



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท โรงพยาบาลราชธานี จำกัด (มหาชน)

(RJH)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 25/02/2569

และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท โรงพยาบาลราชธานี จำกัด (มหาชน) ("RJH") 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.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลแก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น 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 ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม 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 ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : เพิ่มจำนวนผู้ประกันตน และรายได้ส่วนประกันสังคม	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ขยายการบริการให้ครอบคลุมกลุ่มโรคที่ซับซ้อน	5
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : บริหารต้นทุน	6
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	8
แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ	9
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	13
แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน	15



บริษัท โรงพยาบาลราชธานี จำกัด (มหาชน)

sSET

บริการ / การแพทย์

CG Report :

SET ESG Ratings: -

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

ภาพรวมธุรกิจ

กลุ่มบริษัทประกอบกิจการสถานพยาบาลประเภทที่รับผู้ป่วยไว้ค้างคืน ในลักษณะโรงพยาบาลทั่วไป (General Hospital) ภายใต้ชื่อ "โรงพยาบาลราชธานี" และ "โรงพยาบาลราชธานี โรจนะ"

ข้อมูลงบการเงิน				
ปี	2568	2567	2566	2565
งบกำไรขาดทุน (ลบ.)				
รายได้	2,773.16	2,775.56	2,392.61	3,406.54
ค่าใช้จ่าย	2,389.91	2,242.43	1,840.13	2,092.59
Net Profit	295.14	493.04	419.67	1,029.23
งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)				
สินทรัพย์	4,293.45	4,401.23	4,020.16	3,787.91
หนี้สิน	1,840.30	2,070.88	1,684.41	1,463.13
ส่วนผู้ถือหุ้น	2,167.09	2,034.88	2,045.27	2,242.84
งบกระแสเงินสด (ลบ.)				
กิจกรรมดำเนินงาน	564.09	594.54	845.81	1,192.45
กิจกรรมลงทุน	-194.73	-727.91	-691.74	-570.11
กิจกรรมจัดหาเงิน	-370.24	-61.26	-56.62	-559.97
อัตราส่วนการเงิน				
กำไรต่อหุ้น (บาท)	1.01	1.65	1.40	3.44
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	24.39	30.72	31.10	45.10
อัตรากำไรสุทธิ (%)	10.33	17.38	17.37	30.34
D/E Ratio (เท่า)	0.75	0.89	0.72	0.63
ROE (%)	14.05	24.17	19.57	49.03
ROA (%)	8.82	12.66	14.15	36.80

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

รายได้รวมเติบโตขึ้น	3,500.00 ล้านบาท
อัตรากำไรขั้นต้นสูงขึ้น	28%-35% เปอร์เซ็นต์

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : เพิ่มจำนวนผู้ประกันตน และ รายได้ส่วนประกันสังคม	✓		
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ขยายการบริการให้ครอบคลุมกลุ่มโรคที่ซับซ้อน	✓	✓	
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : บริหารต้นทุน			✓

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษา จากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน 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
รายได้รวมเติบโตขึ้น (ล้านบาท)	2,392.60	2,775.60	2,773.20	3,500.00
อัตรากำไรขั้นต้นสูงขึ้น (เปอร์เซ็นต์)	32%	32%	25%	28%-35%

ปี 2566-2568 : ช่วงเวลาแห่งการลงทุน

นับตั้งแต่ที่ **บริษัทโรงพยาบาลราชธานีจำกัดมหาชน** ได้เข้ามาจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี 2557 ทางบริษัทมุ่งเน้นที่การพัฒนาศักยภาพการให้บริการกับโรงพยาบาลที่เปิดให้บริการอยู่แล้ว ซึ่งก็คือ **โรงพยาบาลราชธานี** (เปิดดำเนินการปี 2535) และ **โรงพยาบาลราชธานีโรจนะ** (เข้าซื้อกิจการปี 25xx) โดยทั้งสองโรงพยาบาลนี้เติบโตขึ้นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนรายได้ ที่เติบโตกว่า 200% ภายในระยะเวลาสิบปี

อย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการขยายธุรกิจและพัฒนาระบบการให้บริการให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ทางบริษัทได้ขยายกิจการเพิ่ม โดยเปิด **โรงพยาบาลรังสิริรักษาราชธานี** ขึ้นในไตรมาส 1 ปี 2567 เพื่อรองรับคนไข้ในกลุ่มโรคมะเร็ง และเปิด **โรงพยาบาลราชธานีหนองแค** ในไตรมาส 4 ปี 2567 เพื่อรองรับคนไข้ในพื้นที่จังหวัดสระบุรี เนื่องจากการเปิดโรงพยาบาลใหม่สองแห่งภายในระยะเวลาใกล้เคียงกัน ในปี 2566-2568 นี้ มีค่าใช้จ่ายด้านการลงทุนและขยายกิจการที่ปรับตัวสูงขึ้นมากกว่าในอดีต ในขณะที่รายได้มีอัตราการเพิ่มที่ช้ากว่าค่าใช้จ่าย บริษัทจึงเห็นว่าการตั้งเป้าหมายธุรกิจไปอีก 3 ปีข้างหน้า ควรมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มรายได้ โดยเฉพาะกับโรงพยาบาลแห่งใหม่เพื่อสร้างผลตอบแทนให้กับการลงทุน

ปี 2569-2571 : ช่วงเวลาแห่งการเติบโต

ตั้งแต่ปี 2569 เป็นต้นไปภายในระยะเวลา 3 ปี บริษัทตั้งเป้าหมายขยายการบริการให้ครอบคลุมความต้องการมากยิ่งขึ้น ทั้งทางด้านเวชศาสตร์ป้องกันและการรักษาโรคที่มีความซับซ้อน นอกจากนี้ยังตั้งเป้าเพิ่มฐานผู้ประกันตนทั้งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาและจังหวัดสระบุรีเพื่อเพิ่มฐานคนไข้ รายได้รวมของกลุ่มจะต้องเติบโตขึ้นทุกปี โดยมีเป้าหมายรายได้รวมในปี 2571 ไม่ต่ำกว่า 3,500 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2568 ประมาณ 30% นอกจากนี้เป้าหมายในการเพิ่มรายได้แล้ว บริษัทยังมีเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการด้วย โดยเน้นไปที่อัตรากำไรขั้นต้นให้เติบโตขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในโรงพยาบาลเปิดใหม่ 2 แห่ง ที่ควรมีอัตรากำไรขั้นต้นเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2567 มาก เนื่องจากการดำเนินงานเต็มปีเป็นปีที่สองถึงปีที่ห้า อัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้ควรสูงขึ้นและครอบคลุมค่าใช้จ่ายทางตรง โดยบริษัทมีเป้าหมายให้อัตรากำไรขั้นต้นไม่ต่ำกว่า 28%

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : เพิ่มจำนวนผู้ประกันตน และรายได้ส่วนประกันสังคม

รายได้ของบริษัทส่วนหนึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนคนไข้ที่ลงทะเบียนกับโรงพยาบาล ผู้ประกันตนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้บริษัทมีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน การเพิ่มจำนวนผู้ประกันตนเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มรายได้ได้ นอกจากนี้ การให้บริการต่างๆกับผู้ลงทะเบียน โดยเฉพาะในส่วนของการรักษาที่มีความซับซ้อน หรืออุปกรณ์การแพทย์ต่างๆ เป็นหนึ่งในรายการที่บริษัทสามารถเบิกจ่ายและนำมาบันทึกเป็นรายได้ต่อไป

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต

เป้าหมาย

ในปี 2569 ทางบริษัทตั้งเป้าหมายให้ผู้ประกันตนของกลุ่มอยู่ที่ 250,000 ราย และเพิ่มขึ้นทุกปี ที่ปีละ 5% สัดส่วนรายได้ประกันสังคมต่อรายได้ที่ไม่ใช่ประกันสังคมอยู่ที่ 55:45

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Revenue From Operations (ล้านบาท)	2,738.58	2,741.31	3000	3200	3400

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
จำนวนผู้ประกันตนรวม	241,990	252,000	260,000	270,000

หมายเหตุ : มีแค่ 3 โรงพยาบาลในบริษัทที่ผู้ประกันตนสามารถลงทะเบียนได้ คือ 1. โรงพยาบาลราชธานี 2. โรงพยาบาลราชธานีโรจนะ 3. โรงพยาบาลราชธานีหนองแค ส่วนโรงพยาบาลรังษีรักษาราชธานีนั้น เป็นโรงพยาบาลเฉพาะทางด้านการฉายแสงรักษาโรคมะเร็ง ไม่มีเปิดให้ผู้ประกันตนลงทะเบียน

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ทำการตลาดออนไลน์ในช่วงไตรมาสที่หนึ่งของปีเพื่อประชาสัมพันธ์วิธีการเลือกลงทะเบียนโรงพยาบาลประกันสังคม	2569	• จำนวนผู้ประกันตนเพิ่มขึ้น 4% หรือ ไม่น้อยกว่า 260,000 ราย
	2570	• จำนวนผู้ประกันตนเพิ่มขึ้น 3% หรือไม่น้อยกว่า 275,000 ราย
	2571	• จำนวนผู้ประกันตนเพิ่มขึ้น 3% หรือไม่น้อยกว่า 280,000 ราย
ออกประชาสัมพันธ์ตามพื้นที่ต่างๆ เช่น นิคมอุตสาหกรรม งานเทศกาลระดับจังหวัด ออกบูธสนับสนุนตามงานประจำปี	2569	• เป็นที่รู้จักและเป็นที่พูดถึงในกลุ่มผู้ประกันตนและสถานประกอบการ ออกหน่วยไม่ต่ำกว่า 5 งาน
	2570	• ออกหน่วยตามสถานที่ต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 8 งาน
	2571	• ออกหน่วยตามสถานที่ต่างๆไม่ต่ำกว่า 10 งาน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การเคลื่อนย้ายแรงงานไปยังพื้นที่อื่น

• ลักษณะความเสี่ยง

ผู้ประกอบการและลักษณะของประชากรมีความอิสระที่จะย้ายพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นการย้ายสถานที่ประกอบการ การย้ายถิ่นที่อยู่ หรือแม้แต่การปิดกิจการ

• ผลกระทบความเสี่ยง

สภาพเศรษฐกิจและปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงหลักปักฐานเป็นเรื่องนอกเหนือความควบคุมของบริษัท หากสภาพเศรษฐกิจไม่ดี ผู้ประกอบการมีแรงจูงใจอื่นที่ต้องย้ายสถานที่ประกอบการ อาจส่งผลให้จำนวนผู้ประกันตนในพื้นที่ลดลง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ติดตามสถานการณ์เศรษฐกิจทั้งท้องถิ่นและระดับประเทศอย่างใกล้ชิด สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทและกลุ่มผู้ประกอบการในพื้นที่

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : ขยายการบริการให้ครอบคลุมกลุ่มโรคที่ซับซ้อน

เพิ่มศักยภาพทางการรักษา เพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะการรักษาที่มีความซับซ้อนและต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- การเติบโต

เป้าหมาย

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Operating Margin (%)	18.12	12.82	15	18	20

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการแพทย์แขนงใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้น ส่งเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ไปรับการอบรมและสัมมนาทั้งของภาครัฐและเอกชน	70%	70%	73%	75%

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะแก่บุคลากรทางการแพทย์ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและเทคนิคการรักษาที่มีความซับซ้อน การแพทย์เฉพาะทาง เพื่อลดการพึ่งพาหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะการส่งต่อผู้ป่วย นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้รับบริการ อย่างไรก็ตาม การส่งบุคลากรไปอบรมต้องไม่กระทบกับงานที่ได้รับมอบหมายและมีอัตราค่าจ้างที่เพียงพอในการทำงานให้ต่อเนื่อง	2569	• จัดอบรมหรือส่งบุคลากรทางการแพทย์ไปอบรมไม่ต่ำกว่า 70% ของบุคลากรทั้งหมด
	2570	• จัดอบรมหรือส่งบุคลากรทางการแพทย์ไปอบรมไม่ต่ำกว่า 73% ของบุคลากรทั้งหมด
	2571	• จัดอบรมหรือส่งบุคลากรทางการแพทย์ไปอบรมไม่ต่ำกว่า 75% ของบุคลากรทั้งหมด

การบริหารความเสี่ยง**ความเสี่ยงที่ 1 : การเคลื่อนไหวของบุคลากรหลังได้รับการอบรม**

- ลักษณะความเสี่ยง

บุคลากรทางการแพทย์เป็นบุคลากรที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะทางซึ่งเป็นกลุ่มขาดแคลน และไม่สามารถหาอัตราค่าจ้างทดแทนได้ในระยะเวลาอันสั้น ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นคือ เมื่อบุคลากรได้รับการอบรมและมีความเชี่ยวชาญแล้ว อาจจะเลือกย้ายไปยังองค์กรอื่นหรือย้ายถิ่นฐาน

- ผลกระทบความเสี่ยง

หากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญย้ายที่ทำงานหรือย้ายถิ่นฐาน บริษัทจะขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ สูญเสียทรัพยากร และไม่สามารถหาคนทดแทนได้ อาจส่งผลให้แผนกหรือการบริการด้านนั้นไม่ต่อเนื่อง หรือไม่สามารเปิดให้บริการได้เนื่องจากไม่มีกำลังพล

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดส่งบุคลากรให้ไปอบรมในจำนวนที่มากกว่าความต้องการ หากเป็นการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายสูงและต้องใช้เวลาเพิ่มพูนทักษะนาน อาจต้องใช้ระบบ Rotate ที่ให้บุคลากรบางกลุ่มสามารถดูแลงานที่หลากหลายเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ อาจเพิ่มแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่กลับมาทำงานตามกำหนดเวลา

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : บริหารต้นทุน

วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์และยา เป็นต้นทุนส่วนที่มากที่สุดของงบการเงินและแปรผันตรงกับการรักษา เป็นส่วนสำคัญที่บริษัทต้องจัดหาเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการจัดหาแหล่งอุปกรณ์ ณ ปัจจุบันเป็นการจัดซื้อแยกของแต่ละโรงพยาบาลเนื่องจากความต้องการของแต่ละโรงพยาบาลอาจจะแตกต่างกัน เพื่อให้เป็นการควบคุมต้นทุนที่ดีขึ้น จึงมีแนวทางการจัดซื้อกลุ่มเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพด้านงบการเงิน

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
Costs (ล้านบาท)	1,897.25	2,072.65	2200	2300	2450
Selling And Administrative Expenses (ล้านบาท)	345.18	317.26	400	430	450

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
รวบรวมข้อมูลและประวัติการสั่งซื้อยาและเวชภัณฑ์แต่ละโรงพยาบาลเพื่อทำตารางเปรียบเทียบและประมาณการณ์ความต้องการ มีข้อมูลของการทำงานในอดีตเทียบกับกระบวนการรักษาและสามารถประเมินแผนการใช้งานได้ในอนาคตเพื่อสั่งซื้อแบบเป็นกลุ่ม	2569	• แต่ละโรงพยาบาลสามารถสำรวจความต้องการการใช้งานในแต่ละเวชภัณฑ์และทำตารางข้อมูลได้อย่างครบถ้วน
	2570	• เริ่มสั่งซื้อแบบกลุ่มและแจกจ่ายไปตามความต้องการของแต่ละโรงพยาบาล ส่วนของยาและเวชภัณฑ์ที่คำสั่งซื้อกลุ่มไม่ครอบคลุม แต่ละโรงพยาบาลยังคงสามารถสั่งซื้อเพิ่มด้วยตัวเองได้
	2571	• ข้อมูลการสั่งซื้อและประวัติการใช้งานมีการจัดเก็บอย่างเป็นประสิทธิภาพ สามารถสั่งซื้อแบบเป็นกลุ่มได้มากกว่า 70% และมีคลังสินค้าที่พอดีกับการใช้งาน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : เวชภัณฑ์บางชนิดขาดแคลนและไม่สามารถหาซื้อได้ทันในบางเวลา

• ลักษณะความเสี่ยง

เวชภัณฑ์ทางการแพทย์หรือยาบางชนิดต้องใช้เวลาในการส่งสินค้า เมื่อมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการมอบสินค้าอาจก่อให้เกิดปัญหาต่อการรักษาได้

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากเวชภัณฑ์นั้นๆขาดแคลนและไม่สามารถสั่งซื้อทดแทนได้ในระยะเวลาอันสั้น อาจส่งผลกระทบต่อการใช้บริการกับคนไข้ คือการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

จัดทำคลังสินค้าของกลุ่มบริษัทเพื่อให้สามารถหยิบยืมระวางโรงพยาบาลได้หากโรงพยาบาลหนึ่งขาดแคลน มีการกำหนดค่าต่ำสุดในแต่ละคลังสินค้า และมีการกำหนดค่าต่ำสุดในคลังสินค้ารวมเพื่อให้การติดตามข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถและการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ (Skill Matrix) การปฐมนิเทศกรรมการใหม่ การส่งอบรมหลักสูตรใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวบุคคลและองค์กร รวมทั้งการส่งอบรมหลักสูตรต่อเนื่อง จากสถาบันต่าง ๆ เช่น IOD, ก.ล.ด. เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและกฎระเบียบ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง/คณะกรรมการ และการสืบทอดตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เป้าหมาย

คณะกรรมการบริษัทมีการยกระดับความสามารถและเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ โดยมีทักษะครอบคลุมตามที่ระบุใน Board Skills Matrix และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้เต็มศักยภาพและคุณภาพสูง โดยมีผลคะแนนการประเมินของคณะกรรมการ และ กรรมการรายบุคคลในมิติความสามารถและประสิทธิผล ไม่ต่ำกว่า 95% ภายในสิ้นปี 2571

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
การกำหนดคุณสมบัติของกรรมการที่ต้องการสรรหาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และธุรกิจของบริษัท	-	เสร็จสิ้น - มีการทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการที่ส่งเสริมทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ กลยุทธ์ในการดำเนิน ธุรกิจของบริษัททั้ง ปัจจุบันและอนาคต	เสร็จสิ้น - มีการทบทวนหลัก เกณฑ์การสรรหา กรรมการที่ส่งเสริม ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ในธุรกิจและ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ กลยุทธ์ใน การดำเนิน ธุรกิจของ บริษัททั้ง ปัจจุบันและ อนาคต	เสร็จสิ้น - มีการทบทวนหลัก เกณฑ์การสรรหา กรรมการที่ส่งเสริม ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ในธุรกิจและ อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ กลยุทธ์ ในการดำเนิน ธุรกิจของ บริษัททั้ง ปัจจุบันและ อนาคต
การกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่ง	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ -การกำหนดนโยบาย จำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการ แต่ละคนจะดำรง ตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 3 แห่ง โดยไม่มีข้อยกเว้น	อยู่ระหว่างดำเนินการ -การกำหนดนโยบาย จำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการ แต่ละคนจะดำรง ตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 3 แห่ง โดยไม่มีข้อยกเว้น	เสร็จสิ้น - มีนโยบาย จำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการ แต่ละคนจะดำรง ตำแหน่งกรรมการได้ไม่เกิน 3 แห่ง โดยไม่มี ข้อยกเว้น โดยไม่มีข้อยกเว้น และประกาศใช้ อย่างชัดเจน

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
คณะกรรมการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและ คณะกรรมการความยั่งยืน	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ - พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท บาล และคณะ กรรมการความยั่งยืน อย่างน้อย 1 ชุด	อยู่ระหว่างดำเนินการ - พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท บาล และคณะ กรรมการความยั่งยืน อย่างน้อย 1 ชุด	เสร็จสิ้น มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการบริษัท บาล และคณะ กรรมการความ ยั่งยืน มี กรรมการ อิสระ มากกว่า 50% และ ประธานคณะ กรรมการ ชุดดังกล่าว
การส่งเสริมให้กรรมการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ - ให้กรรมการได้รับการ พัฒนาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำ หน้าที่ของกรรมการ มากกว่า 3 ใน 4 ของ จำนวนกรรมการทั้ง คณะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ - ให้กรรมการได้รับการ พัฒนาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำ หน้าที่ของกรรมการ มากกว่า 3 ใน 4 ของ จำนวนกรรมการทั้ง คณะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น -เปิดเผยราย ละเอียดการปฐมนิเทศ เมื่อมีกรรมการใหม่ -กรรมการทุกคนได้รับ การพัฒนาความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการทำ หน้าที่ของกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

แผนงานที่สำคัญ

เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของบริษัทให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย บริษัทได้กำหนด แผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาและยกระดับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ให้มีความเป็นอิสระ โปร่งใส และมีสมรรถนะสูงในการกำกับดูแลกิจการให้เติบโตอย่างยั่งยืน

โดยมีแนวทางสำคัญในการดำเนินการ คือการส่งเสริมให้คณะกรรมการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการจำกัดภาระการดำรง ตำแหน่งในหลายบริษัท เพื่อคงไว้ซึ่งความพร้อมและความเป็นอิสระในการตัดสินใจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้คณะกรรมการมีองค์ความรู้และทักษะที่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ และการประเมินประสิทธิภาพการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตามบทบาทความรับผิดชอบที่ผสานการ ประเมินที่เป็นกลางจากภายนอกเข้ากับการพัฒนาศักยภาพภายใน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจของคณะกรรมการตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความ รับผิดชอบ และความเป็นอิสระสูงสุด

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	2569	• การพิจารณาทบทวนให้มีที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ
	2570	• การพิจารณาทบทวนให้มีที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ
	2571	• มีการจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอก • มีผลการวิเคราะห์แนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ • ประสิทธิภาพในการปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการเพิ่มขึ้น
การกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่ง	2569	• การพิจารณาให้มั่นนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่ง
	2570	• การพิจารณาให้มั่นนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่ง
	2571	• มีนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่งและได้

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการความยั่งยืน		<ul style="list-style-type: none"> รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ไม่มีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนอื่นเกิน 3 แห่ง
	2569	<ul style="list-style-type: none"> การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและ/หรือคณะกรรมการความยั่งยืน กำหนดกฎบัตรของคณะกรรมการที่ระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และองค์ประกอบและคุณสมบัติ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและ/หรือคณะกรรมการความยั่งยืน มีกฎบัตรของคณะกรรมการ การสรรหาและคัดเลือกสมาชิก
	2571	<ul style="list-style-type: none"> การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ โดยคณะกรรมการสรรหาฯ จะพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัท อนุมัติและแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการความยั่งยืน เปิดเผยรายชื่อ องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และวาระการดำรงตำแหน่งในรายงาน 56-1 และบนเว็บไซต์
การกำหนดงบประมาณและจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพกรรมการรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	2569	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน และดำเนินการได้ตามแผน และกรรมการทุกคนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับช่องว่างทักษะ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำแผน และดำเนินการได้ตามแผน และกรรมการทุกคนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับช่องว่างทักษะ
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการได้ตามแผน และกรรมการทุกคนได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับช่องว่างทักษะ กรรมการมากกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดผ่านการอบรมอย่างน้อย 1 หลักสูตร ในรอบปีที่ผ่านมา กรรมการมีศักยภาพในการปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

• ลักษณะความเสี่ยง

กรรมการกำหนดทิศทางผิดพลาด การยึดมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงไม่ครบถ้วน

• ผลกระทบความเสี่ยง

- องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ : การตั้งสมมติฐานผิดพลาดหรือวิเคราะห์ไม่รอบด้าน ทำให้ทิศทางธุรกิจไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- อาจเกิดความเสียหายทางการเงิน และประสิทธิภาพลดลง : ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการจัดการทำให้เกิดต้นทุนที่สูงเกินจริงหรือโครงการไม่สำเร็จ
- วิกฤตความเชื่อมั่น : การขาดธรรมาภิบาลและขาดการควบคุมภายในที่เหมาะสม นำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด (เช่น การตัดสินใจจากความคิดตนเองเพียงฝ่ายเดียว)
- ความล้มเหลวของโครงการ : การระบุความเสี่ยงที่ไม่ครอบคลุมทำให้ไม่สามารถจัดเตรียมแผนตอบสนองความเสี่ยงที่ทันท่วงที่ได้

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

คณะกรรมการควรมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ มีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจเพื่อเพิ่มความโปร่งใส

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)**• ลักษณะความเสี่ยง**

ความไม่เป็นกลางของที่ปรึกษา จากที่ปรึกษาที่ถูกจ้างอาจขาดความเป็นกลาง หรือขาดความเข้าใจในบริบทและวัฒนธรรมเฉพาะของบริษัท ทำให้คำแนะนำไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

• ผลกระทบความเสี่ยง

1. การสั่นเปลื้องงบประมาณโดยไม่เกิดประโยชน์
2. ผลการประเมินไม่สะท้อนความเป็นจริง ทำให้การปรับปรุงบอร์ดผิดพลาด

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. การคัดเลือกเข้มงวด โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือกที่ปรึกษาที่เข้มงวด เน้นความเป็นอิสระ และมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน
2. การกำหนดขอบเขตงานชัดเจน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ขอบเขตของงาน คุณสมบัติของที่ปรึกษาและเป้าหมายที่วัดผลได้ของที่ปรึกษาอย่างชัดเจน
3. การคัดเลือกที่ปรึกษามืออาชีพ โดยพิจารณาประวัติ ประสบการณ์และฐานข้อมูลของที่ปรึกษาที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานกำกับดูแล

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงด้านบุคลากร และการกำกับดูแลไม่เพียงพอ**• ลักษณะความเสี่ยง**

การสูญเสียกรรมการที่มีคุณภาพ จากการที่กรรมการที่มีความสามารถสูงและดำรงตำแหน่งในหลายบริษัทอาจตัดสินใจลาออก เพื่อไม่ให้ดำรงตำแหน่งในบริษัทจดทะเบียนเกินจำนวนตามที่กำหนดในนโยบาย และการไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ขาดการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก (ERM) และโครงสร้างการตรวจสอบที่หละหลวม ส่งผลให้บริษัทขาดทิศทาง เสี่ยงต่อการทุจริต การดำเนินงานไร้ประสิทธิภาพ และการฟ้องร้องทางกฎหมาย

• ผลกระทบความเสี่ยง

1. การสูญเสียกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญสูงและเป็นกำลังสำคัญในการกำกับดูแล
2. ต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการสรรหาและทดแทนบุคคลใหม่
3. กรรมการขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ไม่สามารถกำหนดทิศทางหรือตรวจสอบฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ไม่เข้าใจกระบวนการ Enterprise Risk Management (ERM) ทำให้ระบุความเสี่ยงสำคัญได้ไม่ครบถ้วน และขาดมาตรการลดความเสี่ยงที่เหมาะสม
5. การควบคุมภายในไม่เพียงพอเปิดช่องให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันภายในองค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. การพิจารณาเป็นรายบุคคล โดยให้คณะกรรมการสรรหา พิจารณาการผ่อนผันเป็นกรณีไป โดยพิจารณาจาก "เวลาที่ยุติให้" และการเปิดเผยอย่างโปร่งใส
2. การปรึกษาหารือกับ ก.ล.ต. SET เพื่อขอคำปรึกษาจากหน่วยงานกำกับดูแลล่วงหน้า เพื่อให้มั่นใจว่าการเปิดเผยข้อมูลสอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้เสีย
3. ยกระดับความรู้กรรมการ: อบรมและทำความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
4. จัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อย: เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม และทบทวนความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

กลุ่มบริษัทมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสและตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันทุกรูปแบบ ควบคู่ไป กับความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทจึงได้จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ให้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของกลุ่มบริษัท ได้ทราบและยึดถือปฏิบัติโดยทั่วกัน รวมทั้งสื่อสารไปยังคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันตามนโยบายของบริษัท โดยนโยบายและแนวปฏิบัติต้องได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการของบริษัท และมีการติดตามและประเมินผลปีละ 1 ครั้ง และจัดให้มีการทบทวน นโยบายและแนวปฏิบัติทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่านโยบายยังคงเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน 	เสร็จสิ้น	-	-	-
<ul style="list-style-type: none"> การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน 	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 	ยังไม่ดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ยังไม่ดำเนินการ	ประกาศเจตนารมณ์	ระหว่างดำเนินการขอยื่นรับรอง	ได้รับการรับรอง
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	-	ยังไม่ดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน และมีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	2569	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ตรวจสอบภายในวางแผนและออกแบบกระบวนการตรวจสอบภายในเสร็จสิ้นโดยอ้างอิงแนวทางการตรวจสอบจากนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน สำหรับกระบวนการที่มีความเสี่ยงสูง ดังนี้ 1)ระบบงานขาย และบริการ 2) กระบวนการ งานจัดซื้อ-จัดจ้าง 3) กระบวนการด้านการเงินและการบัญชี 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) ระบบงานคลังสินค้า 6)ระบบงานสารสนเทศ เสนอแผนการตรวจสอบสำหรับปี 2570 ต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อขออนุมัติ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ และสรุปผลการตรวจสอบและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท พร้อมเสนอแนวทางแก้ไข

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนแผนการตรวจสอบสำหรับปี 2571 และเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อขออนุมัติ ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ และสรุปผลการตรวจสอบและรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัท พร้อมเสนอแนวทางแก้ไข
ทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	2569	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	2569	<ul style="list-style-type: none"> ประกาศเจตนารมณ์เข้าร่วม CAC จัดตั้งคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบโครงการ ประเมินความพร้อมเบื้องต้นขององค์กร
	2570	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำนโยบายและเสนอต่อผู้มีอำนาจอนุมัติ รวมถึงพัฒนากระบวนการให้สอดคล้องกับแบบประเมิน 71 ข้อ ประกาศใช้นโยบายและสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบ รวบรวมเอกสารเพื่อเตรียมยื่นขอใบรับรอง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ยื่นเอกสารเพื่อขอการรับรอง ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย(Thai IOD)
กำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) มีนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายของคู่ค้า	2570	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำและสื่อสารแนวปฏิบัติสำหรับคู่ค้า (Supplier Code of Conduct) โดยระบุข้อกำหนดให้คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) ต้องมีนโยบายต่อต้านการทุจริตเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดกระบวนการประเมินความเสี่ยงและตรวจสอบคุณสมบัติของคู่ค้าว่ามีนโยบายต่อต้านการทุจริตตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนดหรือไม่
	2571	<ul style="list-style-type: none"> คู่ค้าสำคัญที่ทำธุรกิจกับบริษัทโดยตรง (Critical Tier 1) ของบริษัทอย่างน้อย 90% ได้รับการประเมินและได้ให้การยืนยันว่ามีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตสอดคล้องตามเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : การขาดความรู้และความเข้าใจในการจัดเตรียมเอกสารและการดำเนินการเพื่อขอใบรับรอง

• ลักษณะความเสี่ยง

คณะทำงานขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการและการจัดเตรียมเอกสารเพื่อขอใบรับรอง รวมถึงไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

• ผลกระทบความเสี่ยง

- กระบวนการขอการรับรองเกิดความล่าช้าและใช้ทรัพยากร (บุคลากร, เวลา, งบประมาณ) เกินความจำเป็น
- บริษัทไม่ได้รับการรับรองตามที่คาดหวัง อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทในเชิงของภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- ให้คณะทำงานเข้าอบรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในกระบวนการขอรับรอง CAC
- ผู้บริหารสื่อสารแผนการขอใบรับรองกับพนักงานทุกระดับเพื่อให้ได้รับความร่วมมือตลอดจนกระบวนการทำงาน

3. การติดตามความคืบหน้าของกระบวนการขอการรับรองกับคณะทำงานโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประจำทุกเดือน
4. หากกระบวนการขอการรับรองมีความซับซ้อนและคณะทำงานไม่มีประสบการณ์เพียงพอ อาจพิจารณาจ้างที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษา และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสารรวมถึงทบทวนกระบวนการทั้งหมดก่อนยื่นขอไปรับรอง

ความเสี่ยงที่ 2 : การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ทั่วถึง

• ลักษณะความเสี่ยง

ขาดการสื่อสาร หรือการสื่อสารเกี่ยวกับแผนไม่ชัดเจนหรือไม่ทั่วถึงกับพนักงานทุกคน ทุกระดับ และผู้เกี่ยวข้องภายนอก อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในทางปฏิบัติได้

• ผลกระทบความเสี่ยง

พนักงานไม่ให้ความร่วมมือ หรือเข้าใจผิดและนำไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ถูกต้อง และอาจทำให้เกิดผลกระทบในระดับองค์กร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

1. จัดการอบรมและทดสอบความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันให้พนักงานทุกคน และบรรจุเป็นหัวข้ออบรมให้กับพนักงาน ใหม่
2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมเกี่ยวกับแนวทางการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันและประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ทำงานหรือสื่อภายในบริษัท
3. เปิดรับคำถามและข้อเสนอแนะ (Two-way communication)
4. ผู้บริหารระดับสูงเน้นย้ำและสนับสนุนแผนงานนี้ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตาม
5. จัดทำเอกสารสรุปนโยบายและส่งให้ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องภายนอกทราบ เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างโปร่งใส
6. จัดให้มีการตรวจสอบภายในที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายใน

การพัฒนากระบวนการและกลไกการตรวจสอบภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากล เพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ของบริษัทในการเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส และบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งยกระดับระบบตรวจสอบภายในโดยบูรณาการเทคโนโลยี Dashboard ,Data Analytics และ AI เพื่อเพิ่มความแม่นยำ รวดเร็ว และเปลี่ยนการตรวจสอบให้ เป็นเชิงรุก (Proactive) เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
จัดให้มีหน่วยงานภายนอกที่เป็นอิสระประเมินคุณภาพงานตรวจสอบภายในโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการตรวจสอบภายในสากลฉบับใหม่	เสร็จสิ้น	-	-	-
การนำเทคโนโลยีด้านการตรวจสอบภายในมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนการตรวจสอบประจำปี บริหารจัดการโครงการตรวจสอบ ติดตามและจัดการข้อตรวจพบ สรุปผลการตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูลการตรวจสอบ	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
นำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับงานตรวจสอบภายใน	2570	• หาเทคโนโลยีเกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงาน เช่น Data Analytics และ AI
	2571	• หาเทคโนโลยีเกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในการปฏิบัติงาน เช่น Data Analytics และ AI

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงด้านความถูกต้องและคุณภาพของข้อมูล

• ลักษณะความเสี่ยง

ข้อมูลที่นำเข้าสู่ระบบไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อาจนำไปสู่การแปลงผลการตรวจสอบที่ผิดพลาด และการแจ้งเตือนที่ผิดปกติโดยใช่สาเหตุ

• ผลกระทบความเสี่ยง

- ทีมตรวจสอบต้องเสียเวลาและแรงงานจำนวนมากในการพิสูจน์และยืนยันรายการแจ้งเตือนที่ผิดปกติซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นจริง (False Alarms) ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง
- ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์อาจทำให้ระบบมองข้ามรายการที่ผิดปกติหรือการทุจริตจริง ส่งผลให้เกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายใน
- รายงานสรุปผลที่ได้จากข้อมูลที่ผิดพลาดจะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ถูกต้อง และทำลายความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่มีต่อระบบตรวจสอบใหม่นี้ รวมถึงการสูญเสียความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ และการดำเนินงานหยุดชะงัก

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

- กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) ร่วมกับฝ่ายไอทีและเจ้าของข้อมูล (Data Owners) เพื่อกำหนดมาตรฐานความถูกต้อง ความครบถ้วน และรูปแบบของข้อมูลตั้งแต่ต้นทาง
- ติดตั้งระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Validation Rules) และทำความสะอาดข้อมูล (Data Cleansing) ในกระบวนการนำเข้าสู่ข้อมูล เพื่อคัดกรองข้อมูลที่ไม่ได้คุณภาพออกก่อนเข้าสู่ระบบวิเคราะห์ข้อมูล
- ทดสอบและปรับจูนค่าพารามิเตอร์ (Parameters) ของระบบ AI/Logic อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดอัตราการแจ้งเตือนที่ผิดปกติโดยใช่เหตุ ให้เหลือน้อยที่สุดตามสถานการณ์จริง
- มีการสอบทานซ้ำโดยผู้เชี่ยวชาญ