



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

(PTT)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 19/02/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 30/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ("PTT") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็ความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็ความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ๓ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ : แผนธุรกิจ	3
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	9
แผนความเป็นอิสระของกรรมการ	10
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	11
แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ	13

SET50 / SET50FF / SET100 / SET100FF / SETCLMV / SETHD / SETESG
 ทรัพยากร / พลังงานและสาธารณูปโภค

CG Report :

SET ESG Ratings: **AAA**

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): **มี**

ภาพรวมธุรกิจ

ประกอบด้วยกิจการที่ ปตท. ดำเนินการเอง ได้แก่ ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศธุรกิจใหม่และความยั่งยืน และธุรกิจที่ลงทุนผ่านบริษัทย่อย และ/หรือ กิจการที่ดำเนินงานร่วมกัน การร่วมค้าและบริษัทร่วม (กลุ่มบริษัท) ได้แก่ ธุรกิจสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ธุรกิจก๊าซธรรมชาติเหลว ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น ธุรกิจน้ำมันและค่าปลีก ธุรกิจไฟฟ้าและสาธารณูปการ และธุรกิจให้บริการ

ข้อมูลงบการเงิน

ปี	2568	2567	2566	2565
----	------	------	------	------

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)

รายได้	2,707,981.66	3,138,378.01	3,185,256.08	3,391,622.87
ค่าใช้จ่าย	2,527,305.85	2,912,513.84	2,915,382.69	3,078,457.51
Net Profit	90,166.37	90,072.03	112,023.88	91,174.86

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)

สินทรัพย์	3,269,659.98	3,438,784.28	3,460,461.90	3,415,632.29
หนี้สิน	1,617,176.37	1,781,907.19	1,835,486.49	1,881,939.53
ส่วนผู้ถือหุ้น	1,127,422.10	1,149,652.17	1,121,197.88	1,052,590.88

งบกระแสเงินสด (ลบ.)

กิจกรรมดำเนินงาน	299,366.38	373,239.91	382,045.16	191,699.70
กิจกรรมลงทุน	-164,156.41	-188,763.24	-161,244.76	-186,690.34
กิจกรรมจัดหาเงิน	-188,364.83	-186,410.63	-142,159.22	50,668.47

อัตราส่วนการเงิน

กำไรต่อหุ้น (บาท)	3.15	3.15	3.92	3.20
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	10.25	10.84	12.00	13.68
อัตรากำไรสุทธิ (%)	4.35	3.62	4.87	3.60
D/E Ratio (เท่า)	0.98	1.08	1.13	1.23
ROE (%)	7.92	7.93	10.31	8.85
ROA (%)	6.43	6.59	8.20	7.69

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

อัตราการจ่ายผลตอบแทนผู้ถือหุ้น **> 57.00 %**

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ : แผนธุรกิจ			

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนความเป็นอิสระของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อ ความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
อัตราการจ่ายผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%)	51.00	67.00	73.00	> 57.00

บริษัทกำหนดเป้าหมายอัตราการจ่ายผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Shareholder Distribution Ratio) มากกว่าร้อยละ 57 ของกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม ต่อปี ในปี 2569-2571 โดยคำนวณจากเงินปันผลรวมและมูลค่าการซื้อหุ้นคืน ทหารด้วยกำไรสุทธิตามงบการเงินรวม เพื่อสะท้อนความมุ่งมั่นในการสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยจะพิจารณาการจ่ายผลตอบแทนในรูปแบบที่เหมาะสม ซึ่งอาจรวมถึงเงินปันผลปกติ เงินปันผลพิเศษ และ/หรือ การซื้อหุ้นคืน

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ : แผนธุรกิจ

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนางานในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตราการจ่ายผลตอบแทนผู้ถือหุ้น	73%	> 57%	> 57%	> 57%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
Hydrocarbon & Power Business: Exploration & Production - รักษาความมั่นคงทางพลังงานให้กับประเทศ และสร้างการเติบโตในต่างประเทศ ด้วยต้นทุนที่แข่งขันได้	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) เพิ่ม Production Volume (2) รักษาต้นทุนต่อหน่วยในระดับที่แข่งขันได้
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Gas - รักษาความแข็งแกร่งของระบบโครงสร้างพื้นฐานก๊าซธรรมชาติของประเทศ ผลักดันให้เกิดการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น เพื่อความมั่นคงทางพลังงาน	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) รักษา Reliability ของโรงแยกก๊าซธรรมชาติและโครงสร้างพื้นฐานก๊าซธรรมชาติ (2) โครงการที่อยู่ระหว่างก่อสร้าง แล้วเสร็จตามแผน (3) ผลักดันโครงการโครงสร้างพื้นฐานก๊าซธรรมชาติ รองรับความต้องการก๊าซฯ ของประเทศ
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Liquefied Natural Gas - ขยายธุรกิจ LNG Value Chain ของกลุ่ม ปตท. โดยการขยายด้านปริมาณและขนาด	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) LNG Portfolio 10 MTPA ในปี 2573 (2) LNG Portfolio 15 MTPA ในปี 2578

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
(Scale) การสร้าง Portfolio ที่มีความหลากหลาย (Diversification) และมีความยืดหยุ่นของสัญญา (Flexibility)	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Power - (1) พัฒนาโครงการเพื่อรองรับการเติบโตของความต้องการใช้ไฟฟ้า ทั้งจาก Data Center และตามแผน PDP ของภาครัฐ รวมทั้งโครงการพลังงานหมุนเวียนในรูปแบบ Direct Power Purchase Agreement ผ่าน TPA ของระบบสายส่งไฟฟ้าในอนาคต (2) ต่อยอดการลงทุนพลังงานหมุนเวียนและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น Data Center ในประเทศอินเดีย	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการแล้วเสร็จ (2) AVAADA Operating Capacity (GW) เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการแล้วเสร็จ
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Petrochemicals & Refining - (1) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ P&R Portfolio และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับ Downstream Flagships โดยการหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ (2) การหาพันธมิตรทางธุรกิจให้กับ Downstream Infrastructure Flagship รวมถึง การหาความร่วมมือเพื่อสร้าง Growth Synergy ร่วมกัน	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ลดสัดส่วนการถือหุ้นในธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่นตามแผนที่กำหนด (2) การบริหารทรัพย์สินในกลุ่ม ปตท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Trading - เชื่อมโยงความร่วมมือทางธุรกิจของกลุ่ม ปตท. ผ่านโครงการ P1 และ D1	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: เพิ่ม Synergy Value ในกลุ่ม ปตท. จากการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานร่วมกัน
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Hydrocarbon & Power Business: Mobility & Lifestyle - (1) ธุรกิจ Mobility: สร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ Mobility ผ่านการใช้ประโยชน์จาก Ecosystem ที่มีอยู่ (2) ธุรกิจ Lifestyle: แสวงหาโอกาสและพันธมิตรทางธุรกิจที่มีศักยภาพ เพื่อการสร้างการเติบโตในธุรกิจ Food & Beverage (F&B)	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ธุรกิจ Mobility: รักษาส่วนแบ่งการตลาด (2) ธุรกิจ Lifestyle: ขยายสาขาธุรกิจ Lifestyle ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และรักษากำไรต่อสาขาอย่างเหมาะสม
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Non-Hydrocarbon Business: Electric Vehicle - ปรับโครงสร้างธุรกิจ EV ตามทิศทางกลยุทธ์องค์กร	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: ดำเนินการปรับโครงสร้างได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Non-Hydrocarbon Business: Life Science - (1) แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดยการขยาย Portfolio ใน ธุรกิจ Pharmaceutical และ ธุรกิจ Nutrition เพื่อรองรับการเติบโตให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (2) ดึงดูดพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเข้ามาร่วมลงทุน ควบคู่กับการเตรียมความพร้อมในการเข้าตลาดหลักทรัพย์ฯ	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: สร้างการเติบโตเป็นบริษัทยาระดับภูมิภาคอาเซียน โดยการพึ่งพาตนเองทางการเงิน (Self-funding)
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Non-Hydrocarbon Business: New Ventures - หาโอกาสการลงทุนใน Venture Capital (VC) & Venture Building (VB) โดยมุ่งเน้น Sustainability และ AI เพื่อรองรับการเติบโต และนโยบาย Net Zero	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: สร้างโอกาสทางธุรกิจและทางเลือกด้าน Sustainability ให้กับกลุ่ม ปตท. ควบคู่กับการพัฒนาธุรกิจใหม่ผ่าน VC & VB ด้าน AI เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Necessity & Opportunity & Sustainability: Decarbonization - (1) ประเมินโครงการหรือเทคโนโลยี Carbon Capture Storage/Hydrogen ที่มีศักยภาพและพิจารณาการตัดสินใจลงทุนอย่างเหมาะสม (2) ทบทวน PTT Group Decarbonization Masterplan (3) ผลักดันโครงการที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของกลุ่ม ปตท. ผ่าน กลยุทธ์ C3 (Climate-resilience business, Carbon-conscious asset, Coalition, co-creation, and collective efforts for all)	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) พิจารณาการตัดสินใจลงทุนโครงการหรือเทคโนโลยี CCS/ Hydrogen ที่มีศักยภาพอย่างเหมาะสม (2) ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปล่อย/ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ในปัจจุบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกกลาง 15% ในปี 2578 เทียบกับปี 2564 และมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero ในปี 2593 (3) ดำเนินโครงการในแต่ละกลยุทธ์ C3 ได้ตามแผน

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Enablers for Transformation: Triple Transformation - (1) Operational Excellence: เสริมสร้างความแข็งแกร่งจากภายใน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน (2) Digital Transformation (AXIS): พัฒนาความสามารถทางการแข่งขันผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และ AI อย่างคุ้มค่า โดยให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (3) People & Organization Transformation (HR): นำ AI และ Digital เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน พร้อมพัฒนาทักษะพนักงานตาม กลยุทธ์องค์กร	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ยกระดับผลการดำเนินงาน 30,000 ล้านบาท/ปี (Recurring) ภายในปี 2570 (2) สร้างมูลค่าทางดิจิทัล (Digital Value Uplift) อย่างน้อย 12,000 ล้านบาท ภายในปี 2572 (3) เพิ่มสัดส่วนบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลและ AI อย่างน้อย 50% ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ภายในปี 2569
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Enablers for Transformation: Asset Monetization - บริหารจัดการสินทรัพย์ ผ่าน 4 กลุ่มหลัก ดังนี้: (1) Core Assets: Infrastructure & Utilities (A1-C) (2) Non-Core Assets: Land & Building (A1-NC) (3) Non-Hydrocarbon Assets: Electric Vehicle (EV) (A1-NH) (4) Others: Business Restructuring (A1-Others)	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน โดยคาดว่าจะสามารถสร้างกระแสเงินสดเพิ่มให้แก่อุปถัมภ์ ปตท.
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Foundation: Governance, Risk, and Compliance - ผลักดันกรอบการกำกับแนวทางบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. (WOC) ที่ได้มีการทบทวนใหม่ไปยังบริษัทในกลุ่ม ปตท. รวมถึงการสร้างการรับรู้และสร้างพฤติกรรมด้าน GRC ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่ดำเนินการตาม WOC ตามกรอบและกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ครบถ้วน (2) ลดเหตุ Non-Compliance ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. (3) ผลคะแนน GRC Survey อยู่ในระดับ Capable
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Foundation: Financial Excellence - เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้แก่อุปถัมภ์ ปตท.	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ผลการดำเนินงานเติบโตอย่างต่อเนื่อง (2) รักษา Credit Rating ระดับ Investment-grade (3) การรักษาสภาพคล่องทางการเงิน (4) รักษาผลตอบแทนผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
Foundation: Stakeholder Management - สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก เพื่อให้กลุ่ม ปตท. ได้รับการยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจ (License to operate)	2569	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ดังนี้: (1) ผลักดันการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ ของกลุ่ม ปตท. ให้เป็นไปตามเป้าหมาย (2) รักษาในระดับ Reputation Score, Relationship Score และ Engagement Score มากกว่าหรือเท่ากับ 80 คะแนน
	2570	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ที่ได้ระบุข้างต้น

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากราคาและปริมาณการขายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ

• ลักษณะความเสี่ยง

ปัจจัยภายในและภายนอกประเทศส่งผลกระทบต่อความต้องการผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี อาทิ ภาวะเศรษฐกิจ ความไม่สงบทางภูมิรัฐศาสตร์ สงครามการค้า ภัยธรรมชาติ โรคระบาด มีผลต่อราคาผลิตภัณฑ์และปริมาณการขาย รวมถึงการเพิ่มขึ้นและลดลงของปริมาณการผลิตก๊าซธรรมชาติ น้ำมันดิบ คอนเดนเสท ผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมและปิโตรเคมี ส่งผลต่อราคาวัตถุดิบและราคาจำหน่าย ตลอดจนส่วนต่างราคาผลิตภัณฑ์ต่อต้นทุนวัตถุดิบ (Spread) ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ความผันผวนสูง อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนการลงทุนในอนาคตของบริษัทในกลุ่ม ปตท.

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลการดำเนินงาน อัตราผลตอบแทนการลงทุนในอนาคตของบริษัทในกลุ่ม ปตท.

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- นำเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านราคามาช่วยบริหารจัดการราคาของต้นทุน และ/หรือราคาขาย เพื่อลดหรือจำกัดความเสี่ยงด้านราคาที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม ปตท. จากความผันผวนของตลาด โดยนโยบายการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของบริษัทตามความเหมาะสม
- มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร คณะกรรมการจัดการของ ปตท. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคา/ตลาด เป็นผู้กำหนดนโยบายและพิจารณาอนุมัติกระบวนการต่าง ๆ สำหรับการกำหนดนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านราคาของบริษัทในกลุ่ม ปตท. รวมถึงมีการติดตามให้บริษัทในกลุ่ม ปตท. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงด้านราคาของกลุ่ม ปตท. ต่อที่ประชุมคณะกรรมการจัดการของ ปตท. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการ ปตท. เป็นประจำ
- มีผู้บริหารของ ปตท. เป็นผู้แทนในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละบริษัท เพื่อกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายของกลุ่ม ปตท.
- จัดทำแผนธุรกิจเพื่อรองรับสถานการณ์ที่หลากหลาย (Scenario Planning) ในสถานการณ์ระดับราคาน้ำมันและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอย่างทันที่
- ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคา (Price Strategy and Risk Management) ภายใต้โครงการ Petrochemical and Refining Integrated Synergy Management (PRISM) ทำหน้าที่วิเคราะห์สถานการณ์ความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันในตลาดโลกและบริหารความเสี่ยงด้านราคา (Hedging) ร่วมกันภายในกลุ่ม ปตท.
- จัดวางโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการตรวจสอบถ่วงดุลที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล รวมถึงการกำหนดวงเงินมูลค่าความเสี่ยง (Value at Risk: VaR) ในการทำธุรกรรมการค้า และจัดทำรายงานสรุปสถานะความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ
- ติดตามสถานการณ์ตลาดเพื่อปรับกลยุทธ์ตามสภาวะตลาดควบคู่ไปกับการยกระดับมาตรการควบคุมความเสี่ยงด้านคู่ค้า เพื่อป้องกันโอกาสผิดนัดชำระหนี้จากการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลตลาดเพื่อให้การติดตามสถานการณ์ตลาดเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงมากขึ้น เพื่อควบคุมและติดตามมิให้ ปตท. และกลุ่ม ปตท. มีความเสี่ยงด้านราคาสูงเกินกว่าระดับที่เหมาะสม

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการลงทุน

• ลักษณะความเสี่ยง

ปตท. แสวงหาการลงทุนใหม่ผ่านการดำเนินการเองและบริษัทในกลุ่ม ปตท. ซึ่งอาจมีความเสี่ยงที่ผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จากความล่าช้าโครงการและเงินลงทุนเกินงบประมาณที่ตั้งไว้

• ผลกระทบความเสี่ยง

ผลตอบแทนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์การลงทุนและบริหารจัดการงบประมาณเพื่อการลงทุนของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. และแนวทางการกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น เพื่อใช้กลั่นกรองการตัดสินใจ ติดตามและกำกับดูแลการลงทุนของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท.
- มีกระบวนการบริหารการลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment Management: SIM) ที่มีคณะกรรมการบริหารการลงทุน (Strategic Investment Management Committee: SIMC) ประกอบด้วยผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์การลงทุนก่อนนำเสนอคณะกรรมการจัดการของ ปตท. ให้ความเห็นชอบเพื่อนำเสนอคณะกรรมการ ปตท. (PTT's Board of Directors: BOD) พิจารณาอนุมัติการลงทุน โดยการลงทุนที่มีมูลค่าการลงทุนสูง หรือมีความเสี่ยงอย่างมีนัยสำคัญ จะต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กรพิจารณาให้ข้อคิดเห็นประกอบการตัดสินใจลงทุนของคณะกรรมการ ปตท.

- ติดตามผลการลงทุนที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ ปตท. โดยรายงานต่อคณะกรรมการบริหารการลงทุน คณะกรรมการจัดการของ ปตท. และคณะกรรมการ ปตท. เป็นรายไตรมาส เพื่อให้มั่นใจว่า ได้ใช้เงินลงทุนให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด
- ติดตามวิเคราะห์พอร์ตการลงทุนของกลุ่ม ปตท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงผลดำเนินงานและทบทวนแผนการลงทุน รวมถึงให้ความสำคัญกับการบริหารงานที่สำคัญต่อการแล้วเสร็จของโครงการ (Critical Path) เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้การควบคุม แล้วเสร็จตามกำหนด ภายใต้งบประมาณ ได้คุณภาพและเป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันธุรกิจ

• ลักษณะความเสี่ยง

ปตท. มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจก๊าซธรรมชาติเหลว (LNG) ตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยจากสถานะเศรษฐกิจ สถานการณ์ภูมิรัฐศาสตร์ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลให้อุปสงค์การใช้พลังงานมีความไม่แน่นอนสูง และราคาพลังงานโดยเฉพาะ LNG ในตลาดโลกมีความผันผวน เนื่องจาก LNG มีบทบาทเพิ่มขึ้นในการรักษาความมั่นคงทางพลังงานและขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ประเทศ ภาครัฐจึงมีนโยบายเปิดเสรีธุรกิจก๊าซธรรมชาติ โดยปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงการเปิดเสรีธุรกิจก๊าซธรรมชาติระยะที่ 2 และภาครัฐได้อนุมัติใบอนุญาตให้ผู้จัดหาและค้าส่งก๊าซธรรมชาติรวมทั้งหมด 8 ราย

• ผลกระทบความเสี่ยง

อุปสงค์การใช้พลังงานมีความไม่แน่นอนสูง และราคาพลังงานโดยเฉพาะ LNG ในตลาดโลกมีความผันผวน

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- บริหาร Portfolio การจัดหาก๊าซธรรมชาติให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในประเทศไทย และมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐได้อย่างเหมาะสม
- สร้างพันธมิตรโดยร่วมมือกับผู้จัดหาและค้าส่งก๊าซธรรมชาติรายอื่น รวมถึงนิคมอุตสาหกรรม เพื่อขยายตลาด LNG ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิม
- ประสานความร่วมมือกับกลุ่ม ปตท. ตลอด LNG Value Chain เพื่อแสวงหาโอกาสในการลงทุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับ LNG ไปจนถึงการหาตลาด โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องให้สามารถรองรับการแข่งขันการซื้อขายและการจัดหา LNG ที่เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ LNG ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ความเสี่ยงที่ 4 : ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

• ลักษณะความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบอย่างกว้างขวางในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งในเชิงกายภาพและความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ นอกจากนี้ ประเทศไทยได้ประกาศเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) จากเดิมปี 2065 ให้เร็วขึ้นเป็นปี 2050 ในการประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญา (Conference of the Parties: COP) ครั้งที่ 30 พร้อมผลักดัน พ.ร.บ. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศให้มีผลบังคับใช้ โดยมีเครื่องมือสำคัญ เช่น ภาษีคาร์บอน (Carbon Tax) ระบบซื้อขายสิทธิการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Trading System: ETS) ทั้งนี้ ปตท. ได้กำหนดเป้าหมาย Net Zero ภายในปี 2050 โดยมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้อง และสนับสนุนเป้าหมายของประเทศ นอกจากนี้ นักลงทุนและสถาบันการเงินต่างให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาการลงทุน โดยเฉพาะในธุรกิจพลังงานที่ยังคงพึ่งพาการผลิตจากปิโตรเลียม

• ผลกระทบความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลต่อการพิจารณาการลงทุน โดยเฉพาะในธุรกิจพลังงานที่ยังคงพึ่งพาการผลิตจากปิโตรเลียม

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ประเมินความเสี่ยงและโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศภายใต้ Climate Scenario ต่าง ๆ ตามแนวทางของ Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) และเตรียมการรองรับการเปิดเผยข้อมูลตามมาตรฐาน IFRS S2 – Climate-related Disclosures ซึ่งจัดทำโดย International Sustainability Standards Board (ISSB) ซึ่งเป็นกรอบมาตรฐานสากลในการรายงานข้อมูลด้านความยั่งยืน รวมถึงได้ติดตามและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินธุรกิจในช่วงการเปลี่ยนผ่านไปสู่สังคมคาร์บอนต่ำ เช่น การจัดเก็บภาษีคาร์บอน (Carbon Tax) ระบบซื้อ

ขายสิทธิการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emission Trading System: ETS) และแนวโน้มนโยบายด้านพลังงานสะอาดของภาครัฐ เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการสภาพภูมิอากาศอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างโปร่งใส

- กำหนดแนวทางการดำเนินงาน C3 Approach เพื่อให้กลุ่ม ปตท. บรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ประกอบด้วย 1. Climate-Resilience Business: ลงทุนในพลังงานสะอาด ปล่อยคาร์บอนต่ำ และการปรับโครงสร้างธุรกิจ โดยปรับพอร์ตธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานของโลกและประเทศไทย 2. Carbon-Conscious Asset: ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของกระบวนการผลิตและกิจกรรมการดำเนินงาน ผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การอนุรักษ์พลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การใช้พลังงานสะอาดและพลังงานหมุนเวียน การใช้เทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น เทคโนโลยีนิวเคลียร์แบบโมดูลาร์ขนาดเล็ก (Small Modular Reactor: SMR) 3. Coalition, Co-Creation, and Collective Efforts for All: ประสานความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นแกนหลักของประเทศในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีในการลดก๊าซเรือนกระจก อาทิ การดักจับและการกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Capture and Storage: CCS) การใช้ประโยชน์จากไฮโดรเจน รวมถึงการปลูกและบำรุงรักษาป่าร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มการดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ด้วยวิธีทางธรรมชาติ
- กลุ่ม ปตท. จัดตั้งคณะกรรมการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (PTT Group Net Zero Task Force: G-NET) เพื่อวางกรอบเป้าหมายที่ชัดเจนในการยกระดับการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กำหนดเป้าหมายและการดำเนินการผ่านกลไกสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้กลไกราคาคาร์บอนภายในองค์กร โดยการบูรณาการผ่านเกณฑ์การพิจารณาการลงทุน ซึ่งได้กำหนดราคาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อสนับสนุนโครงการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และควบคุมการดำเนินโครงการที่มีการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนความเป็นอิสระของกรรมการ

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ	เสร็จสิ้น	-	-	-
คณะกรรมการมีกรรมการอิสระมากกว่า 50%	เสร็จสิ้น	-	-	-

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
คณะกรรมการ ปตท. ภายใต้การนำของประธานกรรมการควรประกอบด้วย กรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยต้องมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และประธานกรรมการควรเป็น กรรมการอิสระ เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการประชุมของคณะกรรมการ ให้เกิด ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น และสามารถตัดสินใจได้อย่างเป็นก กลาง รวมถึง คณะกรรมการ ปตท. ต้องมีการทบทวนและยืนยันคุณสมบัติความ เป็นอิสระตามกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และคุณสมบัติกรรมการอิสระ ของ ปตท. เป็นประจำทุกปี	2569	• ตามแผนความเป็นอิสระของกรรมการดังนี้: (1) ประธานกรรมการเป็น กรรมการอิสระ (2) คณะกรรมการมีกรรมการอิสระมากกว่า 50%
	2570	• ตามแผนความเป็นอิสระของกรรมการที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนความเป็นอิสระของกรรมการที่ได้ระบุข้างต้น

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ประธานกรรมการ/กรรมการ ขาดคุณสมบัติความเป็นอิสระ

• ลักษณะความเสี่ยง

กรรมการที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ขาดคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งกรรมการ ปตท. ตามกฎหมาย กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้อง และคุณสมบัติกรรมการอิสระของ ปตท.

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดให้มีการทบทวนนิยามคุณสมบัติกรรมการอิสระของ ปตท. เป็นประจำทุกปี ให้ครบถ้วน สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และหลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี ที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดให้กรรมการอิสระทุกราย รวมถึงประธานกรรมการ มีการทบทวนคุณสมบัติกรรมการอิสระของตนเอง เป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่า กรรมการอิสระยังคงมีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบของคณะกรรมการยังคงสัดส่วนกรรมการอิสระที่เหมาะสมตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้อง
- ในกรณีการแต่งตั้งกรรมการรายใหม่ กำหนดให้บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระต้องยืนยันและรับรองคุณสมบัติความเป็นอิสระ

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ได้รับการรับรอง	-	-	-
กำหนดให้ผู้ค้า Critical Tier 1 ลงนามเพื่อรับทราบและยึดถือในแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของผู้ค้า ปตท.	-	ผู้ค้าสำคัญ Critical Tier 1 ที่มีการขึ้นทะเบียนประจำปีมีการลงนาม 100%	ผู้ค้าสำคัญ Critical Tier 1 ที่มีการขึ้นทะเบียนประจำปีมีการลงนาม 100%	ผู้ค้าสำคัญ Critical Tier 1 ที่มีการขึ้นทะเบียนประจำปีมีการลงนาม 100%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน จัดทำขึ้นเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ภาครัฐในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันอย่างเป็นรูปธรรม และตอบสนองนโยบายของ ปตท. เสริมสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใสเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมถึง สร้างวัฒนธรรมด้านการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร (GRC) รวมถึงการต่ออายุสมาชิก CAC (Thai Private Sector Collective Action Against Corruption) และกำหนดให้ผู้ค้า Critical Tier 1 ลงนามเพื่อรับทราบและยึดถือในแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนของผู้ค้า ปตท.	2569	<ul style="list-style-type: none"> ตามแผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันดังนี้: (1) มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน (2) ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (3) ผู้ค้าสำคัญ Critical Tier 1 ที่มีการขึ้นทะเบียนประจำปีมีการลงนาม 100%
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ตามแผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ตามแผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ได้ระบุข้างต้น

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ผู้บริหารพนักงานขาดความตระหนักถึงด้านจริยธรรม และการทุจริตและคอร์รัปชัน

• ลักษณะความเสี่ยง

ผู้บริหารและพนักงานขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และมาตรฐานทางจริยธรรม รวมถึงการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีในนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันขององค์กร ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับนโยบาย จรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาลขององค์กร รวมถึงอาจนำไปสู่การฝ่าฝืนกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- สื่อสารและเน้นย้ำนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน และ No Gift Policy อย่างชัดเจน ต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร
- ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ และการตระหนักรู้ผ่านการอบรม การสื่อสารภายใน และกิจกรรมรณรงค์ด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลอย่างสม่ำเสมอ
- ส่งเสริมบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรม
- จัดให้มีระบบการแจ้งเบาะแสและเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และคุ้มครองผู้ร้องเรียน
- กำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Fraud & Corruption Risk Assessment) เป็นประจำทุกปี โดยครอบคลุมกระบวนการสำคัญ เช่น จัดซื้อจัดจ้าง การบริหารสัญญา การอนุมัติจ่ายเงิน การคัดเลือกคู่ค้า การขายสินค้าและบริการ และการลงทุน เป็นต้น
- กำหนดให้หน่วยงานต้องจัดทำและทบทวนมาตรการควบคุม ตามผลการประเมินความเสี่ยง พร้อมกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ผู้รับผิดชอบควบคุม (Control Owner) ระดับความถี่ และหลักฐานการควบคุม (Control Evidence) ให้ชัดเจน
- กำหนดให้มีการติดตามผลและรายงานสถานะการบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตอย่างสม่ำเสมอ ผ่านผู้บริหารระดับของสายงาน และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการควบคุมถูกนำไปใช้จริงและมีประสิทธิผล
- เสริมความเข้มแข็งของระบบตรวจสอบภายใน เช่น กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในสอบทานการควบคุมภายในที่สำคัญในกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูงรวมถึงการสร้างความรู้ของผู้บริหารและพนักงาน
- กำหนดมาตรการประเมินความเสี่ยงเพียงพอของระบบควบคุมภายในและการทดสอบการควบคุม สำหรับจุดควบคุมสำคัญ (Key Controls) ในกระบวนการที่มีความเสี่ยงด้านทุจริตสูง ผ่านการประเมิน GRC Assessment เป็นต้น

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากบุคคลภายนอก/คู่ค้า (Third Party) และผลประโยชน์ทับซ้อน นำไปสู่การให้หรือรับสินบน

• ลักษณะความเสี่ยง

องค์กรอาจเผชิญความเสี่ยงการทุจริตจากการดำเนินธุรกรรมร่วมกับบุคคลภายนอก เช่น คู่ค้า ผู้รับเหมา ที่ปรึกษา ตัวแทน นายหน้า หรือผู้ให้บริการ ซึ่งอาจมีพฤติกรรมการให้สินบน การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การใช้ค่าใช้จ่ายแฝง (เช่น ค่าอำนวยความสะดวก/ค่าดำเนินการ) หรือมีความสัมพันธ์เชิงผลประโยชน์กับพนักงานขององค์กร (Conflict of Interest) ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรม ไม่โปร่งใส และขัดต่อนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดทำกระบวนการตรวจสอบและการกำกับดูแลความโปร่งใสในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่สาม (Third Party Screen) ครอบคลุมกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้าง การลงทุน การคัดเลือกพนักงาน และกระบวนการขายสินค้า เป็นต้น
- กำหนดให้มีการตรวจสอบคู่ค้าก่อนเริ่มความสัมพันธ์ทางธุรกิจ (Due Diligence) โดยพิจารณาความเสี่ยงด้านทุจริต ประวัติ คดีความ และข่าวเชิงลบต่างๆ

- จัดอบรมและสื่อสารให้บุคลากรรับทราบนโยบายต่อต้านการทุจริต นโยบายงดรับของขวัญ (No Gift Policy) กระบวนการตรวจสอบและการกำกับดูแลความโปร่งใสในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่สาม และแนวปฏิบัติอื่นๆ ที่องค์กรคาดหวัง
- ติดตามและทบทวนความเสี่ยงคู่ค้าอย่างต่อเนื่อง

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำ ทบทวน แผนบริหารความต่อเนื่อง และซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความต่อเนื่อง หรือ Business Continuity Plan (BCP) ประจำปี	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การจัดทำ Crisis Management Drill (ซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต)	เสร็จสิ้น	-	-	-
ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 22301: มาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	-	ตรวจติดตามทุก 1 ปี	ตรวจติดตามทุก 1 ปี	ตรวจประเมินเพื่อขอการรับรองใหม่ทุก 3 ปี
การจัดทำกรอบแผน BCM เพิ่มเติมในด้าน Cybersecurity	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
แผนกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องธุรกิจ มุ่งเน้นการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจในกรณีที่เกิดวิกฤตหรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในด้านต่างๆ รวมถึง มีการดำเนินการซ้อมแผน BCM รวมถึง การดำเนินการตรวจติดตามและรับรองมาตรฐาน ISO22301 ประจำปี	2569	• ตามแผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจดังนี้: (1) มีการจัดทำ ทบทวน แผนบริหารความต่อเนื่อง และซ้อมรับมือเหตุการณ์วิกฤต (2) มีการจัดทำกรอบแผน BCM เพิ่มเติมในด้าน Cybersecurity (3) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 22301
	2570	• ตามแผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจที่ได้ระบุข้างต้น
	2571	• ตามแผนยกระดับการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจที่ได้ระบุข้างต้น

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความพร้อมของบุคลากร ทรัพยากร และระบบที่จำเป็นต่อการซ้อมแผน

• ลักษณะความเสี่ยง

หน่วยงานหลัก (Critical Function) หรือทีมงานสำคัญไม่สามารถเข้าร่วมการซ้อมได้ตามกำหนด เช่น ติดภารกิจด่วน งานล้นมือ หรือมีความเข้าใจไม่ตรงกันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในการซ้อม

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ประสานงานและกำหนดตารางซ้อมล่วงหน้า พร้อมขออนุมัติจากผู้บริหาร
- ส่งบทบาทหน้าที่ (Scenario Brief / Role & Responsibility) ให้แต่ละทีมล่วงหน้า

- จัด Pre-Exercise Meeting เพื่อชี้แจงขั้นตอนการซ้อม
- ขอรายชื่อตัวแทนสำรองในกรณีมีผู้ไม่สามารถเข้าร่วมได้

ความเสี่ยงที่ 2 : การดำเนินการไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนด ISO 22301

• ลักษณะความเสี่ยง

กระบวนการจัดทำเอกสาร BCM, BIA, RA, และหลักฐานที่เกี่ยวข้องอาจไม่ถูกต้อง ครบถ้วน หรือไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด ISO 22301 เนื่องจากความเข้าใจในมาตรฐานไม่เพียงพอ ทรัพยากรไม่พอ หรือการประสานงานล่าช้า

• ผลกระทบความเสี่ยง

ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- จัดฝึกอบรมข้อกำหนด ISO 22301 ให้ผู้เกี่ยวข้อง
 - จัดทำ Template กลางและ Checklist ความครบถ้วนของแต่ละเอกสาร
 - จัดประชุมติดตามความคืบหน้า
 - จัดให้มีการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) ก่อนรับการตรวจประเมิน External Audit
-