินงานประจำปี (การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ)    | 1 ครั้ง/ปี                         |                        |
| รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี           | สศค.   | รายงานประจำปี หัวข้อการกำกับดูแลกิจการที่ดี   | 1 ครั้ง/ปี                         | สำนักกรรมการผู้จัดการ  |
| การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง | คณะกรรมการ ธสน.  | รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานของฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน                                      | ทุกไตรมาส                          | ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน |

2. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ ธสน. ยึดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจ (Statement of Directions) ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลัง เป็นแนวทางกำหนดทิศทางการประกอบธุรกิจในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจอย่างเคร่งครัด พร้อมผลักดันให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด
3. คณะกรรมการ ธสน. จะมุ่งมั่นปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะหลักการ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise ปี 2015 และหลักการกำกับดูแลที่ดีของ สคร. ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจยึดถือและปฏิบัติตามให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นมาตรฐาน
4. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดเข้าร่วมประชุมกับกระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ แผนงาน/โครงการสำคัญ รวมถึงนโยบายภาครัฐที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอทั้งปี

คำสำหรับใช้ภายในธนาคารแห่งประเทศไทย

## หมวดที่ 2 : สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### ➤ หลักการ :

กระทรวงการคลัง ในฐานะเป็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทางตรง มีสิทธิร่วมในฐานะเจ้าของกิจการ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางและควบคุมการดำเนินงานของ ธสน. ผ่านการแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนตนเองในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ และมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ ธสน. ดังนั้น เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตนได้อย่างครบถ้วน ไม่ถูกละเมิดหรือลิดรอนสิทธิที่พึงมีตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการ ธสน. และฝ่ายจัดการจึงได้กำหนดแนวทางที่ทำให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมั่นใจได้ว่า ธสน. มีการดูแลให้การใช้เงินที่ได้จากภาครัฐมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและบริหารจัดการงานภายในที่เป็นเลิศและมีจริยธรรม ทั้งการส่งเสริมการประชุมร่วมระหว่าง ธสน. และผู้ถือหุ้นภาครัฐ การจัดทำมาตรการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง (Abusive Self-Dealing) รวมถึงการกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ ธสน.

### ➤ แนวปฏิบัติ :

#### 2.1 สิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการ ธสน. คำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม พึงได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. การได้รับส่วนแบ่งผลกำไรหรือเงินรายได้ นำส่งกระทรวงการคลังของ ธสน.
2. การได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล อย่างเท่าเทียม
3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐเข้าร่วมประชุมเพื่อแสดงความคิดเห็นพิจารณา อนุมัติ และใช้สิทธิลงมติในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ได้แก่
  - 3.1 เสนอชื่อ แต่งตั้ง หรือถอดถอนกรรมการ
  - 3.2 การเพิ่มหรือลดทุน
  - 3.3 รายงานผลการดำเนินงาน
  - 3.4 การมอบนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน
  - 3.5 การอนุมัติงบประมาณ และแผนงานโครงการลงทุนที่สำคัญ
  - 3.6 เรื่องอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อ ธสน. ตามที่กฎหมายกำหนด

## 2.2 สิทธิของผู้ถือหุ้นภาครัฐในการสรรหา แต่งตั้งและต่อวาระกรรมการ

1. คณะกรรมการ ธสน. สนับสนุนให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ สรรหา แต่งตั้งและต่อวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ธสน. ด้วยกระบวนการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - 1.1 กรรมการผู้จัดการ และ สคร. พิจารณากำหนด Skill Matrix ของกรรมการที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของ ธสน. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางสรรหาบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งเป็นกรรมการโดยมีจำนวน Skill Matrix ไม่เกินจำนวนกรรมการทั้งหมด
  - 1.2 คณะกรรมการ ธสน. จัดให้มีการนำเสนอข้อมูลกรรมการในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลผู้ที่มีความเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งกรรมการ ธสน. นำเสนอแก่กระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง และต่อวาระกรรมการ เช่น ข้อมูลผลปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล ประวัติความรู้ความสามารถ และผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของ ธสน. เป็นต้น
  - 1.3 คณะกรรมการ ธสน. พิจารณารายชื่อบุคคลที่ได้มาจากการสรรหาหรือการเสนอชื่อจากกระทรวงการคลัง ให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าสองเท่าของจำนวนตำแหน่งกรรมการที่จะแต่งตั้งเสนอต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา โดยกรณีที่มีกรรมการครบวาระ คณะกรรมการ ธสน. จะนำเสนอรายชื่อบุคคลที่จะเป็นกรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน สำหรับการแต่งตั้งกรรมการที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อจะมีคุณสมบัติ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับ Skill Matrix ที่จัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการ ธสน. จะพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในธุรกิจสถาบันการเงิน ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง สำหรับกรรมการภายนอกจะนำเสนอชื่อจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น เพื่อให้แต่งตั้งโดยมีจำนวนอย่างน้อยหนึ่งราย ตามแนวทางที่ สคร. กำหนด

## 2.3 การจัดและดำเนินการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการ ธสน. จัดให้มีการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการใช้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐทุกกลุ่ม เข้าร่วมประชุมกับ ธสน. ได้โดยสะดวกและเท่าเทียมกัน
2. การกำหนดให้มีการจัดประชุมระหว่างคณะกรรมการ และเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นทางการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. การกำหนดให้มีการจัดประชุมระหว่างกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงกับเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐปีละ 1 ครั้ง

4. การกำหนดให้มีการจัดทำข้อมูลและเอกสารประกอบการประชุมนำเสนอให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ภาครัฐพิจารณา ก่อนการประชุมล่วงหน้า 5 วันทำการ เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ มีระยะเวลาที่เพียงพอในการศึกษาข้อมูลสำคัญต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนดำเนินการตัดสินใจในวาระ ที่สำคัญต่าง ๆ

## 2.4 การป้องกันการรั่วข้อมูลภายใน\*

1. การใช้ข้อมูลภายในของ ธสน. หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใด บุคคลหนึ่งรวมถึงลูกจ้างสัญญาจ้าง รั้งรู้หรือสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่มีความสำคัญและยังไม่มีเปิดเผยหรือห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะโดยทั่วไป ก่อนนำข้อมูลดังกล่าว มาแสวงหาประโยชน์ทั้งแก่ส่วนตนและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กร หรือเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ภาครัฐเสียประโยชน์ เช่น ข้อมูลสินเชื่อกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ ข้อมูลการลงทุนและบริหาร โครงการ การจัดหาพัสดุ งานบัญชีและการเงิน เป็นต้น
2. ธสน. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องและเข้าถึงข้อมูลความลับภายใน ธสน. ยึดมั่นแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมโดยรับผิดชอบต่อผลจากการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) คำนึงถึงประโยชน์ของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต
3. คณะกรรมการ ธสน. จัดให้มีกรอบแนวทางการป้องกันการรั่วข้อมูลภายในของ ธสน. ในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติ โดยครอบคลุม แนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่
  - 3.1 กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. ต้องจัดเก็บและรักษาข้อมูลภายในที่สำคัญของ ธสน. จนกว่าจะได้รับการอนุญาตให้มีการเปิดเผยแก่สาธารณะ โดยข้อมูลภายในที่ยังไม่มีการเปิดเผยต้องไม่ถูกนำมาแสวงหาประโยชน์แก่ตนเอง พวกพ้อง และผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลภายในของ ธสน. จะต้องถูกดำเนินการโดย บุคคล หรือหน่วยงานที่คณะกรรมการ ธสน. แต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ
  - 3.3 คณะกรรมการ ธสน. จัดให้มีระบบควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน ระบบรับข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส เพื่อควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เข้าข่ายการใช้ข้อมูล ภายในของ ธสน. โดยคณะกรรมการ ธสน. ได้จัดให้มีช่องทางและแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อติดตามการดำเนินงานก่อนนำเสนอคณะกรรมการ อย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส

หมายเหตุ : \* ข้อมูลภายใน หมายถึง

- ✓ ข้อมูลที่ห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะ
- ✓ ข้อมูลที่มีสาระสำคัญ ซึ่งมีความเห็นไปได้อย่างมากที่นักลงทุนจะถือว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในการทำธุรกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน

- ✓ ข้อมูลที่เตรียมจะเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่ยังไม่ได้มีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการ

## 2.5 การเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

1. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดนโยบายการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการรับทราบและนำไปปฏิบัติ
2. คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการรับผิดชอบการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการโดยจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับกรรมการและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานรวมทั้งระยะเวลาในการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี หรือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์หรือการดำรงตำแหน่งระหว่างปีที่ส่งผลให้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขัดแย้งกับองค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน โดยจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ทั้งนี้หากมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารและพนักงานต้องแจ้งให้ฝ่ายงานที่สังกัด/ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบโดยทันที
3. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานรายงานข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสียของตน และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ บิดา มารดา พี่น้อง บุตร/บุตรบุญธรรมที่บรรลุนิติภาวะแล้ว และคู่สมรสของบุตร ทั้งก่อนเข้ารับตำแหน่ง เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง และหากมีการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์หรือการดำรงตำแหน่งระหว่างปีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ธสน. เป็นประจำทุกปี
4. กรรมการ และผู้บริหารที่พบว่าตนมีส่วนได้ส่วนเสียต่อกิจกรรมการดำเนินงาน ของ ธสน. จะต้องแจ้งให้ประธานกรรมการ หรือผู้บังคับบัญชาทราบ และไม่เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น พิจารณา หรืออนุมัติกิจกรรมการดำเนินงานดังกล่าว ที่จะเป็เหตุให้เกิดการขัดขวางกระบวนการตัดสินใจ และทำให้กรรมการหรือผู้บริหารอื่น ๆ ของ ธสน. ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระ
5. คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม สอบทาน และตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ ธสน. พิจารณาอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี



### หมวดที่ 3 : บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

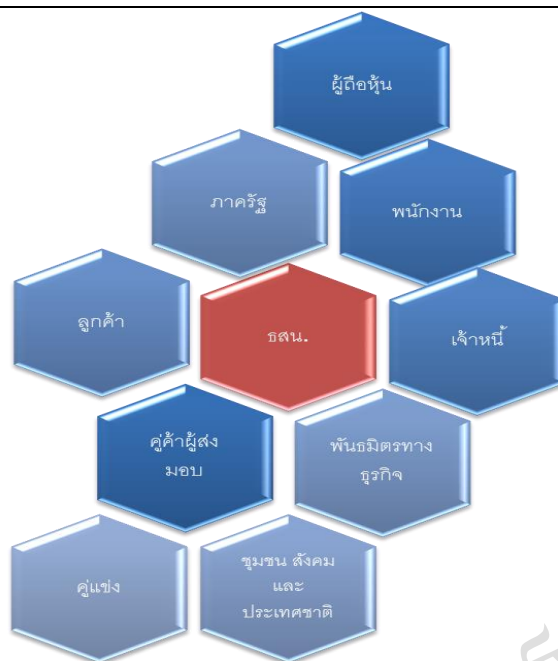
#### ➤ หลักการ :

จากการประกอบกิจการในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ธสน. ได้ดำเนินงานตามภารกิจของธนาคาร ทั้งด้านการให้สินเชื่อ การรับประกันการส่งออก และการค้าประกันสินเชื่อ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้นเพื่อให้ ธสน. สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการ ธสน. จึงได้กำหนดให้มีนโยบาย แนวปฏิบัติ และการบริหารจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างแท้จริง พร้อมสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อสร้างเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ธสน. ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการลดผลกระทบเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความร่วมมือที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนของทั้ง ธสน. และสังคมโดยรวมต่อไป

#### ➤ แนวปฏิบัติ

##### 3.1 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธสน. ตระหนักถึงความสำคัญและสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ของธนาคาร จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีที่สะท้อนจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ เผยแพร่เพื่อให้บุคลากรทุกระดับของ ธสน. นำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีรายละเอียดจำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้



### 3.1.1 การปฏิบัติต่อ เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

1. ธสน. มุ่งมั่นดำเนินการตามกรอบแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด เพื่อให้องค์กรเกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้วยบุคลากรที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ พร้อมทั้งจะดำเนินการอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ได้อย่างยั่งยืนตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
2. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการยึดนโยบายของกระทรวงการคลัง และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีของธนาคาร อย่างสม่ำเสมอทุกปี
3. ธสน. จะเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

### 3.1.2 การปฏิบัติต่อภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

1. ธสน. เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐประเภทหนึ่ง จึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย โดยเฉพาะพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 รวมทั้งระเบียบและข้อบังคับที่ภาครัฐ เช่น กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น กำหนดอย่างเคร่งครัด

2. ธสน. มุ่งแสดงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยผนวกหลักการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จึงยึดมั่นที่จะมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบ และไม่ใช้เสริมสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบหรือประโยชน์ในการดำเนินงานตามภารกิจ ในขณะที่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศเสียประโยชน์

### 3.1.3 การปฏิบัติต่อพนักงาน

1. คณะกรรมการ กำหนดให้ ธสน. ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีความรับผิดชอบ เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดให้มีการสรรหาและว่าจ้างบุคลากรด้วยกระบวนการที่ โปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและกิจการของ ธสน. อย่างแท้จริง
2. ธสน. ส่งเสริมให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงานทุกระดับตามศักยภาพ ความทุ่มเท และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับรัฐวิสาหกิจชั้นนำ หรือคู่เทียบอื่นในอุตสาหกรรมโดยทั่วไป
3. ธสน. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ผ่านกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เพื่อร่วมเจรจาหารือ และจัดทำข้อตกลงที่จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลระหว่างพนักงานกับ ธสน.
4. ธสน. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเติบโตในสายอาชีพ และได้รับการยกระดับขีดความสามารถตามแผนอบรมและพัฒนา (Training and Development Roadmap) รวมทั้งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่ชัดเจน โดยสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาตามแนวทาง 70-20-10 และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง
5. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทั้งในระดับผู้บริหาร และพนักงานในตำแหน่งงานสำคัญ (Critical Position) โดยคณะกรรมการจะดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการทำแผนสืบทอดตำแหน่งและการดำเนินการพัฒนาผู้ที่มีศักยภาพในการสืบทอดตำแหน่ง (Potential Successors) อย่างสม่ำเสมอทุกปี
6. ธสน. ให้ความสำคัญในสิทธิส่วนบุคคลของพนักงาน จึงกำหนดให้มีการรักษาข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของพนักงาน พร้อมกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวตามความจำเป็นและเมื่อมีเหตุอันควรเท่านั้น
7. ธสน. คำนึงถึงสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัยของพนักงาน จึงดำเนินการจัดสถานที่ปฏิบัติงาน ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคให้มีสภาพแวดล้อมที่เป็นไปตามกรอบกฎหมายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสุขภาพใจที่แข็งแกร่งพร้อมต่อการปฏิบัติงาน

### 3.1.4 การปฏิบัติต่อลูกค้า

1. คณะกรรมการ ธสน. มุ่งสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จึงกำหนดให้บุคลากรทุกระดับต้องปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีความรับผิดชอบผ่านการให้บริการด้วยความมุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ตั้งใจใช้ศักยภาพอย่างเต็มกำลัง และยืดหยุ่นพร้อมรองรับต่อการให้บริการในยุคดิจิทัล (Digital Banking)
2. ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. จะให้บริการลูกค้าทุกกลุ่มด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมทั้งยินดีรับฟังปัญหา ค้นหาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) และเสนอแนะวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ทั้งก่อน ระหว่าง และภายหลังการให้บริการ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลหรือความลับของของลูกค้า เว้นแต่กฎหมายกำหนดให้ต้องเปิดเผยหรือได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของข้อมูลดังกล่าว
3. ธสน. ดำเนินการโฆษณา จัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Products) และบริการ (Services) ของธนาคารที่ดีที่สุด ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า ให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเพียงพอที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในการเลือกตัดสินใจก่อนใช้บริการกับธนาคาร

### 3.1.5 การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่

1. ธสน. กำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม ทั้งผู้ถือหุ้นกู้ สถาบันการเงิน และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ อย่างเสมอภาค เป็นธรรม และไม่ละเมิดสิทธิของเจ้าหน้าที่ โดยยึดประโยชน์ที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย ตามกฎหมาย ข้อสัญญา หรือเงื่อนไขที่ดำเนินการตกลงร่วมกัน
2. ธสน. กำหนดปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือสัญญาที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้หากไม่สามารถดำเนินการได้ ธสน. จะรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยทันที พร้อมร่วมหารือเพื่อกำหนดหาแนวทางแก้ไขอันจะนำไปสู่ประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล
3. ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. ต้องทำการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยละเว้นการเรียก รับ หรือจ้างผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตในการค้า
4. คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้ฝ่ายบัญชี และฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ร่วมกับฝ่ายตรวจสอบและคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้สอบทาน และตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินของธนาคาร ก่อนจัดทำเป็นรายงานข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และ ทันทกานำเสนอแก่เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มตามระยะเวลาที่กำหนดและตามการร้องขอ ซึ่งหากพบว่ามีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินของ ธสน. อย่างมีนัยสำคัญ จะรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

### 3.1.6 การปฏิบัติต่อคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ

1. ธสน. กำหนดให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และร่วมปฏิบัติงานกับคู่ค้าต้องยึดผลประโยชน์และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ธสน. กับคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ โดยไม่ค้ำนึ่งถึง

การหาประโยชน์ส่วนตน หรือคำนึงถึงการสร้างประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร ในขณะที่คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ เสียประโยชน์

2. ธสน. มุ่งดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบโดยจัดทำข้อตกลง และสัญญาที่อยู่ภายใต้การเจรจาที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เกิดการบังคับ ขู่เข็ญ หลอกลวง และให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน บิดเบือนหรือเป็นเท็จ ซึ่งอาจทำให้คู่ค้า/ผู้ส่งมอบเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด
3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธสน. ต้องพึงหลีกเลี่ยง การรับหรือขอรับของกำนัล สินน้ำใจ การรับเชิญไปในงานเลี้ยงประเภทสังสรรค์ หรืองานเลี้ยงรับรองจากคู่ค้า/ผู้ส่งมอบ หรือประโยชน์ตอบแทนอื่นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อครหาต่าง ๆ ที่อาจจะมีขึ้น และป้องกันการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมในกลุ่มคู่ค้า/ผู้ส่งมอบของ ธสน.

### 3.1.7 การปฏิบัติต่อพันธมิตรทางธุรกิจ/คู่ความร่วมมือ

- คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. มุ่งมั่นปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับพันธมิตรทางธุรกิจของ ธสน. อย่างเคร่งครัด และต้องให้ความช่วยเหลือในลักษณะที่ส่งเสริมประโยชน์ซึ่งกันและกัน ภายใต้กรอบของกฎหมาย ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การให้บริการ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนด้านวิชาการ และอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินธุรกิจระหว่างกัน เป็นไปอย่างยุติธรรม มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งต่อธุรกิจ รวมถึงเศรษฐกิจและสังคมภายนอกได้เป็นรูปธรรม

### 3.1.8 การปฏิบัติต่อคู่แข่ง

1. ธสน. จะไม่สนับสนุน และกำหนดแนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งการประกอบกิจการที่ใช้อำนาจรัฐ ความสัมพันธ์ของรัฐ และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่พึงได้จากภาครัฐ อันจะนำไปสู่การตลาดที่ผูกขาด และการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม
2. ธสน. จะประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม ไม่กระทำการใดเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความลับทางการค้าของคู่แข่ง ด้วยวิธีการที่ผิดกฎหมาย และไม่กระทำการใดที่จะทำให้เกิดบรรยากาศอันนำไปสู่การให้ร้าย ให้และบิดเบือนข้อมูลที่ส่งผลให้คู่แข่งเกิดการเสียภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และเสียเปรียบการประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรม
3. ธสน. มุ่งรับผิดชอบต่อคู่แข่งทางการค้า และจะส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางการค้า ร่วมนำแนวปฏิบัติดังกล่าวไปดำเนินการในองค์กรได้อย่างเหมาะสมโดยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่ ธสน. กำหนด

### 3.1.9 การปฏิบัติต่อ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

1. คณะกรรมการ ธสน. ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนสังคม สิ่งแวดล้อม รวมไปถึงประเทศชาติ จึงสนับสนุนให้ ธสน. ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อก้าวสู่การเป็นธนาคาร

เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย ผ่านการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกลั่นกรอง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง ประกอบกับมีการจัดการสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัย พร้อมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีการปลูกฝังค่านิยมจิตอาสาให้บุคลากร ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

2. ธสน. ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์บริการ และการปฏิบัติงานของ ธสน. รวมถึงชุมชนท้องถิ่นที่มีความขาดแคลนในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งหวังที่จะใช้ความสามารถพิเศษขององค์กรร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาการศึกษาและวัฒนธรรม การเข้าถึงเทคโนโลยี การจ้างงาน การสร้างความมั่นคงด้านรายได้ การลงทุนทางสังคมเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในชุมชน

คำสำหรับใช้ภายในธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

### 3.2 การรับซื้อร้องเรียนและแจ้งเบาะแส

1. ธสน. ต่อด้านการกระทำที่ละเมิดต่อกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงประพฤติปฏิบัติที่เป็นการผิดหลักจริยธรรมทางธุรกิจอย่างรุนแรง จึงจัดให้มีช่องทางและกระบวนการจัดการในการรับซื้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสในกรณีที่พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรทางการค้า เป็นต้น พบเห็นพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ที่อาจทำให้ ธสน. เกิดความเสียหายทั้งด้านการเงิน ภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจทางธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย
  - การทุจริต ยักยอก และประพฤติมิชอบภายในธนาคาร
  - การเรียกรับ รับ หรือเสนอผลประโยชน์ใด ๆ อันมิชอบให้แก่ลูกค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตร คู่แข่ง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นของ ธสน.
  - ไม่ปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - แนะนำส่งเสริม หรือสนับสนุนให้ผู้อื่นไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
  - การละเมิดสิทธิมนุษยชน และการเดือดร้อนจากการเลือกปฏิบัติและไม่ได้รับความเป็นธรรม
  - ละเลยเพิกเฉยเมื่อพบเห็นการฝ่าฝืนหรือการไม่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ ในกรณีที่ตนทราบหรือควรทราบ
  - ไม่ให้ความร่วมมือหรือขัดขวางการสืบสวน สอบสวนหาข้อเท็จจริงที่อ้างว่าได้มีการฝ่าฝืน หรือการไม่ปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณวิชาชีพ
  - การกระทำอันไม่เป็นธรรม เนื่องจากการรายงานการไม่ปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรม รวมทั้งเพื่อให้การร้องเรียนเป็นไปโดยสะดวก และไม่มีค่าใช้จ่าย ธสน. ได้กำหนดผู้รับผิดชอบ ช่องทางรับซื้อร้องเรียน และขั้นตอนการสอบสวน การลดผลกระทบเชิงลบ การลงโทษ การแจ้งผลการสอบสวนแก่ผู้ร้องเรียนและผู้แจ้งเบาะแส รวมถึงการคุ้มครองและปกป้องผู้ร้องเรียนและผู้แจ้งเบาะแส ดังนี้
  - การกำหนดผู้รับผิดชอบ และช่องทางรับซื้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส
    - ธสน. กำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้าร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการรับซื้อร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยจัดให้มีช่องทางการแจ้งสำหรับพนักงาน 4 ช่องทาง ได้แก่
      - 1) ประธานกรรมการ / ประธานกรรมการตรวจสอบ
      - 2) คณะกรรมการตรวจสอบ
      - 3) กรรมการผู้จัดการ
      - 4) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ สำหรับการบริการของธนาคาร จำนวน 7 ช่องทาง\_ประกอบด้วย

- 1) ทางโทรศัพท์ 0-2169-9999
- 2) ทางจดหมาย (เจ้าหน้าที่ของถึงกรรมการผู้จัดการ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย)
- 3) ทางเว็บไซต์ ธสน. (www.exim.go.th) โดยเข้าหน้าหลัก > ช่องทางการรับฟังความคิดเห็น
- 4) ทาง e-mail (eximcare@exim.go.th และ info@exim.go.th)
- 5) ผ่านหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของรัฐบาล 1111 หรือธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 6) เสนอแนะ / ร้องเรียนด้วยตนเอง ที่ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ อาคารเอ็กซิม หรือฝ่ายงานต่างๆ รวมถึงสาขาของธนาคาร
- 7) สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เช่น Facebook, Line Official Account เป็นต้น

➤ การประมวลผลและกลั่นกรองข้อมูล

- ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้าในฐานะผู้รับข้อร้องเรียน จะสอบทานหลักฐานเบื้องต้น และข้อมูลร้องเรียนที่ได้รับ ก่อนนำส่งข้อร้องเรียนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข และบริหารจัดการอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
- สำหรับการแจ้งเบาะแสคณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดกรอบแนวทางให้ผู้แทนกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้าและฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น นำส่งข้อมูลเบาะแสเข้าสู่ระบบการกลั่นกรองและประมวลผลตามกฎเกณฑ์และขั้นตอนการบริหารจัดการที่ ธสน. กำหนด ในเวลาที่เหมาะสม โดยการดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นไปอย่างโปร่งใสและให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งหากพบการกระทำ ความผิดจะดำเนินการรายงานต่อบุคคลที่มีอำนาจ เพื่อดำเนินการต่อไป
- ธสน. จะดำเนินการคุ้มครองและปกปิดรายชื่อผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส เป็นความลับ ทั้งก่อนและหลังการดำเนินการ

➤ การกำหนดมาตรการระงับผลกระทบจากข้อร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส

- คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำมาตรการเพื่อระงับการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจของ ธสน. และบรรเทาความเสียหายให้กับผู้ที่ได้รับผลกระทบ โดยคำนึงถึงความเดือดร้อนเสียหายของส่วนรวม ซึ่งในกรณีที่เหตุการณ์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม จะมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการ ธสน. คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือกรรมการผู้จัดการ พิจารณาและดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนต่อไป



➤ การรายงานผลต่อผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส

- สำหรับการแก้ไขและรายงานผลตอบกลับแก่ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส ธสน. ได้แบ่งเป็น 2 ประเภท โดยกรณีที่เป็นเรื่องร้องทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามภารกิจ ธสน. จะดำเนินการตอบกลับข้อร้องเรียนภายใน 7 วัน ในขณะที่เป็นเรื่องร้องเรียนเร่งด่วน จะดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 3 วัน นับจากได้รับข้อร้องเรียน ในขณะที่หากเป็นกรณีการแจ้งเบาะแสที่เป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วน เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ และความไว้วางใจ รวมถึงเป็นประเด็นที่มีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรงเป็นวงกว้าง หรือมีผลทางกฎหมายและเป็นคดีความที่สร้างความเสียหายทางการเงินที่รุนแรง ธสน. จะดำเนินการแก้ไขและตอบกลับอย่างเร่งด่วนและแจ้งผลกลับในระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะขึ้นกับความครบถ้วนเพียงพอของเอกสารหลักฐาน ความซับซ้อนของประเด็น รวมไปถึงค่าใช้จ่ายของผู้แจ้งเบาะแสที่จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณา

➤ สิทธิหรือความคุ้มครอง ผู้แจ้งเบาะแส

ธสน. ให้คำมั่นสัญญาว่า จะเปิดโอกาสและรับฟังข้อร้องเรียนหรือทุกเบาะแสอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเอาใจใส่ รวมทั้ง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยชื่อผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสจะถูกปิดเป็นความลับ และจะได้รับความคุ้มครองจากการถูกกลั่นแกล้งทั้งในระหว่างการสอบสวน และภายหลังการสอบสวน โดยแนวทางการให้ความคุ้มครองมี ดังนี้

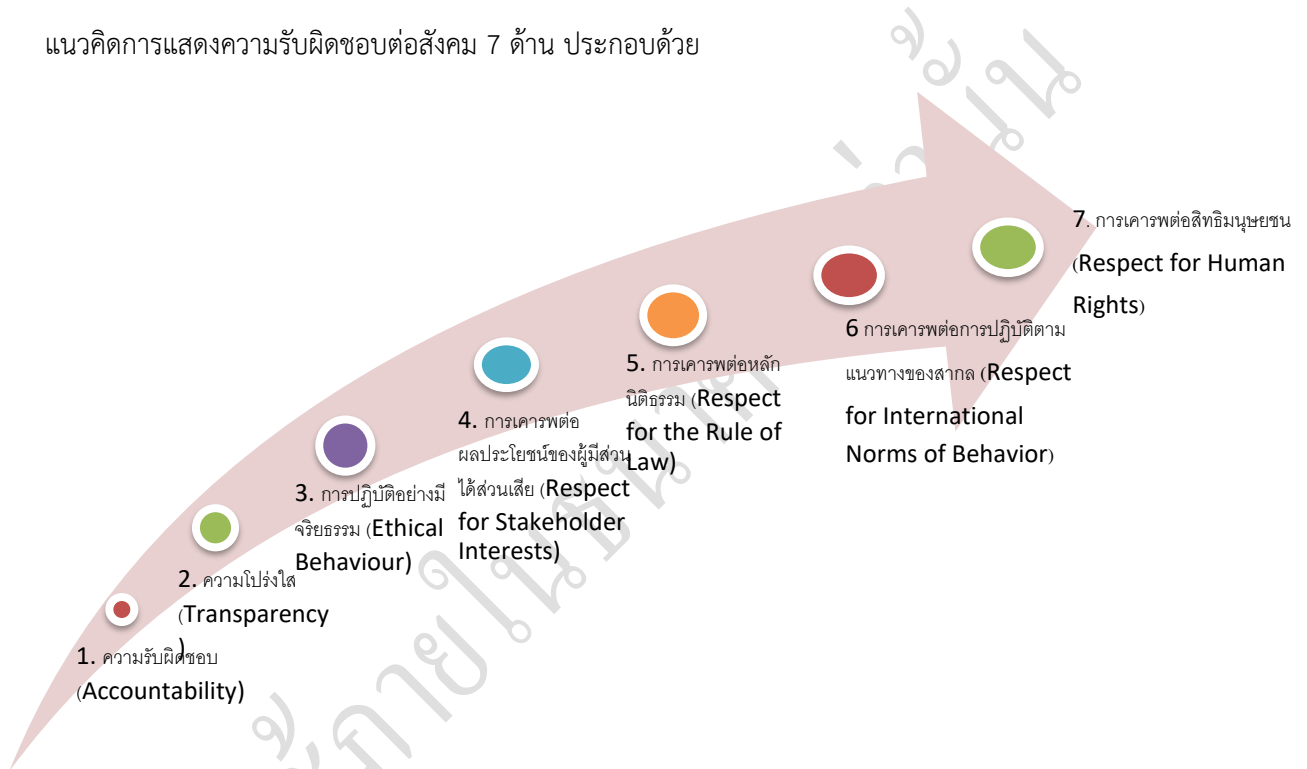
- พนักงานภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสพึงเปิดเผยตนเอง ยกเว้นหากเห็นว่าการเปิดเผยนั้นจะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยหรือเกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ธสน. สนับสนุนให้มีการเปิดเผย เพื่อประโยชน์ด้านความโปร่งใสในการร้องเรียนและแจ้งเบาะแส รวมถึงการรายงานความคืบหน้า แจ้งข้อเท็จจริงให้ผู้ร้องเรียนและแจ้งเบาะแสรับทราบหรือบรรเทาความเสียหายได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น
- ธสน. จะถือว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งรายชื่อผู้ร้องเรียน และแจ้งเบาะแส เป็นความลับและจะเปิดเผยเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึง ความปลอดภัยและความเสียหายของผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส แหล่งที่มาของข้อมูลหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้อง
- กรณีที่พนักงานภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในฐานะผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส เห็นว่าตนเองอาจไม่ปลอดภัยหรืออาจเกิดความเดือดร้อนเสียหาย ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสสามารถร้องขอให้ ธสน. กำหนดมาตรการหรือแนวทางการให้ความคุ้มครองที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้ธนาคารจะมีการออกมาตรการหรือแนวทางให้ความคุ้มครองโดยผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสไม่ร้องขอได้โดยทันที หากเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความเดือดร้อน หรือความไม่ปลอดภัยอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ ธสน. จะดำเนินการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการให้บริการที่ได้รับการร้องเรียนและข้อเสนอแนะ ตามหลักการที่ได้ระบุไว้ในนโยบายการจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ และวิธีปฏิบัติตามคู่มือการจัดการข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะของธสน.

### 3.3 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน (CSR in Process) จึงได้กำหนดนำหลักการและแนวปฏิบัติที่ดี 7 ประการ ตามมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ISO 26000 ที่ สคร. ส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจโดยรวมนำไปปฏิบัติ เผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญรับรู้และร่วมดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ ดังนี้

แนวคิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 7 ด้าน ประกอบด้วย



และกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จำแนกเป็น 7 หลักการที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 26000 ประกอบด้วย

#### 3.3.1 ธรรมเนียมปฏิบัติเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม \*

โดย ธสน. จะกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการ ธสน. และผู้บริหารระดับสูง รวมถึงระบบการบริหารจัดการและการขึ้นนำองค์กร ที่ทำให้คณะกรรมการ ธสน. ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานภายใน ธสน. มีการตัดสินใจและการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานของ ธสน. โดยธรรมเนียมปฏิบัติเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีขอบเขตการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- การกำกับ ธสน. ให้ยึดมั่นแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการปฏิบัติงาน (CSR in Process)

- การตอบสนองและสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล
- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการเสริมสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยครอบคลุม 7 แนวปฏิบัติ (7 Principles) ตามมาตรฐาน ISO 26000
- การติดตาม และทบทวนความเพียงพอของระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจได้ถึงมาตรฐานและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

### 3.3.2 สิทธิมนุษยชน \*

ธสน. มุ่งตัดสินใจและปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลสิทธิตามกฎหมาย และสิทธิอื่น ๆ ที่พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มได้รับ นำมาใช้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และการปฏิบัติงานของธสน. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยการปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชนมีขอบเขต ดังนี้

- การป้องกันและหลีกเลี่ยงการละเมิดสิทธิมนุษยชน
- การบริหารความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชน
- การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านสิทธิมนุษยชน
- การไม่เลือกปฏิบัติในการให้บริการและการปฏิบัติงาน
- สิทธิการเป็นพลเมืองและสิทธิทางการเมือง
- การคำนึงถึงสิทธิทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

### 3.3.3 การปฏิบัติด้านแรงงาน \*

การปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กรอย่างเป็นธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตามสิทธิที่พนักงานพึงได้รับตามหลักกฎหมายและหลักจริยธรรม โดยการปฏิบัติด้านแรงงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีขอบเขตดังนี้

- การจ้างงานและการบริหารความสัมพันธ์กับแรงงาน
- สภาพการทำงานและการคุ้มครองทางสังคม
- การส่งเสริมการเจรจาต่อรองที่เป็นธรรมระหว่างพนักงานและองค์กร
- สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
- การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในสถานที่ปฏิบัติงาน

### 3.3.4 สิ่งแวดล้อม \*

ธสน. กำหนดพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และออกแบบการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรทุกประเภทอย่างประหยัด และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการปฏิบัติอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมมีขอบเขตดังนี้

- การป้องกันมลภาวะ
- การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
- การลดและปรับตัวให้เข้ากับภาวะโลกร้อน
- การปกป้องสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการบูรณะที่อยู่อาศัยตามธรรมชาติ

### 3.3.5 การปฏิบัติที่เป็นธรรม \*

การมุ่งเน้นให้พนักงานมีแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดซื้อจัดจ้าง และดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมืออย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นธรรม พร้อมผลักดันให้ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือนำแนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไปปฏิบัติ โดยการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมมีขอบเขตดังนี้

- การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- การมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างรับผิดชอบ
- การเสริมสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรม
- การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า
- การเคารพต่อสิทธิในทรัพย์สิน

### 3.3.6 ประเด็นด้านผู้ใช้บริการ \*

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่รับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

- การตลาดที่เป็นธรรม สารสนเทศที่เป็นจริงและไม่เบี่ยงเบนและการปฏิบัติตามข้อตกลงที่เป็นธรรม
- การคุ้มครองสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ
- การบริโภคและการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- การบริการ การสนับสนุน และการยุติข้อร้องเรียนและข้อโต้แย้งแก่ผู้ใช้บริการ
- การปกป้องข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ
- การเข้าถึงบริการทางการเงินที่จำเป็น

### 3.3.7 การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน\*

การพัฒนาและส่งเสริมให้ชุมชนสำคัญของ ธสน. เกิดความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยยึดแนวทางให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับ ธสน. ในขอบเขตที่สำคัญดังนี้

- การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน
- การศึกษาและวัฒนธรรม
- การส่งเสริมให้เกิดการจ้างงาน

- การพัฒนาและการเข้าถึงเทคโนโลยี
- การสร้างความมั่นคงและรายได้
- สุขภาพ
- การลงทุนทางสังคม

หมายเหตุ : \* แนวปฏิบัติที่ดีทั้ง 7 ด้านข้างต้นสามารถพิจารณารายละเอียดโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ และส่งเสริมการดำเนินงาน ได้ตามนโยบายและคู่มือการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ธสน.

### 3.4 การให้หรือรับของขวัญ

ของขวัญ หมายความว่า เงินหรือทรัพย์สิน (รวมถึงสินทรัพย์ดิจิทัลตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล) ที่ให้แก่กันเพื่ออวยชัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสนหา ให้เพื่อการสงเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตั๋ว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง

- 1) ธสน. จัดให้มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการให้และรับของขวัญ กำหนดเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรทุกระดับพึงปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรม โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมาย นำไปเผยแพร่และจัดกิจกรรมสร้างความตระหนัก เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
- 2) คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับของ ธสน. ต้องไม่เรียกรับของขวัญ จากผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งลูกค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น โดยต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับ หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 หมวด 6 มาตรา 126-129 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2544 รวมไปถึงหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพที่ ธสน. กำหนด
- 3) ผู้บริหาร และพนักงานของ ธสน. ต้องไม่ให้ของขวัญที่มีมูลค่าเกินกว่าปกติแก่ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา เช่น คู่สมรส บุตร และบุคคลในครอบครัวของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ที่แสดงได้ถึงเจตนาที่ไม่สุจริต และอาจนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ หรือเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ภายในหน่วยงาน
- 4) หากผู้บริหารและพนักงานมีความจำเป็นต้องรับของขวัญที่ไม่สามารถส่งคืนให้แก่ผู้ให้ได้ ธสน. กำหนดให้ผู้รับนำส่งของขวัญแก่สำนักกรรมการผู้จัดการเพื่อดำเนินการบริจาคให้แก่องค์กรการกุศลภายนอกต่อไป ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีของสินค้าบริโภคที่มีอายุไม่เกิน 1 เดือน ให้ขึ้นกับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาในสายงานนั้น ๆ เป็นผู้บริหารจัดการ

- 5) กรณีหากเป็นการให้ของขวัญแก่หน่วยงานหรือพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนในต่างประเทศ การให้ แลกเปลี่ยน รับของขวัญ หรือการเลี้ยงรับรอง ให้เกิดขึ้นได้ตามความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับ กฎหมายหรือธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีในแต่ละประเทศ
- 6) ธสน. ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับ ดูแล ควบคุม และตรวจติดตามการให้และรับของขวัญที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์การติดสินบน และการ ทุจริตประทุพติมิชอบ ที่อาจนำมาซึ่งความเสียหายทั้งด้านการเงินและภาพลักษณ์การประกอบกิจการ ที่ดีของ ธสน.

คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับของ ธสน. จะต้องไม่ยินยอมหรือรู้เห็นเป็นใจให้บุคคลในครอบครัว\* ของตนรับของขวัญจากพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลในครอบครัวของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ด้วยกัน หรือของขวัญอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่เป็นการให้ตามปกติประเพณีนิยม ซึ่งมีราคา หรือมูลค่าไม่เกินสามพันบาทจากผู้ให้แต่ละคนและแต่ละโอกาส หรือตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริตแห่งชาติกำหนดไว้

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรับของขวัญที่ไม่สามารถส่งคืนให้แก่ผู้ให้ได้ ให้บันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการรับของขวัญ และนำส่งของขวัญดังกล่าวแก่สำนักกรรมการผู้จัดการเพื่อเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาหนึ่งปี เมื่อพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวหรือในระหว่างเวลาดังกล่าว หากการเก็บรักษาไว้จะเป็นภาระมากเกินไปหรือจะ กระทบต่อมูลค่าสินทรัพย์นั้น อย่างมีนัยสำคัญ อาจนำของขวัญนั้นออกขาย แลกเปลี่ยน โอน แปรสภาพ หรือทำลาย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ หากไม่สามารถดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้ ให้ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนำเงินที่ได้ส่งคืนเป็นรายได้ของ ธนาคาร และเมื่อได้ดำเนินการแล้ว ให้ถือว่ากรรมการและบุคคลในครอบครัวไม่เคยได้รับของขวัญดังกล่าว

\*บุคคลในครอบครัว หมายความว่า คู่สมรส บุคคลซึ่งอยู่กินกันฉันสามีภรรยาโดยมิได้จดทะเบียนสมรสอันถือว่าเป็นคู่สมรส ตามที่คณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติกำหนดไว้ บุตร บุตรบุญธรรม ผู้รับบุตรบุญธรรม บิดามารดา และพี่น้องร่วมบิดามารดาหรือร่วมบิดาหรือ ร่วมมารดาเดียวกัน

\*\*การให้หรือรับของขวัญ ปรับปรุงให้สอดคล้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้หรือการรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2565

## หมวดที่ 4 : การเปิดเผยข้อมูล

### ➤ หลักการ :

คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้ ธสน. เปิดเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายและเท่าเทียมกัน โดยเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามแนวทาง การเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังที่ประกาศใช้ในปี พ.ศ. 2556 ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ทั้งนี้เพื่อให้ปฏิบัติได้ตามแนวทางที่กำหนด ธสน. จึงกำหนดประเด็นและระยะเวลาการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบที่มาของผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งกำหนดให้มีระบบการตรวจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เผยแพร่มีความถูกต้อง และเชื่อถือได้เพียงพอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะจะนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 4.1 การเปิดเผยข้อมูล

- 1) คณะกรรมการ ธสน. ได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน ตามที่พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และแนวปฏิบัติที่ดีที่ สคร. ได้กำหนดไว้ในแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ปี 2556 โดยมีข้อมูลสารสนเทศที่ต้องเปิดเผยอย่างครบถ้วนดังนี้

1. ข้อมูลด้านรัฐวิสาหกิจ

- 1.1 ข้อมูลทั่วไปของรัฐวิสาหกิจ

- 1.2 โครงสร้างการบริหารองค์กร

- 1.3 โครงสร้างเงินทุน

- 1.4 สภาพธุรกิจ แผนงานทางธุรกิจและกลยุทธ์ และแผนงานที่สำคัญ

- 1.5 การลงทุนที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคต

- 1.6 ผลการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

- 1.6.1 การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหารสูงสุด

- 1.6.2 การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ

- 1.6.3 ภาพรวมผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี

- 1.6.4 คำอธิบายและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Management Discussion & Analysis)

- 1.6.5 คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
- 1.6.6 งบการเงิน ได้แก่ งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น งบกระแสเงินสด หมายเหตุประกอบงบการเงิน
- 1.7 การบริหารจัดการองค์กร
  - 1.7.1 การบริหารความเสี่ยง
  - 1.7.2 การควบคุมภายใน
  - 1.7.3 การตรวจสอบภายใน
2. ข้อมูลด้านธรรมาภิบาลและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - 2.1 รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี
    - 2.1.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
    - 2.1.2 ประวัติ โครงสร้างของคณะกรรมการและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
    - 2.1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะกรรมการชด้อย/คณะทำงานอื่น ๆ ที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ/อำนาจหน้าที่
    - 2.1.4 กฎบัตรของคณะกรรมการชด้อยของ ธสน.
    - 2.1.5 การประชุมของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย/คณะทำงานเป็นรายบุคคล แยกตามประเภทคำตอบแทน
    - 2.1.6 นโยบายและคำตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย/ คณะทำงานเป็นรายบุคคล แยกตามประเภทคำตอบแทน
    - 2.1.7 รายชื่อรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง
    - 2.1.8 คำตอบแทนของผู้บริหาร
    - 2.1.9 ข้อบังคับ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การบริหารจัดการเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การให้สินเชื่อหรือลงทุนในกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และการป้องกันการใช้อำนาจภายใน พ.ศ. 2564
    - 2.1.10 ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองระหว่างปี
    - 2.1.11 รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) ของ ธสน. ในระหว่างปี
  - 2.2 นโยบาย กิจกรรมส่งเสริม และผลสำเร็จของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของรัฐวิสาหกิจ
  - 2.3 รายงานการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้าง
  - 2.4 รายงานทางการเงิน และรายงานประจำปี
  - 2.5 สารสนเทศเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยครอบคลุมทั้ง เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ พนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ คู่แข่ง และชุมชน สังคม และประเทศชาติ



- 2) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีนโยบายข้อมูลข่าวสารของธนาคารและการเปิดเผยข้อมูล โดยฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร หรือหน่วยงานเจ้าของข้อมูล รับผิดชอบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคาร ตามหลักการธรรมาภิบาลข้อมูลที่ดี มีการดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามความเหมาะสมและเป็นไปตามกรอบแนวทางที่คณะกรรมการ ธสน. กำหนด
- 3) คณะกรรมการ ธสน. ส่งเสริมให้มีการจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานทางบัญชีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปต่อธนาคารแห่งประเทศไทยและ สคร. และเปิดโอกาสให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ตรวจสอบงบการเงินและรายงานทางการเงินตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างครบถ้วนและโปร่งใส หากพบกรณีผิดปกติดังกล่าวระหว่างงบการเงินและรายงานทางการเงิน สตง. ในฐานะผู้ตรวจสอบบัญชีภาครัฐ สามารถทำการรายงานความผิดปกติดังกล่าวแก่คณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการ ธสน. ได้โดยทันที เพื่อดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนต่อไป
- 4) ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยต้องครอบคลุมอย่างน้อย ได้แก่ รายงานประจำปี และเว็บไซต์ของ ธสน. และ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธสน. ที่มีทั้งภายในและภายนอก รวมถึงต่างประเทศสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 5) ธสน. จะทำการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศผ่านรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จภายใน 1 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน ณ สิ้นปี หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีหาก สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน โดย ธสน. จะจัดทำรายงานประจำปีโดยใช้ตัวเลขในงบการเงินที่จัดส่งและนำเสนอให้แก่ สตง. เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณะ โดยภายหลังเมื่อ สตง. รับรองงบการเงินแล้ว ธสน. จะเร่งปรับปรุงรายงานประจำปีและเปิดเผย งบการเงินที่ผ่านการรับรองจาก สตง. แก่สาธารณชน โดยเร่งด่วนต่อไป
- 6) เพื่อให้การจัดทำรายงานทางการเงินการบัญชีถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ธสน. จึงกำหนดให้พนักงานต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และต้องมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานแสดงที่มาและผลการทำธุรกิจอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาลและเชื่อถือได้ โดยไม่บิดเบือนข้อมูลหรือสร้างรายการเท็จ ซึ่งจะช่วยให้ ธสน. สามารถบันทึกและทวนสอบแหล่งที่มาของกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ละช่วงเวลาได้อย่างโปร่งใส และยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงาน ธสน. ร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงินขององค์กรร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารอีกทางหนึ่ง

## 4.2 การตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ ธสน. เสริมสร้างระบบการตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อการตรวจติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างโปร่งใส ตามแนวทางที่ สคร. และธนาคารแห่งประเทศไทยให้การยอมรับและมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจและสถาบันการเงินเฉพาะกิจถือปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดแนวปฏิบัติที่ดีด้านการตรวจสอบภายใน ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ ธสน. ยึดหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีของ Institute of Internal Auditors (IIA) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติมและคู่มือการตรวจสอบภายในของ สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีอื่นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้การยอมรับ เป็นกรอบแนวทางพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายฝ่ายตรวจสอบดูแลรับผิดชอบตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ธสน. โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องมีการรายงานความเป็นอิสระ ก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตรการตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล
- 3) คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ กำกับให้ฝ่ายตรวจสอบต้องมีการจัดทำกฎบัตร ที่ระบุโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตการตรวจสอบภายใน จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน อำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบกับฝ่ายบริหารและบุคคลอื่นที่ได้รับรายงานการตรวจสอบภายใน ความเป็นอิสระ วิธีปฏิบัติการตรวจสอบ สายการบังคับบัญชา การตรวจสอบภายในเพื่อให้ความเชื่อมั่นแก่ฝ่ายบริหาร การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ แนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ สิทธิ และมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบการปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐาน
- 4) ฝ่ายตรวจสอบของ ธสน. ต้องจัดทำแผนการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์และประจำปี ที่มีการใช้ผลประเมินความเสี่ยงเป็นพื้นฐานกำหนดกิจกรรมหรือแผนการตรวจสอบภายใน ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ ธสน. พิจารณานุมัติและเพื่อทราบ ตามลำดับ ก่อนเริ่มปีบัญชี
- 5) คณะกรรมการ ธสน. มุ่งมั่นให้การตรวจสอบภายในมีความโปร่งใสเป็นธรรม จึงกำหนดโครงสร้างการรายงานให้ฝ่ายตรวจสอบต้องทำการรายงานผลการตรวจสอบภายในพร้อมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง ควบคู่กับการนำเสนอผลการตรวจสอบภายในแก่กรรมการผู้จัดการของ ธสน. เพื่อทราบ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- 6) เพื่อความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบ จะเป็นผู้พิจารณาอัตรากำลัง ประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนและแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ของฝ่ายตรวจสอบเป็นประจำทุกปี

## หมวดที่ 5 : คณะกรรมการ

### ➤ หลักการ

คณะกรรมการ ธสน. มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคาร โดยมีองค์ประกอบและโครงสร้างของคณะกรรมการ ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 โดยดำเนินตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมไปถึงกรรมการอิสระที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าและคุ้มครองประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษากลับกรองตามความจำเป็น เช่น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลและรายคณะเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้

### ➤ แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการ ธสน. ประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ

#### 5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายที่สำคัญ และควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของ ธสน. รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของ ธสน. และการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ
- 2) ทบทวนและอนุมัติแผนวิสาหกิจ แผนธุรกิจ และงบประมาณของ ธสน. รวมทั้งดูแลติดตามให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ
- 3) กำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การเงิน การบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และการดำเนินกิจการอื่น ๆ
- 4) กำหนดคุณสมบัติ ประเภทสินค้า บริการ และลักษณะการประกอบการของผู้ส่งออก ผู้ซื้อ และผู้ลงทุนที่สมควรได้รับการสนับสนุน
- 5) ประเมินผลงานและกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูง
- 6) ดูแลให้ระบบบัญชี รายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความน่าเชื่อถือและได้มาตรฐานสากล เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
- 7) ดูแลให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- 8) ดูแลให้มีระบบป้องกันการขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 9) ดูแลการปฏิบัติงานของ ธสน. ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม
- 10) ไม่เป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างของ ธสน.

## 5.2 การจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยจัดทำกฎบัตรเพื่อกำหนดที่มา ขอบเขต อำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย

### 5.2.1) คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารในการบริหารจัดการธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจที่ธนาคารกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามข้อกำหนด กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. พิจารณากลั่นกรอง หรืออนุมัติสินเชื่อ รับประกัน ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ แก้ไขหนี้ รวมทั้งการบริหารจัดการทรัพย์สินของธนาคาร ตามอำนาจที่กำหนด
3. พิจารณากลั่นกรอง หรืออนุมัติวงเงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน
4. พิจารณากลั่นกรอง หรืออนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างตามอำนาจและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
5. พิจารณากลั่นกรองแผนธุรกิจและแผนงานของธนาคาร
6. พิจารณากลั่นกรองงานอื่น ๆ ทุกประเภทที่เสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณา ยกเว้น งานที่อยู่ภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ เป็นอำนาจของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย
7. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

### 5.2.2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการสรรหาผู้บริหารระดับสูง และที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ
2. คัดเลือก และเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้ง ดังต่อไปนี้
  - กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบจากคณะกรรมการธนาคาร
  - ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร
  - ผู้บริหารระดับสูง
3. เปิดเผยนโยบายและรายละเอียดของกระบวนการสรรหากรรมการในรายงานประจำปี
4. กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น รวมถึงจำนวนค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ยอมรับได้
5. ดูแลให้กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยกรรมการที่ได้รับ

มอบหมายให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายนั้น

6. กำหนดแนวทางการประเมินผลงานของกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ผู้บริหารระดับสูง และกรรมการผู้จัดการ รวมทั้งพิจารณาประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาปรับผลตอบแทนประจำปี โดยจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นของกรรมการผู้จัดการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบ
7. กลับกรองความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง แก้อัดค่าตอบแทน หรือข้อกำหนดและเงื่อนไขสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการ
8. กลับกรองและเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทน งบประมาณขึ้นเงินเดือนประจำปี และผลประโยชน์อื่นของพนักงานโดยรวม
9. เปิดเผยนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและเปิดเผยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานการกำหนดค่าตอบแทน โดยอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงาน และความเห็นของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้วย  
อนึ่ง กรณีที่คณะกรรมการธนาคารมีมติให้เปลี่ยนแปลงแก้อัดค่าตอบแทน หรือข้อกำหนดและเงื่อนไขสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการ ให้ธนาคารจัดส่งมติดังกล่าว พร้อมทั้งสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการให้กระทรวงการคลังเพื่อขอความเห็นชอบในการแก้ไขดังกล่าวด้วย
10. กลับกรองแนวนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้
11. กลับกรองความเหมาะสมของแผนงานประจำปีด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้และงบประมาณอัตราค่าจ้างประจำปีเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งติดตามการดำเนินงานตามแผนงานประจำปีด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
12. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

#### 5.2.3) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กลับกรองกฎบัตรคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และกฎบัตรการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
2. กลับกรอง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สนับสนุนนโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับต่าง ๆ และนโยบายด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา

3. อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร (รวมถึง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)) และแผนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ให้สอดคล้องกับกรอบฯ/นโยบาย/หลักเกณฑ์/คู่มือที่เกี่ยวข้อง โดยมีการระบุ ประเมิน ติดตาม และดูแลปริมาณความเสี่ยงของธนาคารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. กลั่นกรองรายงานต่าง ๆ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ/เพื่อเห็นชอบ เช่น
  - รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
  - รายงานผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อผลการดำเนินงานของ KRIs ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ Risk Tolerance
  - รายงานการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานของดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เพื่อทราบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือเมื่อผลการดำเนินงานของ KRIs ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ Risk Appetite
6. ดูแลให้มีการปฏิบัติตามกรอบฯ นโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
7. ดูแลให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง โดยควบคุมดูแลให้มีการสื่อสารนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้พนักงานเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเกี่ยวกับความเสี่ยง เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความระมัดระวังและความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
8. ดูแลให้กลยุทธ์ในการบริหารเงินกองทุนและสภาพคล่อง เพื่อรองรับความเสี่ยงต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
9. ทบทวน สอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง โดยรวม รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยควรหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับคณะกรรมการตรวจสอบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อประเมินว่านโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมทุกประเภทความเสี่ยง รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. รายงานผลการประเมินความเสี่ยง การกำกับดูแลความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือ คณะกรรมการธนาคาร อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนด ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง
11. มีความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดฝ่ายบริหารความเสี่ยงและฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน
12. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

5.2.4) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. อนุมัติแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ
2. กลั่นกรองนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายและคู่มือด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงนโยบายและคู่มือที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม นโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ธสน. อย่างยั่งยืน เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
3. กลั่นกรองคู่มือจริยธรรม ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
4. ควบคุมดูแล การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน.
5. ติดตามการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบและแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
6. ส่งเสริมให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน. อย่างต่อเนื่อง
7. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคาร ดูแลและให้ความเห็นการปฏิบัติงานของกรรมการ ฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
8. พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน. ได้ตามความเหมาะสม
9. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน.

5.2.5) คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบต่อสังคมในการดำเนินงานของธนาคาร โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. ทบทวนและอนุมัติกฎบัตรการตรวจสอบภายใน แผนการตรวจสอบภายใน และคู่มือการปฏิบัติงานของฝ่ายตรวจสอบ
3. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้คำแนะนำต่อฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. สอบทานรายงานทางการเงินรายไตรมาสและประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทางการเงินนั้นได้จัดทำอย่างครบถ้วนถูกต้องเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ
5. สอบทานการดำเนินงานของธนาคารให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร
6. สอบทานให้ธนาคารมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี และพิจารณาความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบ รวมทั้งกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากร และทบทวนความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรของฝ่ายตรวจสอบ
7. สอบทานการดำเนินงานต่าง ๆ ของธนาคารตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enabler) ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามแนวทางที่ธนาคารกำหนด
8. ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมทั้งเสนอคำตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อคณะกรรมการธนาคาร
9. ประสานงานกับผู้สอบบัญชี ฝ่ายบริหาร และองค์กรกำกับดูแลอื่น เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. การติดตามการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร
11. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของธนาคาร
12. เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการธนาคารในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบ  
ทั้งนี้ ให้แจ้งการแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบต่อธนาคารแห่งประเทศไทยทราบภายใน 15 วันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือที่ธนาคารแห่งประเทศไทยจะกำหนดเป็นอย่างอื่นในภายหลัง
13. ในกรณีที่การดำเนินงานตรวจสอบภายในเรื่องใดของคณะกรรมการตรวจสอบมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ให้คณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาให้มีการดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยค่าใช้จ่ายของธนาคาร ทั้งนี้ การดำเนินการว่าจ้างให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร
14. ให้คณะกรรมการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีบัญชีการเงินละ 1 ครั้ง รวมทั้งรายงานผลการประเมินปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแผนการปรับปรุงการดำเนินงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบ



15. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะกรรมการธนาคารมอบหมาย ซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

5.2.6) คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของธนาคาร
2. ประเมินความต้องการของธนาคารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรของธนาคารในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
3. ให้ความเห็นในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะ 3 ปี ที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจของธนาคารโดยคำนึงถึงการบูรณาการ (Integration) ของระบบงานเทคโนโลยีในปัจจุบัน สอดคล้องกับนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (IT Security Policy) และมาตรฐานด้านสารสนเทศ (IT Standard)
4. พิจารณากลั่นกรองแผนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร แนวทางและขอบเขตในการพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ
5. พิจารณากลั่นกรองงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของธนาคาร รวมทั้งการลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
6. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นโครงการจัดหาและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคาร และ/หรือคณะกรรมการบริหาร ให้พร้อมสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร
7. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร
8. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ที่ครอบคลุมถึงกระบวนการกำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัย โครงสร้างการกำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัย และนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร
9. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ของธนาคารที่ครอบคลุมถึงกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล โครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล และนโยบายข้อมูล
10. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
11. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

12. ติดตาม ดูแล ทบทวน และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล
13. งานอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมายและนำเสนอผลการพิจารณาต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามขั้นตอนและระเบียบธนาคารต่อไป

5.2.7) คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. พิจารณากลับกรองแผนวิสาหกิจ แผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีของ ธสน. และให้ข้อเสนอแนะด้านการจัดการทรัพยากรของแผนปฏิบัติการประจำปีของ ธสน. ให้มีความพอเพียงและเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนการดำเนินงานของธนาคารร่วมกับคณะกรรมการบริหาร โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
2. พิจารณากลับกรองแนวทางบริหารจัดการด้านกลยุทธ์องค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และการดำเนินธุรกิจของ ธสน. เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ
3. พิจารณาอนุมัติแนวทาง/คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้งระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคาร และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ
4. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อรับทราบ ผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ก่อนเริ่มปีบัญชี
5. กำกับการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี แผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีของแผนวิสาหกิจ และเชื่อมโยงกับแผนต่างๆที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของแผนวิสาหกิจประจำปี ต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อรับทราบเป็นรายเดือน
6. กำกับการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ และมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
7. กำกับให้ ธสน. มีระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
8. แต่งตั้งคณะทำงาน และ/หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ และ/หรือส่วนงานภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณา และช่วยดำเนินงานตามที่คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรมมอบหมาย
9. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

5.2.8) คณะกรรมการกัลกรองด้านกฎหมาย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กลั่นกรอง ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมถึงกฎ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของธนาคาร
2. กลั่นกรอง ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมาย หรือประเด็นทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ที่มีความสำคัญ อันเกี่ยวกับภารกิจหรือการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งด้านอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ต่องานของธนาคาร
3. ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคดีความที่ธนาคารมีส่วนเกี่ยวข้อง
4. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

5.2.9) คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ธสน. ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์
2. หาทางปรองดองและระงับข้อขัดแย้งใน ธสน.
3. พิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้างและ ธสน.
4. ปกป้องหรือเพื่อแก้ปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกค้า รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย
5. ปกป้องหรือเพื่อพิจารณาสภาพการจ้าง

### 5.3 การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างการประชุมของคณะกรรมการ ธสน. ให้มีคุณภาพและเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้คณะกรรมการแสดงความคิดเห็น และกำกับดูแลธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดทั้งปี โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- 5.3.1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และ/หรือ ตามความเหมาะสมโดยจะมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมล่วงหน้าของกรรมการ นำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติให้คณะกรรมการเข้าร่วมการประชุมได้อย่างครบถ้วนโดยอย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ทั้งหมด ต้องมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด
- 5.3.2) เพื่อให้ดำเนินการตามวาระการประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งคณะกรรมการไว้ล่วงหน้าได้อย่างครบถ้วน ประธานและกรรมการผู้จัดการของ ธสน. จะต้องร่วมพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ คัดเลือก และกำหนดวาระประชุมของคณะกรรมการให้มีจำนวนเรื่องที่มีความสำคัญที่เหมาะสม สอดรับกับระยะเวลาการประชุมที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการถอน เลื่อน เพิ่ม และเวียนวาระ รวมถึงการขอสัตยาบันในแต่ละครั้งการประชุม

- 5.3.3) คณะกรรมการ ธสน. ได้มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการ ดำเนินการรวบรวมและจัดทำเอกสารประกอบการประชุม เพื่อนำเสนอแก่คณะกรรมการอย่างรวดเร็วเฉลี่ยภายใน 5 วันทำการ ก่อนการประชุมคณะกรรมการ ธสน.
- 5.3.4) คณะกรรมการ ธสน. สนับสนุนให้กรรมการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาล เพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับวาระต่าง ๆ ต้องเข้าร่วมเพื่อนำเสนอข้อมูลสารสนเทศและตอบข้อซักถามของกรรมการ ให้เกิดความกระจ่างก่อนการตัดสินใจลงมติในแต่ละครั้งการประชุม
- 5.3.5) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้กรรมการทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น โดยกรรมการผู้จัดการและฝ่ายจัดการต้องนำเสนอข้อมูลภายในอย่างโปร่งใส ไม่บิดเบือนที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ และต้องเป็นไปตามกรอบแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของ ธสน.
- 5.3.6) ประธานคณะกรรมการ ธสน. ส่งเสริมให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมอบข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะ ด้วยความซื่อสัตย์ รอบคอบ และระมัดระวัง โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ธสน. เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างสมดุล

#### 5.4 การประเมินคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ

- 5.4.1) คณะกรรมการธนาคารมอบหมายสำนักกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสนับสนุนให้คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในรูปแบบรายคณะ และรายบุคคลหรือรายไข้วตามความเหมาะสม โดยผลประเมินดังกล่าวจะมีการนำเสนอแก่คณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ในที่ประชุมเพื่อร่วมอภิปรายและมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างเป็นทางการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคณะกรรมการอย่างเป็นระบบต่อไป
- 5.4.2) คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ กำหนดแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นมาตรฐาน โดยใช้ผลประเมินตนเองในรอบปี นำมาจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม และนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป
- 5.4.3) เพื่อปฏิบัติตามมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากล ASEAN CG Scorecard และหลักเกณฑ์ประเมินองค์กรชั้นนำในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) คณะกรรมการ ธสน. จึงกำหนดให้กระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ธสน. ต้องได้รับการประเมินคุณภาพและมาตรฐานจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระจากภายนอกเป็นประจำทุก 3 ปี และกำหนดแนวทางหรือจัดทำแผนพัฒนากระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

5.4.4) ธสน. จะเปิดเผยผลประเมินตนเองของคณะกรรมการ รวมถึงผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของ ธสน. อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ธสน. ในแต่ละปี และยังสะท้อนถึงการมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถกำกับดูแล ธสน. ให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 5.5 การประเมินกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง

5.5.1) คณะกรรมการ ธสน. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้สร้างผลสำเร็จได้ตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่กำหนด โดยให้มีหน้าที่กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น รวมถึงจำนวนค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ยอมรับได้ ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลในทางปฏิบัติต่อไป

5.5.2) คณะกรรมการ ธสน. ติดตามผลการดำเนินการของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงทุก 6 เดือน และกำหนดแนวทางประเมินผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงในไตรมาสที่ 2 ของทุกปี

5.5.3) ธสน. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบาย หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการประเมิน ผลประเมิน รวมถึงผลการพัฒนาตนเองของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และแสดงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงนำเสนอให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องติดตามและตรวจสอบได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 5.6 ค่าตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ

5.6.1) ธสน. กำหนดค่าตอบแทนรายเดือน เบี้ยประชุม และโบนัสของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ โดยอ้างอิงตามมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่วันที่ 24 เมษายน 2562 ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับประสบการณ์ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) ของกรรมการ ในการปฏิบัติหน้าที่การเป็นกรรมการในคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามที่คาดว่าจะได้รับ

5.6.2) ธสน. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนรายเดือน และรายละเอียดค่าตอบแทน เช่น เบี้ยประชุม โบนัส และผลตอบแทนทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เป็นต้น โดยทำการเปิดเผยเป็นรายการกรรมการครอบคลุมทั้งคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคารอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

รับรู้และพิจารณาได้ถึงความเหมาะสมระหว่างคำตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างชัดเจนต่อไป

### 5.7 คำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ

- 5.7.1) คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนเป็นผู้นำเสนอหลักเกณฑ์ วิธีพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดอัตราคำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาจ้าง และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาเห็นชอบอย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยคำตอบแทนดังกล่าวจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของกรรมการผู้จัดการ
- 5.7.2) ธสน. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดคำตอบแทน และรายละเอียดคำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคารอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับรู้และพิจารณาได้ถึงความเหมาะสมระหว่างคำตอบแทนและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบปีได้อย่างโปร่งใส ถูกต้อง และเป็นธรรม

### 5.8 การพัฒนาคณะกรรมการและกรรมการใหม่

- 5.8.1) คณะกรรมการ ธสน. มุ่งเน้นพัฒนาทั้งคณะกรรมการใหม่ และคณะกรรมการทั้งคณะ ที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการ และทักษะความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจอย่างครบถ้วน และมอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการเป็นผู้สนับสนุนให้คณะกรรมการพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5.8.2) การพัฒนาคณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ต้องมีความสอดคล้องกับผลประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการ ธสน. และครอบคลุมรูปแบบของการพัฒนาตนเองทั้งด้านการฝึกอบรม สัมมนา และเยี่ยมชมดูงาน ทั้งภายใน ธสน. หรือจากหน่วยงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ภายนอกองค์กร อย่างสม่ำเสมอเป็นรายปี
- 5.8.3) การพัฒนากรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ธสน. จะจัดทำและนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ ธสน. และการประกอบกิจการของ ธสน. เช่น ข้อมูลสถานภาพทั่วไป ผลการดำเนินงานในอดีต กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง นโยบายการปฏิบัติงานที่สำคัญ คู่มือกรรมการ และคู่มือจริยธรรมธุรกิจ เป็นต้น พร้อมทั้งจัดให้มีการบรรยายและเยี่ยมชมกิจการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและทำให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการอื่นในคณะกรรมการธนาคารได้อย่างเต็มศักยภาพต่อไป

### 5.9 การพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง

- 5.9.1) คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดหลักเกณฑ์ กระบวนการคัดเลือก และแผนการบริหารจัดการกลุ่ม

ผู้นำที่มีศักยภาพและความเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในอนาคตอย่างครบถ้วนตามระดับสายการบังคับบัญชาและตำแหน่งงานที่สำคัญของ ธสน. โดยกรอบแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวต้องสอดคล้องตามมาตรฐานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

- 5.9.2) คณะกรรมการ ธสน. จะดำเนินการติดตามผลสำเร็จของการพัฒนาผู้นำ และการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร จากกรณาดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอทุกปี

## 5.10 การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

5.10.1) ธสน. กำหนดนิยามความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests : COI) ได้แก่ สถานการณ์ หรือการกระทำที่บุคคล ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชำนาญการ พนักงาน ธสน. หรือผู้บริหาร มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากจนมีผลต่อการตัดสินใจ หรือการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนรวม ในการรับสินบน การจ่ายเงินใต้โต๊ะ การจ่ายเงินตอบแทน เพื่อให้ตนเองได้เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม โดยการยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อส่วนรวม และประเทศชาติ รวมถึงเป็นการกระทำผิดทางจริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่สำนักบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง : 2552 กำหนดและเผยแพร่ให้รัฐวิสาหกิจยึดถือเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ

5.10.2) ธสน. มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน เป็นผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อป้องกัน และส่งเสริมไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธสน.

5.10.3) คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้ ธสน. จัดทำแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เผยแพร่ให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้รับรู้ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.10.4) เพื่อให้ธนาคารป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ธสน. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้

- มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ให้มีมาตรฐานและดำเนินงานในเชิงบูรณาการ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการ ธสน. พิจารณาตามลำดับชั้นอย่างสม่ำเสมอทุกปี
- ธสน. ได้กำหนดพฤติกรรมจริยธรรม เพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรมทุกระดับทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน มอบหมายให้

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรและส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีที่จะหลีกเลี่ยงและไม่กระทำการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

- ธสน. จัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งบุคลากรของ ธสน. ทุกกลุ่มต้องถือปฏิบัติ และดำเนินการรายงานตามกรอบแนวทางแบบฟอร์ม และระยะเวลาที่ ธสน. กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยข้อมูลที่น่าเสนอต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาล ครอบคลุมทั้งตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่สมรส บุตร และบุคคลในครอบครัว เป็นต้น
- กรณีที่ ธสน. จำเป็นต้องทำรายการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายในขององค์กร เช่น การทำรายการระหว่างบริษัทของกรรมการ และผู้บริหาร กับ ธสน. เป็นต้น คณะกรรมการ ธสน. จะกำกับดูแลการดำเนินงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีความโปร่งใส ยุติธรรมเสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก โดยกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรายการนั้น จะไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
- ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยนโยบาย กรอบหลักการ แนวปฏิบัติ และผลการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์แก่สาธารณชนภายนอกให้รับรู้อย่างทั่วถึงกันเป็นประจำทุกปี ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของ ธสน. โดยครอบคลุมอย่างน้อยได้แก่ รายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคาร

### 5.11 การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวข้อง

- 5.11.1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน รายงานข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้องกับตนเอง ทั้งก่อนเข้ารับตำแหน่ง เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง และหากมีการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์หรือการดำรงตำแหน่งระหว่างปีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ธสน. เป็นประจำทุกปี
- 5.11.2) สำนักกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายธุรการ ปรับปรุงข้อมูลในระบบตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องกันในการพิจารณาสินเชื่อ และการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องในระบบมีความเป็นปัจจุบันรวมถึงป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้ที่มีการทำธุรกรรมกับ ธสน.
- 5.11.3) คณะกรรมการพึงหลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเอง คู่สมรส บุตร ผู้เกี่ยวข้องทางสายเลือดอื่น หรือพวกพ้อง ซึ่งส่งผลให้ ธสน. ต้องเสียผลประโยชน์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือขัดขวางการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.11.4) คณะกรรมการพึงตัดสินใจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดของ ธสน. โดยปราศจากอิทธิพลของความต้องการส่วนตัวหรือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และใช้ราคายุติธรรม เหมาะสม เสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) เมื่อต้องเกี่ยวข้องในกระบวนการเสนอ



ว่าจ้าง คัดเลือก ตัดสินใจหรืออนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้รายงาน  
ประธานคณะกรรมการ

- 5.11.5) คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือ  
รายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อ  
การปฏิบัติงานของ ธสน. อย่างสม่ำเสมอ
- 5.11.6) ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน  
ในรายงานประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

สำหรับใช้ภายในธนาคารเท่านั้น

## หมวดที่ 6 : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### ➤ หลักการ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นระบบบริหารจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับการกำกับดูแลกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน แนวทางปฏิบัติที่ดีในหมวดดังกล่าวนี้ จึงเป็นหลักการที่ ธสน. ได้นำมากำหนด เป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของกระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้มุ่งมั่นให้ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน จึงได้ให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับมอบนโยบายนำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงได้จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานคุณภาพและความเพียงพอในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อีกทางหนึ่ง

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 6.1 การควบคุมภายใน

คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างให้ ธสน. มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน เพื่อทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการประกอบธุรกิจที่เป็นมาตรฐาน และมีแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ ธสน. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการประยุกต์มาตรฐานการควบคุมภายในตาม Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control 2013) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย “มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561” รวมถึงหลักเกณฑ์และแนวทางการควบคุมภายในอื่นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยยอมรับ นำมาเป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการพัฒนามาตรฐานและความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ ธสน.
- 2) เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้ ธสน. ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการควบคุมภายในทั้งระยะยาวและประจำปีที่มีการกำหนดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมการควบคุมตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งแผนการควบคุมภายในดังกล่าวต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาหรือรับทราบเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อนำไปเผยแพร่และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ต้นปีบัญชี
- 3) คณะกรรมการ ธสน. ได้จัดให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงกลั่นกรองกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี ก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัติ อีกทั้งกำกับดูแลประสิทธิภาพมาตรฐาน และความเพียงพอของกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงติดตามผลลัพธ์ที่เกิดจากการควบคุม

- ภายใน ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. ติดตามได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายปี
- 4) เพื่อให้การควบคุมภายในมีมาตรฐานสอดคล้องกับหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ คณะกรรมการ ธสน. จึงได้กำหนดให้ ธสน. ต้องติดตามและประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของการควบคุมภายในผ่านการประเมินทั้งด้วยตนเอง (Self Assessment) เป็นประจำทุกปี และการประเมินจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากภายนอก (External Assessment) อาทิ ผู้ตรวจสอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น เมื่อหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
  - 5) คณะกรรมการตรวจสอบ จะติดตามและประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน พิจารณารายงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการควบคุมภายใน รายงานสอบทานการควบคุมภายในของฝ่ายตรวจสอบและผู้สอบบัญชี รวมทั้งติดตามการจัดทำและดำเนินการตามแผนแก้ไขและปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบควบคุมภายในของธนาคาร
  - 6) ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับของ ธสน. ต้องเข้าร่วมส่งเสริมสภาพแวดล้อม และปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมภายใน เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติ มาตรการ และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้นที่ ธสน. กำหนดอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายในด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน และยังเป็นการสนับสนุนให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้ในอีกทางหนึ่ง
  - 7) ธสน. กำหนดให้ ฝ่ายตรวจสอบ ในฐานะผู้ติดตามตรวจสอบกระบวนการและผลลัพธ์ของการควบคุมภายใน ต้องมีความเป็นอิสระ และต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการควบคุมภายในระบุเป็นส่วนหนึ่งของกฎบัตรที่พึงปฏิบัติ ก่อนดำเนินการตรวจติดตามมาตรฐานและความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างเป็นทางการ นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
  - 8) ธสน. กำหนดให้ ฝ่ายตรวจสอบ มีหน้าที่มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการประเมินระบบควบคุมภายในให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง นำไปปรับปรุง และพัฒนาเพื่อทำให้ ธสน. มีสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การจัดการสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารและคณะกรรมการ รวมถึง กิจกรรมและกระบวนการติดตามของระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

## 6.2 การบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ ธสน. มุ่งหวังให้ ธสน. เติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้ธนาคารต้องพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบและสามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยงในเชิงบวกที่ครอบคลุมด้านการเงิน การปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) คณะกรรมการ ธสน. แต่งตั้งให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นผู้กลั่นกรองการกำกับดูแลความเสี่ยง/กฎบัตร/นโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นไปตามหลักการ COSO-Enterprise Risk Management 2017 (COSO-ERM 2017) และหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหรือให้การยอมรับ
- 2) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง มีบทบาทหน้าที่หลักในการปฏิบัติตามนโยบายจัดทำกรวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและความรุนแรง พร้อมจัดทำกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงทั้งระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอนุมัติ ก่อนเริ่มปีบัญชี และคณะกรรมการ ธสน. เพื่อทราบ
- 3) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ต้องบริหารความเสี่ยงโดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์ในทุกมิติ
- 4) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง จะดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เพื่อกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระยะยาวและประจำปี ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณา/รับทราบต่อไป
- 5) เพื่อให้ ธสน. มีทัศนคติและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงจึงควรร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมฝึกอบรมและสร้างบรรยากาศอย่างต่อเนื่องทั้งปี เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักและร่วมบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

## หมวดที่ 7 : จรรยาบรรณของ ธสน.\*

### ➤ หลักการ

คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ธสน. จึงได้จัดทำคู่มือจริยธรรมทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยมีการสื่อสาร และจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญและมุ่งมั่นร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรม และจรรยาบรรณได้ตามกรอบแนวทางที่ ธสน. กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

### ➤ แนวปฏิบัติ

- 1) เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับของ ธสน. มีพฤติกรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นพื้นฐานในการประกอบกิจการ คณะกรรมการ ธสน. จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมโดยมีแนวปฏิบัติที่ดีแบ่งออกเป็นระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของ ธสน. และช่องทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
  - 2) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับของ ธสน. มีความตระหนักในด้านจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และประเมินการรับรู้ ความตระหนัก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่สอดคล้องกับการส่งเสริมดังกล่าวเป็นประจำทุกปี
  - 3) เพื่อมั่นใจได้ถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจริยธรรมจรรยาบรรณที่กำหนด ธสน. ได้กำหนดนำหลักจริยธรรมจรรยาบรรณ มาพิจารณาร่วมกับค่านิยมของ ธสน. และกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ในการบริหารจัดการสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) เพื่อให้การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นไปอย่างมีระบบ เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และพร้อมผูกโยงกับแรงจูงใจได้อย่างเป็นรูปธรรม
  - 4) คณะกรรมการ ธสน. มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นผู้กำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี
  - 5) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการทบทวนคู่มือจริยธรรมของ ธสน. เป็นประจำทุก 1 ปี เพื่อให้องค์กรมีพฤติกรรมจริยธรรมที่เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากลที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา
- หมายเหตุ : สำหรับพฤติกรรมจริยธรรมของ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ได้มีรายละเอียดข้อพึงปฏิบัติ กำหนดไว้ในคู่มือจริยธรรมของ ธสน.
- 6) คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดจรรยาบรรณเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติตามวิชาชีพการเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ สรุปได้ดังนี้

## คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

### EXIM Good Corporate Governance Manual

หมายเหตุ : \*จริยธรรม หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม หน้าที่ กฎเกณฑ์ การปฏิบัติ ความดีงาม ความถูกต้อง ที่บุคคลควรประพฤติ สำหรับ จรรยาบรรณ เป็นชุดกฎเกณฑ์สำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือผู้ประกอบการอาชีพอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้การทำงานหรือการประกอบอาชีพเป็นไปอย่างถูกต้อง อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ และความเจริญรุ่งเรืองของกลุ่มหรืออาชีพของตน เช่น จรรยาบรรณของนักวิจัย แพทย์ นักหนังสือพิมพ์ และครู

#### 7.1 จรรยาบรรณของกรรมการ

ธสน.มุ่งหวังให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายของภาครัฐ วัตถุประสงค์และข้อบังคับต่าง ๆ ของ ธสน. รวมถึงดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีและสะท้อนถึงการมีจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ และดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต พร้อมปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่กระทำการใด ๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเป็นหลัก

#### 7.2 จรรยาบรรณของผู้บริหาร

##### 7.2.1) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อผู้ถือหุ้นภาครัฐ

ผู้บริหารของ ธสน.ต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ธสน.เป็นที่ตั้ง โดยปราศจากผลประโยชน์ส่วนตน อิทธิพลจากผู้ใกล้ชิด ตลอดจนการตระหนักถึงการมีส่วนได้ส่วนเสีย หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตัว กับผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีมีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับประเด็นใด ๆ ให้งดการปฏิบัตินั้นและให้ผู้อื่นเข้ามารับผิดชอบต่อแทนตน เพื่อไม่ให้เกิดประเด็นว่าด้วยการมีผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้อำนาจของตนในทางที่ผิด เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง อันส่งผลให้ ธสน. ได้รับความเสียหาย ดังนั้น ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญและปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการป้องกันและระเบียบข้อบังคับในเรื่องการมีส่วนได้ ส่วนเสีย และการเปิดเผยส่วนได้ส่วนเสียตามที่ ธสน.กำหนดอย่างเคร่งครัด

##### 7.2.2) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อพนักงาน

บุคลากรของ ธสน.ทุกคนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของ ธสน. ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ เข้ามาประกอบในการบริหารจัดการพนักงาน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ทั้งต่อองค์กร ตนเองและสังคม นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาทหน้าที่ของตน พร้อมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

7.2.3) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อลูกค้า

ผู้บริหารจะคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ด้วยราคาที่เป็นธรรมและมีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเก็บรักษาความลับของลูกค้าอย่างเคร่งครัดและไม่นำข้อมูลเหล่านั้นไปเปิดเผยหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

7.2.4) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อคู่ค้าและ/หรือเจ้าหนี้ และ/หรือลูกหนี้

ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญในการจัดซื้อจัดหา อันเป็นกระบวนการสำคัญเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายและคุณภาพสินค้าและบริการที่ ธสน.จะนำมาใช้ดำเนินกิจการ จึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับคู่ค้าอันเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินธุรกิจ โดยมีกระบวนการตั้งแต่การจัดหา ไปจนถึงรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการ ทั้งนี้ การปฏิบัติต่อคู่ค้าต้องมีความเสมอภาค บนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม เคารพซึ่งกันและกัน อีกทั้งปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ของคู่ค้า และ/หรือเจ้าหนี้ และ/หรือลูกหนี้อย่างเคร่งครัด

7.2.5) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อคู่แข่งทางการค้า

ธสน. กำหนดแนวทางการประกอบธุรกิจ โดยจะดำเนินการแข่งขันและปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า เช่น ธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่นที่ให้บริการในลักษณะเดียวกับ ธสน. เป็นต้น อย่างเป็นธรรม ไม่บิดเบือนข้อมูล หรือใช้วิธีอื่นใดที่ไม่ถูกต้องตามครรลองของการแข่งขันที่ดี ทั้งนี้ ธสน.มีความจำเป็น ต้องร่วมมือกับคู่แข่งทางการค้า การร่วมมือดังกล่าวต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่มีการปกปิดข้อตกลงที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

7.2.6) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อสังคม

ธสน.เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ย่อมมีภาระที่ต้องรับผิดชอบในการพัฒนา และคืนผลประโยชน์กลับสู่ชุมชน และสังคมโดยรวม เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของ ธสน. ซึ่ง ธสน.มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ได้แก่ สนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน และสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์แก่ชุมชนที่ด้อยโอกาส เพื่อนำชุมชนไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

### 7.3 จรรยาบรรณของพนักงาน

ธสน.มุ่งหวังให้พนักงานของธสน. ดำเนินงานโดยมีแนวปฏิบัติที่ดีและดำเนินงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวังและรอบคอบในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ ธสน. นอกจากนี้ต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน รับผิดชอบต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

## หมวดที่ 8 : ความยั่งยืนและนวัตกรรม

### ➤ หลักการ

คณะกรรมการมุ่งมั่นพัฒนา ธสน. ให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้นวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวัน ทั้งนี้ เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ธสน. จึงต้องใช้นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยนำหลักการบริหารจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ควบคู่กับหลักการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน เพื่อกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินขององค์กร รวมถึงเสริมสร้างให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะพื้นฐานให้ ธสน. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ธสน. เติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ ธสน. ได้พัฒนาขึ้น และ/หรือ นำมาใช้ประโยชน์นั้น คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้มีแนวทางการป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และมีแนวทางการตอบสนองผู้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เป็นรูปธรรม ด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 8.1 การพัฒนานวัตกรรม

1. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สืบหาความต้องการของลูกค้า (Voice of Customer) และความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) เพื่อนำมาใช้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้นวัตกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่การค้าการลงทุนระหว่างประเทศ ไม่สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
2. คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการพัฒนานวัตกรรมภายในธนาคาร ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างรวดเร็วทุกสถานที่ทุกช่วงเวลา โดยเฉพาะด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ที่มีข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลาการประสานงานและดำเนินธุรกรรมทางการเงิน
3. คณะกรรมการ ธสน. เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับของธนาคารคิดสร้างสรรค์ โดยสนับสนุนให้มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิดค้น และริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานต้องการพัฒนาสิ่งใหม่ที่ครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการปฏิบัติงานการให้บริการทางการเงิน หรือแม้แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องทุกปี
4. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินเพื่อสนับสนุนการคิดค้น วิจัย และพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินขั้นต่ำที่เทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารโดยทั่วไป



5. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมต่อการคิดสร้างสรรค์ คิดค้น และพัฒนานวัตกรรม ธสน. ได้จัดทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ฐานข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อสำหรับธุรกิจสถาบันการเงินการธนาคาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้ชำนาญการด้านเทคโนโลยี เครือข่ายพันธมิตรด้านการพัฒนานวัตกรรมภายนอก และทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอและครบถ้วนตามความต้องการของพนักงานเป็นประจำทุกปี
6. คณะกรรมการ ธสน. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และขับเคลื่อนให้ ธสน. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ ธสน. เติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวโดยใช้ศักยภาพความรู้ความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรในองค์กรเป็นพื้นฐาน จึงสนับสนุนให้ ธสน. มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการประกอบกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ การจัดหาหมวดหมู่ความรู้เพื่อเข้าสู่ระบบฐานข้อมูล การประมวลผลกรองความรู้ให้พนักงานทุกระดับ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และเสริมสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยสะดวก ซึ่งผลการบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ คณะกรรมการ ธสน. จะทำการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
7. คณะกรรมการ ธสน. มุ่งให้ธนาคารเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ในทุกระดับตั้งแต่การปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมที่มีอยู่เดิมให้มีความทันสมัย จนถึงการพัฒนาวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Breakthrough Innovation) ที่สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยการคิดค้นวิจัยและพัฒนานั้นคณะกรรมการเปิดกว้างให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากภายใน ธสน. หรือความร่วมมือกับพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ตามความเหมาะสมตามการจัดการนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

## 8.2 การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

1. คณะกรรมการ มุ่งส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมภายใน ธสน. จึงให้ความสำคัญกับการรักษาสิทธิประโยชน์ของผู้คิดค้นและสร้างสรรค์งานวิจัย โดยกำหนดแนวทางป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาที่ครอบคลุมทั้ง เครื่องหมายการค้า ซึ่งรวมถึงเครื่องหมายบริการ เครื่องหมายรับรอง และเครื่องหมายร่วม สิทธิบัตร ทั้งสิทธิบัตรการประดิษฐ์ สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรืออนุสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ รวมถึงทรัพย์สินทางปัญญาในรูปแบบอื่น ๆ
2. ธสน. กำหนดแนวทางป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาที่เน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล โดยเพื่อป้องกันมิให้เกิดการละเมิดสิทธิของผู้วิจัยพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว ธสน. ได้กำหนดให้มีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันการกระทำผิด และอาจนำไปสู่การสูญเสียทั้งด้านการเงินและความน่าเชื่อถือของธนาคาร
3. คณะกรรมการ ธสน. จัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน ที่พิจารณาทั้งความซับซ้อนของการพัฒนา การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายในวงกว้าง ระดับความใหม่และ

การลอกเลียนแบบได้ยากของนวัตกรรม รวมถึงมูลค่าเพิ่มที่สามารถเกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

### 8.3 การพัฒนาความยั่งยืน

1. คณะกรรมการ ธสน. ได้มอบหมายให้ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความยั่งยืน ที่ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนอย่างน้อย 1 คนเป็นองค์ประกอบ มีบทบาทและความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการจัดทำแผนแม่บทรวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม กลั่นกรองแผนขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเสริมสร้างให้ ธสน. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการค้นหาประเด็นที่มีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ธสน. (ปัจจัยความยั่งยืนหรือประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน) เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทต่างๆ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างแท้จริง และให้นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทต่างๆ และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการ ธสน. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี
3. ธสน. ประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ นำมาใช้เป็นกรอบหลักการอ้างอิงสำหรับการดำเนินงานภายใน เช่น ESG Framework, Sustainable Banking Framework, ISO 26000 และ Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น โดยธนาคารมุ่งมั่นนำหลักการดังกล่าวมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน การติดตาม ประเมินและรายงานผล ซึ่งจะทำให้ ธสน. รับรู้โอกาสในการปรับปรุงกิจการและพัฒนาจนทำให้เกิดความยั่งยืนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
4. ธสน. สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและมุ่งพัฒนาความยั่งยืนจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยจัดให้มีการอบรมความรู้ และกิจกรรมสร้างความตระหนักเพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่เพียงพอ และสามารถร่วมดำเนินงานตามหลักการ แนวปฏิบัติที่ดี และแผนการพัฒนาความยั่งยืนของ ธสน. ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
5. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้มีการประยุกต์ใช้กรอบหลักการการรายงานความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และสามารถปรับใช้ได้กับกิจการทุกประเภท เช่น Global Reporting Initiative (GRI) เป็นต้น ในการจัดทำรายงานความยั่งยืนของ ธสน. เพื่อให้สามารถแสดงผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของ ธสน. ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และเปิดเผยให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน

## หมวดที่ 9 : การดำเนินงานตามกฎหมาย

### ➤ หลักการ

ธสน. มุ่งมั่นดำเนินการตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 แก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์และอำนาจของ ธสน. รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ ซึ่งเพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ธสน. ได้จัดให้มีฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน และฝ่ายกฎหมายและนิติกรรมทำหน้าที่กำกับ ให้คำปรึกษา และส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลากรที่มีจริยธรรมและมีกระบวนการที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะได้รับการสอบทานซ้ำโดยฝ่ายตรวจสอบก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคารพิจารณาในลำดับสุดท้าย

### ➤ แนวปฏิบัติ

- 1) คณะกรรมการ ธสน. ได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางการดำเนินงาน พฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่ระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรม เผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรนำไปปฏิบัติ พร้อมจัดทำแผนเสริมสร้างการกำกับดูแลให้ ธสน. ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นำเสนอให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะกรรมการ ธสน. พิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี เป็นประจำทุกปี
- 2) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ติดตามความเพียงพอและมาตรฐานของระบบการกำกับดูแลให้ ธสน. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ก่อนนำเสนอผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
- 3) คณะกรรมการ ธสน. ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทั่วทั้งองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จึงจัดให้มีฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน (Compliance Department) เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแล บริหารจัดการ และส่งเสริมให้บุคลากรทั้งองค์กรปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของ ธสน. ที่กำหนด
- 4) เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ ธสน. จึงกำหนดให้ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน ต้องไม่ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะส่งผลต่อความเป็นอิสระในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ภายในธนาคาร รวมถึงปฏิบัติหน้าที่อื่นทั้งการกำกับดูแล ตรวจสอบติดตาม ให้คำปรึกษาแนะนำ จัดกลไก การป้องกันการละเว้นการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

- 5) คณะกรรมการ ธสน. มุ่งให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ร่วมกับฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน สำนักกรรมการผู้จัดการ และหน่วยงานที่ดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประสาน และร่วมพิจารณากำหนดทิศทาง กลยุทธ์ พร้อมจัดทำแผนบูรณาการงานระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Management) นำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. เห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี โดยผลการดำเนินงานจะนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการ ธสน. รับรู้ถึงปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด และวางแนวทางกำกับดูแลเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งด้านการเงินและภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของกิจการธนาคาร

คำสำหรับใช้ภายในธนาคารแห่งประเทศไทย

## หมวดที่ 10 : การติดตามผลการดำเนินงาน

### ➤ หลักการ

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นกลไกเพื่อให้คณะกรรมการ ธสน. กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนฝ่ายจัดการให้สร้างประโยชน์สูงสุดแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย โดยเพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้จริง คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการมีการนำเสนอประเด็นการรายงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยรายงานผลการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่สามารถทำให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาผลการดำเนินงานได้โดยง่าย ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนการตัดสินใจ มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญที่จะทำให้ฝ่ายจัดการนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 10.1 การทบทวนรายงานทางการเงิน

- 1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินของธนาคารอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน โดยระบุผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญ ที่ต้องนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการชั้นต่ำ ประกอบด้วย
  - ผลกำไรขาดทุน
  - ฐานะการเงิน
  - สภาพคล่อง
  - ความสามารถในการชำระหนี้
  - การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ / งบลงทุน
  - ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญอื่น ๆ
- 2) คณะกรรมการ ธสน. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้กำกับดูแลและทบทวนรายงานทางการเงินของธนาคาร โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการกำหนดขอบเขตและความถี่ในการทบทวนรายงานทางการเงินให้เกิดความสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ขอบเขตและความถี่ดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและความต้องการใช้ข้อมูลทางการเงินของ ธสน. ในแต่ละช่วงเวลา
- 3) พนักงานของ ธสน. ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกและจัดทำรายงานทางการเงินมีหน้าที่รับผิดชอบให้ข้อมูลทางการเงิน ได้รับการบันทึกและรายงานผลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และทันกาล ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีจริยธรรมจรรยาบรรณตามวิชาชีพ
- 4) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้ ธสน. ต้องดำเนินการจัดทำรายงานทางการเงินนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารติดตามได้อย่างครบถ้วนเป็นประจำทุกไตรมาส โดยรายงานต้องแสดงการ

วิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขเปรียบเทียบกับเป้าหมายและ/หรือผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไขเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

## 10.2 การทบทวนรายงานด้านไม่ใช้การเงิน

- 1) คณะกรรมการ ธสน. กำหนดติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงินอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน โดยครอบคลุมเรื่องสำคัญพื้นฐาน ได้แก่
  - ผลการดำเนินงานตามภารกิจของ ธสน.
  - การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลที่ ธสน. ได้รับมอบหมาย
  - ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
  - การดำเนินงานแผนงาน/โครงการสำคัญ
  - การดำเนินงานด้านการลงทุน
  - การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ
  - งานที่คณะกรรมการมอบหมาย
  - ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงินที่สำคัญอื่น ๆ
- 2) เพื่อให้สามารถติดตาม กลั่นกรอง และให้ข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงินเกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด คณะกรรมการ ธสน. ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนการพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ โดยรายงานต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือผลการดำเนินงานในอดีต แสดงความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ วิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย ระบุปัญหา/อุปสรรค และนำเสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการ
- 3) คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงินอย่างระมัดระวังและรอบคอบ พร้อมร่วมแสดงความคิดเห็น อภิปราย และมอบข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญ เพื่อสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างแท้จริง

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

EXIM Good Corporate Governance Manual

แผนภาพขั้นตอนการดำเนินงาน/Flow ของระบบงานนโยบายและคู่มือ CG

| ผู้ส่งมอบ (Suppliers)   | ปัจจัยนำเข้า (Input)   | ขั้นตอนการทำงาน (Process)  | รอบเวลาดำเนินการ  | ฝ่ายงาน  | Output / เอกสารหลักฐาน   | ผู้รับมอบ Customers  |
|---|--|--|---|--|--|--|
| <p>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ เป็นต้น</p> <p>คณะกรรมการธนาคาร/ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>- สำนักกรรมการผู้จัดการ<br/>- ฝ่ายกำกับกรปฏิบัติงาน<br/>- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล<br/>- ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ<br/>- ฝ่ายบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ<br/>- ฝ่ายพันธมิตรและสำนักงานผู้แทน<br/>- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง<br/>- ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร<br/>- ฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร<br/>- ฝ่ายตรวจสอบ<br/>- ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์<br/>- ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม<br/>- ฝ่ายกฎหมายและนิติกรรม<br/>- ฝ่ายธุรการ<br/>- ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า<br/>- ฝ่ายบัญชี<br/>- ฝ่ายบริหารเงิน</p> | <p>- หลักการ CG ของรัฐวิสาหกิจ ตาม OECD ปี 2015<br/>- หลักการ CG ของ สคร. ก.คลัง ปี 2552 และปี 2562<br/>- หลักการ CG ของ ธพท. และสำนักงาน ก.ล.ต.<br/>- เกณฑ์ประเมินผล (SE-AM) ด้าน CG<br/>- แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ</p> <p>ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการธนาคาร/คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร<br/>- ผลการดำเนินงานด้าน CG ปีที่ผ่านมา<br/>- กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</p> | <p>เริ่มต้น</p> <p>1. รวบรวมข้อมูลด้าน CG ของ ธสน., มาตรฐานสากลด้าน CG, ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. วิเคราะห์เปรียบเทียบ และระบุช่องว่าง เพื่อนำมาพัฒนาระบบบริหารจัดการด้าน CG</p> <p>3. ประเมินผลการนำนโยบายและคู่มือ CG ฉบับปีที่ผ่านมาไปปฏิบัติ</p> <p>4. ทบทวนนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>5. นำเสนอร่างนโยบายและคู่มือ CG ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาปรับปรุงสาระสำคัญให้เกิดความสมบูรณ์</p> <p>6. นำเสนอร่างนโยบายและคู่มือ CG ต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะกรรมการธนาคาร</p> <p>7. การถ่ายทอดนโยบายและคู่มือ CG เพื่อนำไปปฏิบัติ</p> <p>8. เปิดเผยนโยบายและคู่มือ CG แก่สาธารณชนภายนอก</p> | <p>ส.ค.-ก.ย.</p> <p>ส.ค.-ก.ย.</p> <p>ก.ย.-ต.ค.</p> <p>ก.ย.-ต.ค.</p> <p>ก.ย.-ต.ค.</p> <p>พ.ย.-ธ.ค.</p> <p>พ.ย.-ธ.ค.</p> <p>พ.ย.-ธ.ค.</p> | <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>- สำนักกรรมการผู้จัดการ<br/>- ฝ่ายกำกับกรปฏิบัติงาน<br/>- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล<br/>- ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> | <p>ข้อมูลด้าน CG ของ ธสน., มาตรฐานสากลด้าน CG, ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>ผลประเมินการดำเนินงานด้าน CG ของ ธสน. เทียบกับมาตรฐานสากล</p> <p>ผลการดำเนินงานตามนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>ร่างนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>ร่างนโยบายและคู่มือ CG ที่ผ่านการปรับปรุงสาระสำคัญครบถ้วน</p> <p>นโยบายและคู่มือ CG ฉบับสมบูรณ์</p> <p>กิจกรรมถ่ายทอดนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>กิจกรรมเผยแพร่หลักการและแนวปฏิบัติ</p> <p>นโยบายและคู่มือ CG เปิดเผยผ่านช่องทางสาธารณะภายนอก เช่น เว็บไซต์</p> | <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>- สำนักกรรมการผู้จัดการ<br/>- ฝ่ายกำกับกรปฏิบัติงาน<br/>- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล<br/>- ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>คณะกรรมการ<br/>- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน<br/>- คณะกรรมการธนาคาร</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สาธารณชนภายนอก</p> |

คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

EXIM Good Corporate Governance Manual

| ผู้ส่งมอบ (Suppliers) | ปัจจัยนำเข้า (Input) | ขั้นตอนการทำงาน (Process)  | รอบเวลาดำเนินการ                  | ฝ่ายงาน  | Output / เอกสารหลักฐาน  | ผู้รับมอบ Customers                                       |
|-----------------------|----------------------|--|-----------------------------------|--|---|---|
|                       |                      | <p>9. ติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>10. ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและคู่มือ CG</p> <p>สิ้นสุด</p> | <p>ก.ย.-ต.ค.</p> <p>ก.ย.-ต.ค.</p> | <p>ฝ่ายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำนักกรรมการผู้จัดการ</li> <li>- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน</li> <li>- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</li> <li>- ฝ่ายปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- ฝ่ายบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>- ฝ่ายพันธมิตรและสำนักงานผู้แทน</li> <li>- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ฝ่ายบัญชี</li> <li>- ฝ่ายบริหารเงิน</li> <li>- ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร</li> <li>- ฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร</li> <li>- ฝ่ายตรวจสอบ</li> <li>- ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์</li> <li>- ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม</li> <li>- ฝ่ายกฎหมายและนิติกรรม</li> <li>- ฝ่ายธุรการ</li> <li>- ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า</li> </ul> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> | <p>ผลประเมินการดำเนินงานด้าน CG ของ ธสน. เทียบกับนโยบายและคู่มือ CG ธสน. ซึ่งสอดคล้องตามมาตรฐานสากล</p> | <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> <p>สำนักกรรมการผู้จัดการ</p> |

แผนภาพของระบบงานนโยบายและคู่มือ CG ของ ธสน.



คำบรรยายกระบวนการ

1. สำนักกรรมการผู้จัดการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่อ้างอิงตามหลักการและแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ OECD ปี 2015 (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise 2015) ร่วมกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และรวบรวมความคิดเห็นของคณะกรรมการธนาคารผู้บริหาร รวมทั้งข้อสังเกตจากหน่วยงานต่าง ๆ จากเอกสารรายงานการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ
2. สำนักกรรมการผู้จัดการเปรียบเทียบ และระบุช่องว่าง (Gap) ของการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลของ ธสน. กับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพื่อนำมาเป็นข้อมูลออกแบบแนวทางการพัฒนาโครงสร้าง ระบบบริหารจัดการ และระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้าน CG
3. สำนักกรรมการผู้จัดการสอบถามฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประเมินผลการนำนโยบายและคู่มือ CG ไปปฏิบัติ รวมทั้งปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินการตามนโยบายและคู่มือ ทั้งนี้ หากมีเรื่องที่ยังไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายและคู่มือ สำนักกรรมการผู้จัดการจะหารือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป
4. สำนักกรรมการผู้จัดการนำผลประเมินการดำเนินงานด้าน CG ของ ธสน. เทียบกับมาตรฐานสากล และผลการดำเนินงานตามนโยบายและคู่มือ CG มาจัดทำร่างนโยบายและคู่มือ CG
5. สำนักกรรมการผู้จัดการนำเสนอร่างนโยบายและคู่มือ CG ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาปรับปรุงสาระสำคัญให้เกิดความครบถ้วน
6. สำนักกรรมการผู้จัดการนำเสนอร่างนโยบายและคู่มือ CG ต่อคณะจัดการ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม และคณะกรรมการธนาคาร
7. สำนักกรรมการผู้จัดการดำเนินการถ่ายทอดนโยบายและคู่มือ CG ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติ
8. สำนักกรรมการผู้จัดการดำเนินการเปิดเผยนโยบายและคู่มือ CG แก่สาธารณชนภายนอก
9. สำนักกรรมการผู้จัดการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและคู่มือ CG ตามระยะเวลาที่กำหนด
10. สำนักกรรมการผู้จัดการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและคู่มือ CG ตามระยะเวลาที่กำหนด