



นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย  
(Good Corporate Governance Policy and  
Implementation Manual,  
Export-Import Bank of Thailand)

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติโดย

จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by)	กลั่นกรองโดย (Reviewed by)	อนุมัติโดย (Approved by)
สำนักกรรมการผู้จัดการ	คณะกรรมการ ครั้งที่ 33/2568 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ครั้งที่ 7/2568	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 19/11/2568

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
7	26 ธันวาคม 2567	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 17/2567
8	19 พฤศจิกายน 2568	คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2568

ทบทวนครั้งต่อไป ปี 2569 (ทบทวนทุกปีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ)

## บทคัดย่อ

นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ได้แก่ OECD Principles of Corporate Governance (2015), สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีจากภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารมีความโปร่งใส สอดคล้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ พร้อมทั้งเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง

โดยในการทบทวนประจำปี 2568 ธสน. ได้ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านภูมิรัฐศาสตร์ สภาวะเศรษฐกิจโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการบูรณาการเป้าหมายด้าน ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล) เข้ากับโครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กร นำมาพิจารณาร่วมกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจและข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำนโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับทบทวนใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญครอบคลุมทั้ง โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ ระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระบบส่งเสริมและติดตามผลการกำกับดูแล การเปิดเผยข้อมูล การรายงานผลอย่างโปร่งใส การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม รวมถึงการเสริมสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้ฝังรากลึกในองค์กร ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่สำคัญขององค์กร

ธสน. มุ่งมั่นพัฒนาตนเองสู่การเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจชั้นนำระดับโลกที่มีจริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดมั่นในประโยชน์สูงสุดของภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนระหว่างประเทศของไทยอย่างยั่งยืน

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

## คำนำ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) อันเป็นรากฐานของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนขององค์กร ด้วยเหตุนี้ ธสน. จึงจัดทำ “นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 และได้กำหนดให้มีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในมิติของภูมิรัฐศาสตร์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนแนวโน้มการขับเคลื่อนเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG)

ในปี 2568 ธสน. ได้ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงคู่มือฉบับนี้ โดยยังคงยึดมั่นในหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ หลักการขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) แนวปฏิบัติที่ดีของรัฐวิสาหกิจภายใต้กรอบการประเมินผลตามระบบ SE-AM (State Enterprise Assessment Model) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการนำองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) รวมถึงกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย และนโยบายของกระทรวงการคลัง

คู่มือฉบับนี้ไม่เพียงกำหนดกรอบนโยบายและหลักการด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจนสำหรับคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของธนาคารเท่านั้น หากยังสะท้อนความมุ่งมั่นในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ธสน. มุ่งหวังว่าคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน จะร่วมกันทำความเข้าใจ ลงนามรับทราบ และยึดถือคู่มือฉบับนี้เป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้านธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

## 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 (ก.ล.ต.) เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ ธสน. ดำเนินกิจการด้วยความรับผิดชอบต่อพระมัตระวัง มีจริยธรรม และซื่อสัตย์สุจริต ภายใต้การปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ใช้บังคับขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ธสน. มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการสื่อความไปยังคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความตระหนักและยึดมั่นในการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทั่งการคลัง ประกอบด้วยหลักสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
4. ความโปร่งใสทั้งในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency)
5. การสร้างมูลค่าแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)
6. การส่งเสริมการกำกับดูแล 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/ผู้ถือหุ้นทั้งทางตรง ได้แก่ กระทรวงการคลัง และโดยอ้อมที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร โดย ธสน. ได้กำหนดแนวทางการตอบสนองทั้งการนำเสนอข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างโปร่งใสและเท่าเทียมกัน การนำนโยบายภาครัฐของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์การจัดทำและปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ภาครัฐกำหนด รวมถึงรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้แทนเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลาที่กำหนด

### หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

กระทรวงการคลัง ในฐานะเป็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทางตรง มีสิทธิร่วมในฐานะเจ้าของกิจการ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางและควบคุมการดำเนินงานของ ธสน. ผ่านการแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนตนเองในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ และมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ ธสน. ดังนั้น เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตนได้อย่างครบถ้วน ไม่ถูกละเมิดหรือลิดรอนสิทธิที่พึงมีตามกฎหมาย และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการธนาคาร และฝ่ายจัดการจึงได้กำหนดแนวทางที่ทำให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมั่นใจได้ว่า ธสน. มีการดูแลให้การใช้เงินที่ได้จากภาครัฐมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและบริหารจัดการงานภายในที่เป็นเลิศและมีจริยธรรม ทั้งการส่งเสริมการประชุมร่วมระหว่าง ธสน. และผู้ถือหุ้นภาครัฐการจัดให้มีมาตรการป้องกันการใช้อิทธิพลภายใน เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง (Abusive Self-Dealing) รวมถึงการกำหนดให้กรรมการและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงรายการเกี่ยวโยง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ ธสน.

### หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการประกอบกิจการในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ธสน. ได้ดำเนินงานตามภารกิจของธนาคาร ทั้งด้านการให้สินเชื่อ การรับประกันการส่งออก การค้าประกันสินเชื่อ รวมถึงการสนับสนุนผู้ประกอบการผ่านบริการด้านที่ปรึกษาทางการเงินและการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ เป็นต้น ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น เพื่อให้ ธสน. สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมาตรฐานที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการธนาคาร จึงได้กำหนดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธสน. และสื่อสารให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ธสน. ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการลดผลกระทบเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความร่วมมือที่จะส่งผลต่อความยั่งยืนของทั้ง ธสน. และสังคมโดยรวมต่อไป

### หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการธนาคารได้กำหนดให้ ธสน. เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา ผ่านช่องทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่ายและเท่าเทียมกัน โดยเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังที่ประกาศใช้ในปี 2556 ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติโดยทั่วกัน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามที่กำหนด ธสน. ได้กำหนดประเด็นและระยะเวลาการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างครบถ้วน โปร่งใส และสามารถตรวจสอบที่มาของผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้ พร้อมทั้งกำหนดให้มีระบบการตรวจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่เผยแพร่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้เพียงพอที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณะจะนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

### หมวดที่ 5 คณะกรรมการ

คณะกรรมการธนาคาร มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคาร โดยมีองค์ประกอบและโครงสร้างของคณะกรรมการอ้างอิงตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 ซึ่งดำเนินการตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป รวมไปถึงกรรมการอิสระที่มีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าและคุ้มครองประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คณะกรรมการธนาคารจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษา ถิ่นกรองตามความจำเป็น เช่น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการธนาคาร ทั้งรายบุคคลและรายคณะเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งนำผลการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการเกิดรายการเกี่ยวโยงที่อาจเกิดขึ้นได้

## หมวดที่ 6 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นระบบบริหารจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับการกำกับดูแลกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน แนวทางปฏิบัติที่ดีในหมวดดังกล่าวนี้ จึงเป็นหลักการที่ ธสน. ได้นำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นภาครัฐซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้มุ่งมั่นให้ระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน จึงได้จัดให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรและฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิตเป็นผู้รับมอบนโยบายนำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงได้จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่สอบทานคุณภาพและความเพียงพอในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อีกทางหนึ่ง

## หมวดที่ 7 จรรยาบรรณของ ธสน.

คณะกรรมการธนาคารให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ธสน. จึงได้จัดทำคู่มือจริยธรรม ธุรกิจทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด โดยมีการสื่อสาร จัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศเพื่อเสริมสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และมุ่งมั่นร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรมและจรรยาบรรณได้ตามกรอบแนวทางที่ ธสน. กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

## หมวดที่ 8 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการธนาคารมุ่งมั่นพัฒนา ธสน. ให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใช้นวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานประจำวัน ทั้งนี้เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมการประกอบธุรกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน จึงต้องคำนึงถึงการใช้นวัตกรรมเป็นกลไกสนับสนุน โดย ธสน. ได้นำหลักการบริหารจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ควบคู่กับหลักการพัฒนาความยั่งยืน เพื่อกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และแผนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินขององค์กร รวมถึงเสริมสร้างให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ ธสน. เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาและ ธสน. นำมาใช้ประโยชน์นั้น คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้มีแนวทาง การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อมุ่งสร้างความโปร่งใสและเป็นธรรมในการตอบแทนผู้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม

## 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 และส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลากร ที่มีจริยธรรมและมีกระบวนการที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะได้รับการสอบทานซ้ำโดยฝ่ายตรวจสอบก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและ คณะกรรมการธนาคารพิจารณาในลำดับสุดท้าย

## หมวดที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นกลไกเพื่อทำให้คณะกรรมการธนาคาร กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนฝ่ายจัดการให้สร้างประโยชน์สูงสุดแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้จริง คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการนำเสนอประเด็นการรายงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย กำหนด โดยการรายงานผลการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีข้อมูลสารสนเทศ รวมไปถึงการวิเคราะห์ที่สามารถทำให้ คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาผลการดำเนินงานได้โดยง่าย ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนการตัดสินใจ มอบข้อสังเกต และข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญที่จะทำให้ฝ่ายจัดการนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ

คำนำ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน. 1

ทิศทางการประกอบกิจการที่ดีของ ธสน. 8

1. แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่มีต่อ ธสน. 8

2. วิสัยทัศน์ของ ธสน. 8

3. พันธกิจของ ธสน. 8

4. ค่านิยมหลัก/วัฒนธรรมองค์กร ของ ธสน. 8

5. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของ ธสน. 9

6. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในภายนอกที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ ธสน. 11

**การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.**

7. ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี 12

8. หลักการ หรืออุดมการณ์ 13

9. โครงสร้างการจัดการ เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. 15

(1) องค์กรประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการของ ธสน. 15

(2) คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของ ธสน. 17

(3) บทบาทของประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน. 19

(4) บทบาทของสำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน. 19

10. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. 21

หมวดที่ 1 : บทบาทของภาครัฐ 21

➤ หลักการ 21

➤ แนวปฏิบัติ 21

หมวดที่ 2 : สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น 24

➤ หลักการ 24

➤ แนวปฏิบัติ 24

2.1 สิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 24

2.2 สิทธิของผู้ถือหุ้นภาครัฐในการสรรหา แต่งตั้งและต่อวาระกรรมการ 25

2.3 การจัดและดำเนินการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ 25

2.4 การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน 26

2.5 การเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการและผู้บริหาร 26

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หมวดที่ 3 : บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	28
➤ หลักการ	28
➤ แนวปฏิบัติ	28
3.1 การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	28
3.2 การรับข้อร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส	32
3.3 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	34
3.4 การให้หรือรับของขวัญ	37
หมวดที่ 4 : การเปิดเผยข้อมูล	39
➤ หลักการ	39
➤ แนวปฏิบัติ	39
4.1 การเปิดเผยข้อมูล	39
4.2 การตรวจสอบภายใน	41
หมวดที่ 5 : คณะกรรมการ	43
➤ หลักการ	43
➤ แนวปฏิบัติ	43
5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร	43
5.2 การจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลของ คณะกรรมการธนาคาร	43
5.3 การประชุมคณะกรรมการ	51
5.4 การประเมินคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ	52
5.5 การประเมินกรรมการผู้จัดการ ธสน. และผู้บริหารระดับสูง	53
5.6 ค่าตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ	53
5.7 ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ธสน.	53
5.8 การพัฒนาคณะกรรมการธนาคารและกรรมการใหม่	54
5.9 การพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และ ผู้บริหารระดับสูง	54
5.10 การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์	54
5.11 การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง	56
5.12 การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน	56

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หมวดที่ 6 : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	58
➤ หลักการ	58
➤ แนวปฏิบัติ	58
6.1 การควบคุมภายใน	58
6.2 การบริหารความเสี่ยง	60
หมวดที่ 7 : จรรยาบรรณของ ชสน.	61
➤ หลักการ	61
➤ แนวปฏิบัติ	61
7.1 จรรยาบรรณของกรรมการ	62
7.2 จรรยาบรรณของผู้บริหาร	62
7.3 จรรยาบรรณของพนักงาน	63
หมวดที่ 8 : ความยั่งยืนและนวัตกรรม	65
➤ หลักการ	65
➤ แนวปฏิบัติ	65
8.1 การพัฒนานวัตกรรม	65
8.2 การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา	66
8.3 การพัฒนาความยั่งยืน	66
หมวดที่ 9 : การดำเนินงานตามกฎหมาย	68
➤ หลักการ	68
➤ แนวปฏิบัติ	68
หมวดที่ 10 : การติดตามผลการดำเนินงาน	70
➤ หลักการ	70
➤ แนวปฏิบัติ	70
10.1 การทบทวนรายงานทางการเงิน	70
10.2 การทบทวนรายงานด้านไม่ใช่การเงิน	70

การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน.

การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นบทบาทการดำเนินงานร่วมกันระหว่างเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ เพื่อให้ ธสน. เกิดผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ โดยสามารถสร้าง ทั้งผลตอบแทนทางการเงินส่งคืนแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นภาครัฐ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้จากการปฏิบัติงานตามพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึง ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติงาน

ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ สามารถแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ และบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอก เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปกำหนดเป็นกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องตามมาตรฐานสากล ได้ ดังนี้



**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก**  
 มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตรวจติดตามผลการดำเนินงานของ ธสน. ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ชุมชน/สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดผ่านโครงสร้างองค์กรของ ธสน. สรุป ได้ดังนี้



## คำอธิบายแผนภาพการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติใน ธสน.

แผนภาพการแสดงการเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติภายใน ธสน. มีรายละเอียดดังนี้

**เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ** หมายถึง กระทรวงการคลัง (สคร.) มีฐานะเป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ลงทุนก่อตั้ง ธสน. จึงมีหน้าที่กำกับดูแล กำหนดทิศทางและพันธกิจทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อให้ ธสน. นำไปปฏิบัติจนบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งที่กำหนดให้ ธสน. ต้องประกอบธุรกิจอันเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาประเทศโดยการให้สินเชื่อ ค้ำประกัน รับประกัน ความเสี่ยง หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 นอกจากนี้ยังทำการกำหนดหลักการ แนวปฏิบัติที่ดี พร้อมกรอบพฤติกรรมจรรยาบรรณให้ถือปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน ซึ่งเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ จะกำกับดูแลการดำเนินงานของ ธสน. อย่างเป็นระบบผ่านการสรรหา และแต่งตั้งคณะกรรมการเข้าเป็นผู้แทนกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการตามกรอบแนวทางและระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ได้พัฒนาและใช้ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบัน

**คณะกรรมการธนาคาร** เป็นคณะบุคคลที่ได้รับการสรรหา และแต่งตั้ง เพื่อทำหน้าที่แทนเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ ในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการให้สร้างผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง ทิศทางและพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งโครงสร้างคณะกรรมการที่มีคุณภาพทั้งจำนวน และสัดส่วนผู้ทรงคุณวุฒิที่เหมาะสมโดยมีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจการประกอบกิจการของ ธสน. อย่างครบถ้วนและมีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อพันธกิจที่ ธสน. ได้รับมอบหมายจะทำให้ ธสน. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น ภาครัฐคาดหวังกำหนด ซึ่งการจะกำกับให้ฝ่ายจัดการบริหารองค์กรได้ดีนั้นคณะกรรมการธนาคารต้องมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ที่จะปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่เพียงพอและเป็นมาตรฐาน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีใน 2 มิติ ได้แก่

- 1) **มิติการเป็นองค์กรที่ดี** จากการมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบ โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นระบบส่งเสริมให้เกิดค่านิยม ความรู้ความเข้าใจ การยอมรับ และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมีจริยธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ก่อนใช้ระบบควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยงควบคุมการดำเนินงานในขั้นต้น และกำหนดใช้ระบบตรวจสอบภายในติดตามผลการดำเนินงานและพฤติกรรมจรรยาบรรณในลำดับสุดท้าย ซึ่งผลสำเร็จที่เกิดจากการดำเนินงาน คณะกรรมการจะกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่สาธารณะภายนอกผ่านระบบสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 2) **มิติการเป็นองค์กรที่เก่ง** จากการมีการบริหารจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ โดยใช้การบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์และบริหารจัดการปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด และพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงให้มีทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในการดำเนินกิจการผ่านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและความเพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นมาตรฐาน

**คณะกรรมการชุดย่อยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี** เป็นคณะกรรมการชุดย่อยสำคัญเพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบริหาร
2. คณะกรรมการตรวจสอบ

3. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง
4. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
5. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน
6. คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม
8. คณะกรรมการกลั่นกรองด้านกฎหมาย
9. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

ซึ่งทุกคณะต้องมีกฎบัตร หรือข้อบังคับเพื่อแสดงถึงโครงสร้าง จำนวนกรรมการและสัดส่วนกรรมการที่มีความเป็นอิสระ และทักษะ ความรู้ความสามารถในด้านที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ซึ่งในคณะกรรมการชุดย่อยดังกล่าวนี้สามารถแบ่งกลุ่มตามโครงสร้างการกำกับ ได้ตามมิติการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร ดังนี้

- 1) **มติการเป็นองค์กรที่ดี** ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่มีจริยธรรม มีกระบวนการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดย คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ถือเป็นคณะกรรมการชุดย่อยที่มีบทบาทที่สำคัญเริ่มต้น เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและมีจริยธรรมความรับผิดชอบให้องค์กรถือปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ธสน. อย่างยั่งยืน ระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบและการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน ก่อนนำไปปฏิบัติภายในองค์กร โดยมีคณะกรรมการกลั่นกรองด้านกฎหมาย สนับสนุนการปฏิบัติงานของธนาคารในการศึกษา กลั่นกรอง หรือเสนอแนะข้อกฎหมาย ให้ความเห็นทางกฎหมาย ซึ่งการจะดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนไม่พบกรณีทุจริตหรือความผิดด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงต้องดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ ทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่อาจเกิดจากกระทำผิดด้านจริยธรรมและความโปร่งใส เพื่อนำไปดำเนินกิจกรรมควบคุมภายในและตรวจสอบภายในตามฐานความเสี่ยงทั้งระดับการจัดการ และพฤติกรรมกรรมการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ธสน. ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์
- 2) **มติการเป็นองค์กรที่เก่ง** จากการทำ ธสน. ต้องสร้างผลสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามที่เจ้าของ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด ดังนั้นคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนภายใต้การกำกับของ คณะกรรมการธนาคาร ต้องสรรหากรรมการผู้จัดการ ที่มีคุณสมบัติ ทักษะ ความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งด้านการบริหารธุรกิจ บริหารองค์กร และบริหารบุคคลที่ดีเข้าดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารและ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ต้องกำหนดนโยบายและกำกับให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทุกด้านที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร และนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อประกอบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และจัดกิจกรรมการควบคุมภายในที่ส่งผลต่อการควบคุมให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานตามคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ดีที่องค์กรกำหนด จนไม่เกิดความเสียหาย การฟ้องร้อง หรือการเสียเงินชดเชยจากการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงนั้น คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้ประเมินอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส เพื่อกำหนดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการผู้จัดการอย่างเหมาะสมตามศักยภาพความรู้ความสามารถที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

**กรรมการผู้จัดการ** เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการบริหารจัดการ จนทำให้องค์กรเกิดศักยภาพในการสร้างความสำเร็จทางการเงินให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และเป็นต้นแบบของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

ซึ่งเพื่อให้กรรมการผู้จัดการของ ธสน. ดำเนินการได้โดยมีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลัง ในฐานะเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด

กรรมการผู้จัดการจึงควรมีการศึกษาและพัฒนาตนเองเป็นต้นแบบด้านการนำองค์กรที่ควรมีความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจนและทำให้องค์กรยั่งยืน
2. การเป็นต้นแบบส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
3. การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน โดยสร้างองค์กรให้มีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนานวัตกรรม การปรับกระบวนการปฏิบัติงานให้คล่องตัว และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ในระยะยาว โดยการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบ
4. การสื่อสารเพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความผูกพันและจริงจังในการปฏิบัติงาน
5. การเสริมสร้างระบบและกิจกรรมสร้างบรรยากาศให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง
6. การพฤติกรรมปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม โดยไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อสังคมและสาธารณะ โดยใช้การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ เป็นระบบพื้นฐานในการบริหารงาน
7. การเสริมสร้างให้องค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงเสริมสร้างให้ชุมชนที่สำคัญทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเกิดความเข้มแข็งได้อย่างแท้จริง

**สำนักกรรมการผู้จัดการ** มีหน้าที่จัดทำนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บทและแผนดำเนินงาน รวมถึงเผยแพร่วัฒนธรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ตลอดจนส่งเสริมให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายที่กำหนด พร้อมจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน /คณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ เสนอแนะมาตรการหรือแนวทางที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานของธนาคาร ตลอดจนบูรณาการกระบวนการทำงานเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุถึงผลการดำเนินงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน รับผิดชอบต่อและประสานงานเลขานุการคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน การประชุมผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารฝ่ายงาน รวมถึงสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น ยังมีบทบาทในการนำนโยบายด้านการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสที่คณะกรรมการธนาคาร กำหนดมาดำเนินงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการใหม่และคณะกรรมการทั้งคณะให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำคู่มือกรรมการเพื่อเป็นกรอบแนวทางให้กรรมการศึกษาก่อนและ ระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นมาตรฐาน จัดทำคู่มือจริยธรรมธุรกิจ ระดับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของระดับคณะกรรมการ

### **ฝ่ายทรัพยากรบุคคล**

เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลทั้งด้านการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดบุคลากรเข้าสู่โครงสร้าง การสรรหาบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของอัตรากำลัง การกำหนดตัวชี้วัดและบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ งานปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคล การพัฒนาขีดความสามารถ

ของบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพของพนักงาน การส่งเสริมบรรยากาศแรงงานสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในธนาคาร รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะที่มีส่วนร่วมทางด้านกลยุทธ์ของธนาคาร

**ฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร** มีหน้าที่วางแผนและกำหนดแนวทางบริหารงานสื่อสารองค์กร เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยครอบคลุมการจัดทำและเผยแพร่ข่าว โฆษณา และสื่อประชาสัมพันธ์ กิจกรรมกระชับความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประสานงานการเผยแพร่ข้อมูลแก่ประชาชนทั่วไป ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ นอกจากนี้ มีหน้าที่สื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และบุคลากรภายในธนาคาร ผ่านช่องทางและกิจกรรมต่าง ๆ

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

**ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร** เป็นผู้รับผิดชอบในการนำกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี และนโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับต่าง ๆ ที่ถ่วงดุลโดยคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และอนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคารไปปฏิบัติ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงที่ ธสน. อาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะทำให้ ธสน. ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องทำการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงทั้งความเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ก่อนใช้ฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและโอกาสที่เป็นความถี่ในการเกิดความเสียหายดังกล่าว หากระดับความเสี่ยงเป้าหมาย (Target Risk) อยู่ในระดับปานกลาง (สีเหลือง) ขึ้นไป ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรจะประสานงานกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป พร้อมสร้างโอกาสในการใช้ความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรในอนาคต ซึ่งการดำเนินงานของฝ่ายงานจะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อนำไปบูรณาการกับการควบคุมภายใน และแบ่งปันฐานข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงกับฝ่ายกำกับปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน Compliance Testing และฝ่ายตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแผนตรวจสอบตามแนวทาง Risk based Audit

**ฝ่ายกำกับปฏิบัติงาน** รับผิดชอบและสนับสนุนให้คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานภายในองค์กร ยึดมั่นและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการของ ธสน. ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ และมาตรฐานภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากฎ ระเบียบ และข้อบังคับภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน พร้อมจัดให้มีกลไก เครื่องมือ และกิจกรรมเพื่อติดตาม ส่งเสริม ป้องกัน และแจ้งเตือนล่วงหน้าไม่ให้เกิดการละเมิดการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างครบถ้วน รวมถึงประเมินความพร้อมและความเพียงพอของเครื่องมือและกิจกรรม สามารถติดตาม ป้องกัน และแจ้งเตือนล่วงหน้า ถึงการกระทำที่อาจเป็นการละเมิด และไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อกำกับและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎหมาย

**ฝ่ายตรวจสอบ** เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการนำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบและกฎบัตรการตรวจสอบภายในที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบของ ธสน. และคณะกรรมการธนาคารมาปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนตรวจสอบภายในทั้งระยะยาวและประจำปี พร้อมดำเนินการตรวจสอบตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังกล่าว อย่างครบถ้วน ก่อนติดตามและรายงานผลสำเร็จโดยตรงแก่คณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการธนาคาร อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ในขณะที่รายงานผลเพื่อทราบแก่กรรมการผู้จัดการ ให้สามารถติดตามผลการตรวจสอบภายในได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายตรวจสอบนี้ต้องเป็นไปอย่างครบถ้วน และสอดคล้องกับกฎบัตรการตรวจสอบภายในที่กำหนดและจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ ของธนาคาร ทั้งในด้านการดำเนินงานทั่วไป และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงพอ และประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าธนาคารมีการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลทางการเงินมีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ แผนงานที่เกี่ยวข้อง และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามหลักเกณฑ์ SE-AM ที่กำหนด

**พนักงาน ธสน.** เป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่สำคัญยิ่ง ที่ต้องส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะโครงสร้างผู้รับผิดชอบ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมถึงความสัมพันธ์ในเชิงบูรณาการระหว่างระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร เช่น การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องรับรู้ถึงค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมที่องค์กรมุ่งหวังให้ปฏิบัติ ซึ่งพนักงานทุกระดับต้องมีความพร้อมด้านศักยภาพ ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการตามพันธกิจที่ ธสน. ได้รับมอบหมาย โดยหากพนักงานทุกระดับเกิดการรับรู้ เข้าใจ ยอมรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และใช้ทักษะ ความเชี่ยวชาญอย่างเต็มศักยภาพ ก็จะทำให้องค์กรมีทั้งคนดีและคนเก่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและองค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ จนทำให้ ธสน. เป็นต้นแบบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืนได้อย่างแท้จริงต่อไป

## 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.

สถาบันการเงินชั้นนำที่เชื่อมโยงโอกาสด้านการค้าและการลงทุนตามบริบทโลกอย่างยั่งยืน

### 3. พันธกิจของ ธสน.

ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาประเทศ โดย

- (1) สร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการด้วยนวัตกรรมและบริการอย่างครบวงจร (Total Solution)
- (2) เป็นกลไกของภาครัฐในการผลักดันนโยบายการค้าและการลงทุน (Policy Operation)
- (3) บ่มเพาะและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการไทย (Business Incubator)
- (4) เชื่อมเครือข่ายและสร้างระบบนิเวศการค้าและการลงทุนทั้งในและต่างประเทศให้เข้มแข็ง (Global Connector)
- (5) ขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรและผู้ประกอบการไทยในเวทีโลก (Sustainable Development)

### 4. ค่านิยมหลัก/ วัฒนธรรมองค์กร ของ ธสน.

ค่านิยม (Core Values) ของ ธสน. ได้แก่ EXIM ) ซึ่งประกอบด้วย

- E (Exploration) คิดนอกกรอบ และไม่หยุดพัฒนา เพื่อเดินทางสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน
- X (eXperienced) ความเป็นมืออาชีพ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และบุคลากร
- I (Inclusiveness) เคารพและเปิดรับความแตกต่าง เพื่อเติมเต็มพลังแห่งทีม
- M (growth Mindset) ยินดีและพร้อมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความแตกต่างภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ของ ธสน. ได้แก่ EXIM ประกอบด้วยชุดของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนี้



### Exploration

- เรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว
- ระวัง ระวัง รู้เท่าทันเทคโนโลยี
- เปิดกว้างและถ่อมตนอยู่เสมอ
- ฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ แบบรอบด้านมองหลายมุม



### eXperienced

- ส่งมอบงานที่มีคุณภาพ
- บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- รับฟังด้วยความเข้าใจ และหากางออกเชิงรุก
- ประสานประโยชน์



### inclusiveness

- เห็นคุณค่าความแตกต่าง
- ถ่อมตน ให้เกียรติ ยอมรับในความแตกต่าง
- สร้างแรงจูงใจ และช่วยกำลังใจในทีมงาน
- ต่อยอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้



### growth Mindset

- ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- เป็นผู้นำแห่งการปรับตัว
- จัดการความเสี่ยงอย่างชาญฉลาด
- 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 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
3. พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจข้อมูลเครดิต พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
4. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
5. พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ประกาศและแนวนโยบาย ธนาคารแห่งประเทศไทยสำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ
6. พระราชบัญญัติ ว่าด้วย ระบบการชำระเงิน พ.ศ. 2560
7. พระราชบัญญัติ ว่าด้วย ธุรกิจทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
8. พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
9. พระราชกำหนดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อปฏิบัติตามความตกลงระหว่างประเทศเกี่ยวกับภาษีอากร พ.ศ. 2566

10. พระราชบัญญัติการปฏิบัติการตามความตกลงระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยกับรัฐบาลแห่งประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อความร่วมมือในการปรับปรุงการปฏิบัติตามการพาณิชย์ระหว่างประเทศ พ.ศ. 2560
11. พระราชบัญญัติควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พ.ศ. 2485 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

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 กรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ 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.



นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)  
 Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

การดำเนินการตามกรอบมาตรฐานสากลดังกล่าวนี้ คณะกรรมการธนาคาร 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 โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใด ๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6.	Ethics&Integrity	การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล จริยธรรมและความซื่อสัตย์ในการประกอบธุรกิจ (Ethics&Integrity)
7.	Participation	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Participation)

## 9. โครงสร้างการจัดการ เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน.

คณะกรรมการธนาคาร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่พิจารณากลับกรอง กำกับดูแลงานตามภารกิจ และให้ความเห็นต่อ คณะกรรมการธนาคารในด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ จำนวน 9 คณะ พิจารณาจากกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวนโยบาย ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ ธสน. ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ที่จำเป็น โดยระบุองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### 1. องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการของ ธสน.

#### 1.1 องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่ง :

องค์ประกอบ คุณสมบัติ และวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการธนาคาร อ้างอิงตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 รวมไปถึงพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550

โดยคณะกรรมการธนาคาร 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 มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี แต่ไม่สามารถได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ได้เกิน 2 วาระติดต่อกัน

นอกจากนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการ ธสน. ให้มีลักษณะตามกฎหมาย ดังนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์ (เฉพาะกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง)
3. มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของ 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

สำหรับวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการธนาคาร กำหนดรายละเอียด คือ

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

1.2 กรรมการอิสระกำหนดให้มีการตรวจสอบและรับรองคุณสมบัติความเป็นอิสระด้วยตนเอง โดยทบทวนเป็นประจำทุกปี ซึ่งกรรมการอิสระตามความหมายของ ธสน. สรุปได้ดังนี้

1. เป็นกรรมการอื่นซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ซึ่งไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย 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 จะแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนให้คณะกรรมการธนาคาร เกิดการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจที่เป็นอิสระอย่างแท้จริง สามารถแสดงความคิดเห็นและใช้วิจารณญาณได้อย่างอิสระภายใต้อำนาจ ขอบเขตหน้าที่ เพื่อประโยชน์ของธนาคาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินการต่าง ๆ เมื่อมีเหตุจำเป็นเพื่อรับรองความเป็นอิสระของกรรมการรายบุคคล ธสน. ได้จัดให้กรรมการอิสระรายงานและรับรองความเป็นอิสระของตนเองเมื่อได้รับการแต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังกำหนดให้กรรมการอิสระต้องมีการประชุมกันเองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

โดยกรรมการอิสระตามคำนิยามของ ธสน. กำหนดให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ทักษะและประสบการณ์ของตนอย่างเต็มความสามารถ
2. คุ้มครองผลประโยชน์ของภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน
3. มีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และกำกับดูแลผลปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ

### 1.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน.

การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ธสน. พิจารณาถึงความรู้ความสามารถและคุณสมบัติที่ต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 โดยสอดคล้องกับโครงสร้างคณะกรรมการธนาคาร ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย หมวด 2 คณะกรรมการและการจัดการ มาตราที่ 13 รวมไปถึงแนวทางของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ที่กำหนดให้หน้า Skill Matrix กล่าวคือ การกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการของ ธสน. มาใช้ประกอบการพิจารณาสรรหา และแต่งตั้งกรรมการ พร้อมทั้งจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของ ธสน.

การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการ ธสน. กำหนดให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คัดเลือกและกลั่นกรองผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 จัดทำเป็นประกาศรับสมัคร เพื่อเชิญชวนผู้ที่สนใจ เปิดเผยตามสื่อสาธารณะต่าง ๆ ซึ่งการสรรหากรรมการผู้จัดการ ธสน. นี้ กำหนดพิจารณาสรรหาจากทั้งบุคคลภายในและภายนอก ธสน. เมื่อได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว จะนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาแต่งตั้ง ซึ่งอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อ ทั้งนี้การสรรหาและการแต่งตั้ง กรรมการผู้จัดการ ธสน. ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี นับแต่กรรมการผู้จัดการเดิมพ้นจากตำแหน่ง โดยมี ระยะเวลาดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกิน 4 ปี นับแต่วันที่สัญญาจ้างมีผลใช้บังคับ

### 1.4 การดำรงตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจ บริษัท และองค์กรภายนอกอื่น ของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550 ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดให้มีคณะกรรมการที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และ ประสพการณ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการ สามารถทุ่มเทเวลา ในการปฏิบัติหน้าที่ใน ธสน. ได้อย่างเพียงพอ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ (Duty of Care) ดังนั้น จึงกำหนด จำนวนรัฐวิสาหกิจที่กรรมการสามารถดำรงตำแหน่งระหว่างปีไว้รวมกับ ธสน. ไม่เกิน 3 แห่งโดยนับรวม การเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการ ในกรณีนี้ ธสน. จึงได้กำหนดให้มีแบบแจ้งรายงานการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการ เพื่อตรวจสอบข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสีย ของกรรมการก่อนและระหว่างดำรงตำแหน่ง และระบุชื่อรัฐวิสาหกิจ บริษัทและองค์กรที่ดำรงตำแหน่งเป็น กรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งลงนามรับรองคุณสมบัติ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 นอกจากนี้ได้จัดทำแนวทางการกำกับดูแล ธสน. ของคณะกรรมการ ระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือกรรมการ (EXIM Thailand Director's Information Kit) พร้อมนำเสนอภาพรวมของธนาคาร (Induction Program) เพื่อให้กรรมการใหม่ใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการปฏิบัติงาน กำกับดูแลธนาคารได้อย่างครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

## 2. คณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ของ ธสน.

เพื่อให้มีการพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างรอบคอบ และมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการธนาคาร ได้แต่งตั้งให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งสิ้น 9 คณะ ดังนี้

1. **คณะกรรมการบริหาร ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ เป็นกรรมการบริหารโดยตำแหน่ง และทำหน้าที่เลขานุการ รวมไปถึงกรรมการอื่นในคณะกรรมการธนาคาร อย่างน้อย 2 คน แต่ไม่เกิน 4 คน โดยในจำนวนนี้แต่งตั้งจากกรรมการโดยตำแหน่งไม่เกินกึ่งหนึ่งเป็นกรรมการบริหาร กรรมการบริหารต้องไม่เป็นกรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

(Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ ธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ บริการของธนาคาร รวมทั้งการบริหารจัดการองค์กรโดยรวม

**2. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน โดยเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และอาจแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการเป็นที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม กรรมการต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

**3. คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง ธสน.** มีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน โดยแต่งตั้งจากกรรมการธนาคารอย่างน้อย 2 คน กรรมการผู้จัดการ ในกรณีที่จำเป็นสามารถพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง และ/หรือที่ปรึกษา ธสน. มาเป็นกรรมการเพิ่มเติมได้ โดยสมาชิกอย่างน้อยกึ่งหนึ่ง ต้องเป็นกรรมการอิสระ หรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารหรือที่ปรึกษาที่ทำหน้าที่เสมือนกรรมการ โดยมีผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรหรือฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ทำหน้าที่ เลขานุการ และมีการสับเปลี่ยนวาระการเป็นเลขานุการตามความเหมาะสม กรรมการต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด โดยกรรมการอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจด้านความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของสถาบันการเงิน และประธานฯ ต้องเป็นกรรมการอิสระหรือเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

**4. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน.** มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน แต่ไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้จัดการ กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิ และ/หรือผู้บริหารระดับสูงของ ธสน. รวมกันไม่เกิน 3 คน เป็นผู้สามารถอุทิศเวลาและแสดงความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานในฐานะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยกรรมการต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด โดยผู้บริหารสูงสุดของสำนักกรรมการผู้จัดการเป็นเลขานุการของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**5. คณะกรรมการตรวจสอบ ธสน.** ประกอบด้วย กรรมการอย่างน้อย 3 คนแต่ไม่เกิน 5 คน โดยกรรมการอย่างน้อย 1 คน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านบัญชีการเงินหรือการตรวจสอบภายใน ซึ่งสามารถสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้ รวมถึงมีการพัฒนาเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ประธานกรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการธนาคาร หรืออาจได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ โดยประธานกรรมการตรวจสอบ จะต้องไม่เป็นประธานในคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงของธนาคารหรือที่จะมีการเปลี่ยนแปลงชื่อเป็นอย่างอื่นในภายหน้า ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบเป็นเลขานุการของคณะกรรมการตรวจสอบโดยตำแหน่ง

**6. คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ธสน.** มีกรรมการไม่เกิน 9 คน ประกอบด้วย กรรมการธนาคารอย่างน้อย 1 คน กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อย 1 คนแต่ไม่เกิน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญภายนอกประกอบด้วยบุคคลจากภาครัฐอย่างน้อย 1 คน และภาคเอกชนอย่างน้อย 1 คน แต่รวมแล้วไม่เกิน 4 คน โดยกรรมการต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด รวมถึงต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในฝ่ายงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเทียบเท่า ทำหน้าที่เลขานุการ และมีการสับเปลี่ยนวาระการเป็นเลขานุการตามความเหมาะสม

**7. คณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม** ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้จัดการ กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิ รวมกันไม่เกิน 5 คน กรรมการต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด รวมถึงต้องมีความสามารถ ประสบการณ์

ตลอดจนมีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม โดยมีผู้บริหารระดับสูงของสายงานกลยุทธ์ เป็นเลขานุการ

**8. คณะกรรมการกลั่นกรองด้านกฎหมาย** ธสน. มีจำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน ประกอบด้วยประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการธนาคาร กรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการธนาคาร และ/หรือผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก รวมกันไม่เกิน 3 คน ผู้ช่วยผู้บริหารองค์กรที่ดูแลงานด้านกฎหมาย 1 คน กรรมการจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Skill Matrix) ตามที่ธนาคารกำหนด และจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความเข้าใจเกี่ยวกับธนาคาร การดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ และบริการของธนาคาร รวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องมีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งกรรมการที่เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย และ/หรือผู้บริหารหน่วยงานด้านกฎหมาย หรือบุคคลที่มีประสบการณ์ หรือปฏิบัติหน้าที่ด้านกฎหมายของสถาบันการเงิน หรือหน่วยงานราชการอื่น ซึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรได้โดยผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายกฎหมายและนิติกรรม ทำหน้าที่ เลขานุการ

**9. คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์** ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งแต่งตั้งจากกรรมการ ธสน. กรรมการผู้แทนฝ่ายนายจ้างแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารของ ธสน. จำนวน 5 คน กรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้างมาจากการเลือกตั้งโดยพนักงาน ธสน. จำนวน 5 คนโดยให้ผู้บริหารส่วน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เลขานุการ

### 3. บทบาทของประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ ธสน.

ประธานกรรมการ ธสน. มิใช่บุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ ธสน. ทั้งนี้เพื่อแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ ธสน. ให้บรรลุได้ตามนโยบายและเป้าหมายที่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยประธานกรรมการ ธสน. คือ ผู้แทนจากกระทรวงการคลัง มีบทบาทหลักด้านการกำหนดและกำกับดูแลนโยบายและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ กำกับกับการบริหารงานของคณะกรรมการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และดำเนินไปตามหลักการธนาคารที่ดี (Sound Banking Practice) พร้อมทั้งดูแลให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับยึดถือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงจริยธรรมจรรยาบรรณธุรกิจในการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับกรรมการผู้จัดการ ธสน. มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการธนาคาร พิจารณากลั่นกรองการอนุมัติสินเชื่อ คำประกันหนี้ และการลงทุนต่าง ๆ ของธนาคาร รวมไปถึงบริการของธนาคาร ทั้งด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน โดยกำกับดูแลเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคาร และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของธนาคารที่ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยการให้สินเชื่อ คำประกัน รับประกันความเสี่ยง หรือให้บริการที่จำเป็นอื่นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 นอกจากนี้ เพื่อรับมอบนโยบายและประสานความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ความเชื่อใจ และเกิดประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กรสูงสุด จึงแต่งตั้งให้กรรมการผู้จัดการดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการบริหาร ของ ธสน.

### 4. บทบาทของสำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน.

สำนักกรรมการผู้จัดการ ธสน. มีบทบาทเทียบเท่าเลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม เตรียมวาระการประชุม กลั่นกรองอำนาจ ประสานงานและติดตามกระบวนการนำเสนอเรื่องต่อคณะจัดการ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการธนาคาร ให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่น รวมถึงพิจารณาขั้นตอนการสั่งการ หรือการพิจารณาวาระในการประชุม ให้แนวปฏิบัติ หรือการตัดสินใจเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อกิจการที่ดี ปฏิบัติ รวมทั้งดูแลนโยบาย กลยุทธ์ แผนแม่บท และแผนนโยบาย รวมทั้งเผยแพร่วัฒนธรรม

## นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

---

ด้านการกำกับดูแล ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในกิจกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำนักกรรมการผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ผ่านการจัดประชุมผู้บริหารและคณะกรรมการ การประมวลมติข้อสังเกตและติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม การกลั่นกรอง ตรวจสอบวาระและเอกสารการประชุมให้ถูกต้องตามระเบียบธนาคาร ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จัดทำนโยบาย/คู่มือ/แนวทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการที่ดี คู่มือจริยธรรมธุรกิจ ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาทบทวน/อนุมัติ ร่วมกับฝ่ายงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับข้อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ตามที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นประโยชน์ต่อ ธสน. รวมถึงจัดทำการประชุมพิเศษสำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และจัดให้มีการประเมินและใช้ผลประเมินตนเองของคณะกรรมการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการทั้งคณะ นอกจากนี้ ยังเป็นผู้ประสานงานและให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน 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/ผู้ถือหุ้นภาครัฐนำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจและกำหนดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ ให้ ธสน. นำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของภาครัฐ และของประชาชนทั่วไปได้อย่างครบถ้วน สมดุล รวมถึงรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)  
 Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

รายงานผลการดำเนินงาน	หน่วยงานกำกับ ธสน.	ข้อมูลที่ ธสน. ต้องนำเสนอ	ความถี่ในการนำเสนอข้อมูล	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
ด้านการเงิน	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สภาพัฒน์)	ข้อมูลการดำเนินงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายบัญชี
		สถิติค่าใช้จ่ายประเภททุนรวมถึงรายได้และรายจ่ายการจัดสรรกำไรกิจการงาน	ทุกไตรมาส	
	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	ข้อมูลงบการเงิน (ผ่านระบบ GFMS)	ทุกไตรมาส	
		ข้อมูลงบลงทุน (ผ่านระบบ GFMS)	รายเดือน	
	กรมบัญชีกลาง	รายงานทางการเงิน (ผ่านระบบ CFS)	1 ครั้ง/ปี (ปีปฏิทินและปีงบประมาณ)	
ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)	ข้อมูลตลาดการเงิน ข้อมูลสถาบันการเงิน	รายวัน รายเดือน/รายไตรมาส		
ด้านไม่ใช่การเงิน	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.)	งบการเงินตามหลักเกณฑ์การแยกบัญชีธุรกรรมนโยบายรัฐ รายงานภาระทางการคลัง	ทุกไตรมาส	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
	สศค. และ สคร.	รายงานผลการดำเนินงานของ ธสน.	ทุกไตรมาส	
ด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน	สคร.	ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	1 ครั้ง/6 เดือน	ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร
		รายงานผลการดำเนินงานประจำปี (การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ)	1 ครั้ง/ปี	
รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี	สศค.	รายงานประจำปี	1 ครั้ง/ปี	สำนักกรรมการผู้จัดการ
		รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี	1 ครั้ง/ปี	สำนักกรรมการผู้จัดการ
การปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)	รายงานการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ ประจำปี (Compliance Annual Report)	1 ครั้ง/ปี	ฝ่ายกำกับการณ์ปฏิบัติงาน

## นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

---

2. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ ธสน. ยึดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐของ ที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลัง เป็นแนวทางกำหนดทิศทางการประกอบธุรกิจในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจอย่างเคร่งครัด พร้อมผลักดันให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด

3. คณะกรรมการธนาคาร จะมุ่งมั่นปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลที่ดีที่เป็นที่ยอมรับ โดยเฉพาะหลักการ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise ปี 2015 และหลักการกำกับดูแลที่ดีของ สคร. ที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจยึดถือและปฏิบัติตามเกิดผลสำเร็จอย่างเป็นมาตรฐาน

4. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดเข้าร่วมประชุมกับกระทรวงการคลัง และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ แผนงาน/โครงการสำคัญ รวมถึงนโยบายภาครัฐที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้กระทรวงการคลังสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอทั้งปี

## หมวดที่ 2 : สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### ➤ หลักการ :

กระทรวงการคลัง ในฐานะเป็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นทางตรง มีสิทธิร่วมในฐานะเจ้าของกิจการ โดยเป็นผู้กำหนดทิศทางและควบคุมการดำเนินงานของ ธสน. ผ่านการแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่เป็นผู้แทนตนเองในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ และมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ ธสน. ดังนั้น เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตนได้อย่างครบถ้วน ไม่ถูกละเมิดหรือลิดรอนสิทธิที่พึงมีตามกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการธนาคาร และฝ่ายจัดการจึงได้กำหนดแนวทางที่ทำให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นมั่นใจได้ว่า ธสน. มีการดูแลให้การใช้เงินที่ได้จากภาครัฐมีความคุ้มค่า ผ่านการลงทุนและบริหารจัดการงานภายในที่เป็นเลิศและมีจริยธรรม ทั้งการส่งเสริมการประจักษ์ร่วมกันระหว่าง ธสน. และผู้ถือหุ้นภาครัฐ การจัดให้มีมาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน เพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้เกี่ยวข้อง (Abusive Self-Dealing) รวมถึงการกำหนดให้กรรมการและผู้บริหาร เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้ ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำธุรกรรมของ ธสน.

### ➤ แนวปฏิบัติ :

#### 2.1 สิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการธนาคาร คำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของเจ้าของกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อม พึงได้รับอย่างเท่าเทียมกัน ดังนี้

1. การได้รับส่วนแบ่งผลกำไรหรือเงินรายได้นำส่งกระทรวงการคลังของ ธสน.
2. การได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่ถูกต้อง 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. คณะกรรมการธนาคาร สนับสนุนให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ สรรหา แต่งตั้งและต่อวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ธสน. ด้วยกระบวนการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - 1.1 กรรมการผู้จัดการ และ สคร. พิจารณากำหนด Skill Matrix ของกรรมการที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของ ธสน. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางสรรหาบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งเป็นกรรมการ โดยมีจำนวน Skill Matrix ไม่เกินจำนวนกรรมการทั้งคณะ
  - 1.2 คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีการนำเสนอข้อมูลกรรมการในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลผู้ที่มีความเหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งกรรมการ ธสน. นำเสนอขอความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เป็นไปตามประกาศ ที่ สกส.14/2562 เรื่อง หลักเกณฑ์การพิจารณาให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ และที่ปรึกษา ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ก่อนนำเสนอต่อกระทรวงการคลัง เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง และต่อวาระกรรมการ เช่น ข้อมูลผลปฏิบัติงานของกรรมการรายบุคคล ประวัติความรู้ความสามารถ และผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของ ธสน. เป็นต้น
  - 1.3 คณะกรรมการธนาคาร พิจารณารายชื่อบุคคลที่ได้มาจากการสรรหาหรือการเสนอชื่อจากกระทรวงการคลัง ให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าสองเท่าของจำนวนตำแหน่งกรรมการที่จะแต่งตั้งเสนอต่อคณะกรรมการกฤษฎีกาหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ผ่านสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง) ตามกระบวนการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจใน พ.ร.บ. การพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และประกาศคณะกรรมการกฤษฎีกาหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 โดยกรณีที่มีกรรมการครบวาระ คณะกรรมการธนาคาร จะนำเสนอรายชื่อบุคคลที่จะเป็นกรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน สำหรับการแต่งตั้งกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อจะมีคุณสมบัติ ความรู้ความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับ Skill Matrix ที่จัดทำขึ้น โดยคณะกรรมการธนาคาร จะพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในธุรกิจสถาบันการเงิน ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง สำหรับกรรมการภายนอกจะนำเสนอชื่อจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น เพื่อให้แต่งตั้งโดยมีจำนวนอย่างน้อยหนึ่งราย ตามแนวทางที่ สคร. กำหนด

## 2.3 การจัดและดำเนินการประชุมเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการธนาคารจัดให้มีการประชุมเจ้าของกิจการ/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 อย่างรอบคอบก่อนดำเนินการตัดสินใจในวาระที่สำคัญต่าง ๆ

#### 2.4 การป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายใน\*

1. การใช้ข้อมูลภายในของ ธสน. หมายถึง กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใด บุคคลหนึ่งรวมถึงลูกจ้างสัญญาจ้าง รับรู้หรือสามารถเข้าถึงข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่มีความสำคัญและยังไม่มีเปิดเผยหรือห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะโดยทั่วไป ก่อนนำข้อมูลดังกล่าวมาแสวงหาประโยชน์ทั้งแก่ส่วนตนและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้องค์กร หรือเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เสียประโยชน์ เช่น ข้อมูลสินเชื่อกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ ข้อมูลการลงทุนและบริหารโครงการ การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ งานบัญชีและการเงิน เป็นต้น
2. ธสน. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องและเข้าถึงข้อมูลความลับภายใน ธสน. ยึดมั่นแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมโดยรับผิดชอบต่อผลจากการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) คำนึงถึงประโยชน์ของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสุจริต
3. คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีกรอบแนวทางการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในของ ธสน. ในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing) ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติ โดยครอบคลุมแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่
  - 3.1 กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. ต้องจัดเก็บและรักษาข้อมูลภายในที่สำคัญของ ธสน. จนกว่าจะได้รับการอนุญาตให้มีการเปิดเผยแก่สาธารณะ โดยข้อมูลภายในที่ยังไม่มีการเปิดเผย ต้องไม่ถูกนำมาแสวงหาประโยชน์แก่ตนเอง พวกพ้อง และผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้การเปิดเผยข้อมูลภายในของ ธสน. จะต้องถูกดำเนินการ โดยบุคคล หรือหน่วยงานที่คณะกรรมการธนาคาร แต่งตั้งหรือมอบหมายอย่างเป็นทางการ
  - 3.3 คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีระบบควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน ระบบรับข้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส เพื่อควบคุม ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เข้าข่ายการใช้ข้อมูลภายในของ ธสน. โดยคณะกรรมการธนาคาร ได้จัดให้มีช่องทางและแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อติดตามการดำเนินงานก่อนนำเสนอคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เป็นรายไตรมาส

หมายเหตุ : \* ข้อมูลภายใน หมายถึง

- ✓ ข้อมูลที่ห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะ
- ✓ ข้อมูลที่มีสาระสำคัญ ซึ่งมีความเป็นไปได้อย่างมากที่นักลงทุนจะถือว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจในการทำธุรกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนตน
- ✓ ข้อมูลที่เตรียมจะเปิดเผยต่อสาธารณะ แต่ยังไม่ได้มีการเปิดเผยอย่างเป็นทางการ

#### 2.5 การเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

1. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดนโยบายการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการรับทราบ และนำไปปฏิบัติ
2. คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการรับผิดชอบการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการโดยจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับกรรมการและกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานรวมทั้ง

- ระยะเวลาในการเปิดเผยการมีส่วนได้ส่วนเสียให้แล้วเสร็จปีละ 2 ครั้ง (ภายในเดือนมิถุนายน และเดือน ธันวาคมของทุกปี) หรือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์หรือการดำรงตำแหน่งระหว่างปีที่ส่งผลให้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ขัดแย้งกับองค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบในส่วนของผู้บริหารและพนักงาน โดยจัดให้มีแบบฟอร์มสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ทั้งนี้หากมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์เกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารและพนักงานต้องแจ้งให้ฝ่ายงานที่สังกัด/ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบโดยทันที
3. คณะกรรมการธนาคาร 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. คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้ฝ่ายตรวจสอบและฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบควบคุม สอบทาน และตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานการมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคาร พิจารณาอย่างสม่ำเสมออย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

### หมวดที่ 3 : บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

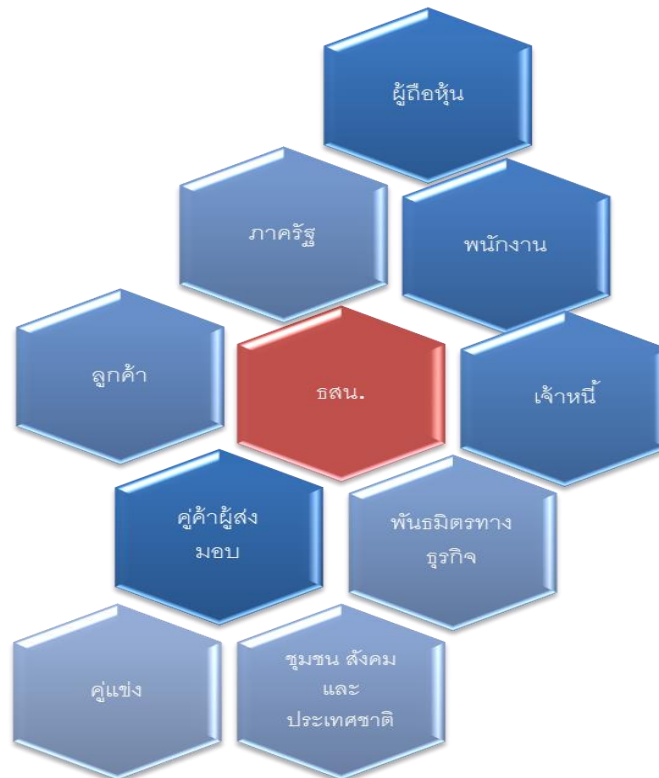
#### ➤ หลักการ :

จากการประกอบกิจการในฐานะสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ธสน. ได้ดำเนินงานตามภารกิจของธนาคาร ทั้งด้านการให้สินเชื่อ การรับประกันการส่งออก และการค้าประกันสินเชื่อ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น เพื่อให้ ธสน. สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องและมาตรฐานที่ดีโดยทั่วไป คณะกรรมการธนาคาร จึงได้กำหนดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี 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/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ กำหนด เพื่อให้องค์กรเกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศด้วยบุคลากรที่มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ในการประกอบธุรกิจ พร้อมทั้งจะดำเนินการอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถในการส่งเสริมและ สนับสนุนการส่งออก การนำเข้า และการลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ และสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ได้อย่างยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
2. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีกรรณียัดแนวนโยบายของกระทรวงการคลัง และหน่วยงาน ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีของธนาคาร อย่างสม่ำเสมอทุกปี
3. ธสน. จะเปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

### 3.1.2 การปฏิบัติต่อภาครัฐ/หน่วยงานกำกับดูแล

1. ธสน. เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย โดยเฉพาะ พระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 และแก้ไขเพิ่มเติม ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561 รวมทั้งดำเนินการตามระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล อาทิ กระทรวงการคลัง และ ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้มอบนโยบาย กำกับ และติดตามการดำเนินงานของ ธสน. โดยต้องมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายรวมถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. และ มีการบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน
2. ธสน. มุ่งแสดงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยผนวกหลักการเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน จึงยึดมั่นที่จะมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีความรับผิดชอบต่อ และไม่ใช้เสริมสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบ หรือประโยชน์ในการดำเนินงานตามภารกิจ ในขณะที่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ เสี่ยงประโยชน์

### 3.1.3 การปฏิบัติต่อพนักงาน

1. คณะกรรมการ กำหนดให้ ธสน. ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อ เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดให้มีการสรรหาและว่าจ้าง บุคลากรด้วยกระบวนการที่ โปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานที่สอดคล้องกับตำแหน่งงานและกิจการของ ธสน. อย่างแท้จริง
2. ธสน. ส่งเสริมให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดค่าตอบแทนให้แก่พนักงานทุกระดับ ตามศักยภาพ ความทุ่มเท และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเทียบเคียงได้กับรัฐวิสาหกิจชั้นนำ หรือคู่เทียบอื่นในอุตสาหกรรมโดยทั่วไป
3. ธสน. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ผ่านกรรมการผู้แทนฝ่ายลูกจ้าง ในคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ เพื่อร่วมเจรจาหารือ และจัดทำข้อตกลงที่จะทำให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุลระหว่างพนักงานกับ ธสน.
4. ธสน. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้ พนักงานเติบโตในสายอาชีพ และได้รับการยกระดับขีดความสามารถตามแผนอบรมและพัฒนา

(Training and Development Roadmap) รวมทั้งแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ที่ชัดเจน โดยสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาตามแนวทาง 70-20-10 และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง

5. คณะกรรมการธนาคาร 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. คณะกรรมการธนาคาร มุ่งสนับสนุนให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ จึงกำหนดให้บุคลากรทุกระดับต้องปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างมีความรับผิดชอบผ่านการให้บริการด้วยความมุ่งมั่น ซื่อสัตย์ ตั้งใจ ใช้ศักยภาพอย่างเต็มกำลัง และยืดหยุ่นพร้อมรองรับต่อการให้บริการในยุคดิจิทัล (Digital Banking)
2. ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. จะให้บริการลูกค้าทุกกลุ่มด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมทั้งยินดีรับฟังปัญหา ค้นหาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) และเสนอแนะวิธีการจัดการแก้ไขปัญหาลูกค้า ทั้งก่อน ระหว่าง และภายหลังการให้บริการ โดยไม่เปิดเผยข้อมูลหรือความลับของของลูกค้านั้น เว้นแต่กฎหมายกำหนดให้ต้องเปิดเผยหรือได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของข้อมูลดังกล่าว
3. ธสน. ดำเนินการโฆษณา จัดกิจกรรมทางการตลาด เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ (Products) และบริการ (Services) ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า โดยให้ข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง และเพียงพอที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในการเลือกตัดสินใจก่อนใช้บริการกับธนาคาร

#### 3.1.5 การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่

1. ธสน. กำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม ทั้งผู้ถือหุ้นกู้ สถาบันการเงิน และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ อย่างเสมอภาค เป็นธรรม และไม่ละเมิดสิทธิของเจ้าหน้าที่ โดยยึดประโยชน์ที่เป็นธรรมผดต่อทั้งสองฝ่าย ตามกฎหมาย ข้อสัญญา หรือเงื่อนไขที่ดำเนินการตกลงร่วมกัน
2. ธสน. กำหนดการปฏิบัติตามเงื่อนไขหรือสัญญาที่ตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่กลุ่มต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้หากไม่สามารถดำเนินการได้ ธสน. จะรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบโดยทันที พร้อมร่วมหารือเพื่อกำหนดหาแนวทางแก้ไขอันจะนำไปสู่ประโยชน์ร่วมกันอย่างสมดุล
3. ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. ต้องทำการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยละเว้นการเรียกรับ หรือจ้างผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตในการค้า
4. คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้ฝ่ายบัญชี และฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ร่วมกับฝ่ายตรวจสอบและคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้สอบทาน และตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูล

ทางการเงินของธนาคาร ก่อนจัดทำเป็นรายงานข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และ ทันกาลนำเสนอแก่เจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มตามระยะเวลาที่กำหนดและตามการร้องขอ ซึ่งหากพบว่า มีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินของ ธสน. อย่างมีนัยสำคัญ จะเร่งแจ้งให้ เจ้าหน้าที่ทราบอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

### 3.1.6 การปฏิบัติต่อลูกค้า/ผู้ส่งมอบ

1. ธสน. กำหนดให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง และร่วมปฏิบัติงานกับลูกค้า ต้องยึดผลประโยชน์และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ธสน. กับลูกค้า/ผู้ส่งมอบ โดยไม่คำนึงถึงการหาประโยชน์ส่วนตน หรือคำนึงถึงการสร้างประโยชน์สูงสุดต่อธนาคาร ในขณะที่ลูกค้า/ผู้ส่งมอบ เสียประโยชน์
2. ธสน. มุ่งดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบโดยจัดทำข้อตกลง และสัญญาที่อยู่ภายใต้การเจรจา ที่เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่เกิดการบังคับ ชูเชื้อ หลอกลวง และให้ข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือ บิดเบือน หรือเป็นเท็จ ซึ่งอาจทำให้ลูกค้า/ผู้ส่งมอบเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด
3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธสน. ต้องพึงหลีกเลี่ยง การรับหรือขอรับของกำนัล สินน้ำใจ การรับเชิญไปในงานเลี้ยงประเภทสังสรรค์ หรือนงานเลี้ยงรับรองจากลูกค้า/ผู้ส่งมอบ หรือ ประโยชน์ตอบแทนอื่นทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อครหาต่าง ๆ ที่อาจจะ มีขึ้น และป้องกันการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมในกลุ่มลูกค้า/ผู้ส่งมอบของ ธสน.

### 3.1.7 การปฏิบัติต่อพันธมิตรทางธุรกิจ/คู่ความร่วมมือ

คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานของ ธสน. มุ่งมั่นปฏิบัติตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้ กับพันธมิตรทางธุรกิจของ ธสน. อย่างเคร่งครัด และต้องให้ความช่วยเหลือในลักษณะที่ส่งเสริม ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ภายใต้กรอบของกฎหมาย ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การให้บริการ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนด้านวิชาการ และอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนิน ธุรกิจจะระหว่างกัน เป็นไปอย่างยุติธรรม มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งต่อธุรกิจ รวมถึงเศรษฐกิจและสังคมภายนอกได้เป็นรูปธรรม

### 3.1.8 การปฏิบัติต่อคู่แข่ง

1. ธสน. จะไม่สนับสนุน และกำหนดแนวทางเพื่อให้ได้มาซึ่งการประกอบกิจการที่ใช้อำนาจรัฐ ความสัมพันธ์ของรัฐ และสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่พึงได้จากภาครัฐ อันจะนำไปสู่การตลาดที่ผูกขาด และการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม
2. ธสน. จะประกอบกิจการอย่างเป็นธรรม ไม่กระทำการใดเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความลับทางการค้า ของคู่แข่ง ด้วยวิธีการที่ผิดกฎหมาย และไม่กระทำการใดที่จะทำให้เกิดบรรยากาศอันนำไปสู่การให้ ร้าย ให้และบิดเบือนข้อมูลที่ส่งผลให้คู่แข่งเกิดการเสียภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และเสียเปรียบ การประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรม
3. ธสน. มุ่งรับผิดชอบต่อคู่แข่งทางการค้า และจะส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งลูกค้า คู่ค้า/ผู้ส่ง มอบ และพันธมิตรทางการค้า ร่วมนำแนวปฏิบัติดังกล่าวไปดำเนินการในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่ ธสน. กำหนด

### 3.1.9 การปฏิบัติต่อ ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

1. คณะกรรมการธนาคาร ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อชุมชนสังคม สิ่งแวดล้อม รวมไปถึง ประเทศชาติ จึงสนับสนุนให้ ธสน. ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อก้าวสู่การเป็นธนาคาร

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

2. ธสน. ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานของ ธสน. รวมถึงชุมชนท้องถิ่นที่มีความขาดแคลนในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งหวังที่จะใช้ความสามารถพิเศษขององค์กรร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาการศึกษา และวัฒนธรรม การเข้าถึงเทคโนโลยี การจ้างงาน การสร้างความมั่นคงด้านรายได้ การลงทุนทางสังคมเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทั้งด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมในชุมชน

### 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 รวมถึงการคุ้มครองและปกป้องผู้ร้องเรียนและผู้แจ้งเบาะแสดังนี้

➤ การกำหนดผู้รับผิดชอบ และช่องทางรับซื้อร้องเรียนและการแจ้งเบาะแส

▪ ธสน. กำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการรับซื้อร้องเรียนและแจ้งเบาะแสดตามนโยบายและการจัดการซื้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะในปัจจุบัน

- การประมวลผลและกลั่นกรองข้อมูล
  - ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้าในฐานะผู้รับซื้อร้องเรียน จะสอบทานหลักฐานเบื้องต้น และข้อมูลร้องเรียนที่ได้รับ ก่อนนำส่งข้อร้องเรียนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไข และบริหารจัดการอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
  - สำหรับการแจ้งเบาะแสคณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดกรอบแนวทางให้ผู้แทนกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นต้น นำส่งข้อมูลเบาะแสเข้าสู่ระบบการกลั่นกรองและประมวลผลตามกฎเกณฑ์และขั้นตอนการบริหารจัดการที่ ธสน.กำหนด ในเวลาที่เหมาะสม โดยการดำเนินงานดังกล่าวจะเป็นไปอย่างโปร่งใสและให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ซึ่งหากพบการกระทำความผิดจะดำเนินการรายงานต่อบุคคลที่มีอำนาจ เพื่อดำเนินการต่อไป
  - ธสน. จะดำเนินการคุ้มครองและปกปิดรายชื่อผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส เป็นความลับ ทั้งก่อนและหลังการดำเนินการ
- การกำหนดมาตรการระงับผลกระทบจากข้อร้องเรียนหรือการแจ้งเบาะแส
  - คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำมาตรการเพื่อระงับการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจของ ธสน. และบรรเทาความเสียหายให้กับผู้ได้รับผลกระทบ โดยคำนึงถึงความเดือดร้อนเสียหายของส่วนรวม ซึ่งในกรณีที่เป็นการเหตุการณ์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม จะมีการรายงานผลต่อ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ/หรือกรรมการผู้จัดการ พิจารณาและดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วนต่อไป
- การรายงานผลต่อผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส
  - สำหรับการแก้ไขและรายงานผลตอบกลับแก่ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส ธสน. ได้แก่ กรณีเรื่องร้องเรียนเร่งด่วนเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ ธสน. ความไว้วางใจ รวมถึงเป็นประเด็นที่มีผลกระทบต่อลูกค้าโดยตรงเป็นวงกว้าง หรือมีผลทางกฎหมายและเป็นคดีความที่สร้างความเสียหายทางการเงินที่รุนแรง ธสน. จะดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 7 วัน นับจากได้รับข้อร้องเรียน กรณีที่เป็นเรื่องร้องเรียนทั่วไปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามภารกิจ ธสน. จะดำเนินการยุติเรื่องภายใน 21 วัน นับจากวันที่ได้รับเรื่อง และกรณีข้อร้องเรียนที่เป็นเรื่องซับซ้อน ธสน. จะดำเนินการยุติเรื่องภายใน 21 วัน และกำหนดการขยายระยะเวลาภายในทุก 45 วัน นับจากกำหนดยุติเรื่อง และหากเป็นการแจ้งเบาะแสจะดำเนินการยุติเรื่องภายใน 21 วัน และกำหนดการขยายระยะเวลาภายในทุก 45 วัน นับจากกำหนดยุติเรื่อง
- สิทธิหรือความคุ้มครอง ผู้แจ้งเบาะแส

ธสน. ให้คำมั่นสัญญาว่า จะเปิดโอกาสและรับฟังทุกข้อร้องเรียนหรือทุกเบาะแสอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเอาใจใส่ รวมทั้ง ให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยชื่อผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส จะถูกปิดเป็นความลับ และจะได้รับความคุ้มครองจากการถูกกลั่นแกล้งทั้งในระหว่างการสอบสวน และภายหลังการสอบสวน โดยแนวทางการให้ความคุ้มครองมี ดังนี้

- พนักงานภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสพึงเปิดเผยตนเอง ยกเว้นหากเห็นว่า การเปิดเผยนั้น จะทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยหรือเกิดเสียหาย

อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ธสน. สนับสนุนให้มีการเปิดเผย เพื่อประโยชน์ด้านความโปร่งใส ในการร้องเรียนและแจ้งเบาะแส รวมถึงการรายงานความคืบหน้า แจ้งข้อเท็จจริงให้ผู้ร้องเรียน และแจ้งเบาะแสรับทราบหรือบรรเทาความเสียหายได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

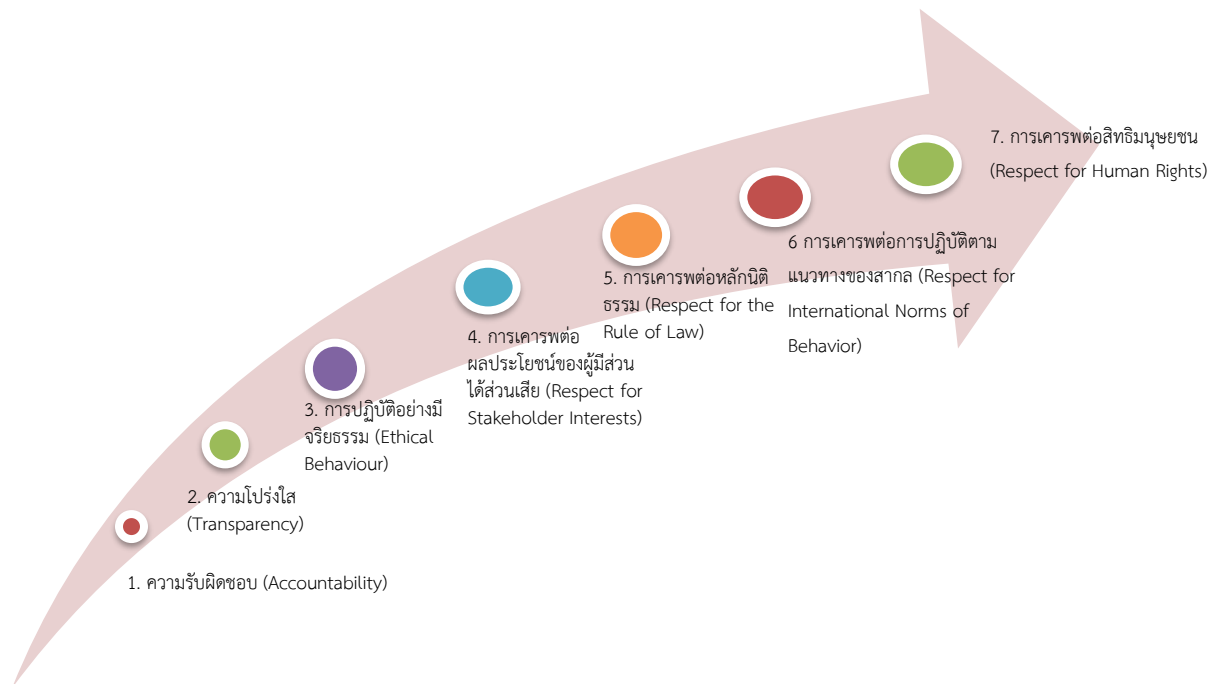
- ธสน.จะถือว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งรายชื่อผู้ร้องเรียน และแจ้งเบาะแส เป็นความลับ และจะเปิดเผยเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึง ความปลอดภัยและความเสียหายของผู้ร้องเรียน หรือแจ้งเบาะแส แหล่งที่มาของข้อมูลหรือบุคคล ที่เกี่ยวข้อง
- กรณีที่พนักงานภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกในฐานะผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส เห็นว่าตนเองอาจไม่ปลอดภัยหรืออาจเกิดความเดือดร้อนเสียหาย ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแส สามารถร้องขอให้ ธสน. กำหนดมาตรการหรือแนวทางการให้ความคุ้มครองที่เหมาะสมได้ ทั้งนี้ธนาคารจะมีการออกมาตรการหรือแนวทางให้ความคุ้มครองโดยผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสไม่ร้องขอได้โดยทันที หากเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีแนวโน้มที่จะเกิดความเดือดร้อน หรือความไม่ปลอดภัยอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ ธสน. จะดำเนินการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการให้บริการที่ได้รับการร้องเรียนและข้อเสนอแนะ ตามหลักการที่ได้ระบุไว้ในนโยบายการจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ และวิธีปฏิบัติตามระเบียบ ธสน. ว่าด้วยการจัดการข้อร้องเรียนการทุจริต พ.ศ. 2568” และ “ระเบียบ ธสน. ว่าด้วย การจัดการข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ สำหรับการบริการของธนาคาร พ.ศ. 2568”

### 3.3 การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการธนาคาร 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 ธรรมนูญเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม \*

โดย ธสน. จะกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารระดับสูง รวมถึงระบบการบริหารจัดการและการขึ้นใจองค์กร ที่ทำให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานภายใน ธสน. มีการตัดสินใจและการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานของ ธสน. โดยธรรมนูญเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมมีขอบเขตการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

- 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 และการปฏิบัติงานของ ธสน. 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
- การสร้างความมั่งคั่งและรายได้
- สุขภาพ

- การลงทุนทางสังคม

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

### 3.4 การให้หรือรับของขวัญ

ของขวัญ หมายความว่า เงินหรือทรัพย์สิน (รวมถึงสินทรัพย์ดิจิทัลตามกฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจสินทรัพย์ดิจิทัล) ที่ให้แก่กันเพื่ออวยชัยไมตรี ให้เป็นรางวัล ให้โดยเสนหา ให้เพื่อการสังเคราะห์ หรือให้เป็นสินน้ำใจ และให้หมายความรวมถึงประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้ เช่น การให้สิทธิพิเศษซึ่งมิใช่เป็นสิทธิที่จัดไว้สำหรับบุคคลทั่วไปในการได้รับการลดราคาทรัพย์สินหรือการได้รับการบริการ หรือการรับการฝึกอบรม หรือการรับความบันเทิง ตลอดจนการออกค่าใช้จ่ายในการเดินทาง หรือท่องเที่ยว ค่าที่พัก ค่าอาหาร หรือสิ่งอื่นใดในลักษณะเดียวกัน และไม่ว่าจะให้เป็นบัตร ตัว หรือหลักฐานอื่นใด การชำระเงินให้ล่วงหน้า หรือการคืนเงินหรือสิ่งของให้ในภายหลัง

1. ธสน. จัดให้มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการให้และรับของขวัญ กำหนดเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรทุกระดับพึงปฏิบัติระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรม โดยมอบหมายให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายงานที่ได้รับมอบหมาย นำไปเผยแพร่และจัดกิจกรรมสร้างความตระหนัก เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน
2. คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับของ ธสน. ต้องไม่เรียกรับของขวัญ จากผู้เกี่ยวข้องในธุรกิจ ทั้งลูกค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น โดยต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับ หลักเกณฑ์การรับทรัพย์สินหรือ ประโยชน์อื่นใดโดยธรรมจรรยาของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2561 หมวด 6 มาตรา 126-129 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้หรือรับของขวัญของเจ้าหน้าที่ของรัฐ พ.ศ. 2565 และข้อบังคับ ธสน. ว่าด้วย การบริหารจัดการเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การให้สินเชื่อหรือลงทุนในกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน พ.ศ. 2564 (ปรับปรุงเอกสารแนบท้ายข้อบังคับฯ) 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 เป็นผู้จัดการจัดการ
5. กรณีหากเป็นการให้ของขวัญแก่หน่วยงานหรือพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนในต่างประเทศ การให้แลกเปลี่ยน รับของขวัญ หรือการเลี้ยงรับรอง ให้เกิดขึ้นได้ตามความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับกฎหมายหรือธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีในแต่ละประเทศ
6. ธสน. ได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน เพื่อกำกับดูแล ควบคุม และตรวจติดตามการให้และรับของขวัญที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์การติดสินบน และการทุจริตประพฤติมิชอบ ที่อาจนำมาซึ่งความเสียหายทั้งด้านการเงินและภาพลักษณ์การประกอบกิจการที่ดีของ ธสน.

## นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

---

คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับของ ธสน. จะต้องไม่ยินยอมหรือรู้เห็นเป็นใจให้บุคคลในครอบครัว\* ของตนรับของขวัญจากพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลในครอบครัวของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ด้วยกัน หรือของขวัญอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เว้นแต่เป็นการให้ตามปกติประเพณีนิยม ซึ่งมีราคา หรือมูลค่าไม่เกินสามพันบาทจากผู้ให้แต่ละคนและแต่ละโอกาส หรือตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติกำหนดไว้

ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องรับของขวัญที่ไม่สามารถส่งคืนให้แก่ผู้ให้ได้ ให้บันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริง เกี่ยวกับการรับของขวัญ และนำส่งของขวัญดังกล่าวแก่สำนักกรรมการผู้จัดการเพื่อเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาหนึ่งปี เมื่อพ้นกำหนดเวลาดังกล่าวหรือในระหว่างเวลาดังกล่าว หากการเก็บรักษาไว้จะเป็นภาระมากเกินไปสมควร หรือจะ กระทบต่อมูลค่าสินทรัพย์นั้น อย่างมีนัยสำคัญ อาจนำของขวัญนั้นออกขาย แลกเปลี่ยน โอน แปรสภาพ หรือทำลาย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ หากไม่สามารถดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐได้ ให้ดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และนำเงินที่ได้ส่งคืนเป็นรายได้ ของธนาคาร และเมื่อได้ดำเนินการแล้ว ให้ถือว่ากรรมการและบุคคลในครอบครัวไม่เคยได้รับของขวัญดังกล่าว

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

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

## หมวดที่ 4 : การเปิดเผยข้อมูล

### ➤ หลักการ :

คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้ ธสน.เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ 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 และสาธารณชนจะนำไปปรับใช้ได้

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 4.1 การเปิดเผยข้อมูล

1) คณะกรรมการธนาคารได้จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกันตามที่พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และแนวปฏิบัติที่ดีที่ สคร. ได้กำหนดไว้ในแนวทางการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ 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 โครงสร้างของคณะกรรมการและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
      - 2.1.3 การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะกรรมการชด้อย/คณะกรรมการอื่น ๆ ที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการ/อำนาจหน้าที่
      - 2.1.4 กฎบัตรของคณะกรรมการชด้อยของ ธสน.
      - 2.1.5 การประชุมของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย/คณะกรรมการเป็นรายบุคคล แยกตามประเภทค่าตอบแทน
      - 2.1.6 นโยบายและค่าตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย/ คณะทำงาน เป็นรายบุคคล แยกตามประเภทค่าตอบแทน
      - 2.1.7 รายชื่อรัฐวิสาหกิจหรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง
      - 2.1.8 ค่าตอบแทนของผู้บริหาร
      - 2.1.9 ข้อบังคับ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ว่าด้วย การบริหารจัดการเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การให้สินเชื่อหรือลงทุนในกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และการป้องกันการใช้อข้อมูลภายใน 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) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีนโยบายข้อมูลข่าวสารของธนาคารและการเปิดเผยข้อมูล โดยฝ่ายส่งเสริมภาพลักษณ์และสื่อสารองค์กร หรือหน่วยงานเจ้าของข้อมูล รับผิดชอบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของธนาคาร ตามหลักธรรมาภิบาล มีการดำเนินการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามความเหมาะสมและเป็นไปตามกรอบแนวทางที่คณะกรรมการธนาคาร กำหนด
  - 3) คณะกรรมการธนาคาร ส่งเสริมให้มีการจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินที่เป็นไปตามหลักมาตรฐานทางบัญชีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปต่อธนาคารแห่งประเทศไทยและ สคร. และเปิดโอกาสให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เข้าสอบทานงบการเงินและรายงานทางการเงินตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างครบถ้วนและโปร่งใส หากพบกรณีผิดปกติระหว่างงบการเงินและรายงานทางการเงิน สตง. ในฐานะผู้ตรวจสอบบัญชีภาครัฐ สามารถทำการรายงานความผิดปกติดังกล่าวแก่คณะกรรมการ

ตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการธนาคาร ได้โดยทันที เพื่อดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วนต่อไป

- 4) ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินผ่านช่องทางที่หลากหลาย โดยต้องครอบคลุมอย่างน้อย ได้แก่ รายงานประจำปี เว็บไซต์ของ ธสน. และเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธสน. ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงต่างประเทศ สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 5) ธสน. จะทำการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศผ่านรายงานประจำปีให้แล้วเสร็จภายใน 1 เดือนหลังจาก สตง. รับรองงบการเงิน ณ สิ้นปี หรือภายใน 1 เดือน นับจาก 6 เดือนหลังจากสิ้นปีบัญชีหาก สตง. ยังไม่ได้รับรองงบการเงิน โดย ธสน. จะจัดทำรายงานประจำปีโดยใช้ตัวเลขในงบการเงินที่จัดส่งและนำเสนอให้แก่ สตง. เป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณชน โดยภายหลังเมื่อ สตง. รับรองงบการเงินแล้ว ธสน. จะเร่งปรับปรุงรายงานประจำปีและเปิดเผยงบการเงินที่ผ่านการรับรองจาก สตง. แก่สาธารณชนโดยเร่งด่วนต่อไป
- 6) เพื่อให้การจัดทำรายงานทางการเงินการบัญชีถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ธสน. จึงกำหนดให้พนักงานต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และต้องมีการจัดเก็บเอกสารหลักฐานแสดงที่มาและผลการทำธุรกิจอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และเชื่อถือได้ โดยไม่บิดเบือนข้อมูลหรือสร้างรายการเท็จ ซึ่งจะทำให้ ธสน. สามารถบันทึกและทวนสอบแหล่งที่มาของกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ละช่วงเวลาได้อย่างโปร่งใส และยังเป็นส่งเสริมให้พนักงาน ธสน. ร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อความถูกต้องของรายงานทางการเงินขององค์กรร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารอีกทางหนึ่ง

## 4.2 การตรวจสอบภายใน

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

- 1) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ ธสน. ยึดหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีของ Institute of Internal Auditors (IIA) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติมและคู่มือการตรวจสอบภายในของ สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีอื่นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้การยอมรับเป็นกรอบแนวทางพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายฝ่ายตรวจสอบดูแลรับผิดชอบตรวจสอบการปฏิบัติงานของ ธสน. โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องมีการรายงานความเป็นอิสระ ก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายบัตรการตรวจสอบภายในอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ
- 3) คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบ กำกับให้ฝ่ายตรวจสอบต้องมีการจัดทำกฎบัตร ที่ระบุโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตการตรวจสอบภายใน จรรยาบรรณของผู้ตรวจสอบภายใน อำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบ กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและ

องค์กรกำกับดูแลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบกับฝ่ายบริหารและบุคคลอื่นที่ได้รับรายงานการตรวจสอบภายใน ความเป็นอิสระ วิธีปฏิบัติการตรวจสอบ สายการบังคับบัญชา การตรวจสอบภายในเพื่อให้ความเชื่อมั่นแก่ฝ่ายบริหาร การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ แนวทางในการดำเนินการเพื่อให้เห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ สิทธิ และมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาให้เห็นชอบ เพื่อนำไปใช้เป็นกรอบการปฏิบัติได้อย่างเป็นมาตรฐาน

- 4) ฝ่ายตรวจสอบของ ธสน. ต้องจัดทำแผนการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์และประจำปี ที่มีการใช้ผลประเมินความเสี่ยงเป็นพื้นฐานกำหนดกิจกรรมหรือแผนการตรวจสอบภายใน ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธนาคาร พิจารณาอนุมัติและเพื่อทราบ ตามลำดับ ก่อนเริ่มปีบัญชี
- 5) คณะกรรมการธนาคาร มุ่งมั่นให้การตรวจสอบภายในมีความโปร่งใสเป็นธรรม จึงกำหนดโครงสร้างการรายงานให้ฝ่ายตรวจสอบต้องทำการรายงานผลการตรวจสอบภายในพร้อมข้อสังเกตและข้อเสนอแนะแก่คณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง ควบคู่กับการนำเสนอผลการตรวจสอบภายในแก่กรรมการผู้จัดการของ ธสน. เพื่อทราบ โดยมีความถี่อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส
- 6) เพื่อความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบ จะเป็นผู้พิจารณาอัตรากำลัง ประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดค่าตอบแทนและแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ของฝ่ายตรวจสอบเป็นประจำทุกปี

## หมวดที่ 5 : คณะกรรมการ

### ➤ หลักการ

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

### ➤ แนวปฏิบัติ

คณะกรรมการธนาคาร ประกอบด้วย คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชด้อยต่าง ๆ

#### 5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการธนาคาร

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายที่สำคัญ และควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของ ธสน. รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลประกอบการของ 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 การจัดตั้งคณะกรรมการชด้อยต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลของคณะกรรมการธนาคาร

คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีคณะกรรมการชด้อยต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ศึกษาและกลับกรองงานตามความจำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยจัดทำกฎบัตรเพื่อกำหนดที่มา ขอบเขต อำนาจหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งประกอบด้วย

5.2.1) คณะกรรมการบริหาร มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. สนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคารในการบริหารจัดการธนาคารให้เป็นไปตาม เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ และแผนธุรกิจที่ธนาคารกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ตามข้อกำหนด กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
2. พิจารณาก่อนการรับหรืออนุมัติสินเชื่อ รับประกัน ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ แก้ไขหนี้ รวมทั้ง การบริหารจัดการทรัพย์สินของธนาคาร ตามอำนาจที่กำหนด
3. พิจารณาก่อนการรับหรืออนุมัติวงเงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุน
4. พิจารณาก่อนการรับหรืออนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างตามอำนาจและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
5. พิจารณาก่อนการรับหรืออนุมัติแผนธุรกิจและแผนงานของธนาคาร
6. พิจารณาก่อนการรับหรืออนุมัติงานอื่น ๆ ทุกประเภทที่เสนอคณะกรรมการธนาคารพิจารณา ยกเว้น งานที่อยู่ ภายใต้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และ/หรือ เป็นอำนาจของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นตามที่ คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย
7. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

5.2.2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ พิจารณาองค์ประกอบใน Skill Matrix ของธนาคาร ในการสรรหา ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาของธนาคาร กรรมการธนาคารที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการ ในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร และที่ปรึกษาคณะกรรมการ ชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ให้พิจารณาหลักการ ความเท่าเทียมและความหลากหลายทางเพศประกอบด้วย (Gender Equality)
2. คัดเลือก และเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเสนอให้ คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้ง ดังต่อไปนี้
  - ผู้บริหารฝ่ายหรือเทียบเท่าและผู้บริหารระดับสูง
  - ที่ปรึกษาของธนาคาร
  - กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จากคณะกรรมการธนาคาร
  - ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร และ ที่ปรึกษาคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ
3. คัดเลือก และเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการธนาคารที่ไม่ใช่ กรรมการโดยตำแหน่ง เพื่อให้คณะกรรมการธนาคารเห็นชอบก่อนเสนอรายชื่อให้รัฐมนตรีแต่งตั้ง ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทยที่บังคับใช้ในปัจจุบันหรือที่จะแก้ไขในภายหน้า
4. เปิดเผยนโยบายและรายละเอียดของกระบวนการสรรหาในรายงานประจำปี
5. การกำหนดค่าตอบแทน

5.1 กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น รวมถึงจำนวนค่าตอบแทนและ ผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาของธนาคาร กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ที่ปรึกษา คณะกรรมการธนาคาร และที่ปรึกษาคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ รวมทั้งโดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ยอมรับได้ เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ

5.2 ดูแลให้ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาของธนาคาร กรรมการในคณะกรรมการชด้อย่อยต่างๆ ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร และที่ปรึกษาคณะกรรมการชด้อย่อยต่างๆ ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายนั้น

5.3 กำหนดแนวทางการประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการ ที่ปรึกษาของธนาคาร กรรมการในคณะกรรมการชด้อย่อยต่างๆ ผู้บริหารระดับสูง ที่ปรึกษาคณะกรรมการธนาคาร และที่ปรึกษาคณะกรรมการชด้อย่อยต่าง ๆ รวมทั้งพิจารณาประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาปรับผลตอบแทนประจำปี โดยจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นของกรรมการผู้จัดการ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบ

5.4 กลั่นกรองความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง แก้อัดค่าตอบแทน หรือข้อกำหนดและเงื่อนไขสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการ

5.5 กลั่นกรองและเสนอแนะแนวทางการจ่ายค่าตอบแทน งบประมาณ ขึ้นเงินเดือนประจำปี และผลประโยชน์อื่นของพนักงานโดยรวม

5.6 เปิดเผยนโยบายเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและเปิดเผยค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งจัดทำรายงานการกำหนดค่าตอบแทน โดยอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงาน และความเห็นของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจด้วย

อนึ่ง กรณีที่คณะกรรมการธนาคารมีมติอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงแก้อัดค่าตอบแทน หรือข้อกำหนดและเงื่อนไขสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการ ให้ธนาคารจัดส่งมติดังกล่าว พร้อมสัญญาจ้างของกรรมการผู้จัดการให้กระทรวงการคลังเพื่อขอความเห็นชอบในการแก้ไขดังกล่าวด้วย

## 6. ด้านนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงาน

6.1 กลั่นกรองแนวนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

6.2 กลั่นกรองความเหมาะสมของแผนงานประจำปีด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และงบประมาณอัตรากำลังประจำปี เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนการดำเนินงานของธนาคาร และจะดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม ก่อนการนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งติดตามการดำเนินงานตามแผนงานประจำปี ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6.3 อนุมัติการปรับปรุงแผนงานประจำปีด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีเป็นการปรับปรุงที่ไม่มีความสำคัญ และไม่กระทบตัวชี้วัดหลักและ/หรือเป้าหมายระดับองค์กร

## 7. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

### 5.2.3) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กลั่นกรองกฎบัตรคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และกฎบัตรการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
2. กลั่นกรอง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สนับสนุนนโยบายการบริหารความเสี่ยงฉบับต่าง ๆ และนโยบายด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา

3. อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร (รวมถึง ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)) แผนการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และแผนการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับการปฏิบัติงาน (Governance Risk and Compliance : GRC) 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
    - รายงานผลการปฏิบัติงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
    - 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. มีความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน
  12. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย
- 5.2.4) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. อนุมัติแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ
2. กลั่นกรองนโยบายและคู่มือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายและคู่มือด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงนโยบายและคู่มือที่เกี่ยวข้องกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม นโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ธสน. อย่างยั่งยืน รวมถึงประเด็นที่มีนัยสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality) เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
3. กลั่นกรองคู่มือจริยธรรม ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณา
4. ควบคุมดูแล การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน. ผ่านการติดตามรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบและแผนการดำเนินงานที่ตั้งไว้ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
5. ส่งเสริมให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน. อย่างต่อเนื่อง
6. ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการธนาคาร ควบคุมและให้ความเห็นการปฏิบัติงานของกรรมการฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
7. ควบคุมดูแล กำกับ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการด้านจริยธรรมของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้สอดคล้องตามกฎหมาย ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ กฎเกณฑ์ภายใน ธสน. ที่เกี่ยวข้องกับด้านจริยธรรม ตลอดจนข้อกำหนดว่าด้วยการรักษาจริยธรรม : กลไกและการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เช่น
  - ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินการด้านจริยธรรม สอดส่อง ควบคุม และรณรงค์ ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจและข้อกำหนดของจริยธรรมของ ธสน. รวมถึงติดตามและประเมินผลการดำเนินการด้านจริยธรรมของ ธสน.
  - พิจารณาให้ความเห็นและตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อร้องเรียนกรณีมีการฝ่าฝืนมาตรฐานทางจริยธรรม หรือไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ธสน. และข้อกำหนดของจริยธรรมของ ธสน. ในกรณีที่ผู้ไม่ปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและข้อกำหนดของจริยธรรมดังกล่าว เป็นกรรมการ ธสน. ผู้บริหารสูงสุด หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นที่ไม่มีผู้บังคับบัญชา ให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ธสน. เพื่อให้มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดว่าด้วยการระบอบการรักษาจริยธรรมฯ โดยให้นำแนวทางของคณะกรรมการมาตรฐานทางจริยธรรม (ก.ม.จ.) เกี่ยวกับการบังคับใช้ประมวลจริยธรรมให้ครอบคลุมถึงคณะกรรมการมาประกอบการพิจารณาด้วย
    - คุ้มครองฝ่ายงานที่ดูแลด้านจริยธรรมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม
    - คุ้มครองผู้บริหารและพนักงาน ธสน. ซึ่งปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ธสน. และข้อกำหนดจริยธรรมของหน่วยงาน อย่างตรงไปตรงมามีให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมต่อผู้นั้น

8. เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)/ กรรมการ (ผู้เชี่ยวชาญภายนอก)/ ที่ปรึกษาคณะกรรมการชุดย่อย/ ผู้เชี่ยวชาญ โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (NRC) เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเสนอ คณะกรรมการธนาคารอนุมัติ
9. พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบ ต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน. ได้ตามความเหมาะสม
10. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของ ธสน.

5.2.5) คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. จัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ของธนาคาร โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการธนาคาร และมีการสอบทาน ความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. ทบทวนและอนุมัติกฎบัตรการตรวจสอบภายใน แผนการตรวจสอบภายใน และคู่มือการปฏิบัติงาน ของฝ่ายตรวจสอบ
3. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระบบบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตและระบบการรับ แจ้งเบาะแส ระบบการสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ด้านจริยธรรมในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. สอบทานรายงานทางการเงินรายไตรมาสและประจำปี เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทางการเงินนั้นได้ จัดทำอย่างครบถ้วนถูกต้องเป็นไปตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป และมีการเปิดเผยข้อมูล อย่างเพียงพอ
5. สอบทานการดำเนินงานของธนาคารให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร
6. สอบทานให้ธนาคารมีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี และพิจารณาความเป็นอิสระของ ฝ่ายตรวจสอบ รวมทั้งกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากร และทบทวนความเพียงพอและเหมาะสม ของทรัพยากรของฝ่ายตรวจสอบ
7. สอบทานการดำเนินงานต่าง ๆ ของธนาคารตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและ การจัดการ (Enabler) ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามแนวทาง ที่ธนาคารกำหนด
8. ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบ รายการใดที่เห็นว่าจำเป็น รวมทั้งเสนอค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชีต่อคณะกรรมการธนาคาร
9. ประสานงานกับผู้สอบบัญชี ฝ่ายบริหาร และองค์กรกำกับดูแลอื่น เพื่อให้การดำเนินงาน ของธนาคารบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. การติดตามการดำเนินการตามข้อเสนอแนะและข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล เกี่ยวกับการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร

11. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร
12. เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการธนาคารในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบ  
ทั้งนี้ ให้แจ้งการแต่งตั้ง โยกย้าย และถอดถอนผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายตรวจสอบต่อธนาคารแห่งประเทศไทยทราบภายใน 15 วันนับแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือที่ธนาคารแห่งประเทศไทย จะกำหนดเป็นอย่างอื่นในภายหลัง
13. ในกรณีที่การดำเนินงานตรวจสอบภายในเรื่องใดของคณะกรรมการตรวจสอบมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ให้คณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาให้มีการดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยค่าใช้จ่ายของธนาคาร ทั้งนี้ การดำเนินการว่าจ้างให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของธนาคาร
14. ให้คณะกรรมการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นรายบุคคลและทั้งคณะอย่างน้อยปีบัญชีการเงินละ 1 ครั้ง รวมทั้งรายงานผลการประเมินปัญหาและอุปสรรคตลอดจนแผนการปรับปรุงการดำเนินงานให้คณะกรรมการธนาคารทราบ
15. ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือคณะกรรมการธนาคารมอบหมาย ซึ่งอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

ดังนี้

5.2.6) คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ

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 และให้ความเห็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการธนาคาร และ/หรือคณะกรรมการบริหาร ให้พร้อมสนับสนุนธุรกิจของธนาคาร
7. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการประเมินและการบริหารจัดการความเสี่ยงทางเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร
8. พิจารณากลั่นกรอง และให้ความเห็นด้านการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ที่ครอบคลุมถึงกระบวนการกำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัย โครงสร้าง

การกำกับดูแลความมั่นคงปลอดภัย และนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
ของธนาคาร

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. พิจารณากลั่นกรองแผนวิสาหกิจ แผนธุรกิจ แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีของ ธสน. และให้ข้อเสนอแนะด้านการจัดการทรัพยากรของแผนปฏิบัติการประจำปีของ ธสน. ให้มีความพอเพียงและเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนการดำเนินงานของธนาคารร่วมกับคณะกรรมการบริหาร โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
  2. พิจารณากลั่นกรองแนวทางการจัดการด้านกลยุทธ์องค์กร 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) คณะกรรมการกถันกรองด้านกฎหมาย มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. กถันกรอง ให้ความเห็น หรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ไขพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมถึงกฎ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของธนาคาร
2. กถันกรอง 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. ปรีกษาหาหรือเพื่อแก้ปัญหาตามคำร้องทุกข์ของลูกจ้าง รวมถึงการร้องทุกข์ที่เกี่ยวกับการลงโทษทางวินัย
5. ปรีกษาหาหรือเพื่อพิจารณาสภาพการจ้าง

### 5.3 การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างการประชุมของคณะกรรมการธนาคาร ให้มีคุณภาพ และเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้อคณะกรรมการแสดงความคิดเห็น และกำกับดูแลธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดทั้งปี โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- 5.3.1) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และ/หรือ ตามความเหมาะสม โดยจะมีการจัดทำแผนปฏิทินกำหนดการประชุมล่วงหน้าของกรรมการ นำเสนอให้อคณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติให้อคณะกรรมการเข้าร่วมการประชุมได้อย่างครบถ้วน โดยอย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ทั้งหมด ต้องมีกรรมการเข้าร่วมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด
- 5.3.2) เพื่อให้ดำเนินการตามวาระการประชุมที่ได้กำหนดและแจ้งคณะกรรมการไว้ล่วงหน้าได้อย่างครบถ้วน ประธานและกรรมการผู้จัดการของ ธสน. จะต้องร่วมพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ คัดเลือก และกำหนดวาระประชุมของคณะกรรมการให้มีจำนวนเรื่องที่มีความสำคัญที่เหมาะสม สอดรับกับระยะเวลาการประชุมที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการถอน เลื่อน เพิ่ม และเวียนวาระ รวมถึงการขอสัตยาบันในแต่ละครั้งการประชุม
- 5.3.3) คณะกรรมการธนาคาร ได้มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการ ดำเนินการรวบรวมและจัดทำเอกสารประกอบการประชุม เพื่อนำเสนอแก้อคณะกรรมการอย่างรวดเร็วเฉลี่ยภายใน 5 วันทำการก่อนการประชุมคณะกรรมการธนาคาร
- 5.3.4) คณะกรรมการธนาคาร สนับสนุนให้กรรมการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาลเพื่อประกอบการตัดสินใจ จึงกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับวาระต่าง ๆ ต้องเข้าร่วมเพื่อนำเสนอข้อมูลสารสนเทศและตอบข้อซักถามของกรรมการ ให้เกิดความกระจ่างก่อนการตัดสินใจลงมติในแต่ละครั้งการประชุม

- 5.3.5) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้กรรมการทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น โดยกรรมการผู้จัดการและฝ่ายจัดการต้องนำเสนอข้อมูลภายในอย่างโปร่งใส ไม่บิดเบือนที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือให้ข้อมูลที่เป็นเท็จ และต้องเป็นไปตามกรอบแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของ ธสน.
- 5.3.6) ประธานคณะกรรมการธนาคาร ส่งเสริมให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ โดยใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมอบข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะ ด้วยความซื่อสัตย์ รอบคอบ และระมัดระวัง โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ธสน. เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกอย่างสมดุล

#### 5.4 การประเมินคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ

- 5.4.1) คณะกรรมการธนาคารมอบหมายสำนักกรรมการผู้จัดการ เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการสนับสนุนให้คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในรูปแบบรายคณะ และรายบุคคลหรือรายไขว้ตามความเหมาะสม 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) คณะกรรมการธนาคาร จึงกำหนดให้กระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการธนาคาร ต้องได้รับการประเมินคุณภาพและมาตรฐานจากผู้เชี่ยวชาญที่เป็นอิสระจากภายนอกเป็นประจำทุก 3 ปี และกำหนดแนวทางหรือจัดทำแผนพัฒนากระบวนการประเมินตนเองของคณะกรรมการให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม
- 5.4.4) ธสน. จะเปิดเผยผลประเมินตนเองของกรรมการ รวมถึงผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของ ธสน. อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร ในแต่ละปี และยังสะท้อนถึงการมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้สามารถกำกับดูแล ธสน. ให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 5.5 การประเมินกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง

- 5.5.1) คณะกรรมการธนาคาร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นทางการเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการให้สร้างผลสำเร็จได้ตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่กำหนด โดยให้มีหน้าที่กำหนดนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น รวมถึงจำนวนค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานและมาตรฐานที่ยอมรับได้ ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลในทางปฏิบัติต่อไป
- 5.5.2) คณะกรรมการธนาคาร ติดตามผลการดำเนินการของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูง ทุก 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 และผลตอบแทนทั้งด้านการเงินและไม่ใช่งานเงิน เป็นต้น โดยทำการเปิดเผยเป็นรายการรวมการครอบคลุมทั้งคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ ในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคารอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี ทั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับรู้และพิจารณาได้ถึงความเหมาะสมระหว่างค่าตอบแทนของคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ และผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างชัดเจนต่อไป

## 5.7 ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ

- 5.7.1) คณะกรรมการธนาคารแต่งตั้งให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้นำเสนอหลักเกณฑ์ วิธีพิจารณาและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดในสัญญาจ้าง และนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาเห็นชอบอย่างสม่ำเสมอทุกปี โดยค่าตอบแทนดังกล่าวจะเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของกรรมการผู้จัดการ
- 5.7.2) ธสน. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการกำหนดค่าตอบแทน และรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคารอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรับรู้และ

พิจารณาได้ถึงความเหมาะสมระหว่างค่าตอบแทนและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบปีได้อย่าง  
โปร่งใส ถูกต้อง และเป็นธรรม

## 5.8 การพัฒนาคณะกรรมการและกรรมการใหม่

- 5.8.1) คณะกรรมการธนาคาร มุ่งเน้นพัฒนาทั้งคณะกรรมการใหม่ และคณะกรรมการทั้งคณะ ที่ครอบคลุม ตั้งแต่ระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการ และทักษะความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจอย่างครบถ้วน และมอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการเป็นผู้สนับสนุนให้คณะกรรมการพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
- 5.8.2) การพัฒนาคณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ต้องมีความสอดคล้องกับผลประเมินตนเองประจำปีของคณะกรรมการธนาคาร และครอบคลุมรูปแบบของการพัฒนาตนเองทั้งด้านการฝึกอบรม สัมมนา และเยี่ยมชมดูงาน ทั้งภายใน ธสน.หรือจากหน่วยงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอเป็นรายปี
- 5.8.3) การพัฒนากรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ ธสน. จะจัดทำและนำเสนอเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคาร และการประกอบกิจการของ ธสน. เช่น ข้อมูลสถานภาพทั่วไป ผลการดำเนินงานในอดีต กฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง นโยบายการปฏิบัติงานที่สำคัญ คู่มือกรรมการ และคู่มือจริยธรรมธุรกิจ เป็นต้น พร้อมทั้งจัดให้มีการบรรยายและเยี่ยมชมกิจการ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและทำให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการอื่นในคณะกรรมการธนาคารได้อย่างเต็มศักยภาพต่อไป

## 5.9 การพัฒนาและวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง

- 5.9.1) คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนดหลักเกณฑ์ กระบวนการคัดเลือก และแผนการบริหารจัดการกลุ่มผู้นำที่มีศักยภาพและความเหมาะสมที่จะเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานสำคัญในอนาคตอย่างครบถ้วนตามระดับสายการบังคับบัญชาและตำแหน่งงานที่สำคัญของ ธสน. โดยกรอบแนวทางการดำเนินงานดังกล่าวต้องสอดคล้องตามมาตรฐานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป
- 5.9.2) คณะกรรมการธนาคาร จะดำเนินการติดตามผลสำเร็จของการพัฒนาผู้นำ และการสืบทอดตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร จากการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอทุกปี

## 5.10 การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

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

- 5.10.2) ธสน. มอบหมายให้สำนักกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน เป็นผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อป้องกัน และส่งเสริมไม่ให้เกิดเหตุการณ์ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ธสน.
- 5.10.3) คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้ ธสน. จัดทำแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ เผยแพร่ ให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้รับรู้ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.10.4) เพื่อให้ธนาคารป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้อย่างแท้จริง ธสน. จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้
- มอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ฝ่ายตรวจสอบ และฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน ให้มีมาตรฐานและดำเนินงานในเชิงบูรณาการ โดยระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนการควบคุมภายในและการ บริหารความเสี่ยง รวมถึงการตรวจสอบภายในเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงคณะกรรมการธนาคาร พิจารณาตามลำดับชั้นอย่างสม่ำเสมอทุกปี
  - ธสน. ได้กำหนดพฤติกรรมจริยธรรม เพื่อป้องกันและลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระบุเป็น ส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรมทุกระดับทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน มอบหมายให้ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมจริยธรรมที่มุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรและ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รวมถึงจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ และกิจกรรม สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้เกิดความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีที่จะหลีกเลี่ยงและไม่กระทำการ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - ธสน. จัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ระดับ คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งบุคลากรของ ธสน. ทุกกลุ่มต้องถือปฏิบัติ และ ดำเนินการรายงานตามกรอบแนวทางแบบฟอร์ม และระยะเวลาที่ ธสน. กำหนดอย่าง เคร่งครัด โดยข้อมูลที่น่าเสนอต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันกาล ครอบคลุม ทั้งตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น คู่สมรส บุตร และบุคคลในครอบครัว เป็นต้น
  - กรณีที่ ธสน. จำเป็นต้องทำรายการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายในขององค์กร เช่น การทำ รายการระหว่างบริษัทของกรรมการ และผู้บริหาร กับ ธสน. เป็นต้น คณะกรรมการธนาคาร จะกำกับดูแลการดำเนินงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้รายการดังกล่าวมีความโปร่งใส ยุติธรรมเสมอเหมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก โดยกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในรายการนั้น จะไม่มีส่วนในการพิจารณาอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกัน ดังกล่าว
  - ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยนโยบาย กรอบหลักการ แนวปฏิบัติ และผลการป้องกันความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์แก่สาธารณชนภายนอกให้รับรู้อย่างทั่วถึงกันเป็นประจำทุกปี ผ่านช่องทาง ต่าง ๆ ของ ธสน. โดยครอบคลุมอย่างน้อยได้แก่ รายงานประจำปี และเว็บไซต์ของธนาคาร

### 5.11 การป้องกันการเกิดรายการเกี่ยวโยง

- 5.11.1) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน รายงานข้อมูลการมีส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้องกับตนเอง ทั้งก่อนเข้ารับตำแหน่ง เมื่อมีการโยกย้ายตำแหน่ง และหากมีการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์หรือการดำรงตำแหน่งระหว่างปีที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ธสน. เป็นประจำทุกปี
- 5.11.2) สำนักกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายจัดซื้อและธุรการ ปรับปรุงข้อมูลในระบบตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องกันในการพิจารณาสินเชื่อ และการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การตรวจสอบรายการที่เกี่ยวข้องในระบบมีความเป็นปัจจุบันรวมถึงป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้ที่มีการทำธุรกรรมกับ ธสน.
- 5.11.3) คณะกรรมการพึงหลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเอง คู่สมรส บุตร ผู้เกี่ยวข้องทางสายเลือดอื่น หรือพวกพ้อง ซึ่งส่งผลให้ ธสน. ต้องเสียผลประโยชน์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือขัดขวางการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.11.4) คณะกรรมการพึงตัดสินใจดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดของ ธสน. โดยปราศจากอิทธิพลของความต้องการส่วนตัวหรือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง และใช้ราคายุติธรรม เหมาะสมเสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) เมื่อต้องเกี่ยวข้องในกระบวนการเสนอว่าจ้าง คัดเลือก ตัดสินใจหรืออนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้รายงานประธานคณะกรรมการ
- 5.11.5) คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของ ธสน. อย่างสม่ำเสมอ
- 5.11.6) ธสน. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและผลการจัดการรายการที่เกี่ยวข้องกัน ในรายงานประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี

### 5.12 การป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน

- 5.12.1) ธสน. กำหนดนิยามข้อมูลภายในหมายถึงข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งธนาคารยังไม่มีเปิดเผยหรือห้ามเปิดเผยต่อสาธารณะโดยทั่วไปที่อาจมีผลต่อราคาหรือการตัดสินใจของนักลงทุน
- 5.12.2) ธสน. จัดให้มีแนวปฏิบัติที่ดีเรื่องการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในบรรจุอยู่ภายใต้ข้อบังคับธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทยว่าด้วย การบริหารจัดการเพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การให้สินเชื่อหรือลงทุนในกิจการที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน พ.ศ. 2567 และมอบหมายให้ฝ่ายกำกับกฏปฏิบัติงานมีหน้าที่ทบทวนข้อบังคับฉบับนี้ให้เป็นปัจจุบันเสมอ โดยอย่างน้อยทุก 3 ปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีความสำคัญ ยกเว้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเอกสารแนบท้ายข้อบังคับฉบับนี้ ให้เป็นอำนาจของกรรมการผู้จัดการ มีอำนาจอนุมัติเอกสารแนบท้ายข้อบังคับฉบับนี้
- 5.12.3) เพื่อให้ธนาคารมีการดำเนินงานอย่างเป็นมาตรฐานในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในได้อย่างแท้จริง ธสน. จึงจัดให้มีมาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายใน โดยกำหนดให้กรรมการธนาคาร กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานถือปฏิบัติ เป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนี้

- (1) มีหน้าที่ดูแลจัดการรักษาความลับของข้อมูลภายใน จนกว่าจะมีการเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อป้องกันไม่ให้นำไปแสวงหาประโยชน์ หรือเปิดเผยโดยมิชอบ
- (2) ต้องใช้ความระมัดระวังในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลภายในรั่วไหลโดยไม่ตั้งใจ
- (3) ต้องยึดมั่นแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมโดยรับผิดชอบต่อผลจากการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- (4) ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน
- (5) ไม่หาประโยชน์จากการใช้ข้อมูลภายในของธนาคาร แม้พ้นสภาพหรือสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่ไปแล้ว
- (6) ติดตาม หรือเฝ้าระวัง หรือแจ้งเบาะแสหากพบเห็นผู้กระทำความผิดจากการใช้ข้อมูลภายในของธนาคารเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่นผ่านช่องทางต่าง ๆ

## หมวดที่ 6 : การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

### ➤ หลักการ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นระบบบริหารจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับการกำกับดูแลกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน แนวทางปฏิบัติที่ดีในหมวดดังกล่าวนี้ จึงเป็นหลักการที่ ธสน. ได้นำมากำหนด เป็นแนวปฏิบัติพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของกระทรวงการคลังและธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลและเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการธนาคารได้มุ่งมั่นให้ระบบบริหารจัดการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน จึงได้จัดให้มีคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และฝ่ายบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับมอบนโยบายนำไปขับเคลื่อนให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงได้จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานคุณภาพและความเพียงพอในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐได้อีกทางหนึ่ง

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 6.1 การควบคุมภายใน

คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างให้ ธสน. มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ห้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง ภารกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีกระบวนการประกอบธุรกิจที่เป็นมาตรฐาน และมีแนวทางการควบคุมความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของ ธสน. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

1. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการประยุกต์มาตรฐานการควบคุมภายในตาม Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control 2013) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย “มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561” รวมถึงหลักเกณฑ์และแนวทางการควบคุมภายในอื่นที่ธนาคารแห่งประเทศไทยยอมรับ นำมาเป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการพัฒนามาตรฐานและความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของ ธสน.
2. เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้ ธสน. ต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการควบคุมภายในทั้งระยะยาวและประจำปีที่มีการกำหนดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมการควบคุมตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งแผนการควบคุมภายในดังกล่าวต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาหรือรับทราบเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี เพื่อนำไปเผยแพร่และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ต้นปีบัญชี
3. คณะกรรมการธนาคาร ได้จัดให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงกลั่นกรองการกำกับดูแลความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่ดี ก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัติ อีกทั้งกำกับดูแลประสิทธิภาพ มาตรฐาน และความเพียงพอของกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงติดตามผลลัพธ์ที่เกิดจากการควบคุมภายใน ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร ติดตามได้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายปี
4. เพื่อให้การควบคุมภายในมีมาตรฐานสอดคล้องกับหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศ คณะกรรมการธนาคาร 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 ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน และยังเป็นการสนับสนุนให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศได้อีกทางหนึ่ง
7. ธสน. กำหนดให้ ฝ่ายตรวจสอบ ในฐานะผู้ติดตามตรวจสอบกระบวนการและผลลัพธ์ของการควบคุมภายใน ต้องมีความเป็นอิสระ และต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการควบคุมภายใน ระบุเป็นส่วนหนึ่งของกฎบัตรที่พึงปฏิบัติ ก่อนดำเนินการตรวจติดตามมาตรฐานและความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
8. ธสน. กำหนดให้ ฝ่ายตรวจสอบ มีหน้าที่มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการประเมินระบบควบคุมภายในให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง นำไปปรับปรุง และพัฒนาเพื่อทำให้ ธสน. มีสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การจัดการสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารและคณะกรรมการ รวมถึง กิจกรรมและกระบวนการติดตามของระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลตอบสนองตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์
9. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรม GRC ให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับตระหนักและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล (Governance) มีความรับผิดชอบในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง (Risk Management) และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance) อย่างเคร่งครัด วัฒนธรรม GRC นี้จะถูกผนวกเข้ากับกระบวนการทำงานประจำวัน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการบริหารโครงการ เพื่อให้ ธสน. ดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส รับผิดชอบ และยั่งยืนผนวกการควบคุมภายในเข้ากับการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integrated Risk & Control) เพื่อให้ระบบควบคุมสอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
10. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงมิติความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) และการบริหารภาวะวิกฤติ (Crisis Management) โดยมุ่งให้ ธสน. สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิด ผ่านการกำหนดแผนงาน มาตรการ และขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน พร้อมทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การตอบสนองและการฟื้นฟูดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และลดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้น้อยที่สุด
11. คณะกรรมการธนาคารกำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมและทดสอบความรู้ด้านการควบคุมภายในแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการปฏิบัติตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี อันจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกรอบการกำกับดูแลขององค์กรคณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมและทดสอบความรู้ด้านการควบคุมภายในแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการปฏิบัติตามมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี อันจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับกรอบการกำกับดูแลขององค์กร

## 6.2 การบริหารความเสี่ยง

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

- 1) คณะกรรมการธนาคาร แต่งตั้งให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เป็นผู้กลั่นกรองกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง/กฎบัตร/นโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีมาตรฐานเป็นไปตามหลักการ COSO-Enterprise Risk Management 2017 (COSO-ERM 2017) และหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดหรือให้การยอมรับ
- 2) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร มีบทบาทหน้าที่หลักในการปฏิบัติตามนโยบาย จัดทำการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและความรุนแรง พร้อมจัดทำกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง รวมถึงแผนบริหารความเสี่ยงทั้งระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง เพื่อพิจารณาอนุมัติ ก่อนเริ่มปีบัญชี และคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ
- 3) ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ต้องบริหารความเสี่ยงโดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในมิติต่าง ๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) และความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) และด้านอื่น ๆ เพื่อให้ธนาคารบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างครอบคลุมและสมบูรณ์ในทุกมิติ
- 4) คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง จะดำเนินการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรและฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เพื่อกลั่นกรองผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และแผนการบริหารความเสี่ยงทั้งระยะยาวและประจำปี ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณา/รับทราบต่อไป
- 5) เพื่อให้ ธสน. มีทัศนคติและวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กรและฝ่ายบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต จึงควรร่วมมือกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมฝึกอบรมและสร้างบรรยากาศอย่างต่อเนื่องทั้งปี เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักและร่วมบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

## หมวดที่ 7 : จรรยาบรรณของ ธสน.\*

### ➤ หลักการ

คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญกับหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ธสน. จึงได้จัดทำคู่มือจริยธรรมทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ให้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด ตลอดจนมีการสื่อสาร และจัดกิจกรรมสร้างบรรยากาศ เพื่อเสริมสร้างความตระหนักและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญมีความมุ่งมั่นร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติตนเป็นผู้มีจริยธรรมและจรรยาบรรณได้ตามกรอบแนวทางที่ ธสน. กำหนดอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

### ➤ แนวปฏิบัติ

1. เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับของ ธสน. มีพฤติกรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นพื้นฐานในการประกอบกิจการ คณะกรรมการธนาคาร จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมโดยมีแนวปฏิบัติที่ดีแบ่งออกเป็นระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของ ธสน. และช่องทางต่าง ๆ ตามความเหมาะสมเพื่อให้นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับของ ธสน. มีความตระหนักในด้านจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ และประเมินการรับรู้ ความตระหนัก และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรมที่สอดคล้องกับการส่งเสริมดังกล่าวเป็นประจำทุกปี
3. เพื่อมั่นใจได้ถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจริยธรรมจรรยาบรรณที่กำหนด ธสน. ได้กำหนดนำหลักจริยธรรมจรรยาบรรณ มาพิจารณาร่วมกับค่านิยมของ ธสน. และกำหนดเป็นพฤติกรรมพึงประสงค์ในการบริหารจัดการสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) เพื่อให้การปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นไปอย่างมีระบบ เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และพร้อมผูกโยงกับแรงจูงใจได้อย่างเป็นรูปธรรม
4. คณะกรรมการธนาคาร มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นผู้กำกับดูแล และติดตามผลการปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของ ธสน. ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี
5. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการทบทวนคู่มือจริยธรรมของ ธสน. เป็นประจำทุก 1 ปี เพื่อให้องค์กรมีพฤติกรรมจริยธรรม\*\*ที่เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับสากลที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลา
6. คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดจรรยาบรรณเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ตามวิชาชีพการเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ สรุปได้ดังนี้

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

\*\*สำหรับพฤติกรรมจริยธรรมของ คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ได้มีรายละเอียดข้อพึงปฏิบัติ กำหนดไว้ในคู่มือจริยธรรมของ ธสน.

## 7.1 จรรยาบรรณของกรรมการ

ธสน. มุ่งหวังให้กรรมการของ ธสน. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- 1) กรรมการ ธสน. ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายของภาครัฐ วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของ ธสน. และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรอย่างเคร่งครัด
- 2) คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 3) รักษาความเป็นอิสระในการตัดสินใจ วางตัวเป็นกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด และไม่รับอิทธิพลจากบุคคลหรือกลุ่มใดที่อาจกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่
- 4) เปิดเผยและจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างโปร่งใส และไม่เข้าร่วมพิจารณาหรือการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ส่วนตน
- 5) ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายและมาตรฐานสากลกำหนด
- 6) รักษาความลับของข้อมูลองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลภายใน
- 7) ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และคำนึงถึงจริยธรรมของเทคโนโลยี และปัญญาประดิษฐ์ (AI Ethics)
- 8) พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี
- 9) เข้าร่วมการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโดยรวม และการประเมินรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลไปพัฒนาและปรับปรุงการกำกับดูแลกิจการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 7.2 จรรยาบรรณของผู้บริหาร

### 7.2.1) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อผู้ถือหุ้นภาครัฐ

ผู้บริหารของ ธสน. ต้องปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ธสน. เป็นที่ตั้ง โดยปราศจากผลประโยชน์ส่วนตน อิทธิพลจากผู้ใกล้ชิด ตลอดจนจนกระทั่งการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตัวกับผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียหรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับประเด็นใด ๆ ให้งดการปฏิบัติตนและให้ผู้อื่นเข้ามารับผิดชอบแทนตน เพื่อไม่ให้เกิดประเด็นว่าด้วยการมีผลประโยชน์ทับซ้อน ใช้อำนาจของตนในทางที่ผิด เอื้อประโยชน์ต่อตนเอง อันส่งผลให้ ธสน. ได้รับความเสียหาย ดังนั้น ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญและปฏิบัติตามนโยบาย มาตรการป้องกันและระเบียบข้อบังคับในเรื่องการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย และการเปิดเผยส่วนได้ส่วนเสียตามที่ ธสน. กำหนดอย่างเคร่งครัด

### 7.2.2) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อพนักงาน

บุคลากรของ ธสน. ทุกคนเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจของ ธสน. ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และทักษะต่าง ๆ เข้ามาประกอบในการบริหารจัดการพนักงาน เพื่อให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพ ทั้งต่อองค์กร ตนเองและสังคม นอกจากนั้นแล้ว ผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมแก่พนักงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน

อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาทหน้าที่ของตน พร้อมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 7.2.3) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อลูกค้า

ผู้บริหารจะคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ด้วยราคาที่เป็นธรรมและมีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วนและถูกต้อง มีการจัดระบบการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเก็บรักษาความลับของลูกค้าอย่างเคร่งครัดและไม่นำข้อมูลเหล่านั้นไปเปิดเผยหรือแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

#### 7.2.4) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อคู่ค้าและ/หรือเจ้าหน้าที่ และ/หรือลูกหนี้

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

#### 7.2.5) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อคู่แข่งทางการค้า

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

#### 7.2.6) จรรยาบรรณผู้บริหารต่อสังคม

ธสน.เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ย่อมมีภาระที่ต้องรับผิดชอบต่อในการพัฒนา และคืนผลประโยชน์กลับสู่ชุมชนและสังคมโดยรวม เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของ ธสน. ซึ่ง ธสน.มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาสังคม ชุมชนสิ่งแวดล้อม ได้แก่ สนับสนุนการศึกษาแก่เยาวชน และสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์แก่ชุมชนที่ด้อยโอกาส เพื่อนำชุมชนไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

### 7.3 จรรยาบรรณของพนักงาน

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

1. ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติของ ธสน. อย่างเคร่งครัด
2. ดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เป็นธรรม และรักษามาตรฐานวิชาชีพอย่างสูงสุด
3. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของ ธสน. ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. หลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และเปิดเผยอย่างโปร่งใส หากมีความเกี่ยวข้อง

5. รักษาความลับของข้อมูลองค์กร ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้อง ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และป้องกันการรั่วข้อมูลภายในโดยมิชอบ
6. ใช้ทรัพยากรขององค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และคำนึงถึงจริยธรรมของเทคโนโลยี
7. ไม่กระทำการทุจริต รับสินบน หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตน
8. ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความเคารพ ให้ความร่วมมือ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
9. พัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี

## หมวดที่ 8 : ความยั่งยืนและนวัตกรรม

### ➤ หลักการ

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

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 8.1 การพัฒนานวัตกรรม

1. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ศูนย์ความเป็นเลิศด้านการค้า และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำรวจหาความต้องการของลูกค้า (Voice of Customer) และความคาดหวังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) เพื่อนำมาใช้ประกอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้นวัตกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดแก่การค้าการลงทุนระหว่างประเทศ ไม่สร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
2. คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นองค์ประกอบพื้นฐานสำหรับการพัฒนานวัตกรรมภายในธนาคาร ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างรวดเร็วทุกสถานที่ ทุกช่วงเวลา โดยเฉพาะด้านการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ ที่มีข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลาการประสานงานและดำเนินธุรกรรมทางการเงิน
3. คณะกรรมการธนาคาร เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับของธนาคารคิดสร้างสรรค์ โดยสนับสนุนให้มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิดค้น และริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมทั้งกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้พนักงานต้องการพัฒนาสิ่งใหม่ที่ครอบคลุมทั้งด้านกระบวนการปฏิบัติงานการให้บริการทางการเงิน หรือแม้แต่ผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องทุกปี
4. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินเพื่อสนับสนุนการคิดค้น วิจัย และพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นประจำทุกปี โดยกำหนดวงเงินขั้นต่ำที่เทียบเท่ากับองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารโดยทั่วไป
5. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมต่อการคิดสร้างสรรค์ คิดค้น และพัฒนานวัตกรรม ธสน. ได้จัดทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงิน ได้แก่ ฐานข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยีที่จำเป็นต่อสำหรับธุรกิจสถาบันการเงินการธนาคาร เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้ชำนาญการด้านเทคโนโลยี เครือข่ายพันธมิตรด้านการพัฒนานวัตกรรมภายนอก และทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอและครบถ้วนตามความต้องการของพนักงานเป็นประจำทุกปี

6. คณะกรรมการธนาคาร ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และขับเคลื่อนให้ ธสน. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ ธสน. เติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาวโดยใช้ศักยภาพความรู้ความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมที่เกิดจากบุคลากรในองค์กรเป็นพื้นฐาน จึงสนับสนุนให้ ธสน. มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการประกอบกิจการทั้งในปัจจุบันและอนาคต การแสวงหาและสร้างองค์ความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อเข้าสู่ระบบฐานข้อมูล การประมวลกลั่นกรองความรู้ให้พนักงานทุกระดับง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และเสริมสร้างระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้พนักงานเข้าถึงความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยสะดวก ซึ่งผลการบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ คณะกรรมการธนาคาร จะทำการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
7. คณะกรรมการธนาคาร มุ่งให้ธนาคารเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ในทุกระดับตั้งแต่การปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมที่มีอยู่เดิมให้มีความทันสมัย จนถึงการพัฒนานวัตกรรมแบบก้าวกระโดด (Breakthrough Innovation) ที่สามารถเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการในอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยการคิดค้น วิจัยและพัฒนาที่คณะกรรมการเปิดกว้างให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากภายใน ธสน. หรือความร่วมมือกับพันธมิตรหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ตามความเหมาะสมตามการจัดการนวัตกรรมแบบเปิด (Open innovation) ที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

## 8.2 การป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

1. คณะกรรมการธนาคาร 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. คณะกรรมการธนาคาร จัดให้มีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้คิดค้นและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม โดยกำหนดเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน ที่พิจารณาทั้งความซับซ้อนของการพัฒนา การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่หลากหลายในวงกว้าง ระดับความใหม่ และการลอกเลียนแบบได้ยากของนวัตกรรม รวมถึงมูลค่าเพิ่มที่สามารถเกิดขึ้นจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

## 8.3 การพัฒนาความยั่งยืน

1. คณะกรรมการธนาคาร ได้มอบหมายให้ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาความยั่งยืนอย่างน้อย 1 คน เป็นองค์ประกอบ มีบทบาทและความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และการจัดทำแผนแม่บทรวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี กลั่นกรองแผนขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและเสริมสร้างให้ ธสน. เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
2. คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้มีการค้นหาประเด็นที่มีนัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ธสน. (ปัจจัยความยั่งยืนหรือประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน) เพื่อนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผน

ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทต่างๆ และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างแท้จริง และให้นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ แผนแม่บทต่างๆ และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อคณะกรรมการธนาคารพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี

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. คณะกรรมการธนาคาร 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 แก้ไขเพิ่มเติม วัตถุประสงค์และอำนาจของ ธสน. รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ ซึ่งเพื่อสนับสนุนให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ ธสน. ได้จัดให้มีฝ่ายกำกับ การปฏิบัติงาน และฝ่ายกฎหมายและนิติกรทำหน้าที่กำกับ ให้อำนาจปรึกษา และส่งเสริมให้องค์กร มีบุคลากรที่มีจริยธรรมและมีกระบวนการที่สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะได้รับการสอบทานซ้ำโดยฝ่ายตรวจสอบก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธนาคารพิจารณาในลำดับสุดท้าย

### ➤ แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการธนาคาร ได้มอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นผู้กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางการดำเนินงาน พฤติกรรมจริยธรรมในการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่ระบุเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือจริยธรรม เผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรนำไปปฏิบัติ พร้อมจัดทำแผน เสริมสร้างการกำกับดูแลให้ ธสน. ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นำเสนอให้คณะกรรมการ กำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการธนาคาร พิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนเริ่มปีบัญชี เป็นประจำทุกปี
2. คณะกรรมการ ธสน. กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ติดตามความเพียงพอและมาตรฐาน ของระบบการกำกับดูแลให้ ธสน. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ก่อนนำเสนอผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
3. คณะกรรมการธนาคาร ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานทั่วทั้งองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ จึงจัดให้มีฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน (Compliance Department) เป็นหน่วยงานหลักทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแล บริหารจัดการ และ ส่งเสริมให้บุคลากรทั้งองค์กรปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของ ธสน. ที่กำหนด
4. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการธนาคาร จึงกำหนดให้ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน ต้องไม่ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่จะส่งผลต่อความเป็นอิสระในการออกกฎ ระเบียบ และข้อบังคับภายในธนาคาร รวมถึงปฏิบัติหน้าที่อื่นทั้งการกำกับดูแล ตรวจสอบติดตาม ให้อำนาจปรึกษา แนะนำ จัดกลไกการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึง การดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
5. คณะกรรมการธนาคาร มุ่งให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุด จึงมอบหมายให้ฝ่ายบริหารความเสี่ยงองค์กร ร่วมกับฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน สำนักกรรมการผู้จัดการ และหน่วยงานที่ดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประสาน และร่วมพิจารณากำหนดทิศทาง กลยุทธ์ พร้อมจัดทำแผนบูรณาการงานระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Management) นำเสนอให้คณะกรรมการธนาคาร เห็นชอบก่อนเริ่ม ปีบัญชี โดยผลการดำเนินงานจะนำเสนอให้คณะกรรมการ ธสน. พิจารณาอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ

เป็นรายไตรมาส ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร รับรู้ถึงปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ทางการกำหนด และวางแนวทางกำกับดูแลเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายทั้งด้านการเงินและภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือที่เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของกิจการธนาคาร

## หมวดที่ 10 : การติดตามผลการดำเนินงาน

### ➤ หลักการ

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นกลไกเพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนฝ่ายจัดการให้สร้างประโยชน์สูงสุดแก่เจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นภาครัฐ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตามเป้าหมาย โดยเพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้จริง คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการมีการนำเสนอประเด็นการรายงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่ สคร. กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยรายงานผลการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีข้อมูลสารสนเทศและการวิเคราะห์ที่สามารถทำให้คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาผลการดำเนินงานได้โดยง่าย ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนการตัดสินใจ มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะอย่างมีนัยสำคัญที่จะทำให้ฝ่ายจัดการนำไปปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ➤ แนวปฏิบัติ

#### 10.1 การทบทวนรายงานทางการเงิน

- 1) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินของธนาคารอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน โดยระบุผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญ ที่ต้องนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการขั้นต่ำประกอบด้วย
  - ผลกำไรขาดทุน
  - ฐานะการเงิน
  - สภาพคล่อง
  - ความสามารถในการชำระหนี้
  - การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/ งบลงทุน
  - ผลการดำเนินงานด้านการเงินที่สำคัญอื่น ๆ
- 2) คณะกรรมการธนาคาร แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นผู้กำกับดูแลและทบทวนรายงานทางการเงินของธนาคาร โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการกำหนดขอบเขตและความถี่ในการทบทวนรายงานทางการเงินให้เกิดความสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ขอบเขตและความถี่ดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นและความต้องการใช้ข้อมูลทางการเงินของ ธสน. ในแต่ละช่วงเวลา
- 3) พนักงานของ ธสน. ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกและจัดทำรายงานทางการเงินมีหน้าที่รับผิดชอบให้ข้อมูลทางการเงิน ได้รับการบันทึกและรายงานผลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และทันกาลด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีจริยธรรมจรรยาบรรณตามวิชาชีพ
- 4) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดให้ ธสน. ต้องดำเนินการจัดทำรายงานทางการเงินนำเสนอให้คณะกรรมการธนาคารติดตามได้อย่างครบถ้วนเป็นประจำทุกไตรมาส โดยรายงานต้องแสดงการวิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขเปรียบเทียบกับเป้าหมายและ/หรือผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปัญหา/อุปสรรค และแนวทางแก้ไขเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

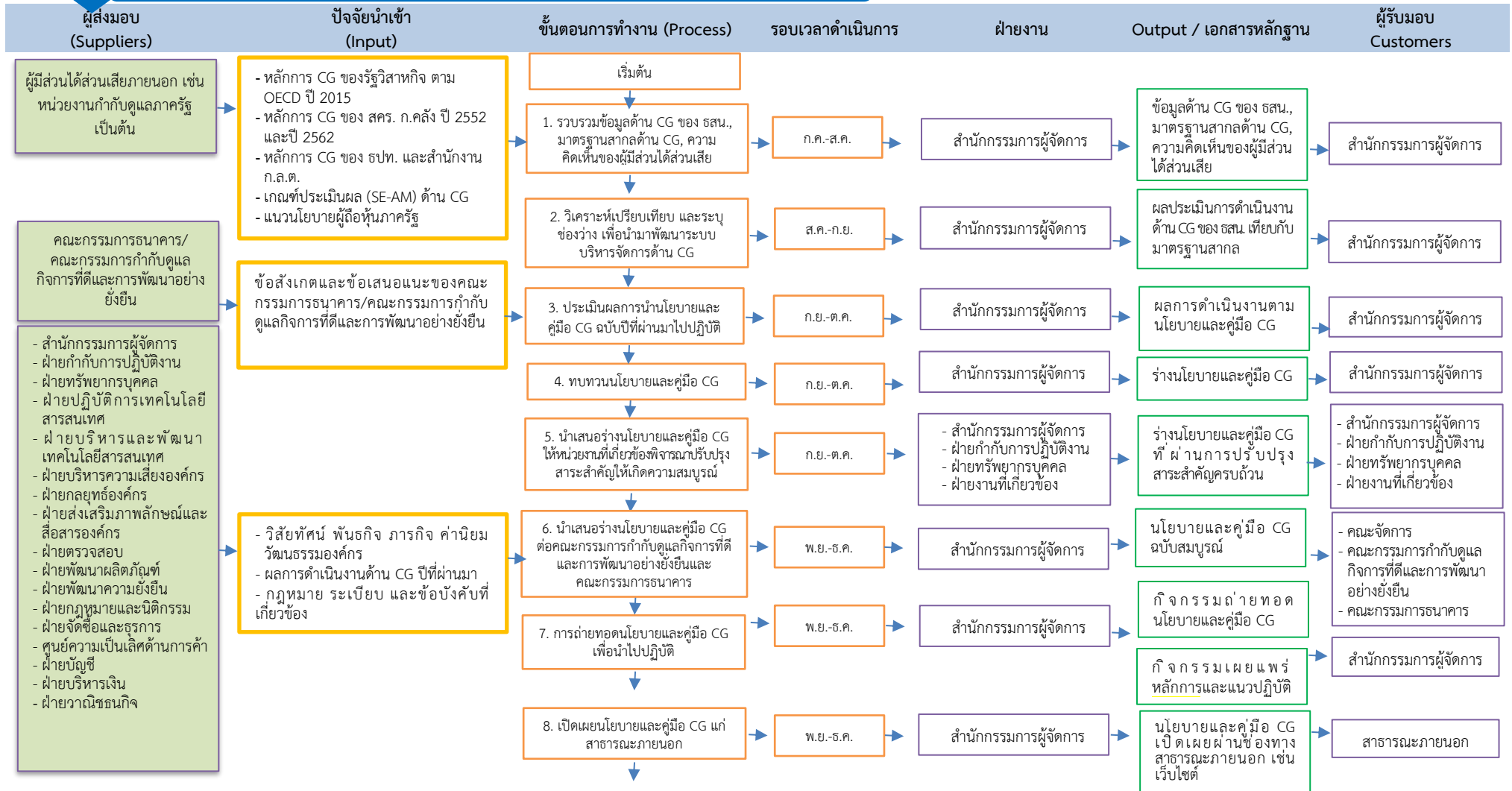
#### 10.2 การทบทวนรายงานด้านไม่ใช้การเงิน

- 1) คณะกรรมการธนาคาร กำหนดติดตามผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช้การเงินอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน โดยครอบคลุมเรื่องสำคัญพื้นฐาน ได้แก่

- ผลการดำเนินงานตามภารกิจของ ธสน.
  - ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลที่ ธสน. ได้รับมอบหมาย
  - ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปี
  - ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการสำคัญ อื่น ๆ
  - การดำเนินงานด้านการลงทุน
  - การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ
  - งานที่คณะกรรมการมอบหมาย
  - ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินที่สำคัญอื่น ๆ
- 2) เพื่อให้สามารถติดตาม กลั่นกรอง และให้ข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะ และทำให้ผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินเกิดผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด คณะกรรมการธนาคาร ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนการพิจารณาและตัดสินใจของคณะกรรมการ โดยรายงานต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือผลการดำเนินงานในอดีต แสดงความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ วิเคราะห์สาเหตุการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย ระบุปัญหา/อุปสรรค และนำเสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นเพื่อประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการ
- 3) คณะกรรมการธนาคาร พิจารณาผลการดำเนินงานด้านที่ไม่ใช่การเงินอย่างระมัดระวังและรอบคอบ พร้อมร่วมแสดงความคิดเห็น อภิปราย และมอบข้อสังเกตรวมถึงข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญ เพื่อสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดได้อย่างแท้จริง

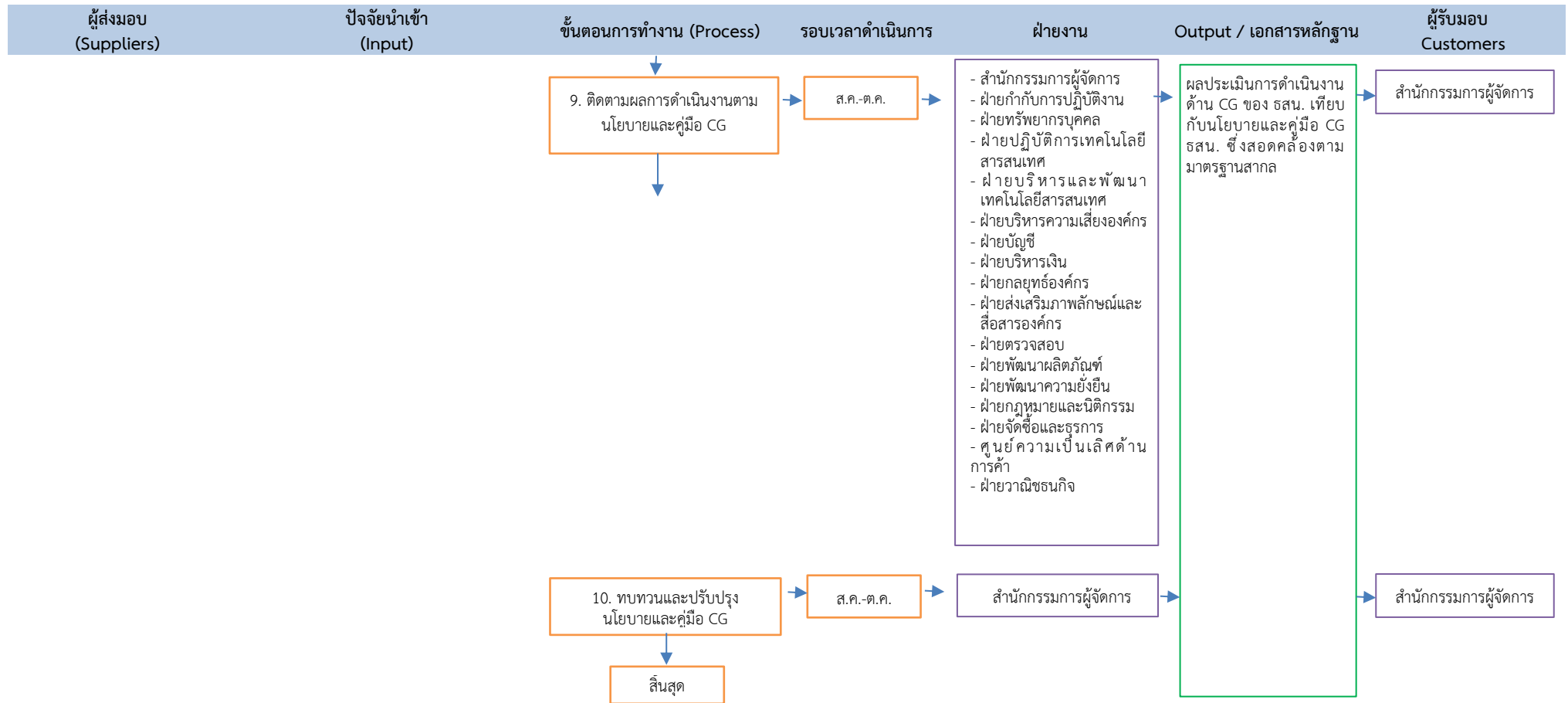
นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)  
 Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual

แผนภาพขั้นตอนการดำเนินงาน/Flow ของระบบงานนโยบายและคู่มือ CG



นโยบายและคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

Good Corporate Governance Policy and Implementation Manual



แผนภาพของระบบงานนโยบายและคู่มือ CG ของ ธสน.

### คำบรรยายกระบวนการ

1. สำนักกรรมการผู้จัดการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธสน. และแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรที่เป็นมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป อาทิ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ที่อ้างอิงตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของ 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 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน และคณะกรรมการธนาคาร
7. สำนักกรรมการผู้จัดการดำเนินการถ่ายทอดนโยบายและคู่มือ CG ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติ
8. สำนักกรรมการผู้จัดการดำเนินการเปิดเผยนโยบายและคู่มือ CG แก่สาธารณชนภายนอก
9. สำนักกรรมการผู้จัดการติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและคู่มือ CG ตามระยะเวลาที่กำหนด
10. สำนักกรรมการผู้จัดการทบทวนและปรับปรุงนโยบายและคู่มือ CG ตามระยะเวลาที่กำหนด