

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
GOOD CORPORATE GOVERNANCE POLICY  
ของการรถไฟแห่งประเทศไทย  
(ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๖)

\*\*\*\*\*

คณะกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย และผู้บริหารการรถไฟฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารจัดการอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของการรถไฟฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่สอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ดังนี้

๑. การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในระยะยาว (Creating Long Term Value)
๒. ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility)
๓. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นธรรม และมีคำอธิบายได้ (Equitable Treatment)
๔. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้ (Accountability)
๕. ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Transparency)
๖. การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Ethics and Code of Conduct)

นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงาน ลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้เสียแล้ว คณะกรรมการรถไฟฯ ได้กำหนดแนวทางการกำกับดูแลกิจการ เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว การดำเนินงานอย่างเป็นธรรมและมีจริยธรรม ละเว้นการดำเนินการ และกระทำการใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อการรถไฟฯ เคารพสิทธิ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงความสามารถในการปรับตัวได้ ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง จึงได้วางหลักปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการ ๘ ข้อหลักดังนี้

- |               |                                                                                                                                                                            |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักปฏิบัติ ๑ | ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน<br>(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board) |
| หลักปฏิบัติ ๒ | กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน<br>(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)                                          |
| หลักปฏิบัติ ๓ | เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล<br>(Strengthen Board Effectiveness)                                                                                                    |
| หลักปฏิบัติ ๔ | สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร<br>(Ensure Effective CEO and People Management)                                                                          |
| หลักปฏิบัติ ๕ | ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ<br>(Nurture Innovation and Responsible Business)                                                                 |

- หลักปฏิบัติ ๖    ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม  
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ ๗    รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล  
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ ๘    สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น  
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

**หลักปฏิบัติ ๑    ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน (Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)**

- หลักปฏิบัติ ๑.๑    คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง
- (๑) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
  - (๒) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
  - (๓) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน
- หลักปฏิบัติ ๑.๒    คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลกิจการ ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน ให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) เช่น
- (๑) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว  
(Competitiveness and Performance with Long-Term Perspective)
  - (๒) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and Responsible Business)
  - (๓) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม  
(Good Corporate Citizenship)
  - (๔) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง  
(Corporate Resilience)
- หลักปฏิบัติ ๑.๓    คณะกรรมการมีหน้าที่ ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหาร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (Duty of Loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุม
- หลักปฏิบัติ ๑.๔    คณะกรรมการเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการรถไฟฯ อย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้ผู้ว่าการและรองผู้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

**หลักปฏิบัติ ๒    กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน (Define Objectives that Sustainable Value Creation)**

- หลักปฏิบัติ ๒.๑    คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (Objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม
- หลักปฏิบัติ ๒.๒    คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนกลยุทธ์ในระยะสั้น กลาง หรือยาวและ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมตลอดทั้ง

### หลักปฏิบัติ ๓ เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล (Strengthen Board Effectiveness)

- หลักปฏิบัติ ๓.๑ คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่อง ขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสม และจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้
- หลักปฏิบัติ ๓.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่าองค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ
- หลักปฏิบัติ ๓.๓ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้
- หลักปฏิบัติ ๓.๔ ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการต้องพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทน มีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมาย ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- หลักปฏิบัติ ๓.๕ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้กรรมการทุกคน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ
- หลักปฏิบัติ ๓.๖ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบาย และการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งให้บริษัทย่อยและกิจการอื่นมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย
- หลักปฏิบัติ ๓.๗ คณะกรรมการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินจะถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย
- หลักปฏิบัติ ๓.๘ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการดำเนินงาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ
- หลักปฏิบัติ ๓.๙ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสม ต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

### หลักปฏิบัติ ๔ สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร (Ensure Effective CEO and People Management)

- หลักปฏิบัติ ๔.๑ คณะกรรมการมีหน้าที่ดำเนินการให้มั่นใจว่า มีการสรรหาและพัฒนาผู้ว่าการและผู้บริหารระดับสูง ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- หลักปฏิบัติ ๔.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม
- หลักปฏิบัติ ๔.๓ คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสีย ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ
- หลักปฏิบัติ ๔.๔ คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

## หลักปฏิบัติ ๕ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบกิจการอย่างมีความรับผิดชอบ (Nurture Innovation and Responsible Business)

- หลักปฏิบัติ ๕.๑ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่กิจการควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
- หลักปฏิบัติ ๕.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (Operational Plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร
- หลักปฏิบัติ ๕.๓ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้แต่ละฝ่ายจัดสรร และจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสายโซ่ (Value Chain) เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน
- หลักปฏิบัติ ๕.๔ คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

## หลักปฏิบัติ ๖ ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม (Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

- หลักปฏิบัติ ๖.๑ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- หลักปฏิบัติ ๖.๒ คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ
- หลักปฏิบัติ ๖.๓ คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างการรถไฟฟ้า กับคณะกรรมการรถไฟฟ้า รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของการรถไฟฟ้า และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการรถไฟฟ้า ในลักษณะที่ไม่สมควร
- หลักปฏิบัติ ๖.๔ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อบุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง
- หลักปฏิบัติ ๖.๕ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีการชี้เบาะแส

## หลักปฏิบัติ ๗ รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

- หลักปฏิบัติ ๗.๑ คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- หลักปฏิบัติ ๗.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงิน และความสามารถในการชำระหนี้

- หลักปฏิบัติ ๗.๓ ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงิน หรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการจะต้องทำให้มั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่สามารถแก้ไข ปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย
- หลักปฏิบัติ ๗.๔ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม
- หลักปฏิบัติ ๗.๕ คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้จัดให้มีหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบงานสัมพันธ์ชุมชน ที่ทำหน้าที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียอื่นให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา
- หลักปฏิบัติ ๗.๖ คณะกรรมการมีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

#### หลักปฏิบัติ ๘ สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร (Ensure Engagement and Communication)

- หลักปฏิบัติ ๘.๑ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้มั่นใจว่า ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง สำคัญของการรถไฟฯ
- หลักปฏิบัติ ๘.๒ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้การดำเนินการในวันประชุม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน
- หลักปฏิบัติ ๘.๓ คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุม เป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

จึงขอให้ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง ของการรถไฟแห่งประเทศไทย ทำความเข้าใจ และยึดถือ ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัด

ประกาศ ณ วันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖



(นายจิรุตม์ วิศาลจิตร)

ประธานกรรมการรถไฟแห่งประเทศไทย