

ธรรมาภิบาล ในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- กิจการของรัฐ / รัฐวิสาหกิจ

- เป็นความหมายที่ต้องการที่จะสื่อถึงคำที่มีการให้นำหนักในความหมายที่เหลื่อมล้ำกันอยู่ในระหว่าง Government-owned corporation (GOC) / State-owned enterprise (SOE) /Government business enterprise ที่มีความหมายทั้งในการดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมกับการบริหารจัดการที่เลี้ยงตัวเองได้ในเชิงธุรกิจ

- คำว่า กิจการของรัฐ / รัฐวิสาหกิจ ในแต่ละประเทศก็มีกรอบและเงื่อนไขของการดำรงอยู่และการพัฒนาที่แตกต่างกัน เช่น กรณีของสหรัฐอเมริกาคำว่า privatization จะมีน้ำหนักไปในความหมายของการจัดทำสัญญาว่าจ้างบริหารจัดการเอกชนแทนรัฐ หรือในลาตินอเมริกา จะมีน้ำหนักไปยังการให้สัมปทานกับบรรษัทข้ามชาติมากกว่า เป็นต้น

- และท่านที่มาร่วมสัมมนาในวันนี้ แม้ว่าจะมาจากรัฐวิสาหกิจเหมือนกัน แต่ก็เชื่อว่าในทางการบริหารจัดการของบางหน่วยงานได้หันไปให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อผู้มี



เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- **อังกฤษ** นำเอากิจการไฟฟ้า น้ำมัน ก๊าซ โทรคมนาคมและเหล็กกล้า รถไฟ ฯ มาแปลงสภาพสู่การบริหารกิจการแบบเอกชนและระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ สามารถที่นำพาประเทศรอดจากภาวะถดถอยในทางเศรษฐกิจในช่วงปี 1984-1993
- **นิวซีแลนด์** ประสบความสำเร็จในการแปรรูปกิจการคมนาคม

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- **ญี่ปุ่น** นำเอากิจการรถไฟมาแปลงสภาพเป็นบริษัทจำกัดและเข้าไประดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ สามารถพัฒนากิจการได้โดยไม่พึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาล
- **ยูเครน** เป็นหนึ่งในประเทศอดีตสังคมนิยมที่แยกตัวเองออกมาจากโซเวียตในทศวรรษ 1990 และรณรงค์ที่จะแปรรูปกิจการของรัฐเพื่อใช้เป็นแหล่งเงินทุนในการปรับปรุงโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศตามกรอบของกฎหมายการแปรรูปปี 2002

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

ด้านที่ต้องการการ
จัดระบบใหม่ของสังคม

ด้านที่นำพาเศรษฐกิจและ
สังคมไปข้างหน้า

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- เป็นประเด็นชุมชนและประเด็นทางการเมือง
 - Cochabamba in Bolivia , 2000 (กิจการน้ำ)
 - ยกเลิกสัญญา กับ Aguas del Tunari ซึ่งเป็นกิจการในกลุ่มพันธมิตรร่วมค้าที่นำโดย London-based International Water Limited ซึ่งรวมบริษัทชั้นนำของอิตาลี (Edison) และอเมริกา (Bechtel Corporation) เข้าไว้ด้วย
 - เป็นหนึ่งในการเคลื่อนไหวเพื่อหวนคืนกลับหลังการแปรรูป (Reverse privatization)
 - กรณีทำนองเดียวกันที่เกิดขึ้นกับ Arequipa in Peru , June 2002 และการลงประชามติ Referendum banning water privatization in Ghana and Uruguay in 2004

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- การหวนคืนกลับกิจการจากการแปรรูป
 - **เอลซัลวาดอร์ (2002)**
 - 2002 สหภาพเพื่อสุขภาพประกาศชัยชนะต่อการคัดค้านนโยบายแปรรูปกิจการสาธารณสุขตามนโยบายของเสรีนิยมใหม่ :
WB/IMF
 - 2007 มีการชุมนุมชาวบ้านในเมือง Santa Eduvigis เพื่อต้องการหวนคืนการแปรรูปในกิจการ นำประปาไปอยู่ในการดูแลของ National Water and Sewage Administration (ANDA)

เกิดอะไรขึ้นกับกิจการของรัฐ/รัฐวิสาหกิจ

- การหวนคืนกลับกิจการจากการแปรรูป

- เวเนซุเอลา (2004)



ประธานาธิบดี ฮูโก ซาเวซ จัดระบบการบริหารจัดการน้ำและน้ำมัน / อื่นๆ โดยอำนาจตามรัฐธรรมนูญใหม่ : ยึดคืนโดยรัฐธรรมนูญที่ผ่านการลงประชามติ

- โบลิเวีย (2006)



ประธานาธิบดี อีโว โมราเลส ได้ส่งกำลังทหารเข้ายึดคืนกิจการโรงกลั่น หลุมขุดเจาะน้ำมัน / ตามนโยบายยกเครื่องกิจการน้ำมันและก๊าซธรรมชาติ / ก่อนหน้านั้นมีการชุมนุมทางการเมืองเรียกร้องหวนคืนกลับกิจการจากการแปรรูป

WHY ? Good Governance

Forced by an economic crisis in 1997

Good Governance is vital for the development of a healthy and competitive corporate sector

Wide dissatisfaction with performance

Corporate Governance, more as a weapon for boosting competitiveness

Corporate Governance give more and more freedom to the enterprises to function in a competitiveness

There is a consensus among researchers that state-owned enterprises often lack the efficiency

Academic Research Has Documented That Economic Performance Significantly Related To Governance System

Corporate Governance is one of the key elements in improving economic efficiency and growth

Debatable but the consequences are not

The 20th century might be viewed as the age of Management
The early 21st century to be more focused on Governance



Good Governance

ธรรมาภิบาล

GG



หัวใจ

การปกครองด้วย

ความดี

ความถูกต้อง

เป็นธรรม



CG



เอกชน

การจัด

การบริหารที่ดี

ภิบาล

ธรรม



กรอบแนวคิด

ผู้ริเริ่ม : “ ถือเป็นพันธกิจสำคัญในการต่อสู้กับความยากจน มุ่งเน้นความซื่อสัตย์สุจริตของการบริหารองค์กรในประเทศ ลดการคอร์รัปชันในเงินทุนสนับสนุนโครงการต่างๆของธนาคารโลก และช่วยยกระดับธรรมาภิบาลให้ประเทศและควบคุมคอร์รัปชัน ”

The Worldwide Governance Indicators (WGI) 2008

1. Voice and Accountability
2. Political Stability and Absence of Violence
3. Government Effectiveness
4. Regulatory Quality
5. Rule of Law
6. Control of Corruption

สหประชาชาติ (UN)

กรอบแนวคิด

“เป็นกระบวนการการตัดสินใจและกระบวนการที่ซึ่งการตัดสินใจได้รับการสนับสนุน”

กรอบปฏิบัติ

1. การมีส่วนร่วม
2. หลักนิติธรรม
3. ความโปร่งใส
4. การตอบสนองที่ดี
5. การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม
6. ความเสมอภาค
7. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
8. ความรับผิดชอบ

องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD)

กรอบแนวคิด

“ระบบการกำกับและควบคุมกิจการแบ่งแยกสิทธิและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ ชั้นในกิจการ โดยยึดวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นสำคัญ”

กรอบปฏิบัติ

1. การกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล
2. สิทธิของผู้ถือหุ้น
3. การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันต่อผู้ถือหุ้น
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ
5. การเปิดเผยและความโปร่งใส
6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กรอบแนวคิด

“ระบบที่จัดให้มีกระบวนการ และโครงสร้างของภาวะผู้นำ และการควบคุมของกิจการ ให้มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว ภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นและสังคมโดยรวมประกอบ”

กรอบปฏิบัติ

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
5. ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

กรอบแนวคิด

“หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด”

กรอบปฏิบัติ

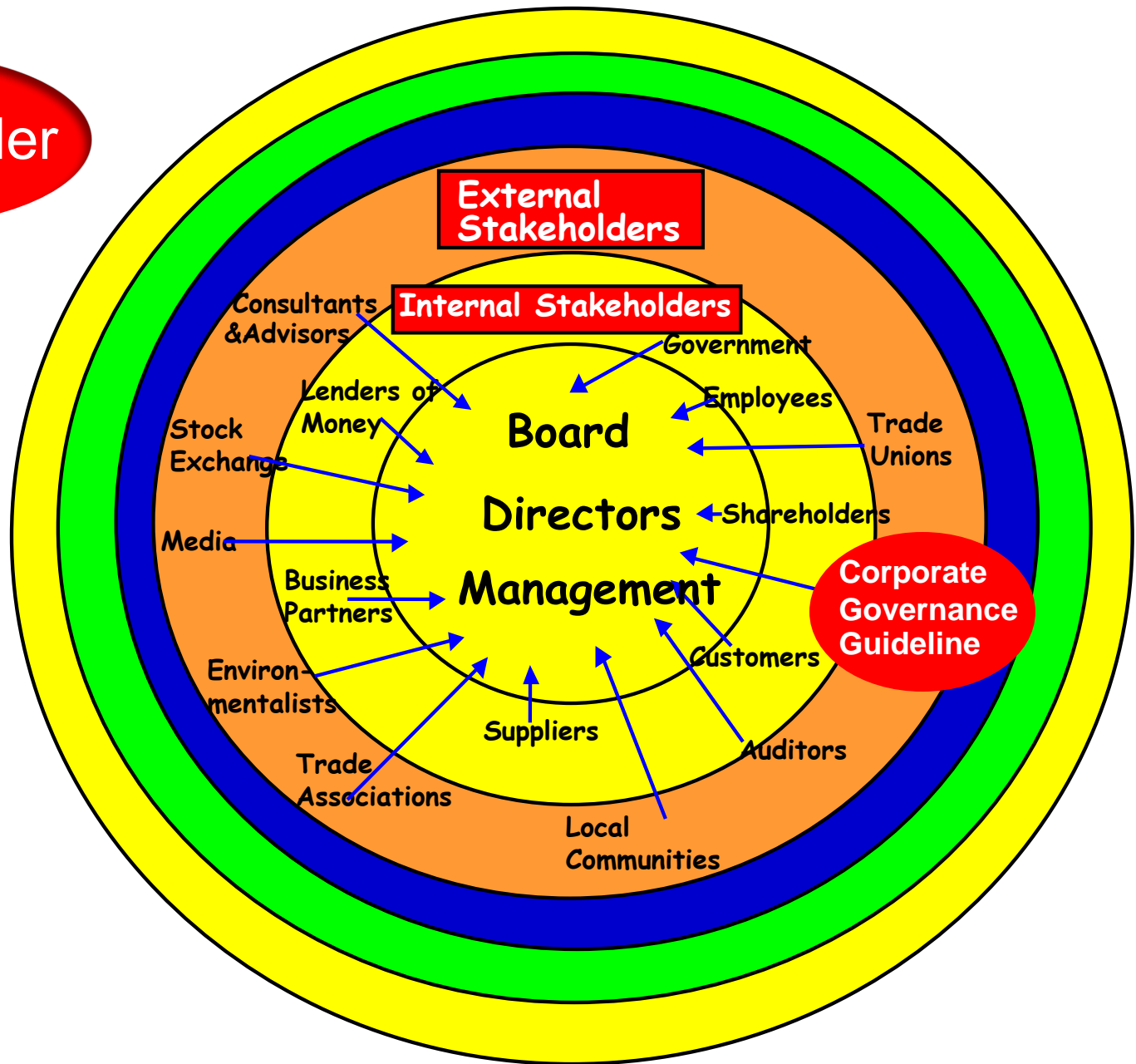
1. ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ก่อให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
5. ก่อให้เกิดการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

Corporate Governance

is one of the key elements in improving economic efficiency and growth. It serves as a deterrent to mismanagement and infuses discipline in the decision making process of boards of directors encourages management to achieve their corporate aims through more efficient use of resources and more stakeholder careful.



Stakeholder



State-owned enterprises are distinct from private because they have a larger social function complementing the profit motive.

OECD Principle For SOE Good Governance

1. Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for SOEs

should be developed in order to ensure a level-playing field for SOEs and the private sector in areas where they compete and with the view to promote good corporate governance practices

2. The State Acting as an Owner

should act as an informed, accountable and active owner and establish a clear and consistent ownership policy ensuring that the governance of SOEs is carried out in a transparent and accountable manner, with the necessary degree of professionalism and effectiveness

3. Equitable Treatment of Shareholders

should recognize the rights of all shareholders and ensure their equitable treatment and equal access to corporate information

4. Relations with Stakeholders

should ensure SOEs fulfill their responsibilities towards stakeholders and report adequately on stakeholder matters

5. Transparency and Disclosure

should observe high standards of transparency

6. The Responsibilities of SOE Boards

should have adequate authority, the necessary competencies and sufficient objectivity to carry out their function of strategic guidance and monitoring of management. The board should act with integrity and be accountable for its actions



หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ : กระทรวงการคลัง

1. Accountability

ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจมีทั้งบวกและลบ

2. Responsibility

ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ

3. Equitable Treatment

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน

4. Transparency

ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล

5. Vision

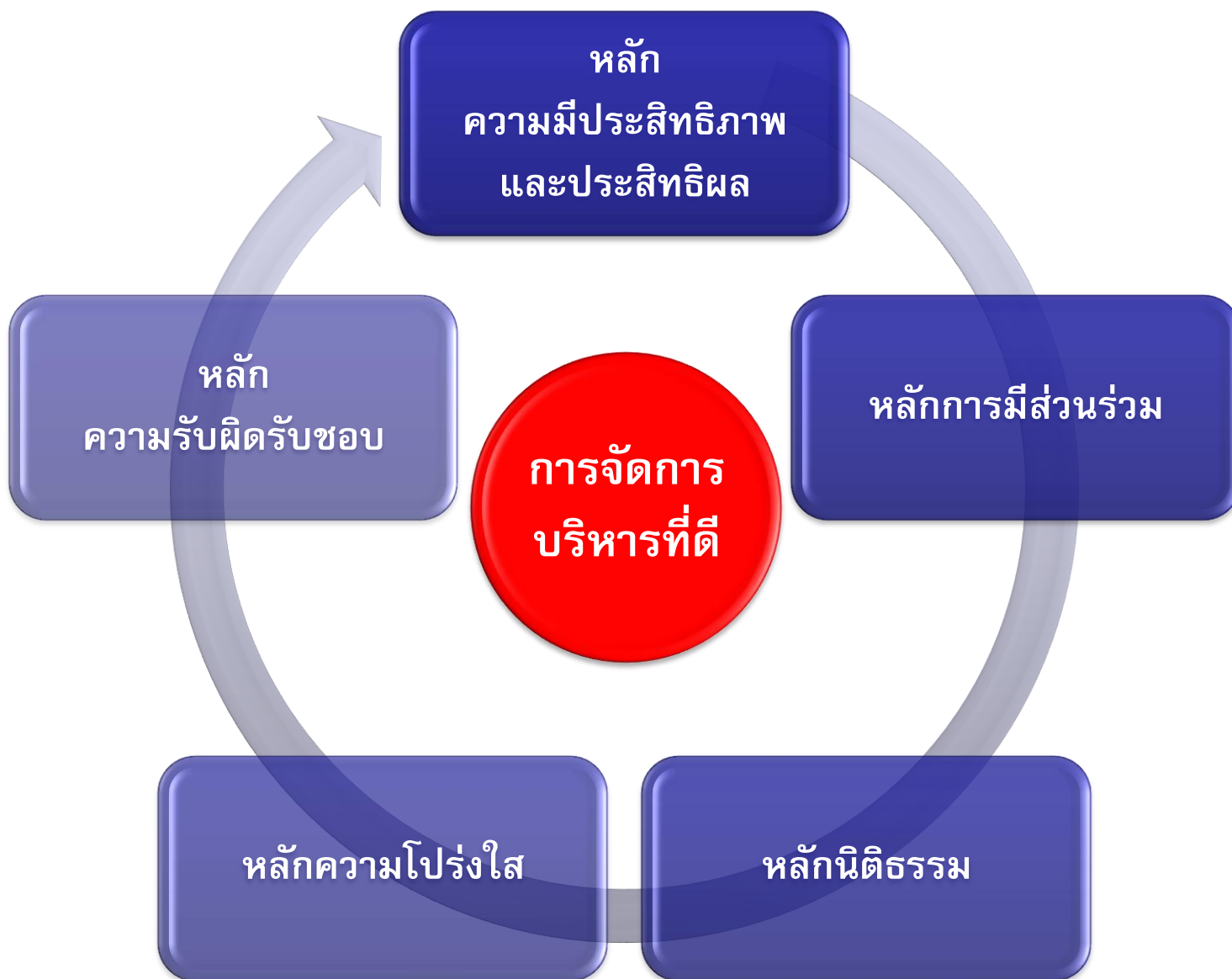
การมีวิสัยทัศน์โดยการมองการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาวที่จะสนองภารกิจ โดยไม่ทำลายขีดความสามารถในระยะสั้น

6. Ethics

การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ



แนวคิดเรื่องการจัดการบริหารที่ดี





หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารที่เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมถึงลดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน



การมีส่วนร่วมของประชาชน มีความสำคัญในการสร้างประชาธิปไตยอย่างยั่งยืน การมีส่วนร่วมของประชาชนมากขึ้นจะช่วยให้มีข้อเสนอแนะ และการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารมากขึ้นตาม ทำให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น และยังเป็นการสร้าง ความมั่นใจว่าเสียงของประชาชนจะมีคนรับฟัง ความต้องการหรือความปรารถนาของประชาชน จะได้รับการตอบสนอง

แนวคิดเรื่องหลักการมีส่วนร่วม

1. การให้ข้อมูล ข่าวสาร

2. การรับฟังความคิดเห็น

3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. การพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม

หลักนิติธรรม (Rule of Law)

หมายถึง การมีกฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการบังคับใช้อย่างเสมอภาค และไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎ ระเบียบและกรอบเวลาการปฏิบัติ ไม่ให้มีการใช้ไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีกรอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์



หลักนิติธรรม

เป็นหลักที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจของรัฐ

แนวคิดเรื่องหลักนิติธรรม

1. การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

2. การแบ่งแยกอำนาจดำเนินงาน

3. ความชอบและความผูกพันด้วยกฎระเบียบทางธุรกิจ

4. ปลอดภัยจากการทำผิดจากข้อบังคับและมาตรฐานที่ดี

5. ความอิสระของผู้ตรวจสอบ

หลักความโปร่งใส (Transparency)

หมายถึง การมีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่สามารถตรวจสอบได้ในทุก ๆ ด้าน อาทิ การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ อย่างตรงไปตรงมา ถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องกับเวลาและสถานการณ์ และมีกระบวนการให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้



ความโปร่งใส มีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชันที่มีความหมายในเชิงลบ แสดงถึงพฤติกรรมที่แสวงหา *ประโยชน์ส่วนตน*
ส่วนความโปร่งใสมีความหมายในเชิงบวก แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่า เป็นกระทำเพื่อ *ประโยชน์สาธารณะ*

แนวคิดเรื่องความโปร่งใส

1. ด้านโครงสร้างการดำเนินงาน

2. ด้านการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร

3. ด้านการยอมรับการตรวจสอบ

หลักความรับผิดชอบ (Accountability)

หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การใส่ใจ การกระตือรือร้น ในการแก้ไขปัญหา และการเปิดโอกาสและพร้อมที่จะถูกตรวจสอบและประเมินผล ให้มีการสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่และจากการดำเนินงาน



ความรับผิดชอบ

เป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารกิจการ

แนวคิดเรื่องหลักความรับผิดชอบ

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การมีระบบติดตามประเมินผล

3. การมีแผนสำรอง

4. การมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน

5. การรับผิดชอบ

6. ด้านการให้คุณให้โทษ

หลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

หมายถึง การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน และเมืองค์กร หน่วยงาน หรือบุคคลที่เป็นอิสระ หรือเป็นที่ยอมรับของสังคมทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน



องค์กรต้องเน้นมาตรฐานการทำงานที่วัดได้ ประเมินได้จริงเป็นรูปธรรม (Benchmarking) ต้องเลือกหาวิธีทำงานที่ดีที่สุดมาใช้ (Best practices) ต้องมีมาตรฐานงาน (Work standards) ให้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการจัดการความขัดแย้ง และต้องทำงานให้ฉลาดโดยมียุทธศาสตร์ในการทำงานไม่ใช่ทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะวัน

แนวคิดเรื่องหลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการแข่งขัน

3. การประหยัด

4. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. การบริหารความเสี่ยง

6. มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

1. ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

← **มีส่วนร่วม, นิติธรรม, โปร่งใส**

2. เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

← **ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล**

3. เกิดประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

← **โปร่งใส ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล**

4. ก่อให้เกิดการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น

← **มีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล**

5. ก่อให้เกิดการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

← **นิติธรรม**

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

← **มีส่วนร่วม โปร่งใส**

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

← **รับผิดชอบ**

แนวคิดเชิงทฤษฎี



ค่านิยมที่พึงประสงค์ (values)

New Public Management	เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก Marketization	Efficiency Value-for-money
	การบริหารจัดการสมัยใหม่ Managerialism	Effectiveness ,Quality Accountability
Democratization	รัฐศาสตร์ (ประชารัฐ) Participatory State	Participation Transparency Responsiveness Decentralization
	กฎหมายมหาชน Public law	Rule of law Fairness Impartiality

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

Public Sector Reform

**New Public
Management**



**Good
Governance**



Democratization

**Efficiency Value
*for money***

**Effectiveness
Quality
Accountability
*for results***



**Market mechanism
Modern Management
(Business approach)**

**Participation
Transparency
Responsiveness
Decentralization**

Rule of law



**Participatory State
Communitarianism
Direct Democracy**



โครงสร้างการจัดการ SOE

ปัจจุบัน



อนาคต



บทบาทของ SOE ในอนาคต : เป็นผู้ประกอบการมากขึ้น



Need more Corporate Governance

Thai Citizen as Consumers and Tax Payers

More satisfaction from

- Availability, Quality and Reliability of Services
- More Responsive and Accountable Organizations
- Justifiable Price of Services
- More Efficiently :lower taxation

Enhanced Operational Efficiency

- Better rewards to performing management and employees
- Efficient uses of public resources

**Good Governance
Benefits**



Sustainable

Freed-up Public Resources for Other Needy Areas

- Free up resources to more demanding and critical areas
- Easing fiscal burden of Government

Development and Transition of National Economy

- Enhance competitiveness of the nation
- Help develop and Improve capital market
- Attract foreign capital inflow

Four Key Issues In The Corporate Governance of SOE

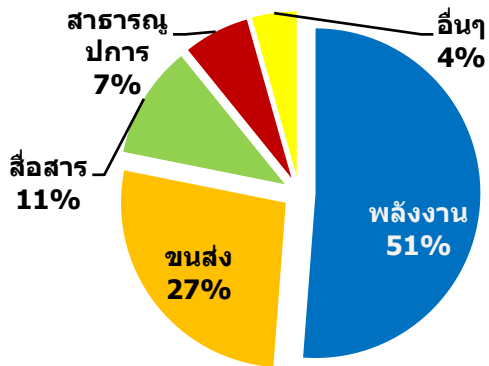
1. How To Define Corporate Governance For Public Firms?
 - Securities Laws, Disclosure Regulations
 - Other : Accounting Rules, Competition Rules
2. Why Has Interest In Governance Surged Recently?
 - Has Become Key Issue For Policy-Makers & Civil Society
3. What Specific for the Government take to Create an Efficient Governance System?
 - Both Challenge & Opportunity For Divesting Government Burden
4. What Is The Economic Payoff From Efficient Governance?
 - Capital Markets Are Increasing
 - Critical To Economic, Political Success



การลงทุนของรัฐวิสาหกิจในระยะยาว (10 ปี) และแหล่งเงินทุน

ประมาณการการลงทุนของรัฐวิสาหกิจใน 10 ปี (2550 – 2559) เท่ากับ 3.6 – 4.0 ล้านล้านบาท

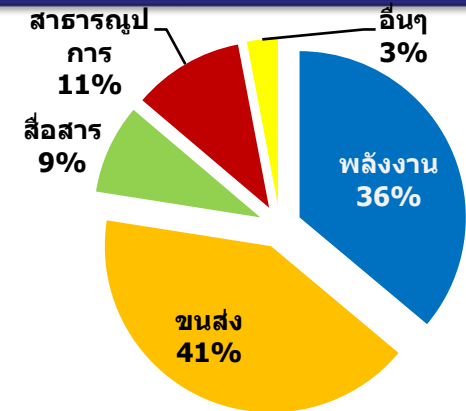
ขนาดของรัฐวิสาหกิจสาขาหลักในปัจจุบัน



ประมาณการสัดส่วนการลงทุน (ใน 10 ปีข้างหน้า)

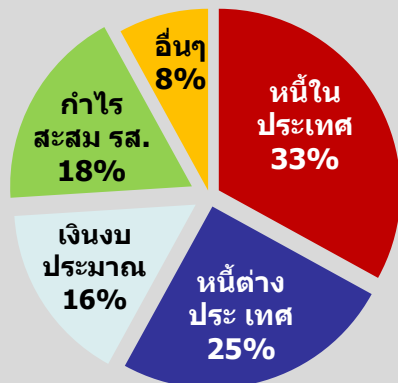
ขนส่ง	52%
พลังงาน	25%
สาธารณูปการ	14%
สื่อสาร	7%
อื่นๆ	2%

ขนาดของรัฐวิสาหกิจสาขาหลักใน 10 ปีข้างหน้า



แหล่งเงินทุน**

เงินทุนส่วนมากมาจากการก่อหนี้



** จากประมาณการของ สคร.

Good Governance

เพื่อลดภาระหนี้สินของประเทศ

การอุดหนุนบริการสาธารณะของรัฐวิสาหกิจ

ปัญหาการอุดหนุนบริการสาธารณะที่ผ่านมา

อุดหนุนเป็นครั้งคราวตามมติ ครม.

รูปแบบการอุดหนุนไม่แน่นอน

- อุดหนุนผลขาดทุน
- รับชำระหนี้แทน
- อุดหนุนการลงทุน

รัฐวิสาหกิจเป็นผู้จัดทำรายละเอียด
และกำหนดจำนวนเงินสนับสนุน

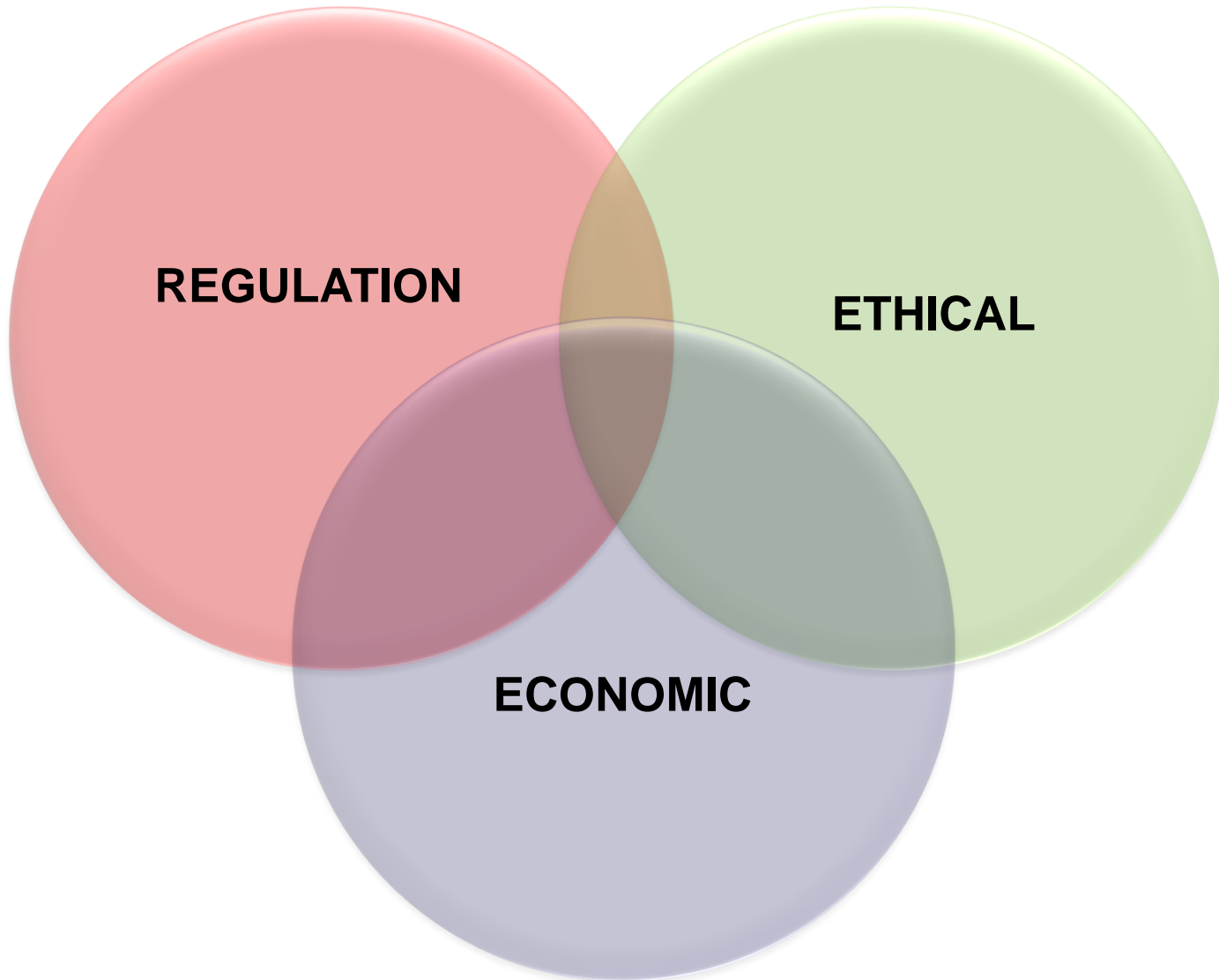
เกิดปัญหา Moral Hazard

- การปะปนของต้นทุนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
- การดำเนินงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ไม่มีระบบตรวจสอบ ประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพ

- ไม่มีแนวทาง กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน
- ขาดการรับรู้และตรวจสอบของผู้มีส่วนได้เสีย

WHAT DRIVES Corporate Governance ?



Corporate Governance

is achieved through.....

Self Discipline ← *Ethics*

Regulatory Discipline ← *Processes*

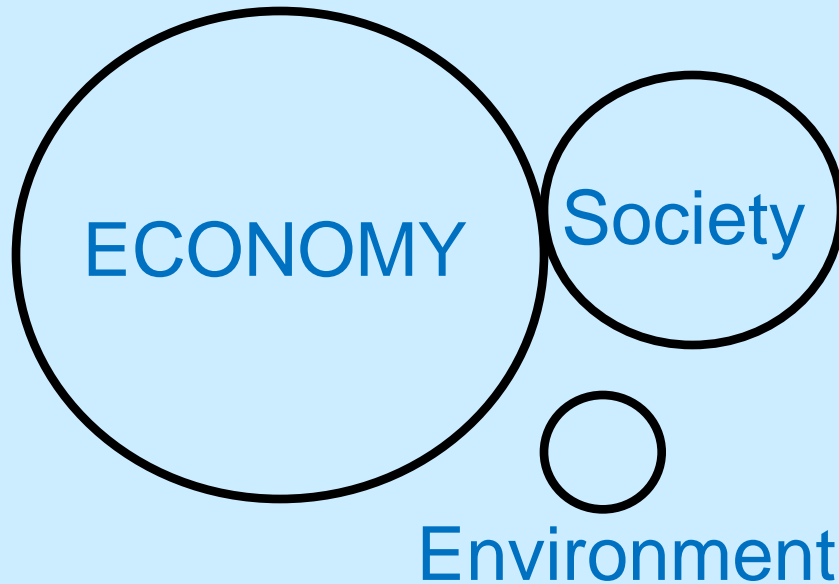
Market Discipline ← *Business Structures*

Capital market discipline ← *Provide low cost financing to well-performing firms*

Mental Models

Extreme

Business View



Extreme

Sustainability View



Corporate Governance Management Role

Government

Ownership functions (Board policy framework)
Not management functions



Board of Directors

Issue the guidelines for management



independent directors

- Genuine
- Qualified
- Not Government Nominees
- ❑ Bring fresh perspective and experience
- ❑ Balancing influence between the politicians and boards
- ❑ **Bring Good Governance Concept**

Management

day to day operation






- ❑ Go the whole way and put in place effective audit committees
- ❑ Not compromise and concession

Corporate Governance Guidelines



เปรียบเทียบมูลค่าตลาด : ผลการมีธรรมาภิบาล

- ก่อน : หลัง เข้าตลาดหลักทรัพย์
- ระหว่างองค์กร เมื่ออยู่ในตลาดหลักทรัพย์

					
ปีที่เข้าตลาดฯ	2532	2535	2544	2547	2547
มูลค่าตลาด	8,334	84,000	97,904	60,000	15,114
มูลค่าตลาด	112,971	46,720	941,371	78,571	18,552
ณ เม.ย. 2550					

หน่วย : ล้านบาท

รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้รับการตรวจสอบการดำเนินงานจากภาครัฐและจากสถาบันที่กำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผู้ถือหุ้น ประชาชน เอกชน พนักงาน รัฐวิสาหกิจ นักลงทุนที่เป็นสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวเพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน



ปัญหาอุปสรรคที่ผ่านมา

1. บริบททางการเมือง การปกครองของประเทศ ไม่เอื้อต่อการผลักดันนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. ผู้บริหารไม่สนใจและไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร
3. เจ้าหน้าที่มองว่าการดำเนินการต่าง ๆ เป็นการเสียเวลา เพิ่มภาระงานและสร้างภาระต่องานประจำของตน
4. ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีขีดความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. ขาดความรู้ความเข้าใจและการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังทั้งในระดับผู้บริหารและในระดับเจ้าหน้าที่โดยทั่วไป
6. ขาดแรงจูงใจหรือเงื่อนไขอันเป็นสภาพบังคับที่เพียงพอ
7. ขาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีร่วมกัน

การส่งเสริมธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจ

- ให้ความรู้ความเข้าใจกับคณะกรรมการ ให้ตระหนักถึงข้อผูกมัดที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย
- การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในหลักการ แนวทางและวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารกิจการด้วยหลักธรรมาภิบาล
- วางเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติให้มีความชัดเจนมากขึ้นในมาตรฐานที่สามารถยอมรับได้และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิกบทบัญญัติให้มีความเหมาะสมมากขึ้น
- การเปิดให้บุคคลภายนอกหรือภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมธรรมาภิบาล ในองค์กร เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับและข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
- ศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมของระบบรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการด้วยหลักธรรมาภิบาล
- มีกฎระเบียบหรือกฎหมายในการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลหรือพยาน

เพิ่มเติมข้อเสนอ

- Governance ที่นำเสนอโดยสไลด์ต่างๆ นั้น เป็นเรื่องที่เน้นไปยังหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งในปัจจุบันน่าจะไม่ใช่เพียงพอแล้ว จำเป็นที่จะต้องเรียกร้องอีกสองภาคส่วนคือ ภาครัฐที่จะต้องมาทำหน้าที่ของการเป็น regulator และอีกภาคส่วนหนึ่งก็คือ ในส่วนของภาคประชาสังคมที่เคลื่อนไหวเรียกร้อง (NSM) หรือตัวแทนของภาคสังคมที่เข้ามาร่วมจัดการกับรัฐก็ต้องเร่งสร้าง Good Governance ของตนเองขึ้นมา ร่วมสร้างสังคมร่วมกันด้วย

