



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

รายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ประจำปี 2562  
ฟื้นฟูสหกรณ์และเกษตรกรลูกค้า พัฒนาระบบงาน สานต่อ SMAEs บริการดีจากใจ



เศรษฐกิจ



สังคม



สิ่งแวดล้อม



## สารบัญ



**004**

สารผู้จัดการ



**006**

รู้จักธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร



**018**

ร.ก.ส. กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน



**026**

มิติด้านเศรษฐกิจ



**064**

มิติด้านสังคม



**086**

มิติด้านสิ่งแวดล้อม



**099**

ข้อมูลเพิ่มเติม

## พีเอฟเอสเทอร์มและเกษตรกรลูกค้า พัฒนาระบบงาน สานต่อ SMAEs บริการดีจากใจ



1. การประเมินคุณธรรม  
และความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานภาครัฐ  
มีคะแนน ITA ในระดับยอดเยี่ยม  
**96.43 คะแนน**

2. การประเมินมาตรฐาน  
สำนักงานสีเขียว  
(Green Office)  
ผลการประเมิน ระดับดีเยี่ยม  
**90.16 คะแนน**

3. ระบบการจัดการพลังงานผ่านการรับรอง  
(Surveillance Audit) ตามมาตรฐาน  
**ISO 50001:2011**



1. ความพึงพอใจของลูกค้า  
ผู้ใช้บริการอยู่ระดับสูงมาก

**9.67  
คะแนน**

2. ลูกค้าใช้บริการ A-Mobile  
**1,411,373 ราย**  
ปริมาณธุรกรรม  
**38,051,542  
รายการ**

3. พัฒนาที่ปรึกษาทางการเงิน  
ประจำสาขา (Smart Sales)  
**จำนวน 6,828 ราย**



1. พัฒนาชุมชนอุดมสุข  
ทั่วประเทศ

**3,016  
ชุมชน**

2. ธนาคารต้นไม้สู่ชุมชนไม้มีค่า  
**6,840 ชุมชน**  
สมาชิก  
**121,475 คน**

3. ส่งเสริมเกษตรอินทรีย์หรือเกษตรปลอดภัย  
**13,763 ราย**  
เนื้อที่รวม  
**121,778 ไร่**





## สารผู้จัดการ

2561 ทุนเรือนหุ้น  
60,000 ล้านบาท

2562 ทุนเรือนหุ้น  
80,000 ล้านบาท

การดำเนินงานในปีบัญชี 2562 ที่ผ่านมา เป็นปีที่ธนาคารยังคงเผชิญกับความท้าทายอันเนื่องมาจากความผันผวนของสถานะเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจไทยที่ชะลอตัว โดยมีปัจจัยหลักจากสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐอเมริกาทำให้ภาคการส่งออกชะลอตัวและมีแนวโน้มลดลง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศในประเทศไทยทำให้เกิดปัญหาวิกฤตภัยแล้งส่งผลกระทบต่อความเสียหายของผลผลิตหลักที่สำคัญ คือ ข้าวนาปรัง มันสำปะหลัง และอ้อย จนทำให้ ธ.ก.ส. ต้องมีมาตรการช่วยเหลือเกษตรกรผู้ประสบภัยแล้ง ปีการผลิต 2561/62 อาทิ โครงการขยายเวลาชำระหนี้เงินกู้ การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพและฟื้นฟูอาชีพ การสนับสนุนสินเชื่อฉุกเฉินเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยในการบรรเทาความเดือดร้อนเรื่องหนี้สินของเกษตรกร และแก้ไขปัญหาการผลิตในช่วงวิกฤตภัยแล้ง รวมทั้งช่วงต้นปี 2563 เกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ทั่วโลก ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ หยุดชะงักตามไปด้วย

จากความท้าทายดังกล่าว ในปีที่ผ่านมา ธ.ก.ส. ได้มุ่งมั่นในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในการพัฒนาการให้บริการผ่านช่องทางเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า ตลอดจนรองรับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การกำกับในการให้บริการทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยที่เพิ่มมากขึ้น โดยได้มีการเพิ่มทุนเรือนหุ้นของ ธ.ก.ส. จากเดิม 60,000 ล้านบาท เป็น 80,000 ล้านบาท เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของเงินทุนในการดำเนินงาน รองรับภาระขยายงาน ส่งเสริมสินเชื่อธุรกิจชุมชนสร้างไทย ตามนโยบายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของรัฐบาล ซึ่งได้นำมาสู่การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ในปีบัญชี 2563 “เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท” ตลอดจนปรับพันธกิจเป็น 4 พันธกิจ ได้แก่ 1. เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัยในภาคชนบท 2. พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล 3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เพื่อแก้ปัญหาคอขวดและเพิ่มรายได้ของคนในชนบท 4. สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจในชุมชน โดยให้ความรู้และเงินทุนที่คำนึงถึงคุณค่าร่วมที่สมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสะท้อนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ ธ.ก.ส. ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ในส่วนการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ธ.ก.ส. ยึดมั่นการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติที่สอดคล้องกับบริบทและความรับผิดชอบของ ธ.ก.ส. ในมิติด้านเศรษฐกิจ ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร การให้บริการและการป้องกันความเสี่ยง อาทิ การพัฒนาช่องทางให้บริการที่หลากหลายในรูปแบบดิจิทัล ตลอดจนการให้บริการทางการเงินผ่านเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงบริการได้รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา พัฒนาลิขสิทธิ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้าและความมั่นคงของธุรกิจ ในมิติด้านสังคม ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตลอดห่วงโซ่ธุรกิจเกษตร และพร้อมรองรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ดูแลการจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน สนับสนุนพนักงานออกกกำลังกายเป็นประจำเพื่อสุขภาพที่ดีของพนักงาน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจชุมชนสร้างไทย ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก และยกระดับชุมชนมุ่งสู่ชุมชนอุดมสุข ใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณี เพื่อสร้างความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย สำหรับมิติด้านสิ่งแวดล้อม ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในนโยบาย Go Green สนับสนุนสินเชื่อสีเขียว (Green Credit) ส่งเสริมการทำเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ ควบคุมการยกระดับธนาคารต้นไม้สู่ชุมชนไม่มีคาร์บอนรวมทั้งขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในองค์กร ในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น สร้างจิตสำนึกการใช้ทรัพยากรลดการใช้น้ำ ลดการใช้พลังงาน เป็นต้น เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Banking)

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า ชุมชน/เครือข่าย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พนักงาน คณะกรรมการธนาคาร ผู้ถือหุ้น และหน่วยงานกำกับ ที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. อย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับในการดำเนินงานบนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ซึ่งสนับสนุนการสร้างคุณค่าแก่ภาคเกษตรและชนบท

นายอภิรมย์ สุขประเสริฐ

ผู้จัดการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร







## รู้จักธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร

### ความเป็นมาของ ธ.ก.ส.

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. พ.ศ. 2509 และได้เริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2509 เป็นต้นมา มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง

ในการแก้ไขเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ฉบับที่ 6) ได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่รวมทั้งการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องกับ ธ.ก.ส. เพื่อให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้สามารถขยายบทบาทจากการเป็นสถาบันการเงินที่ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ภาคเกษตรและด้านอื่น ๆ เพื่อการพัฒนาชนบท

### วัตถุประสงค์

1) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร หรือสหกรณ์การเกษตร สำหรับการ

- ประกอบอาชีพเกษตรกรรมหรืออาชีพที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม
- ประกอบอาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้
- พัฒนาความรู้ในด้านเกษตรกรรมหรืออาชีพอย่างอื่นเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร
- ดำเนินกิจการตามโครงการที่เป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินการร่วมกับผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มรายได้หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร

2) ประกอบธุรกิจอื่นอันเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนการประกอบเกษตรกรรม

3) ดำเนินงานเป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาชนบท โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงินหรือการบริหารจัดการแก่ บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน รวมทั้งองค์การที่จัดตั้งขึ้นในรูปแบบใดที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนการประกอบอาชีพของเกษตรกรหรือชุมชน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรหรือชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการลงทุน การผลิต การแปรรูปและการตลาด หรือเพื่อส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในด้านเศรษฐกิจหรือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

4) ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่สหกรณ์เพื่อใช้ดำเนินงานภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

กว่า 5 ทศวรรษในการทำหน้าที่ “เป็นมากกว่าธนาคาร เพื่อสร้างความยั่งยืนของภาคเกษตรไทย” ธ.ก.ส. ได้พัฒนารูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรในภาคชนบทอย่างต่อเนื่อง

**ทศวรรษที่ 1 (พ.ศ. 2509-2519)** ให้ความสำคัญกับการให้สินเชื่อเพื่อการผลิตรายละและระยะปานกลางแก่เกษตรกรเพื่อลดบทบาทของเงินกู้ธนาคาร โดยสร้างนวัตกรรมทางการเงินใหม่ คือ การให้สินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนโดยใช้นุคคลในกลุ่มค้ำประกันรับรองรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วมกัน

**ทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2520-2529)** ขยายความร่วมมือกับส่วนราชการและเอกชนในการช่วยหาปัจจัยพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการพัฒนาการเกษตรอย่างครบวงจรในรูปของวิสาหกิจการเกษตร และเชื่อมโยงการตลาดโดยการจัดตลาดกลางพืชผลการเกษตรตลอดจนการรับจำนำข้าวเปลือก รวมทั้งพัฒนาการให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกรรายคนในรูปแบบของสัญญาเครดิตเงินสด

**ทศวรรษที่ 3 (พ.ศ. 2530-2539)** ขยายการดูแลเกษตรกรให้ครอบคลุมไปถึงเกษตรกรชั้นเล็กและยากจนซึ่งไม่สามารถขอใช้บริการสินเชื่อจากสถาบันการเงินได้ตามปกติ โดยกำหนดหลักเกณฑ์เฉพาะเพื่อให้บริการสินเชื่อแก่เกษตรกรในกลุ่มดังกล่าว ช่วยสร้างงานและรายได้ให้แก่เกษตรกรตลอดจนสนับสนุนการจัดตั้ง สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกรลูกค้าในการสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด

**ทศวรรษที่ 4 (พ.ศ. 2540-2549)** ปรับบทบาทและกลยุทธ์การดำเนินงานครั้งสำคัญตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2549 ให้สอดคล้องกับบริบทของสภาพเศรษฐกิจและสังคมท่ามกลางวิกฤตทางการเงินทั่วภูมิภาคเอเชีย ธ.ก.ส. ได้ขยายโอกาสในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและพัฒนาอาชีพเสริมเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร ตลอดจนน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางสร้างความเข้มแข็งสู่ชุมชนควบคู่กับการรักษาสินค้าและจัดตั้งกองทุนธนาคารอิสลามเพื่อให้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลามภายใต้กรอบ พ.ร.บ. ธ.ก.ส. ในปี 2542

**ทศวรรษที่ 5 (พ.ศ. 2550-2559)** ขยายขอบเขตการให้บริการสินเชื่อไปสู่บุคคล กลุ่มบุคคล ผู้ประกอบการ กองทุนหมู่บ้านหรือชุมชน องค์การที่เกี่ยวข้อง และสหกรณ์ทุกประเภท ให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างเป็นมาตรฐานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

**ทศวรรษที่ 6 (พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน)** สู่การเป็นศูนย์กลางทางการเงินภาคการเกษตรและภาคชนบท โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรตลอดจนเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร บุคลากร เทคโนโลยี และระบบงาน ให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบริบทในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



## วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท”



## พันธกิจ (Mission)

1. การเป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการการเงินครบวงจรและทันสมัยแก่ลูกค้าในภาคชนบท
2. พัฒนาการบริการและจัดการทรัพยากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพอย่างมีธรรมาภิบาล
3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เพื่อแก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มรายได้ของคนในชนบท
4. สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจในชุมชน โดยคำนึงถึงคุณค่าร่วมที่สมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

## ค่านิยม (Value)

จ.ก.ส. ยึดหลัก SPARK ในการบริหารงาน

| S                                                                                    | P                                     | A                                                       | R                                        | K                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sustainability                                                                       | Participation                         | Accountability                                          | Respect                                  | Knowledge                                                                                                           |
| ความยั่งยืนทั้งองค์กร พนักงาน ลูกค้า ชุมชน เครือข่าย ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม | การมีส่วนร่วมของผู้นมีส่วนได้ส่วนเสีย | ความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและพนักงาน | ความเคารพและให้เกียรติต่อตนเองและผู้อื่น | การส่งเสริม และยกระดับการนำความรู้สู่องค์กร ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้ และนำนวัตกรรมไปช่วยยกระดับรายได้ของเกษตรกร |

## คุณค่าองค์กร (Value Configuration)

จ.ก.ส. กำหนดคุณค่า (Value) ที่สำคัญ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท โดยการเป็น ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท ซึ่งเป้าหมายที่มีการส่งเสริมความสำเร็จต่อกัน ดังนี้

### เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

- เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ และบริการทางการเงินของภาคเกษตรและชนบทไทย ที่นำการเปลี่ยนแปลงที่ยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนและคนในชนบท ให้มีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น
- เพิ่มความรู้ ความสามารถของคนในการทำงาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนามาจากประชาชนในชุมชน เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

### มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

- ยกระดับเศรษฐกิจระดับชุมชน ชนบท ให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพ และความเป็นอยู่ของคนในชนบทให้ดีขึ้น

### เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท

- ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือน และสนับสนุนการรวมกลุ่มของสมาชิกในชนบทเพื่อสร้างความเข้มแข็งในชนบทโดยให้มีขีดความสามารถในการวางแผนคุณภาพชีวิต สุขภาพ การเงิน และอาชีพ



## ที่ตั้งสำนักงานใหญ่

### ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

**อาคารบางเขน :** 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ : 0-2558-6555 โทรสาร : 0-2558-6341

**อาคารบางเล็ง :** 469 ถนนนครสวรรค์ แขวงสวนจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ : 0-2280-0180, 0-2281-7355

**อาคารประชาชื่น :** 48/8 หมู่ที่ 18 ซอยเสริมสุข ถนนประชาชื่น แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ : 0-2586-8855

**Call Center :**  
0-2555-0555

**เว็บไซต์ :**  
www.baac.or.th

**ศูนย์บริการลูกค้า :**  
1593

**Facebook :**  
ธกส บริการด้วยใจ

**E-mail :**  
contact@baac.or.th



## แผนภูมิโครงสร้างองค์กร ธ.ก.ส.

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563





## คณะกรรมการธนาคาร

ผู้จัดการ

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการธรรมาภิบาล  
และความรับผิดชอบต่อสังคม

สายงานกำกับการทำงาน

- ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- สำนักสอบทานสินเชื่อ
- สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต
- สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย

ด้านธุรกิจสินเชื่อเกษตร  
และนโยบายรัฐ

สายงานสินเชื่อเกษตร

- ฝ่ายสินเชื่อเกษตร
- ฝ่ายสินเชื่อเกษตรรายย่อย  
และแก้หนี้ในระบบ

สายงานบริหารงานนโยบายรัฐ

- ฝ่ายกิจการนโยบายรัฐ
- สำนักบริหารจัดการหนี้

ด้านธุรกิจสินเชื่อเกษตรรายใหญ่  
และสถาบันเกษตรกร

สายงานสินเชื่อผู้ประกอบการ  
ธุรกิจเกษตรและสถาบันเกษตรกร

- ฝ่ายสินเชื่อผู้ประกอบการและสถาบัน
- ศูนย์บ่มเพาะ SME เกษตร  
(เทียบเท่าสำนัก)
- ศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรม  
(เทียบเท่าสำนัก)

สายงานพัฒนาลูกค้าและชนบท

- ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท
- สำนักผลิตภัณฑ์ลูกค้า  
และท่องเที่ยวชุมชน

ด้านบริหารสาขา

- ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน
- ฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง
- สำนักกิจการนครหลวง
- สำนักบริหารกิจการสาขาภาค





## ผลิตภัณฑ์และบริการ

บทบาทและภารกิจที่สำคัญของ ธ.ก.ส. มี 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านสินเชื่อ 2. ด้านเงินฝาก 3. ด้านการเงิน และ 4. ด้านการพัฒนาลูกค้า ซึ่งมีการจำแนกผลิตภัณฑ์/บริการ และช่องทางการส่งมอบ ดังนี้

| ผลิตภัณฑ์/บริการ            | รายละเอียดผลิตภัณฑ์/บริการ                                                                                                                                                                                                                                              | ช่องทางการส่งมอบ |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. บริการด้านสินเชื่อ       | 1.1 สินเชื่อภาคการเกษตร<br>1.2 สินเชื่อนอกภาคการเกษตร                                                                                                                                                                                                                   |                  |
| 2. บริการด้านเงินฝาก        | 2.1 เงินฝากกระแสรายวัน<br>2.2 เงินฝากออมทรัพย์<br>2.3 เงินฝากออมทรัพย์พิเศษ (เงินฝากออมทรัพย์แบบมีรางวัล)<br>2.4 เงินฝากประจำ                                                                                                                                           |                  |
| 3. บริการด้านการเงิน        | 3.1 บริการธุรกรรมทางการเงิน เช่น การโอนเงิน การออกเช็ค การออกหนังสือค้ำประกัน ค่าธรรมเนียมเงินฝาก/สินเชื่อ ประเมินอสังหาริมทรัพย์ วิเคราะห์เงินกู้ เป็นต้น                                                                                                              |                  |
|                             | 3.2 บริการรับชำระสินค้า/รับเงินแทนสถาบันอื่น เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าบัตรเครดิต ค่าสินค้า ค่าเบี้ยประกัน เป็นต้น                                                                                                                                                         |                  |
|                             | 3.3 บริการรับประกันภัย เช่น ประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ ประกันอัคคีภัย เป็นต้น                                                                                                                                                                                         |                  |
|                             | 3.4 บัตรอิเล็กทรอนิกส์ เช่น บัตร ATM บัตรเกษตรสุขใจ บัตร Debit Smart Card อสม. เป็นต้น                                                                                                                                                                                  |                  |
| 4. บริการด้านการพัฒนาลูกค้า | 4.1 การพัฒนาลูกค้าเกษตรกรรายคนผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ (S1) มุ่งเน้นการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การลดภาระหนี้และการแก้ไขหนี้ในระบบ การให้ความรู้ทางการเงิน การจัดทำแนวทางการพัฒนาอาชีพต่าง ๆ รวมถึงการสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน                                  |                  |
|                             | 4.2 การพัฒนาลูกค้าเกษตรกรทั่วไปที่ไม่ได้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ (S2) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพเกษตรกร การประเมินความสามารถในการประกอบอาชีพ การใช้ตลาดนำการผลิต การปรับเปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับพื้นที่ และการวางแผนการเงิน การบริหารจัดการหนี้                  |                  |
|                             | 4.3 การพัฒนาลูกค้ากลุ่มบุคคล สถาบันเกษตรกร และนิติบุคคล (S3) มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้และผลิตภัณฑ์ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การรวมกลุ่มเครือข่าย ผู้ซื้อ ผู้ขาย การพัฒนาการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้มีศักยภาพ และการสนับสนุนสินเชื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของธุรกิจ |                  |



สาขา/หน่วยอำเภอ



ศูนย์บริการลูกค้าผู้ประกอบการ สถาบัน และ SME เกษตร



เครื่องบริการอัตโนมัติ (ATM CDM)



ธ.ก.ส. A-Mobile



Banking Agent



BAAC Corporate Banking



ศูนย์เรียนรู้/ชุมชนลูกค้า



เครือข่าย/สถาบัน/วิสาหกิจชุมชน



ศูนย์บ่มเพาะและพัฒนานวัตกรรม SMEs



## ช่องทางการให้บริการ

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563

ธ.ก.ส. มีเครือข่ายการให้บริการที่ครอบคลุมทั่วประเทศ ดังนี้



สาขาทั้งหมด  
**1,272 สาขา**

- สาขาทั่วไป 1,020 สาขา
- สาขาย่อย 252 สาขา



จุดบริการแลกเปลี่ยน  
เงินตราต่างประเทศ

- 233 แห่ง



จุดบริการธุรกรรมอัตโนมัติ  
(ATM, CDM, PAM)

- ตู้กดเงินสด (ATM) 2,001 ตู้
- ตู้รับฝากเงิน (CDM) 360 ตู้
- เครื่องปรับสมุดอัตโนมัติ (PAM) 1,304 ตู้



หน่วยอำเภอ (บริการสินเชื่อ)

- 1,100 แห่ง



ตลาดกลาง

- 2 แห่ง (ขอนแก่น สุพรรณบุรี)



Mobile Banking (ลงทะเบียน)

- ธ.ก.ส. A-Mobile 1,411,373 บัญชี



ศูนย์บริการลูกค้า ผู้ประกอบการ  
สถาบัน และ SME เกษตร

- 77 แห่ง



โรงเรียนธนาคาร

- 2,037 แห่ง

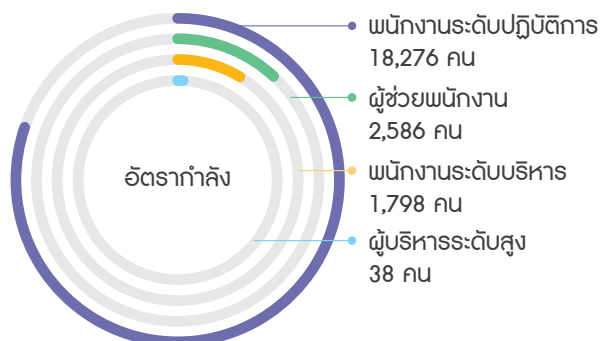
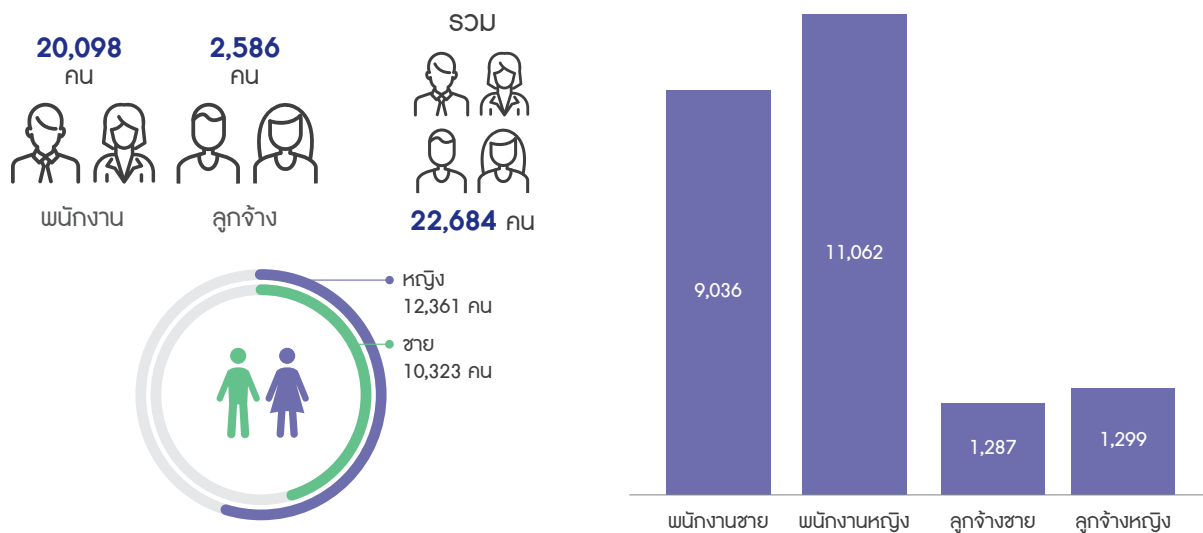


เครือข่ายบริการทางการเงิน (Banking Agent)

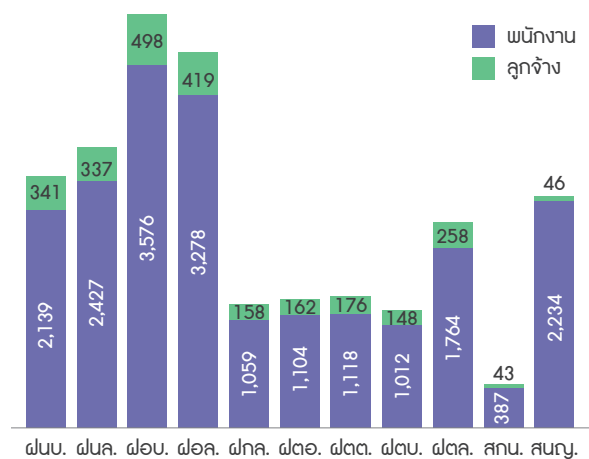
- ไปรษณีย์ไทย 1,419 แห่ง
- เคาน์เตอร์เซอร์วิส 12,541 แห่ง
- ตู้เติมสหาย 51,357 แห่ง
- ตู้บุญเติม 112,804 แห่ง



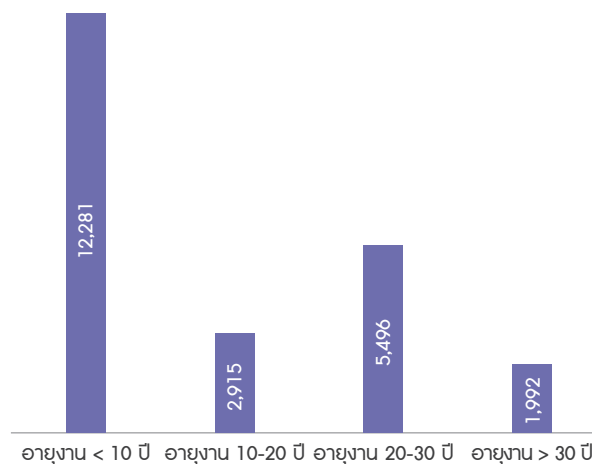
### อัตรากำลังพนักงาน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563



### จำแนกตามสังกัด



### จำแนกตามอายุงาน

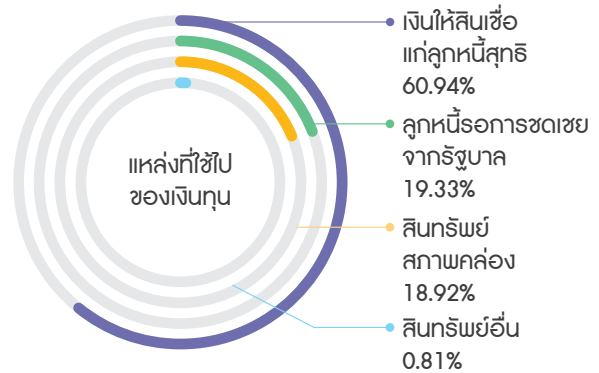
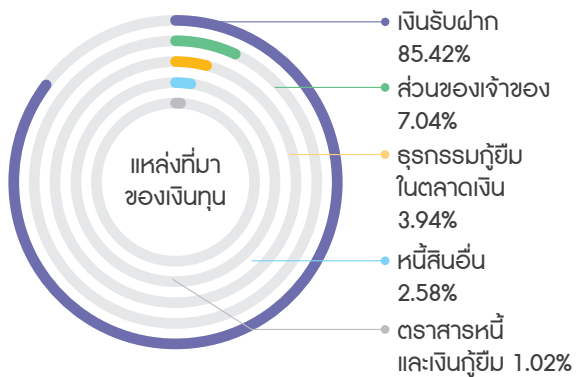




ผลการดำเนินงานของธนาคารที่สำคัญ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2563  
ฐานะการเงินและผลประกอบการ



แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน





## แผนยุทธศาสตร์ธนาคาร 2562

ในปีบัญชี 2562 มีความท้าทายเข้ามากระทบการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ในหลายด้าน อาทิ ความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจโลก ภาคการส่งออกชะลอตัวและมีแนวโน้มลดลง การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศปัญหาภัยพิบัติแล้งส่งผลต่อความเสียหายของผลผลิตพืชเกษตรหลักที่สำคัญ รวมทั้งการเข้าสู่ยุคดิจิทัล แนวโน้มของการเงินการธนาคารเปลี่ยนแปลงจาก “บริการออฟไลน์” สู่ “บริการออนไลน์” มีการเปลี่ยนแปลงจาก “สังคมใช้เงินสด” สู่ “สังคมไร้เงินสด” ทำให้สถาบันการเงินต้องเร่งปรับกลยุทธ์องค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังประสบกับความท้าทายของภาคเกษตรไทยในการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุทำให้กิจกรรมการผลิต การออม และการลงทุนลดลง ขณะที่ปัญหานี้สินครัวเรือนสูงขึ้น ตลอดจนความท้าทายในการกิจสนับสนุนโครงการของรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือเกษตรกร การปรับปรุงระบบงานเพื่อรองรับเกณฑ์การกำกับที่เข้าสู่มาตรฐานการดำเนินงานของสถาบันการเงิน

ทำให้ ธ.ก.ส. ต้องมีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน อาทิ การมุ่งเน้นใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการให้บริการธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองผ่าน ธ.ก.ส. A Mobile การพัฒนาเครือข่ายทางการเงินของ ธ.ก.ส. เพื่อสนับสนุนให้ช่องทางการให้บริการทางการเงินมีความหลากหลาย สะดวกต่อการเข้าถึง ทุกที่ ทุกเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งยังต้องพัฒนาศักยภาพพนักงานในด้านเทคโนโลยีและการต่อยอดทางธุรกิจเกษตร

เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังให้ความสำคัญในการสนับสนุนการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและลดผลกระทบต่องานด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างองค์กร ชุมชน และเครือข่าย โดยใช้กลไกของวิสาหกิจชุมชน กองทุนหมู่บ้าน และสหกรณ์การเกษตรและการตลาด เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของธนาคารและสังคมเจริญเติบโตไปพร้อมกัน เพื่อการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถบรรลุแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SODs) วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการทำให้เกษตรกรและภาคชนบทมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการทบทวนนโยบายแผนกลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน ในการเพิ่มขีดความสามารถของภาคการเกษตร และพัฒนาการให้บริการทางการเงิน ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์ และขับเคลื่อนด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรอย่างยั่งยืน
2. ให้บริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัยเพื่อเป็นศูนย์กลางทางการเงินในภาคชนบท
3. เป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างยั่งยืน ด้านการเงินและด้านการบริหารจัดการเพื่อรองรับภารกิจหลักของธนาคารและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive)
4. สร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

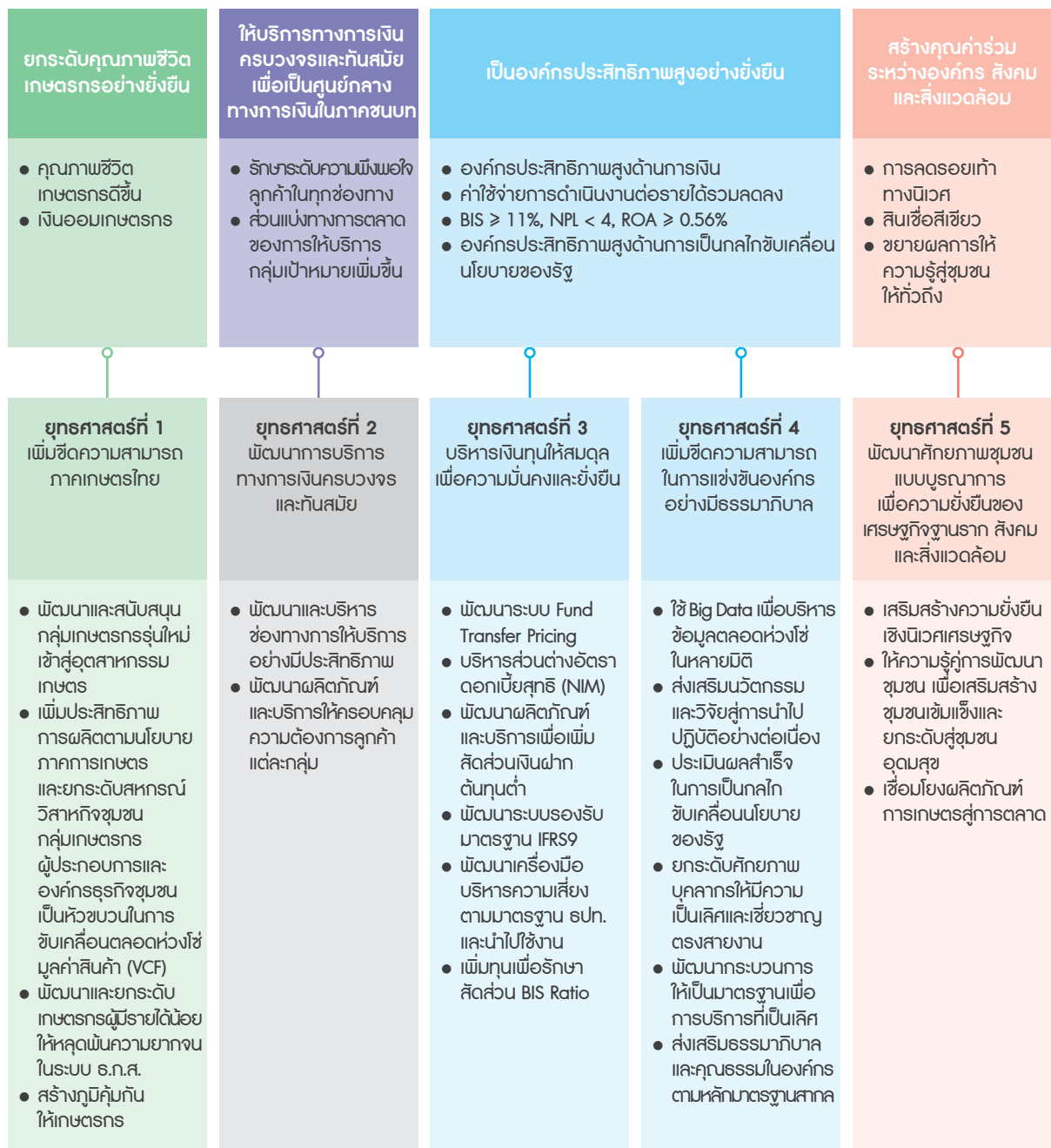




ยุทธศาสตร์ของธนาคารได้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงในการทบทวน การดำเนินงาน ตามนโยบาย “ฟื้นฟูสหกรณ์และเกษตรกรลูกค้า พัฒนาระบบงาน สานต่อ SMAEs บริการดีจากใจ” ในการฟื้นฟูเกษตรกร สหกรณ์การเกษตร สร้างและพัฒนา Smart Farmer เพื่อทดแทนเกษตรกร ลูกค้าผู้สูงอายุ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยปรับการผลิต โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมการเกษตร เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้อง กับพื้นที่และความต้องการของตลาด พัฒนาสหกรณ์การเกษตรและ SMAEs

เป็นหัวขบวนนำการเปลี่ยนแปลงการเกษตร เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ตามนโยบายภาคการเกษตร และยกระดับสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการและองค์กรธุรกิจชุมชนเป็นหัวขบวน ในการขับเคลื่อนตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้า (VCF) โดยมีการทบทวน โครงสร้างองค์กรให้ขับเคลื่อนการดำเนินงานที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)

### เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน







## นโยบายสำคัญปีบัญชี 2562

## “ฟื้นฟูสหกรณ์และเกษตรกรลูกค้า พัฒนาระบบงาน สานต่อ SMAEs บริการดีจากใจ”



### ฟื้นฟูสหกรณ์ และเกษตรกรลูกค้า

- สนับสนุนการปฏิรูปภาคการเกษตรเพื่อเพิ่ม Productivity
- สร้างและพัฒนา Smart Farmer
- ใช้เทคโนโลยีทางการเกษตร (Agri Tech) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้แก่ลูกค้า
- Loan Review
- ยกระดับการผลิตที่ปลอดภัยตามมาตรฐานพร้อมขยายช่องทางการตลาด (A-Farm Mart)

### พัฒนาระบบงาน

- ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านสินเชื่อ
- ยกระดับการบริหาร จัดเอกสารโดยการพัฒนาเป็นศูนย์เอกสารสำคัญ
- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- พัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อรองรับเทคโนโลยี

### สานต่อ SMAEs

- ให้คำปรึกษา และพัฒนาสหกรณ์การเกษตรและ SMAEs เป็นหัวขบวน นำการเปลี่ยนแปลง
- ส่งเสริม SMAEs หัวขบวน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต Productivity ตลอดห่วงโซ่มูลค่า

### บริการดีจากใจ

- พัฒนาช่องทางการให้บริการ Digital และ Self Service
- พัฒนามาตรฐานการให้บริการลูกค้า
- มาตรฐานการดูแลสาขา
- พัฒนาศักยภาพพนักงานให้เป็น Smart Sales



## แนวทางการฟื้นฟูเกษตรกรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

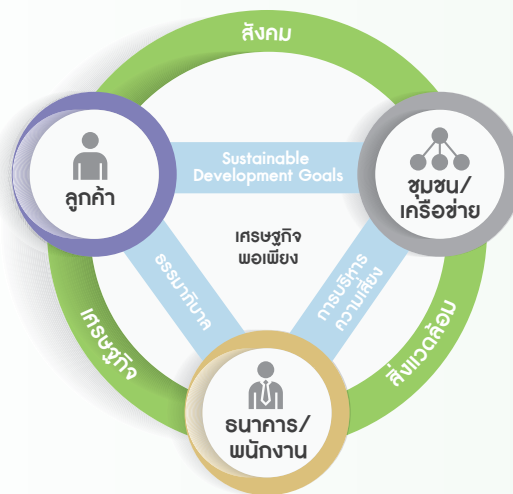
| ปรับ                                                                                                         | เปลี่ยน                                                                                                          | พัฒนา                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ปรับการผลิตโดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการเกษตร</p>                                                     | <p>เปลี่ยนการผลิตให้สอดคล้องกับพื้นที่และความต้องการของตลาด</p>                                                  | <p>พัฒนาสหกรณ์การเกษตร และ SMAEs เป็นหัวขบวน นำการเปลี่ยนแปลงการเกษตร</p>                                   |
| <p>ลดต้นทุนการผลิต</p>                                                                                       | <p>สอดคล้องกับพื้นที่ตาม Agri-Map</p>                                                                            | <p>สหกรณ์การเกษตร</p>                                                                                       |
|  <p>ปุ๋ยผสมใช้เอง</p>      |  <p>ข้าวโพดหลังนา</p>          |  <p>สกต.สุรินทร์</p>    |
|  <p>เกษตรกรแปลงใหญ่</p>   |  <p>เกษตรกรผสมผสาน</p>        |  <p>สกต.อุดรธานี</p>   |
| <p>เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต</p>                                                                               | <p>ตรงกับความต้องการของตลาด</p>                                                                                  | <p>ผู้ประกอบการ SMAEs</p>                                                                                   |
|  <p>มันสำปะหลังน้ำหยด</p> |  <p>เกษตรปลอดภัย/อินทรีย์</p> |  <p>น้ำพริกป่าแว่น</p> |
|  <p>รถจักรกลในไร่อ้อย</p> |  <p>นะโมฟาร์ม</p>             |  <p>SMAEs</p>          |



## ร.ก.ส. กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ร.ก.ส. มุ่งมั่นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานเป็นธนาคาร เพื่อการพัฒนาชนบทที่มั่นคง ยึดมั่นการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยง ที่เหมาะสม และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) โดยให้ความสำคัญการเพิ่มขีดความสามารถของ ธนาคาร/พนักงาน รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนสร้างคุณค่า ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจิตสำนึกและตระหนักในการดำเนินงานตามหลักปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการธุรกิจ (CSR-in-process) ด้วยการคำนึงถึงผลกระทบทางธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม เพื่อให้ธนาคารมีผลประกอบการที่มั่นคง ยั่งยืนและชื่อเสียงดี พนักงานมีความรู้ความสามารถ มีความสุขในการทำงาน ตลอดจน

สนับสนุนบทบาทการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทในการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) กับชุมชน สังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนา ร่วมกันอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสนับสนุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของเกษตรกรและการพัฒนาอาชีพเพื่อสร้างรายได้ ให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่และความต้องการของตลาด ตลอดจนส่งเสริม การให้ความรู้ด้านการเงิน การใช้ชีวิต เพื่อให้มีการออม ครอบครัวยั่งยืน สุขภาพแข็งแรง รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาชุมชนร่วมกับเครือข่าย เพื่อให้ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่ดี และสร้างการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เกิดการพัฒนา ร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยมีการพัฒนาอย่างสมดุลในทั้ง 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



นิยาม  
ความยั่งยืน  
ของ ร.ก.ส.



การเป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาชนบทที่มั่นคง  
ยึดมั่นการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ลูกค้า



อาชีพมั่นคง มีเงินออม ครอบครัวเป็นสุข สุขภาพแข็งแรง  
อยู่ภายใต้ชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ดี

ชุมชน  
และเครือข่าย



เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้  
อยู่คู่กับสิ่งแวดล้อม และสร้างการเชื่อมโยงเครือข่าย  
ให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ร.ก.ส.  
และพนักงาน



มั่นคง ยั่งยืน ชื่อเสียงดี พนักงานมีความรู้ความสามารถ  
สร้างสรรคคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม



## ร.ก.ส. กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการที่องค์การสหประชาชาติได้ประกาศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ขึ้น โดยประเทศไทยได้ลงนามเป็นส่วนหนึ่งในการนำเป้าหมาย SDGs มาเป็นเป้าหมายสำคัญ

ในการวางแผนและนำไปสู่การพัฒนาของประเทศ ซึ่ง ร.ก.ส. พิจารณาให้ความสำคัญกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน จำนวน 9 เป้าหมายหลักที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของ ร.ก.ส. และสามารถร่วมสนับสนุน ดังนี้

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>SDG 1 : ขจัดความยากจน</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนสินเชื่อ ให้ความรู้ด้านการเงิน และอาชีพ เพื่อยกระดับผู้มีรายได้น้อย ให้พ้นเส้นความยากจน</li> </ul>                                          | <p><b>SDG 4 : ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาบุคลากร เพื่อให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน</li> </ul>                                            | <p><b>SDG 8 : ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและยั่งยืน</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนา Smart Farmer ผู้ประกอบการเกษตร</li> <li>สนับสนุนสินเชื่อผู้ประกอบการ SMEs</li> <li>พัฒนาการผลิตและเชื่อมโยงการตลาด</li> </ul> |
| <p><b>SDG 9 : พัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการผ่านช่องทางดิจิทัล</li> <li>พัฒนากระบวนการทำงานในรูปแบบดิจิทัล</li> </ul>       | <p><b>SDG 10 : ลดความไม่เท่าเทียม</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาช่องทางการเข้าถึงบริการทางการเงินกลุ่มคนผู้มีรายได้น้อย</li> </ul>                                             | <p><b>SDG 12 : สร้างรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนสินเชื่อสีเขียว การทำเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน</li> </ul>                                                                                  |
| <p><b>SDG 13 : ปฏิบัติอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการใช้ทรัพยากร วัสดุ กระดาษ น้ำ พลังงาน</li> <li>ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li> </ul> | <p><b>SDG 15 : ปกป้อง ฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมชุมชนไม้มีค่า</li> <li>พลิกฟื้นผืนป่าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</li> </ul> | <p><b>SDG 16 : สันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลกิจการที่ดี การต่อต้านการทุจริต</li> <li>การรักษาความปลอดภัยข้อมูล และความเป็นส่วนตัวของลูกค้า</li> </ul>                        |



## เกี่ยวกับรายงานฉบับนี้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดทำรายงานความยั่งยืน เพื่อเป็นหนึ่งในช่องทางสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงความมุ่งมั่นและผลการดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. โดยนำเสนอผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในภาพรวมครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นข้อมูลระหว่างวันที่ 1 เมษายน 2562 ถึง 31 มีนาคม 2563

รายงานฉบับนี้ ธ.ก.ส. กำหนดเนื้อหาบนพื้นฐานการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยนำแนวทางการจัดทำรายงานความยั่งยืนในระดับสากล GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards) แบบทางเลือกหลัก (Core) มาเป็นกรอบอ้างอิงในการจัดทำรายงาน

## การกำหนดเนื้อหาในรายงาน

ธ.ก.ส. มีการกำหนดเนื้อหาและกรอบการรายงาน ประเด็นด้านความยั่งยืนด้วยการรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เป็นสากล และประเด็นที่ ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญ ผนวกกับการประเมินความเสี่ยงทั้งในปัจจุบันและความเสี่ยงที่คาดว่าจะมีโอกาสดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การสัมภาษณ์ การประชุม การสำรวจความคิดเห็น เพื่อนำมุมมองและข้อคิดเห็นมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนวางแผนงานในการดำเนินงานให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีกระบวนการและขั้นตอนการประเมินประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ ดังนี้

### 1. การระบุประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Identification)

- ธ.ก.ส. ได้นำประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญในปี 2561 ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมมาพิจารณาทบทวน
- ศึกษาและพิจารณาเทียบเคียงกับประเด็นด้านความยั่งยืนที่ภาคธนาคารให้ความสำคัญ อีกทั้งนำมาตรฐานและแนวทาง

สากลมาบูรณาการ ได้แก่ มาตรฐานแนวทางการรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) เป้าหมายด้านความยั่งยืนขององค์กรสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ประเด็นสำคัญตามที่ Sustainability Accounting Standard Board (SASB) กำหนดไว้ และประเด็นด้านความยั่งยืนที่ธนาคารต่าง ๆ ให้ความสำคัญ เป็นต้น

- นำประเด็นด้านความยั่งยืนทั้งหมดนี้มาถ่วงน้ำหนักและนำเสนอให้ผู้บริหารและส่วนงานที่เกี่ยวข้องของ ธ.ก.ส. พิจารณาผลกระทบและแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งการรับฟังความเห็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรรมการธนาคาร และผู้ทรงคุณวุฒิ ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อความยั่งยืน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้า ความกังวลของสาธารณะ ประเด็นจากการสำรวจความพึงพอใจ ความผูกพันของพนักงาน การสำรวจภาพลักษณ์องค์กร และข้อร้องเรียนผ่านช่องทางต่าง ๆ

### 2. การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Prioritization)

- ผู้บริหารระดับสูงของ ธ.ก.ส. และผู้บริหารจากส่วนงานต่าง ๆ ร่วมระดมความคิดเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส.
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อรับทราบถึงประเด็นที่สำคัญด้านความยั่งยืน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ธ.ก.ส.
- วิเคราะห์และพิจารณาทบทวนข้อมูลที่ได้จากการสอบถาม โดยนำข้อมูลมาสอบทานกับยุทธศาสตร์และประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของ ธ.ก.ส. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว





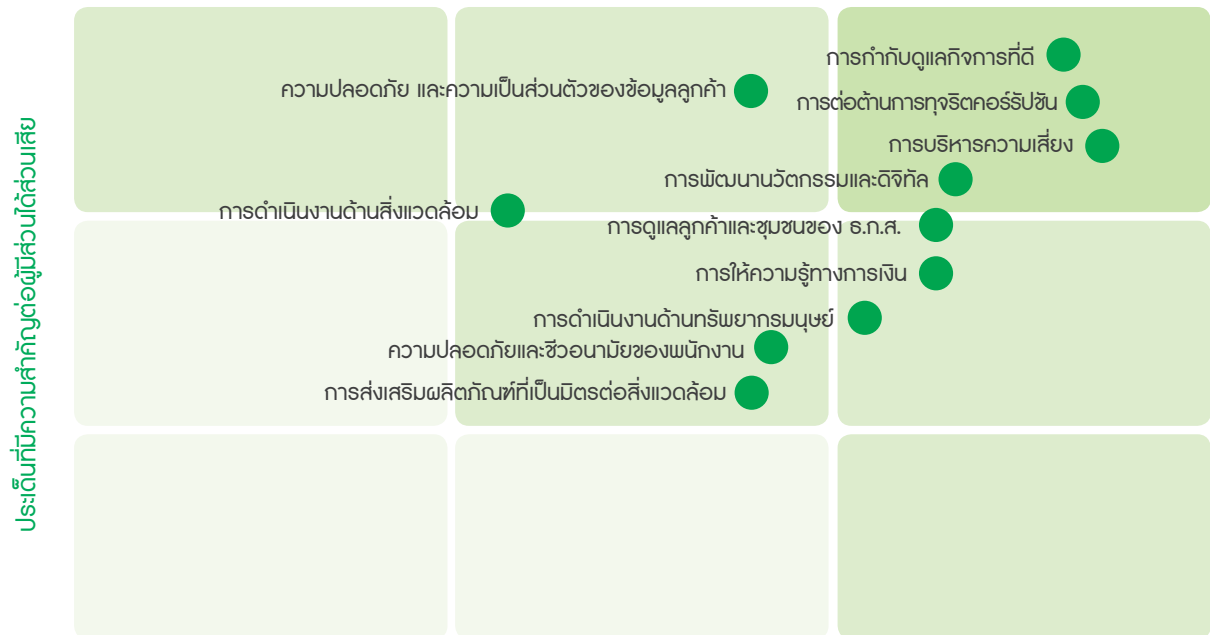
### 3. การพิจารณาตรวจสอบประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Validation)

- สอบทานการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นด้านความยั่งยืนกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบข้อคิดเห็น และนำไปกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- รายงานประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนต่อคณะกรรมการฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องของการจัดลำดับประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพิจารณาปรับปรุง

### 4. การทบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Review)

ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อแนวทางการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ทั้งนี้ ธ.ก.ส. จะรวบรวมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาเพื่อปรับปรุงเนื้อหาและรูปแบบการเปิดเผยผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนในรายงานฉบับต่อไป

### การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Matrix)



### ประเด็นที่มีความสำคัญต่อ ธ.ก.ส.

| มิติของความยั่งยืน | ธ.ก.ส. และพนักงาน                                                                                                                          | ลูกค้า                                                                                                   | ชุมชนและเครือข่าย                                                                                          |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เศรษฐกิจ           | <ul style="list-style-type: none"> <li>การกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>การบริหารความเสี่ยง</li> <li>การพัฒนานวัตกรรมและดิจิทัล</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric)</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาเชื่อมโยงช่องทางตลาดลูกค้าผ่านสหกรณ์และเครือข่าย</li> </ul> |
| สังคม              | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน</li> <li>สุขอนามัยและความปลอดภัยพนักงาน</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>การให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) และอาชีพ</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงบริการทางการเงินของลูกค้าและชุมชน</li> </ul>              |
| สิ่งแวดล้อม        | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเสริมสร้างจิตสำนึกการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>การสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ</li> </ul>                                   |





### การกำหนดขอบเขตของการเปิดเผยข้อมูลในแต่ละประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ (Material Issues)

| ประเด็นด้านความยั่งยืนที่สำคัญ<br>(Material Issues)                                                                                                                                                                                                                 | การรายงานตาม<br>GRI Standards                                                                          | ขอบข่ายการรายงาน |                                                                  | หัวข้อที่น่าสนใจ                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                        | ภายใน<br>องค์กร  | ภายนอก<br>องค์กร                                                 |                                                                                         |
| <b>การกำกับดูแลกิจการที่ดี</b><br>มีจริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ การต่อต้านทุจริต<br>รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใส                                                                                                                                          | การกำกับดูแลกิจการที่ดี<br>จริยธรรม คุณธรรม<br>และการต่อต้านทุจริต                                     | ร.ก.ส.           | ลูกค้า/คู่ค้า<br>คู่ความร่วมมือ/<br>ผู้ถือหุ้น/<br>หน่วยงานกำกับ | มิติด้านเศรษฐกิจ<br>• การกำกับดูแลกิจการที่ดี<br>• หลักจริยธรรมทางธุรกิจ<br>และวัฒนธรรม |
| <b>การบริหารความเสี่ยง</b><br>การบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานและ<br>การเปลี่ยนแปลงกฎกติกาต่าง ๆ/การวิเคราะห์<br>ความเสี่ยงโดยพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม<br>สังคม และธรรมาภิบาล/การประเมินความเสี่ยง<br>ที่เกิดขึ้นใหม่ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจ<br>ของ ร.ก.ส. | การบริหารความเสี่ยงและ<br>ความต่อเนื่องทางธุรกิจ                                                       | ร.ก.ส.           | ลูกค้า/<br>หน่วยงานกำกับ/<br>ผู้ถือหุ้น                          | มิติด้านเศรษฐกิจ<br>• การบริหารความเสี่ยง                                               |
| <b>การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล</b><br>การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ<br>อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการทางการเงิน<br>ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ<br>ความต้องการของลูกค้า                                                                                        | ความปลอดภัยของข้อมูล<br>ลูกค้า                                                                         | ร.ก.ส.           | หน่วยงาน<br>กำกับ/ลูกค้า                                         | มิติด้านเศรษฐกิจ<br>• การพัฒนาเทคโนโลยี<br>ดิจิทัล                                      |
| <b>การยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง</b><br>การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนอง<br>ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า<br>รวมทั้งการพัฒนาช่องทางบริการทางการเงิน                                                                                                            | ผลิตภัณฑ์และบริการ<br>การตลาดและฉลาก<br>ผลิตภัณฑ์                                                      | ร.ก.ส.           | หน่วยงาน<br>กำกับ/ลูกค้า                                         | มิติด้านเศรษฐกิจ<br>• ผลิตภัณฑ์และบริการ                                                |
| <b>การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์</b><br>การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ข้อปฏิบัติ<br>ด้านแรงงานอาชีวอนามัยและความปลอดภัย                                                                                                                                                 | การฝึกอบรมพนักงาน<br>ความสัมพันธ์ด้าน<br>แรงงาน/ความผูกพันของ<br>พนักงาน/อาชีวอนามัย<br>และความปลอดภัย | ร.ก.ส.           | พนักงาน                                                          | มิติด้านสังคม<br>• การบริหารจัดการ<br>ทรัพยากรมนุษย์                                    |
| <b>ความรับผิดชอบต่อชุมชน</b><br>การทำกิจกรรมเพื่อชุมชน/กิจกรรมจิตอาสา/<br>การส่งเสริมกระตุ้นการเจริญเติบโตทาง<br>เศรษฐกิจ การเข้าถึงบริการทางการเงินของ<br>ลูกค้าและชุมชน/การพัฒนาเชื่อมโยงช่องทาง<br>ตลาดลูกค้าผ่านสหกรณ์ และเครือข่าย                             | การมีส่วนร่วมของชุมชน                                                                                  | ร.ก.ส.           | ชุมชน<br>และสังคม                                                | มิติด้านสังคม<br>• การดำเนินงาน<br>ด้านชุมชนและสังคม                                    |
| <b>ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</b><br>การให้สินเชื่อเพื่อสนับสนุนและส่งเสริม<br>โครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การพัฒนา<br>ชุมชนเชิงนิเวศ                                                                                                          | สินค้าและบริการที่ส่งเสริม<br>การลดผลกระทบ<br>จากการเปลี่ยนแปลง<br>สภาพภูมิอากาศ                       | ร.ก.ส.           | ลูกค้า                                                           | มิติด้านสิ่งแวดล้อม<br>• ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตร<br>ต่อสิ่งแวดล้อม                         |
| <b>การบริหารจัดการผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม</b><br>การปล่อยก๊าซเรือนกระจก/การจัดการด้าน<br>พลังงาน/การจัดการน้ำ/การจัดการของเสีย                                                                                                                                        | การจัดการมลภาวะ<br>พลังงาน/น้ำ/น้ำทิ้ง<br>และของเสีย                                                   | ร.ก.ส.           | ชุมชน<br>และสังคม                                                | มิติด้านสิ่งแวดล้อม<br>• การบริหารจัดการ<br>ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม                       |





## นโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาเกษตรกรลูกค้า ยึดมั่นการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สอดคล้องกับบริบทของ ธ.ก.ส. โดยได้กำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้ทุกหน่วยงานของ ธ.ก.ส. นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. มุ่งมั่นการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส เป็นธรรม มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ธ.ก.ส. มีผลประกอบการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน
2. พัฒนาช่องทางการให้บริการในรูปแบบดิจิทัลและผ่านเครือข่ายทางการเงิน รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้า
3. พัฒนาศักยภาพพนักงานให้พร้อมรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล และให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตลอดห่วงโซ่อุปทานเกษตร ตลอดจนส่งเสริม

การดูแลสุขภาพพนักงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน และเป็นองค์กรแห่งความสุข

4. สนับสนุนธุรกิจชุมชน ส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก ยกระดับชุมชน มุ่งสู่ชุมชนอุดมสุข ใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณี เพื่อสร้างความยั่งยืนของชุมชนและภาคเกษตรไทย
5. สนับสนุนนโยบาย Go Green ส่งเสริมสินเชื่อสีเขียว (Green Credit) แก่ธุรกิจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การทำเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ ควบคุมการยกระดับธนาคารต้นไม้สู่ชุมชน ไม้มีค่า เพื่อสุขภาพของลูกค้าและผู้บริโภค ชุมชนมีสภาพแวดล้อมที่ดี รวมทั้งบรรเทาผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
6. เสริมสร้างจิตสำนึกพนักงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ขับเคลื่อนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Banking)

โดยคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริมและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งให้ระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนปรับปรุง จนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงานที่คำนึงถึงการสร้างประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

## การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการรวบรวมความเห็นจากการสำรวจการสัมภาษณ์ รวมไปถึงการพูดคุยเพื่อร่วมกันกำหนดประเด็นผลกระทบที่ได้รับมาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อสามารถนำมาวางแผนทาง

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง ป้องกันความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติไม่เหมาะสม โดย ธ.ก.ส. แบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 8 กลุ่ม ดังนี้

| ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | ช่องทางการมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                | ความต้องการและความคาดหวัง                                                                                                                                                                                                                                                                           | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. หน่วยงานกำกับ (Regulator) | <ul style="list-style-type: none"> <li>การประชุมรับฟังแนวนโยบาย และแนวทางกำกับดูแล</li> <li>รับการตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับด้านต่าง ๆ พร้อมรับผลการ Feedback</li> <li>จัดทำรายงานและข้อมูลส่งหน่วยงานกำกับ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด</li> <li>การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส</li> <li>การบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามนโยบายรัฐควบคู่ไปกับการดูแลสุขภาพและความมั่นคงของ ธ.ก.ส.</li> <li>บุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด</li> <li>ดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>นำข้อเสนอแนะ ข้อสังเกต และ Feedback จากหน่วยงานกำกับมาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน</li> </ul> |



### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2. ผู้ถือหุ้น (Shareholder)

- การประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- การสื่อสารข้อมูลผ่านเว็บไซต์
- การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

- ผลตอบแทนที่เหมาะสม
- เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้
- สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล มุ่งเน้นให้เกษตรกรเข้าถึงแหล่งทุน และความรู้เพื่อขจัดความยากจนของลูกค้า
- พัฒนาสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

- ดำเนินธุรกิจตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี
- จัดทำโครงการตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเหมาะสม และสอดคล้องสถานการณ์
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและบริการให้ทันสมัย
- นำข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตจากการประชุมผู้ถือหุ้นมาดำเนินการ

#### 3. คู่ค้า คู่ความร่วมมือ (Partners/ Collaborator)

- จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์
- การประชุม สัมมนา
- โทรศัพท์ โทรสาร
- E-mail จดหมาย
- ช่องทางรับข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียน

- จริยธรรม จรรยาบรรณ และความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ
- การทำการค้าอย่างเป็นธรรม
- นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อประสานงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- มีการออกนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจนและให้ข้อมูลอย่างครบถ้วน
- ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส เป็นธรรม
- ปฏิบัติตามเงื่อนไขทางการค้าและตามสัญญา

#### 4. ผู้ส่งมอบ (Suppliers)

- การประชุม สัมมนา
- โทรศัพท์ โทรสาร
- E-mail จดหมาย
- ช่องทางการรับข้อเสนอแนะหรือข้อร้องเรียน

- ปฏิบัติตามผู้ส่งมอบทุกรายอย่างเท่าเทียม โปร่งใส และเป็นธรรม
- พัฒนากระบวนการขออนุมัติให้รวดเร็วขึ้น
- พัฒนาพนักงานหรือกลุ่มงานที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาร่วมทำงาน จะทำให้ระบบที่ อ.ก.ส. รับมอบจากผู้ส่งมอบเกิดประโยชน์สูงสุด

- ดำเนินธุรกิจตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี
- ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และเงื่อนไขอย่างเคร่งครัดเป็นธรรม
- นำข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

#### 5. ชุมชนและสังคม (Social & Community)

- การรับฟังข้อคิดเห็นและความต้องการของชุมชน
- การจัดกิจกรรมพัฒนาชุมชน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน

- การพัฒนาและส่งเสริมการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง
- การดูแลผลกระทบสิ่งแวดล้อมชุมชนโดยรอบ
- การสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมและชุมชนต่าง ๆ

- การให้ความรู้ทางการเงินแก่ชุมชนผ่าน
  - ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์
  - สาขาของ อ.ก.ส.
  - สื่อประชาสัมพันธ์
- การให้ความรู้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพ การรวมกลุ่มธุรกิจ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม
- การสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาชุมชน

#### 6. คณะกรรมการ อ.ก.ส. (Board of Directors)

- การให้ข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน
- การมอบนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่
- การสัมภาษณ์ รับฟังความคิดเห็น

- การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพรองรับความเสี่ยงจากนโยบายรัฐ และให้มีความสมดุลในการสนับสนุนสินเชื่อการบริหารจัดการต้นทุนเงินและ NPLs
- นำเทคโนโลยี มาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ และการบริการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าในการใช้บริการทางการเงิน
- สนับสนุนการให้ความรู้ สร้างเสริมขีดความสามารถของเกษตรกรทั้งด้านการเงิน การเกษตร การบริหารจัดการ และกฎหมาย

- การนำนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ
- ปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ
- การรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส เพียงพอครบถ้วน ทันเวลา
- นำข้อเสนอแนะ ข้อสังเกตมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ช่องทางการมีส่วนร่วม

ความต้องการและความคาดหวัง

แนวทางการดำเนินงาน

7. พนักงาน

7.1 คณะกรรมการ  
ฝ่ายจัดการ  
(Executive  
Officers)

- การให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะ  
ในการประชุมคณะกรรมการ  
ฝ่ายจัดการ
- การกำหนดนโยบายและสื่อสาร  
นโยบาย
- การประชุมกำกับติดตาม  
ผลการดำเนินงาน

- ผลการดำเนินงานดี เป็นไปตามข้อตกลง  
และเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ
- พัฒนาประสิทธิภาพและเสถียรภาพ  
ของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร

- การนำนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานสู่การปฏิบัติ
- การรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสเพียงพอครบถ้วน ทันเวลา
- นำข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเหมาะสม

7.2 พนักงาน  
ผู้ปฏิบัติ  
(Workforce)

- การจัดปฐมนิเทศสำหรับพนักงาน
- การอบรมและพัฒนาบุคลากร
- สื่อสารการประชุม Bank Agenda
- ตรวจสอบความต้องการของพนักงาน
- การประเมินความพึงพอใจความผูกพันของพนักงาน
- การประชุมพูดคุยประจำเดือน
- ช่องทางการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- Line Official "BAAC Family"

- การสื่อสาร สร้างขวัญกำลังใจ ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เห็นคุณค่าการทำงาน และให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นธรรม
- ให้โอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาขีดความสามารถและความก้าวหน้าในการทำงาน
- การดูแลสุขภาพจิต สุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน
- ปฏิรูปกระบวนการและเทคโนโลยีในการให้บริการลูกค้าที่ทันสมัย สะดวก และเอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดเวลาและทรัพยากร

- การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นธรรม และสอดคล้องการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน
- การส่งเสริมวัฒนธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
- การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
- ปฏิรูปกระบวนการและเทคโนโลยีในการให้บริการลูกค้าให้สะดวก รวดเร็ว
- ดูแลสุขภาพจิต สุขภาพ อาชีวอนามัย และความปลอดภัยในการทำงาน

8. ลูกค้า

- ประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินของ ธ.ก.ส.
- เยี่ยมเยือนลูกค้า/การประชุมหัวหน้ากลุ่มลูกค้า
- ให้ความรู้และบริการธุรกรรมทางการเงิน ผ่าน ธ.ก.ส. A Mobile
- Social Media/ LINE@Baac Family
- การรับเรื่องร้องเรียนผ่านศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) และเครือข่ายสาขา

- มีผลิตภัณฑ์/บริการที่หลากหลายและบริการที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับลูกค้ารายคนในรูปแบบ Customer Centric
- พนักงานเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและให้ความรู้ทางการเงินเพื่อให้คำแนะนำการบริหารจัดการของเกษตรกรให้ดีขึ้น
- ความสะดวกในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน เพิ่มบริการธุรกรรมทางการเงินบน Mobile Application
- พัฒนาระบบการให้บริการด้านสินเชื่อให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

- พัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการสะดวก รวดเร็ว
- เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม
- เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลายและสะดวก
- อบรมพนักงานเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือความลับของลูกค้า
- มีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนเกณฑ์ในการพิจารณาสินเชื่อและการชำระหนี้



## มิติด้านเศรษฐกิจ



รางวัล  
การประเมินคุณธรรม  
และความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานภาครัฐ  
มีคะแนน ITA ในระดับ  
**ยอดเยี่ยม**

รางวัล  
องค์กรโปร่งใส  
(NACC Integrity Award)  
ต่อเนื่อง  
**5 ปี**

พัฒนา  
ช่องทางการให้บริการ  
ในรูปแบบดิจิทัล  
ลูกค้าผู้ใช้บริการ A-Mobile  
**1,411,373 ราย**  
ปริมาณธุรกรรม  
**38,051,542 รายการ**





พัฒนา  
เครือข่ายทางการเงิน  
ปริมาณธุรกรรมทางการเงิน  
ผ่านเครือข่าย  
**505,401 รายการ**

สร้าง  
ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ  
ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ  
อยู่ระดับสูงมาก  
**9.67 คะแนน**



อ.ก.ส. ดำเนินงานตามหลักการกำกับ  
ดูแลกิจการที่ดี และพัฒนาช่องทางการให้บริการ  
ที่หลากหลาย มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี  
และข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร  
และการให้บริการ



## การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ

### การกำกับดูแลกิจการที่ดี



|                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับมีระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ระดับ AA (มากกว่า 95 คะแนน) (ประเมินผลโดยสำนักงาน ป.ป.ช.)</li> </ul> |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) มากกว่า 95 คะแนน</li> </ul>                                                                                               |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้คะแนนประเมิน (ITA) 96.43 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับ AA</li> </ul>                                                                                                                                        |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ยึดมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรากฐานในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยส่งเสริมกำกับดูแลให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ รวมทั้งนำจรรยาบรรณในการทำธุรกิจไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมในการสร้างคุณค่าที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนยึดมั่นแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการ

นโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยคณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรมเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของ ธ.ก.ส. และจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและทบทวนเพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วน ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมของ ธ.ก.ส. อันเป็นรากฐานที่สำคัญทำให้ ธ.ก.ส. เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

### หลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. 7 ประการ

1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)

2) ความสำนึกในหน้าที่ (Responsibility)

3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต (Equitable Treatment)

4) ความโปร่งใส (Transparency)

5) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation)

6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics)

7) การมีส่วนร่วม (Participation)

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี  
จริยธรรมทางธุรกิจ  
จรรยาบรรณของกรรมการ  
ผู้บริหาร และพนักงาน  
เป็นหลักการสำคัญที่ทุกคน  
ในองค์กรจะต้องยึดถือปฏิบัติ  
โดยทั่วกันอย่างเคร่งครัด  
โดยต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม  
แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ทุกภาคส่วน เพื่อการพัฒนา  
องค์กรอย่างยั่งยืน”

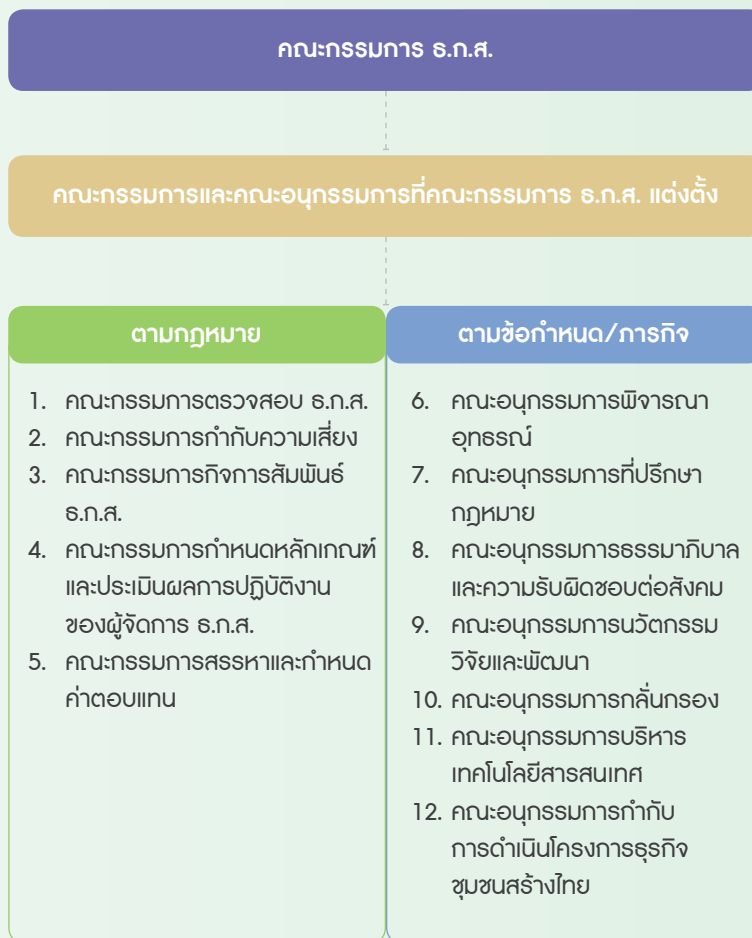




### โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โครงสร้างคณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธานกรรมการ รองประธานและกรรมการอื่น แต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี และมีผู้จัดการ ธ.ก.ส. เป็นกรรมการ และเลขาธิการ มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารงานของ ธ.ก.ส. จะแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ตามกฎหมายและตามข้อกำหนด/ภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. จำนวน 12 คณะ โดยมอบหมายให้กรรมการ ธ.ก.ส. แต่ละท่านทำหน้าที่ประธานหรือกรรมการแต่ละชุด มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแล

ให้ระบบงานต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. ดำเนินไปตามทิศทางนโยบายตามกฎหมายและมีจริยธรรม ทำให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. สามารถกำกับติดตามขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญได้อย่างครอบคลุมทุกภารกิจ และสามารถถ่ายทอดนโยบายลงสู่การปฏิบัติผ่านคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญของ ธ.ก.ส. บรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



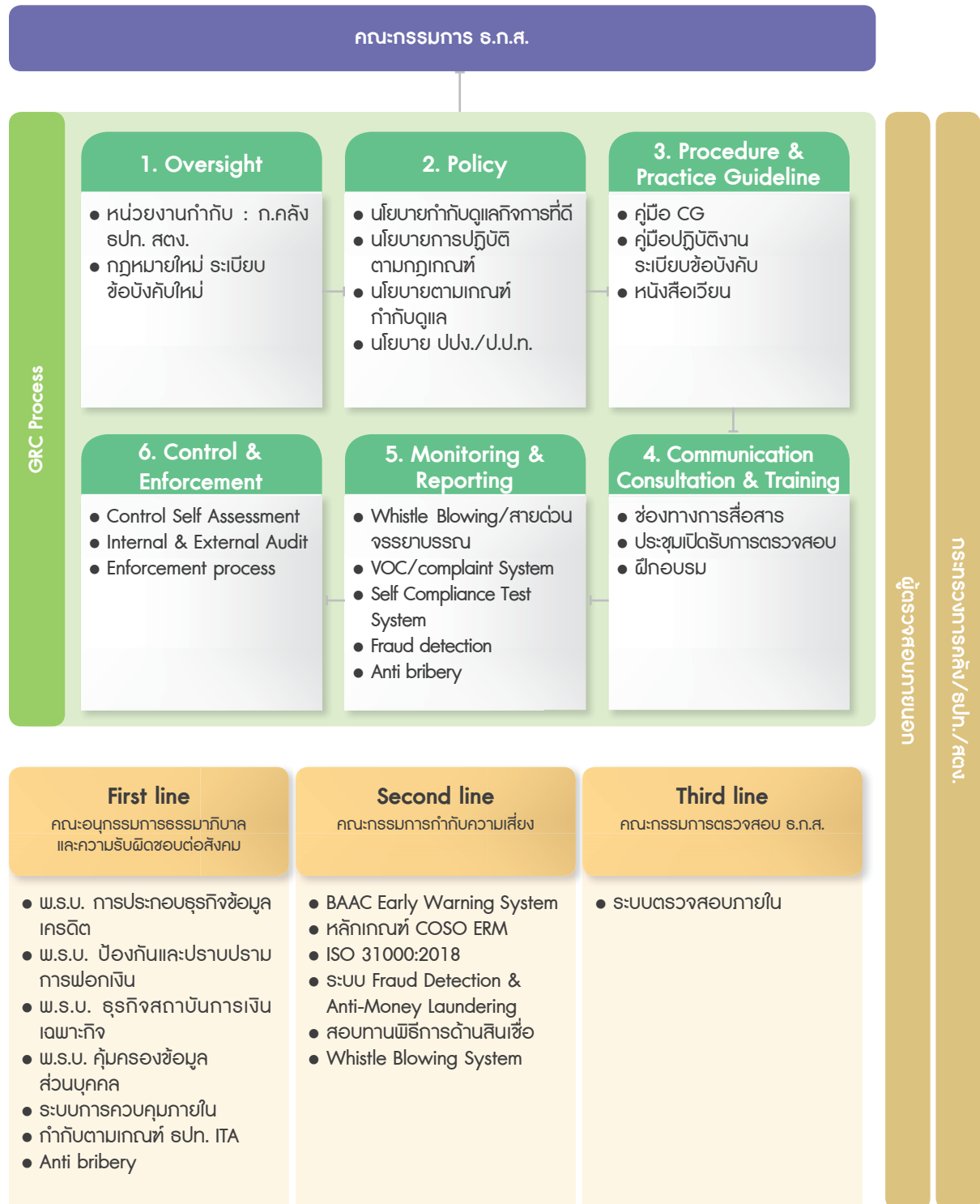
ในการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญ ผู้บริหารระดับสูงจะมีการบริหารงานร่วมกันในรูปแบบคณะกรรมการฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงทั้ง 16 ท่าน โดยมีผู้จัดการเป็นผู้บริหารสูงสุด มีรองผู้จัดการจำนวน 5 ท่าน ทำหน้าที่บริหารงานในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านบัญชีการเงินและธุรกิจธนาคาร (2) ด้านกลยุทธ์องค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (3) ด้านกลยุทธ์ดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ

(4) ด้านธุรกิจสินเชื่อเกษตรกรรมและนโยบายรัฐ (5) ด้านธุรกิจสินเชื่อเกษตรกรรมรายใหญ่และสถาบันเกษตรกร และ (6) ด้านบริหารสาขารวมทั้งมีผู้ช่วยผู้จัดการอีกจำนวน 10 ท่าน เป็นผู้ขับเคลื่อนภารกิจสำคัญตามยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ ธ.ก.ส. มีผลการดำเนินงานที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



### ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ร.ก.ส. ใช้กรอบ BAAC GRC Framework ในการบริหารจัดการองค์กรด้านต่าง ๆ โดยมีคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ทำหน้าที่ดูแลการบริหารจัดการองค์กรแต่ละเรื่องโดยเฉพาะ และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งคณะกรรมการ ร.ก.ส. และผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดนโยบายเพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม



ภาพระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (BAAC GRC Framework)



ธ.ก.ส. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามกรอบ BAAC GRC Framework เป็นประจำทุกปีอย่างเป็นระบบ โดยในปีบัญชี 2562 มีการประกาศใช้หลักเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ และประกาศ ธปท. เรื่องธรรมาภิบาลของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

**ด้านบทบาทการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ธ.ก.ส.:** คณะกรรมการมอบนโยบายให้คณะกรรมการฝ่ายจัดการ ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายและทิศทางขององค์กร อนุมัติและติดตามตัวชี้วัดให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้รับอย่างเคร่งครัด มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัย มุ่งหวังให้ ธ.ก.ส. พัฒนาระบบให้ใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลหรือผ่านตัวแทนธนาคาร พัฒนาประสิทธิภาพและเสถียรภาพของเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร รวมถึงทบทวนกระบวนการสรรหากรรมการ ธ.ก.ส. ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปรับการประเมินตนเองของคณะกรรมการโดยเพิ่มการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ อนุมัติให้ ธ.ก.ส. เตรียมความพร้อมในการนำมาตรฐานต่าง ๆ มาดำเนินการ เช่น มาตรฐานการบัญชี TFRS9 เป็นต้น การเพิ่มประสิทธิภาพการประชุมของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. โดยพัฒนาระบบ MD iNote ซึ่งคณะกรรมการสามารถดูเอกสารการประชุมและให้ข้อเสนอแนะได้เร็วขึ้น และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดส่งเอกสาร พร้อมทั้งมีการบูรณาการการประชุมของคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ทั้ง 12 คณะ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการประชุมได้ตามกำหนดเวลาส่งผลให้มีกรรมการเข้าร่วมประชุมมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด รวมถึงการจัดให้คณะกรรมการ ธ.ก.ส. ลงพื้นที่มากขึ้น เช่น การลงพื้นที่เยี่ยมเยียนพนักงานและลูกค้า และเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

**ด้านความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร:** ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันในการทบทวนความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อขับเคลื่อนภารกิจแบบบูรณาการให้รองผู้จัดการรับผิดชอบงาน 6 ด้าน และผู้ช่วยผู้จัดการรับผิดชอบตามสายงานที่กำหนด ซึ่งเน้นการควบคุม กำกับทำให้สินเชื่อที่มีคุณภาพเป็นไปตามแนวทางที่ ธปท. กำหนดทั้งมาตรการคุณภาพสินเชื่อ (Loan Review) การสอบทานสถานะของลูกค้ากลุ่มที่ต้องดูแล และการออกมาตรการควบคุมตามเกณฑ์ Market Conduct โดยผู้บริหารระดับสูงได้ลงพื้นที่เพื่อมอบนโยบาย แนวทางการดำเนินงานและกำกับ ติดตามด้วยตนเอง รวมทั้งในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีบัญชี 2562 ผู้บริหารระดับสูงร่วมเป็นคณะทำงานแต่ละยุทธศาสตร์ โดยมีรองผู้จัดการเป็นประธาน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังให้ความสำคัญการสื่อสาร Bank Agenda และงานสำคัญด้วยตนเอง (by walk and talk) โดยเฉพาะงานนโยบายรัฐที่เร่งด่วนต้องรีบดำเนินการช่วยเหลือเกษตรกร รวมถึงการเยี่ยมเยียนลูกค้าและพนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์

**ด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติการ:** ทบทวนนโยบายโดยมีการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรต่าง ๆ เช่น กระบวนการคลัง สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) แนวทางดำเนินการเรื่องการตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) เป็นต้น นำมาพัฒนาแนวทางการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางรายงานประจำปี เช่น การเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน การถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง การนำผลการประเมินการเปิดเผยข้อมูลมาพัฒนาและปรับปรุงการเปิดเผยข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางสื่อออนไลน์มากขึ้น





### นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการธนาการจึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งเสริมสร้างให้ ธ.ก.ส. มีการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน คณะกรรมการธนาการจึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Policy) ฉบับนี้ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร หมายรวมถึง คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทุกคน ยึดถือและดำเนินงานตามนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงนำจรรยาบรรณในการทำธุรกิจ ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร สร้างประโยชน์ที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. คณะกรรมการจะกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ธนาการแห่งประเทศไทย และบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันความเสียหายในอนาคต
3. ในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน มุ่งมั่นที่จะนำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. 7 ประการ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ 2) ความสำนึกในหน้าที่ 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริต 4) ความโปร่งใส 5) การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 6) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และ 7) การมีส่วนร่วม รวมถึงคู่มือธรรมาภิบาล จรรยาบรรณในการทำธุรกิจ และจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ตลอดจนเคร่งครัดต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและข้อบังคับของ ธ.ก.ส. ที่เกี่ยวข้อง
4. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ ยึดมั่นในความเป็นธรรมโดยปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน พร้อมทั้งดูแลควบคุม และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
5. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารงาน และปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างจริงจัง รวมทั้งการคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน และการใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม
6. ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในเรื่องการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งปฏิบัติงานตามมาตรฐานขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ โปร่งใส ทันเวลา เชื่อถือได้ และเท่าเทียมกัน
7. ธ.ก.ส. จะดำเนินงานโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสร้างนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

โดยคณะกรรมการธนาการ และผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ในในเรื่องจริยธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. สอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และทบทวน เพื่อให้พนักงานทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างครบถ้วนและยั่งยืน ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมของ ธ.ก.ส.

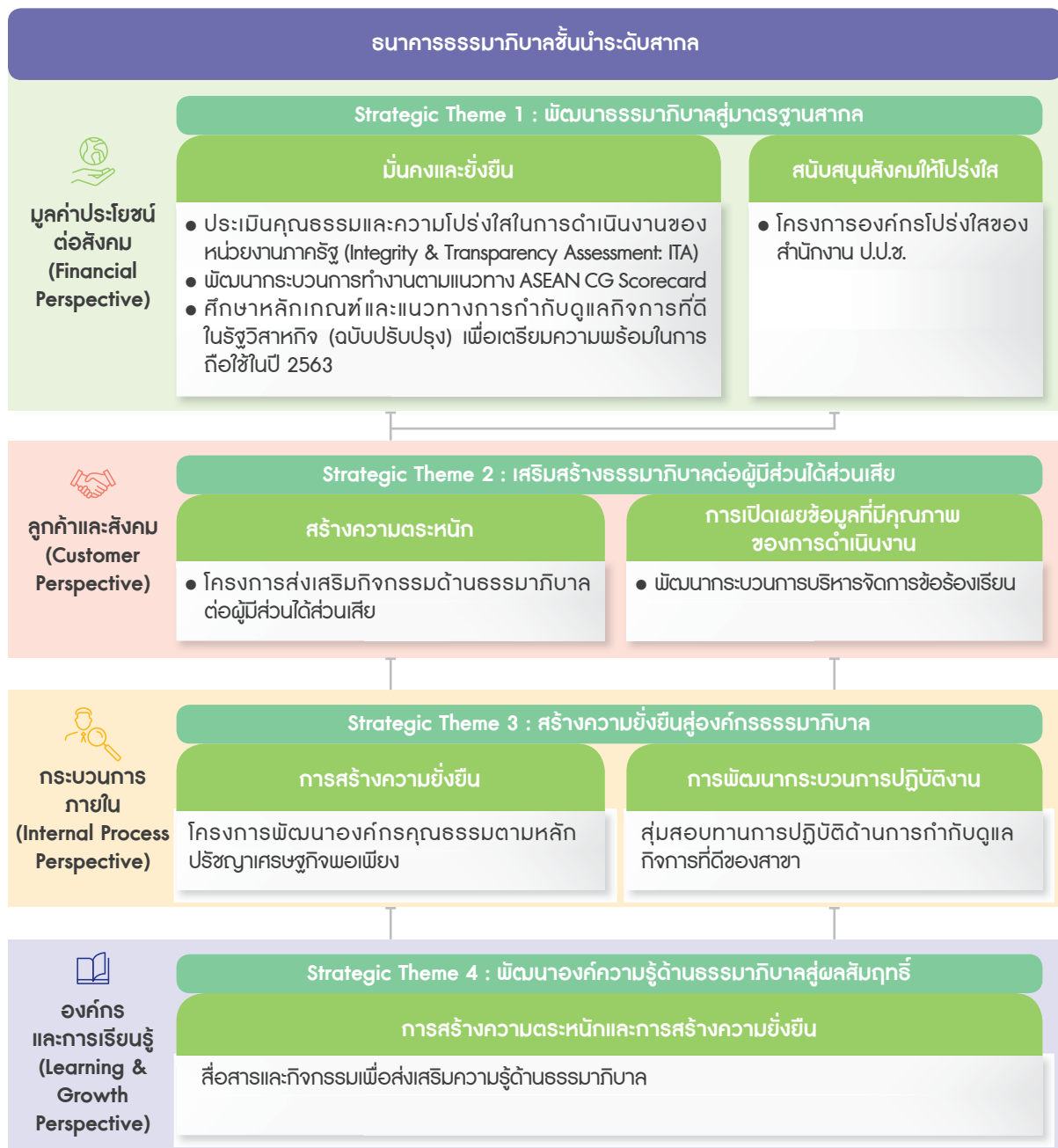


### ยุทธศาสตร์การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักการที่จะช่วยสร้างความสมดุลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่เป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบธรรมาภิบาลสู่มาตรฐานสากล
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความยั่งยืนสู่องค์กรธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนานวัตกรรมด้านธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์

### ภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล







## การดำเนินงานส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

01

### ยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาธรรมาภิบาลสู่มาตรฐานสากล

อ.ก.ส. เข้าร่วมโครงการของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ได้แก่ โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปี 2562 ผลประเมินอยู่ในระดับสูงมาก (AA) ด้วยคะแนน 96.43 คะแนน และโครงการรางวัลองค์กรโปร่งใสครั้งที่ 9 อ.ก.ส. ได้รับรางวัลชมเชยขององค์กรโปร่งใส



รางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปี 2562 มีคะแนน ITA ในระดับยอดเยี่ยม



รางวัลองค์กรโปร่งใสต่อเนื่อง 5 ปี

02

### ยุทธศาสตร์ที่ 2

เสริมสร้างธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อ.ก.ส. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาลถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคารและส่งเสริมกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1,308 ครั้ง มีผู้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวน 198,259 คน



กิจกรรมเสริมสร้างธรรมาภิบาลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวม 1,308 ครั้ง 198,259 คน ในวันสถาปนาธนาคาร 1 พฤศจิกายน 2562



## 03

### ยุทธศาสตร์ที่ 3

#### สร้างความยั่งยืนสู่องค์กรธรรมาภิบาล

ธ.ก.ส. ดำเนินการสุ่มสอบทานสาขาด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 44 สาขา โดยเป็นการสอบทานผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ เกี่ยวกับการกำกับปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ วิธีปฏิบัติและมาตรการต่าง ๆ ที่ ธ.ก.ส. กำหนด หนังสือชักชวนจาก ธ.ก.ส. โดยใช้วิธีสอบถาม สังเกตการณ์ และเอกสารต่าง ๆ พร้อมทั้งให้คำแนะนำการปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ให้บริการ ซึ่งในภาพรวมมีการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ และมาตรการที่ ธ.ก.ส. กำหนด ซึ่งเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดำเนินการได้ คิดเป็นร้อยละ 99.43 นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกดำเนินโครงการพัฒนองค์กรคุณธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการประเมินผลของคู่ค้าคู่ความร่วมมือเป็นองค์กรคุณธรรม เพื่อนำมาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในการบริหารงานเสริมสร้างกลไกต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันและยกระดับภาพลักษณ์ของประเทศ

## 04

### ยุทธศาสตร์ที่ 4

#### พัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญด้านธรรมาภิบาล โดยให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานทุกคนรับรู้และปฏิบัติตามจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร กำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีการสื่อสารและจัดกิจกรรมธรรมาภิบาลผ่าน Baac Agenda Social Media ทาง Line Mr./Mrs. CG วัฒนธรรมสาร และทุกส่วนงานสื่อสารความรู้ด้านธรรมาภิบาลในการประชุมและรายงานทางระบบการสื่อสารธรรมาภิบาล การประกาศปณิธานการบริหารด้วยความสุจริต โปร่งใส ต่อต้านคอร์รัปชัน และกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลพนักงานของส่วนงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การประชุมกลุ่มลูกค้า การร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก โครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้แก่กลุ่มอาชีพ/วิสาหกิจชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้แก่สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) เป็นต้น ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการขับเคลื่อนองค์กรตามเกณฑ์ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส และการนำเกณฑ์ประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดของทุกส่วนงาน

ธ.ก.ส.

ประกาศปณิธาน  
จะบริหารด้วย  
ความสุจริต โปร่งใส  
ต่อต้านคอร์รัปชัน



คะแนนประเมิน  
ITA 96.43

อยู่ในระดับ AA





## การดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม



|                            |                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | การปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักจริยธรรมทางธุรกิจและแนวทางปฏิบัติที่ดี                                                                                                                                             |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม จรรยาบรรณที่มีนัยสำคัญทั้งหมดได้รับการแก้ไข</li> <li>การรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน</li> </ul>                            |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจริยธรรม</li> <li>คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์</li> </ul> |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. มุ่งมั่นเสริมสร้างและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร รวมทั้งมีกระบวนการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานทุกกรณี โดยมีการทบทวนนโยบาย/กิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมจัดทำคู่มือธรรมาภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ และจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบและถือปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนกำหนดให้ผู้บริหารสื่อสาร ถ่ายทอดนโยบาย จริยธรรมในเวทีการประชุมต่าง ๆ และให้บรรจุเรื่องธรรมาภิบาล จริยธรรม เป็นวาระการประชุมของพนักงานของส่วนงานทุกครั้งที่มีการประชุม และให้มีการบันทึกในรายงานการประชุม การสื่อสารด้านธรรมาภิบาลในระบบ นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานประพฤติปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรมในงานวันวัฒนธรรม ธ.ก.ส. กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์จิตอาสา กิจกรรมทางศาสนา ทำบุญตักบาตรในวันเงินเดือนออก หรือวันสำคัญต่าง ๆ การเผยแพร่เกียรติคุณพนักงานที่มีความประพฤติดีตามวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ รางวัลผลงานดีเด่นของ ธ.ก.ส. (BAAC Awards) รางวัลคนดีศรี ธ.ก.ส. รางวัลการบริการด้วยใจดีเด่น พร้อมทั้งจัดทำสื่อเผยแพร่และชื่นชมคนดีให้พนักงานทราบและเป็นแบบอย่างให้พนักงานปฏิบัติตามผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมสาร ช่องทาง Line@ วัฒนธรรมสาร เป็นต้น



1. การแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 นโยบายการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ซึ่งคำนึงถึงความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การโฆษณาประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขายไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดหรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้สื่อสารเน้นย้ำให้ สนจ./สาขา

ปฏิบัติตามหลักการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct) ด้วยหลัก 4 ไม่ สรุปดังนี้ 1) ไม่หลอกลวง โดยการให้ข้อมูลที่สำคัญของผลิตภัณฑ์อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจน ไม่เกินจริง ไม่บิดเบือนเพียงพต่อการตัดสินใจ 2) ไม่บังคับขายผลิตภัณฑ์ หรือบริการทางการเงินใด ๆ แก่ลูกค้า 3) ไม่รบกวน ไม่รบกวนลูกค้าไม่สนใจในผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอ 4) ไม่เอาเปรียบ ไม่ปกปิดข้อมูลหรือเรียกเก็บค่าใช้จ่ายใด ๆ จากลูกค้า โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า





2. การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด จ.ก.ส. ได้ทบทวนนโยบายการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy) เพื่อแสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงานอย่างโปร่งใส สุจริต เป็นธรรม และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มสามารถแจ้งเบาะแสการกระทำผิด ใดๆ ที่ไม่ถูกต้อง เกี่ยวกับ พฤติกรรมที่ผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของ จ.ก.ส. ซึ่งผู้แจ้งเบาะแส จะได้รับความคุ้มครองผลกระทบจากการแจ้งเบาะแสนั้นโดยปกปิดชื่อ ผู้แจ้งเบาะแสเป็นความลับ รวมทั้งมีขั้นตอนในการสอบสวนผู้ถูกกล่าวหา ว่ากระทำผิดอย่างเป็นธรรม ซึ่ง จ.ก.ส. ได้มีการประกาศนโยบายการ แจ้งเบาะแสการกระทำผิด สำหรับให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกคนรับทราบและนำไปปฏิบัติ อีกทั้งเพิ่มช่องทางพิเศษของการแจ้ง เบาะแสการทุจริตได้โดยตรงที่ประธานคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง (Risk Oversight Committee: ROC) และสายด่วน 0-2558-6444

รวมทั้งพัฒนาระบบการแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing System) เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน ผู้แจ้งเบาะแส ซึ่ง จ.ก.ส. ได้รับประโยชน์จากระบบในการตรวจสอบและรวบรวมหลักฐาน และข้อเท็จจริงข้อมูลที่อยู่ในข่ายต้องสงสัยทุจริต เพื่อป้องกัน (Preventive) และลดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงและข้อผิดพลาด (Fraud Assessment) และวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการกระทำทุจริต

3. ยกระดับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของ จ.ก.ส. ผ่านระบบ Fraud Detection System และระบบแจ้งเบาะแสการกระทำผิด (Whistle Blowing System) และมีการสื่อสารไปยังช่องทางดังกล่าวให้พนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ รวมทั้งได้ปรับเกณฑ์และการถ่วงน้ำหนัก ในแต่ละหมวดของเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard CG โดยยึดตามเกณฑ์ ของ IOD และนำมาสอบทานการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนา ให้เป็นมาตรฐานสากล รวมทั้งจัดทำ Line: Fraud@Baac เพื่อเป็น ช่องทางการสื่อสารให้พนักงานในพื้นที่ที่มีความรวดเร็ว และทันต่อ สถานการณ์ พร้อมทั้งกำหนดให้มีการบรรจุเรื่องธรรมาภิบาลและ เรื่องการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) เป็นวาระการประชุม พนักงานของส่วนงานทุกครั้งที่มีการประชุม ซึ่งจะมีการนำเสนอผลการ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมของพนักงานทุกเดือนเพื่อสร้างความ ตระหนักให้แก่พนักงาน การสื่อสารบุคคลต้นแบบวัฒนธรรม การพัฒนา ระบบแจ้งเตือนการกระทำผิดจรรยาบรรณ ระบบขึ้นชมคนดีมีวัฒนธรรม ให้สามารถบันทึกภาพเหตุการณ์ได้

## แจ้งเบาะแส การกระทำทุจริต

**พฤติกรรมที่พบแล้ว ต้องแจ้ง**

1. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับธนาคาร
2. ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามจริยธรรมและจรรยาบรรณ
3. ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ
4. การทุจริตต่อหน้าที่
5. การใช้อำนาจโดยมิชอบ
6. การใช้อิทธิพลอันชอบของธนาคารโดยมิได้รับอนุญาต
7. เปิดเผยข้อมูลของธนาคาร
8. ไม่รายงานความขัดแย้ง เมื่อเกิดเหตุ
9. เรียบร้อยหรือยอมรับการข่มขู่หรือรับประโยชน์โดยผิดกฎหมาย

**มาตรการรักษาความลับและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส**  
 ชื่อ ที่อยู่ ของผู้แจ้งเบาะแส ตลอดจนข้อมูลที่ได้รับแจ้ง จะถูกเก็บ เป็นความลับ โดยธนาคาร

### นโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริต

จ.ก.ส. ได้กำหนดนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริตขึ้น ซึ่งประกอบด้วยมาตรการหลัก ดังนี้

1. การทุจริตทุกประเภท เป็นการกระทำที่ จ.ก.ส. รับไม่ได้ ผู้ทุจริตและผู้สนับสนุนการทุจริตต้องถูกสอบสวน ดำเนินการลงโทษอย่างเด็ดขาด รวมทั้งดำเนินคดีทางแพ่งและทางอาญาจนถึงที่สุด
2. การรับแจ้งเบาะแสและเรื่องทุจริต จ.ก.ส. จะเปิดกว้างเพื่อความสะดวกและให้ความสำคัญในการตรวจสอบทุกกรณี
3. จ.ก.ส. กำหนดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ด้วยความสุจริตใจและให้ผู้ปฏิบัติงานละเว้นการเข้าไปมีส่วนรวม ในกิจกรรมใดที่จะเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์
4. การให้ความช่วยเหลือและคุ้มครองพยาน ผู้แจ้งเบาะแส และปฏิบัติงานสอบสวนในเรื่องทุจริต จ.ก.ส. มีการออกข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บุคคลดังกล่าวมั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยจากการให้ข้อมูลและการทำงาน



ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นดำเนินการสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริต ทุกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และปฏิรูปกระบวนการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนภารกิจ การจัดการและเพิ่มศักยภาพในการป้องกันทุจริต เพื่อลดความสูญเสีย ที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าและ ธ.ก.ส. นำพองค์กรสู่ความยั่งยืน

ธ.ก.ส. ได้ประกาศนโยบายป้องกันและปราบปรามการทุจริต และเวียน ให้ทุกส่วนงานทั้งในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาครับทราบนโยบาย ดังกล่าวและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด รวมถึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานจัดการ และป้องกันการกระทำทุจริต ณ สำนักงานใหญ่ และช่องทางการ แจ้งเบาะแสและแจ้งเบาะแสการทุจริต (Whistle Blowing) เพื่อเป็นศูนย์กลาง ในการรับเรื่องและประสานงานติดตามเรื่องการทุจริต ประพฤติมิชอบ

ในกรณีการแจ้งเบาะแสร้องการกระทำผิด ธ.ก.ส. ได้กำหนดนโยบาย การแจ้งเบาะแสร้องการกระทำผิด (Whistle Blowing Policy) โดยกำหนด ช่องทางการแจ้งเบาะแสร้องการ กระบวนการจัดการเกี่ยวกับข้อมูลหรือการ แจ้งเบาะแสร้องการ คำนึงถึงสิทธิของข้อมูล การรักษาข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสร้องการไว้เป็นความลับ ให้จำกัดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบที่มีหน้าที่ ตรวจสอบประเด็นที่แจ้งเบาะแสร้องการนั้นที่เข้าถึงข้อมูลได้ และคณะกรรมการ กำนับความเสี่ยงจะเป็นผู้พิจารณาสั่งการและรายงานต่อคณะกรรมการ ธนาการ และในกรณีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับความเสียหายจากการ ถูกละเมิดตามสิทธิกฎหมาย ธ.ก.ส. ได้กำหนดมาตรการที่เป็นธรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย รวมทั้งจัดให้มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับ ธ.ก.ส. ในกรณีที่มามีคำถามหรือข้อสงสัย ตลอดจนข้อเสนอนะ หรือข้อร้องเรียน โดยสามารถติดต่อ ธ.ก.ส. ได้ที่

#### พบเห็น แจ้งเลย

##### ช่องทางปกติ

- ☎ สายด่วน : 0-2558-6444
- ✉ Email : Fraud@baac.or.th
- 🌐 Website : www.baac.or.th
- 🌐 Website Intranet : http://baacnet
- 📞 Line ID : @fraudbaac

##### หรือส่งไปรษณีย์ถึง

- ⌚ ผู้จัดการธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
- ⌚ ผู้ช่วยผู้จัดการธนาการที่กำกับดูแลสายงาน
- ⌚ กำกับการปฏิบัติงาน
- ⌚ ผู้อำนวยการสำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต

##### ช่องทางพิเศษ

กรณีการกระทำผิด  
ของคณะกรรมการและผู้จัดการ ให้แจ้งเบาะแสร้องการ  
ประธานกรรมการกำกับความเสี่ยง  
(Risk Oversight Committee: ROC)

##### ที่อยู่สำหรับแจ้งข้อมูล

ธนาการเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต (สปท.)  
เลขที่ 48/8 หมู่ 18 ถนนประชาชื่น แขวงลาดยาว  
เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

#### ตัววัดที่สำคัญที่ส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

| ตัวชี้วัด                                                                | เป้าหมาย 2562 | ผลการดำเนินงาน |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|-------|-------|
|                                                                          |               | 2562           | 2561  | 2560  |
| ระดับความประพฤติดของพนักงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (ข้อสัตย์สุจริต) | ≥ 4.50        | 4.60           | 4.80  | 4.83  |
| จำนวนข้อร้องเรียนจากลูกค้า/คู่ค้า เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องจริยธรรม   | ไม่มี         | ไม่มี          | ไม่มี | ไม่มี |



### การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน

ธ.ก.ส. ยึดมั่นในหลักการบริหารจัดการข้อร้องเรียน การจัดการปัญหาอย่างรวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ และสร้างกลไกอย่างเป็นระบบเพื่อควบคุมมิให้มีข้อร้องเรียนที่ค้างงาน โดยจัดให้มีช่องทาง

การร้องเรียน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียน การสอบข้อเท็จจริง และการสรุปผล รวมถึงการคุ้มครองผู้แจ้งเรื่องและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถแก้ไขเรื่องร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนี้

| ขั้นตอน                                        | การดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) รับเรื่องร้องเรียน                          | ธ.ก.ส. กำหนดให้ทุกส่วนงานเข้าไปรับเรื่องร้องเรียนในระบบ VOC ทุกวันทำการ และรีบดำเนินการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้าภายในระยะเวลาที่กำหนด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ               | ส่วนงานที่รับเรื่องร้องเรียนตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนจากลูกค้ารวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบความรุนแรงเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเรื่องร้องเรียน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3) ดำเนินการและสื่อสารไปยังลูกค้า/ผู้ร้องเรียน | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีในส่วนงานที่รับเรื่องร้องเรียนสามารถดำเนินการได้เอง ต้องดำเนินการภายในระยะเวลา 3-5 วันทำการตามระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน พร้อมกับแจ้งผลการดำเนินการให้ลูกค้าทราบทันที</li> <li>กรณีไม่สามารถดำเนินการได้เอง ก็จะส่งเรื่องให้ส่วนงานเจ้าของเรื่องนั้น ๆ ผ่านระบบ VOC เพื่อให้ส่วนงานเจ้าของเรื่องดำเนินการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้าตามคู่มือการจัดการข้อร้องเรียนภายในระยะเวลา 5-7 วันทำการ พร้อมกับแจ้งผลการดำเนินการให้ลูกค้าทราบทันที</li> </ul>                                                                      |
| 4) ติดตามผลการแก้ไข                            | <p>หลังจากที่ได้จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าแล้ว ธ.ก.ส. มีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยดำเนินการติดต่อกลับไปยังลูกค้าเพื่อสอบถามความพึงพอใจในการแก้ไขข้อร้องเรียน กำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าต้องได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ในกรณีที่ลูกค้าไม่พึงพอใจ จะดำเนินการสอบถามเหตุผลที่ไม่พึงพอใจ และกล่าวขอโทษลูกค้า รวมทั้งแจ้งไปยังผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด เพื่อพิจารณาดำเนินการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม จากนั้นบันทึกผลการแก้ไขเพิ่มเติมในระบบ VOC และติดตามสอบถามความพึงพอใจลูกค้าอีกครั้ง</li> </ul> |
| 5) ประเมินประสิทธิผลการแก้ไขข้อร้องเรียน       | ธ.ก.ส. จะทำการรวบรวมข้อร้องเรียนวิเคราะห์และจัดทำรายงานข้อร้องเรียนประจำเดือน ซึ่งประกอบด้วยประเภทเรื่องร้องเรียน ช่องทางที่ร้องเรียน สถิติจำนวนการร้องเรียน ประเด็นเรื่องร้องเรียนที่สำคัญ ประจำเดือน วิเคราะห์สาเหตุ และแนวทางแก้ไขข้อร้องเรียน ผลการจัดการข้อร้องเรียนตามตัวชี้วัด ได้แก่ ระยะเวลาในการดำเนินการ SLA ผลประเมินความพึงพอใจ และผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามของลูกค้าย่อยร้องเรียนนำเสนอผู้บริหาร พร้อมทั้งส่งรายงานให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องและฝ่ายกิจการสาขาภาคนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริการ                                                   |
| 6) รายงาน/บททวน                                | คณะกรรมการ CRM ประชุมรับทราบข้อมูลสารสนเทศด้านการร้องเรียนของ ธ.ก.ส. ทุกไตรมาสโดยส่วนงานที่รับผิดชอบ จัดทำรายงานสรุปสถิติการร้องเรียน และวิเคราะห์ปัญหาข้อร้องเรียน วิเคราะห์ความถี่ว่าเรื่องใดเป็นเรื่องร้องเรียนที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องร้องเรียนที่ต้องดำเนินการแก้ไข และกำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ รวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ หากไม่สามารถดำเนินการเองได้ ส่วนงานจะจัดประชุมร่วมกับส่วนงานอื่นเพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการปรับปรุง   |

เพื่อให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ธ.ก.ส. ได้กำหนดทีมงานจัดการข้อร้องเรียนเฉพาะกิจ (Crisis Team) ประกอบด้วยส่วนงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.) ฝ่ายกฎหมาย (ผกม.) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผบส.) และสำนักประชาสัมพันธ์ (สสป.) เพื่อจัดการข้อร้องเรียนจากสื่อสังคมออนไลน์ โดยพนักงานที่ได้รับมอบหมายจะดำเนินการตอบสนองและแก้ไข

ให้แก่ลูกค้าในเบื้องต้นทันทีที่ได้รับเรื่องร้องเรียนจากลูกค้า (Immediate Corrective Actions) และจะแจ้งกลับลูกค้าถึงแนวทางและระยะเวลาในการดำเนินการแก้ไขปัญหาให้แล้วเสร็จ พร้อมทั้งรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินการแก้ไขให้ทราบเป็นระยะ เมื่อแก้ไขแล้วเสร็จจะแจ้งปิดเรื่องให้ลูกค้าทราบทันที





ในกรณีที่ต้องแก้ไขในเชิงนโยบายมอบหมายให้ส่วนงานที่รับผิดชอบ ทำการศึกษา วิเคราะห์สาเหตุ และวิเคราะห์วิธีการบริหารจัดการข้อร้องเรียนนั้น ๆ และนำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายจัดการเพื่อขออนุมัติแนวทาง/มาตรการในการดำเนินการ ตลอดจนจัดส่งรายงานข้อร้องเรียนให้ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (ผนย.) เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนธุรกิจประจำปีของ ธ.ก.ส.

### ช่องทางในการแจ้งข้อร้องเรียน

ปัจจุบันสังคมเข้าสู่ยุคดิจิทัล เมื่อลูกค้าเข้ามาร้องเรียนปัญหาผ่านสื่อโซเชียลการเปิดเผยต่อข้อร้องเรียนจะทำให้สถานการณ์แย่ลง เพื่อตอบสนองในเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน ทำให้ ธ.ก.ส. มีการพัฒนาระบบซึ่งสามารถบริหารจัดการข้อมูลบน Social Media ได้อย่างรวดเร็ว อาทิ ระบบ Zocial Eye, Chat Bot และ Warroom เพื่อบริหารจัดการเสียงของลูกค้าและจัดการข้อร้องเรียนจากสื่อสังคมออนไลน์ให้เป็นระบบและทันทั่วทั้ง โดย ธ.ก.ส. มีช่องทาง/กลไกการรับฟังเสียงของลูกค้าที่สำคัญ ดังนี้

#### ช่องทางออฟไลน์ (OFFLINE)

- 1. ช่องทางพนักงาน** เป็นช่องทางที่ลูกค้ามาพบและสนทนากับพนักงาน พนักงานออกไปเยี่ยมเยียน การจัดอบรม สัมมนา การจัดงาน การประชุม ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่อง ได้แก่ ทุกส่วนงาน/สาขา
- 2. จดหมาย** เป็นช่องทางที่ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานภาครัฐส่งเอกสารหลักฐานข้อความทางจดหมายมายัง ธ.ก.ส. ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่องหลัก ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.) (จดหมายที่ส่งถึงสำนักงานใหญ่) รวมถึงทุกส่วนงาน/สาขา
- 3. กล่องรับฟังความคิดเห็น** เป็นช่องทางที่สาขาวางกล่องรับฟังความคิดเห็นไว้สำหรับรับฟังเสียงของลูกค้า ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่อง ได้แก่ ทุกสาขา
- 4. โทรศัพท์/Fax** เป็นช่องทางที่ลูกค้าติดต่อผ่านโทรศัพท์ หรือโทรสาร มายังภายในสำนักงาน ส่วนงานที่รับผิดชอบ ในการรับเรื่อง ได้แก่ ทุกส่วนงาน/สาขา
- 5. ธ.ก.ส. Call Center** หมายเลข 0-2555-0555 เป็นช่องทางโทรศัพท์ที่ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.)
- 6. ศูนย์บริการลูกค้า 1593** เป็นช่องทางบริการสายด่วนทางโทรศัพท์ ปัจจุบันให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ส่วนงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.)
- 7. การสำรวจ/วิจัย** เป็นช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าจากผลการสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการหรือกลุ่มเป้าหมาย ส่วนงานที่รับผิดชอบหลัก ได้แก่ ศูนย์วิจัยและพัฒนา (ศวพ.) และฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.)

#### ช่องทางออนไลน์ (ONLINE)

- 1. E-mail ธ.ก.ส. contact@baac.or.th** เป็นช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสามารถส่งข้อความหรือแนบไฟล์เอกสารได้
- 2. เว็บไซต์ ธ.ก.ส. <http://www.baac.or.th>** เป็นช่องทางที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการสามารถแจ้งข้อมูลต่าง ๆ มายัง ธ.ก.ส. ผ่านหน้าเว็บไซต์ ธ.ก.ส.
- 3. เว็บไซต์ภาครัฐ ระบบจัดการเรื่องร้องทุกข์ของสำนักนายกรัฐมนตรี <http://opm.1111.go.th>** โดยช่องทางที่ลูกค้าติดต่อคือ สายด่วน 1111 ของรัฐบาล และระบบ CMS การแจ้งเรื่องผ่านบริการสายด่วน 1213 ศูนย์คุ้มครองผู้บริโภคทางการเงินธนาคารแห่งประเทศไทย
- 4. Facebook Fan Page ของ ธ.ก.ส.** ในชื่อ “ธกส บริการด้วยใจ” เป็นช่องทางที่ลูกค้าสามารถติดตามข่าวสารของ ธ.ก.ส. และแสดงความคิดเห็นรับข้อร้องเรียนเสนอแนะต่าง ๆ หรือส่งข้อมูลมายัง ธ.ก.ส.
- 5. สื่อสังคมออนไลน์** เป็นสื่อสาธารณะต่าง ๆ ที่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ รวมถึงประชาชนทั่วไปแสดงความความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับ ธ.ก.ส. เช่น บนเว็บไซต์ Pantip.com เว็บไซต์ชุมชนออนไลน์ที่ได้รับความนิยม รวมถึง Twitter และ Facebook Fan Page “Baac Thailand” ซึ่ง ธ.ก.ส. จะตรวจสอบความคิดเห็นที่เกี่ยวกับ ธ.ก.ส. และนำมาบริหารจัดการ
- 6. BAAC A-Mobile** เป็นช่องทาง Application บนโทรศัพท์มือถือที่ลูกค้าสามารถส่งข้อมูลความคิดเห็นต่าง ๆ ผ่าน Application บนโทรศัพท์มือถือ

หมายเหตุ: ช่องทางออนไลน์ (ONLINE) ส่วนงานที่รับผิดชอบในการรับเรื่อง ได้แก่ ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.)



## ตัววัดที่สำคัญของการบริหารจัดการข้อร้องเรียน

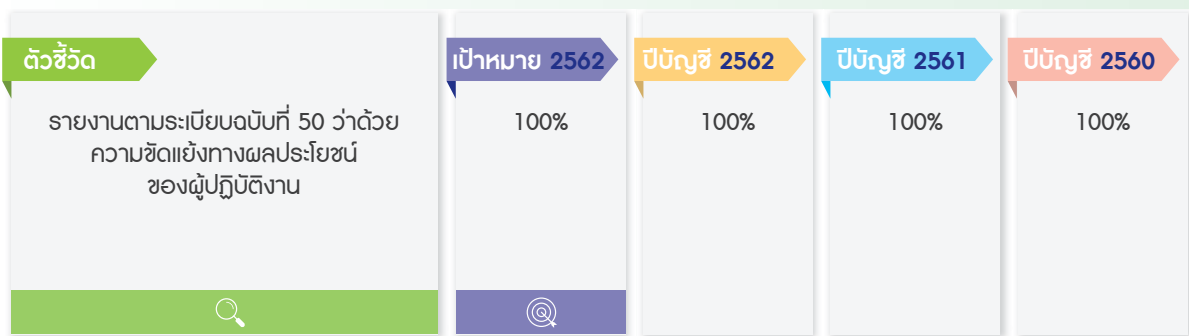
| ตัวชี้วัด                                                  | เป้าหมาย 2562 | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. ร้อยละการจัดการข้อร้องเรียนได้ตามระยะเวลาที่กำหนด       | 95%           | 100%         | 99.21%       | 98.51%       |
| 2. ร้อยละของลูกค้าที่มีความพึงพอใจหลังการแก้ไขข้อร้องเรียน | 95%           | 100%         | 100%         | 100%         |

## การบริหารความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ธ.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักความสุจริต โปร่งใส เที่ยงธรรม คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เกี่ยวข้องในกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยจัดให้มีการควบคุมดูแล และป้องกันเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งกำหนดแนวทางที่ขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี ตลอดจนมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน เพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้า ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยกำหนดให้มีการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ 2 กลุ่ม คือ สำหรับกรรมการ ซึ่งต้องปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ และสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงาน และผู้บริหาร ต้องปฏิบัติตามระเบียบฉบับที่ 50 ว่าด้วยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงาน

การดำเนินงานด้านความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ให้พนักงานทุกระดับได้ถือปฏิบัติตามระเบียบฉบับที่ 50 โดยจัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นประจำทุกปี ปีละ 2 ครั้ง มีการจัดทำแบบสอบถามความขัดแย้งทางผลประโยชน์โดยให้พนักงานทุกคนดำเนินการปีละ 1 ครั้ง หากพบว่ามี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในเรื่องใด ผู้นั้นจะต้องจัดทำรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์เสนอผู้บังคับบัญชาทันที หากพบว่าไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้ร่วมกันลงลายมือชื่อในแบบรายงานกรณีไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ สำหรับกรณีที่มีการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการสอบถามความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทุกครั้ง

## ผลการดำเนินงาน





## การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | <ul style="list-style-type: none"> <li>การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร</li> <li>การประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความเสี่ยงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ การจัดการภาวะวิกฤต</li> </ul> |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>สถานะการปฏิบัติตาม Risk Culture การรับรู้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70</li> <li>การดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS) มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 8.5</li> </ul>                                                                                                                                      |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สถานะการปฏิบัติตาม Risk Culture การรับรู้ ร้อยละ 95.65</li> <li>การดำรงอัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS) เท่ากับร้อยละ 11.70</li> </ul>                                                                                                                                                     |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการกำกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000:2018 และมาตรฐานสากลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยประยุกต์ใช้กับการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง โดยการกำหนดนโยบาย ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ กระบวนการ และผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. การบริหารความเสี่ยงมีการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินความเสี่ยงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎเกณฑ์ทางการ เทคโนโลยี และภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีระดับเงินกองทุนที่เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนมีกระบวนการบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินหรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. มีระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) เพื่อแจ้งเตือนดัชนีเตือนภัยล่วงหน้าที่มีระดับสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีกระบวนการบริหารจัดการความกังวลสาธารณะเพื่อสื่อสารประเด็นความกังวลสาธารณะ และมาตรการจัดการความกังวลสาธารณะให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ

### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ธ.ก.ส. ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อให้การทำหน้าที่ควบคุมกำกับ และตรวจสอบ มีความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพ เพื่อติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ

#### 1. ระดับองค์กร มีส่วนงานรับผิดชอบ ดังนี้

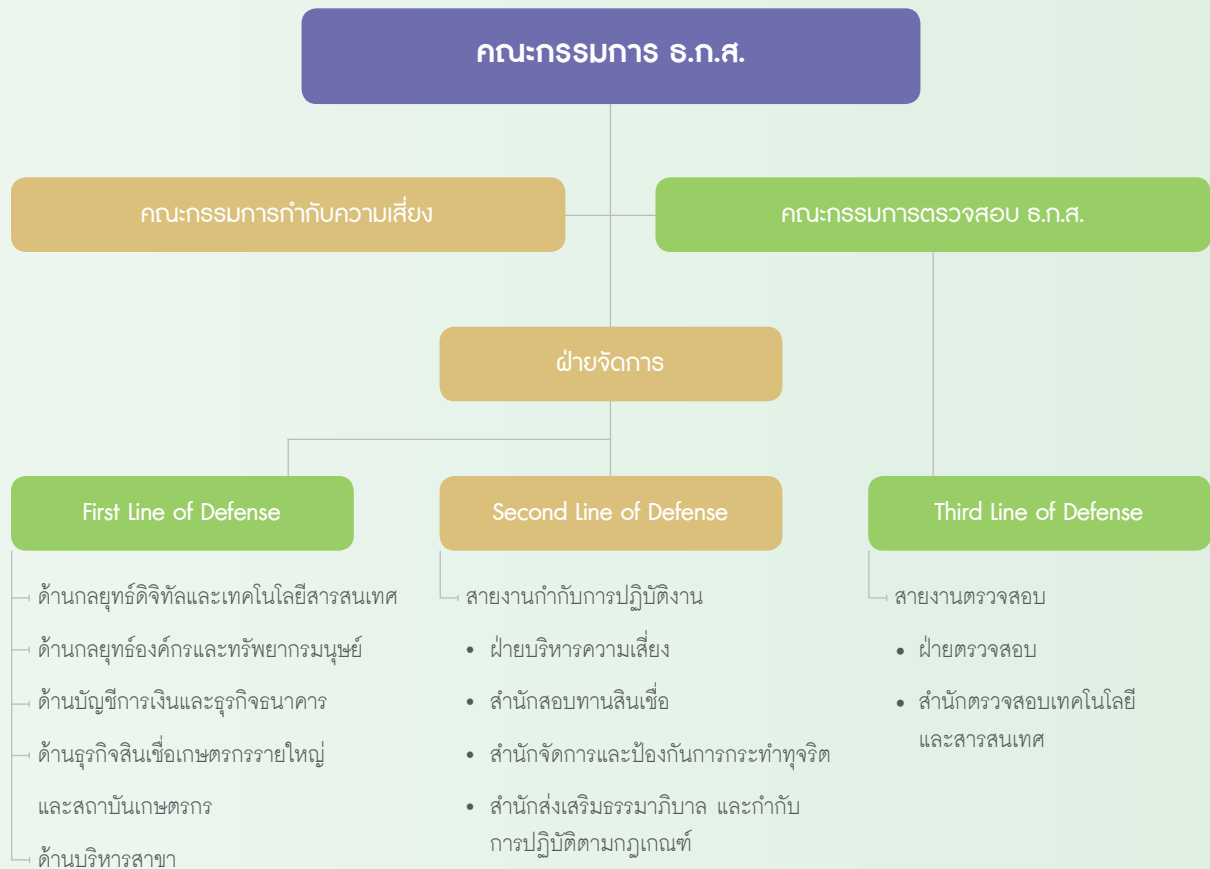
1.1 ส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner- First Line of Defense) เป็นส่วนงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยงหรือได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น และเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง/ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

1.2 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (Second Line of Defense) เป็นส่วนงานรับผิดชอบในการติดตาม กำกับดูแล วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดการความเสี่ยง รายงานตรงต่อหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer: CRO) และผู้จัดการ ธ.ก.ส. รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ ธ.ก.ส.

1.3 สายงานตรวจสอบ (Third Line of Defense) เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในการสอบทานและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยเป็นการประเมินอย่างเป็นอิสระ และผลการประเมินเสนอต่อผู้จัดการ ธ.ก.ส. คณะกรรมการตรวจสอบ ธ.ก.ส. โดยตรง เพื่อประมวลผลภาพรวม เสนอคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และกระทรวงการคลังต่อไป



## แผนภาพแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง



### 2. ระดับส่วนงาน

ร.ก.ส. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมด้วยตนเองทั่วทั้ง ร.ก.ส. โดยให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่าย ระดับสำนัก และระดับ สนจ. เพื่อประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในด้วยตนเอง กรณีความเสี่ยงใดหรือประเด็นปัญหาใดเกินกว่าอำนาจหน้าที่ที่ตนเองจะแก้ไขได้ ให้เสนอปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปเพื่อแก้ไข หากปัญหาใดเกินอำนาจระดับฝ่าย/สำนัก ที่จะแก้ไขได้ ให้นำเสนอผ่านฝ่ายบริหารความเสี่ยง (ผบส.) เพื่อดำเนินการหาทางช่วยเหลือแก้ไขต่อไป

### 3. ระดับโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

ร.ก.ส. ได้กำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงโครงการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ตามคู่มือวิธีปฏิบัติที่ ร.ก.ส. กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินโครงการจะเกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิผล และผลิตภัณฑ์ และการให้บริการที่ ร.ก.ส. นำเสนอ ลูกค้าจะพึงพอใจ และสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้



## กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกลไกการควบคุมภายใน

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ธ.ก.ส. กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทางระบบการบริหารความเสี่ยง ISO 31000:2018 ประกอบด้วย 8 กระบวนการ ดังนี้

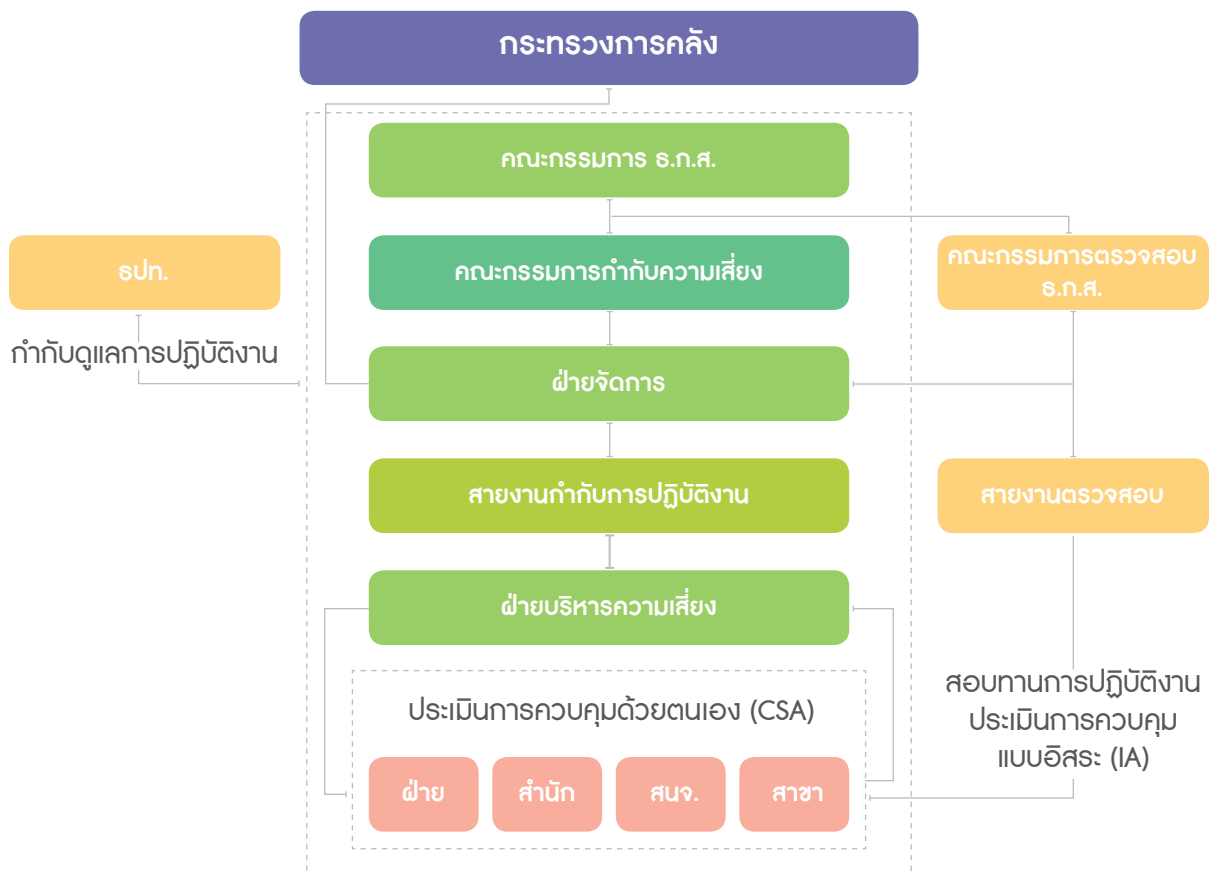
- (1) การกำหนดขอบเขต บริบท และเกณฑ์ความเสี่ยง (Establishing the Scope Context and Criteria)
- (2) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- (3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- (4) การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)
- (5) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Treatment)
- (6) การติดตามและทบทวน (Monitoring and Review)
- (7) การสื่อสารและให้คำปรึกษา (Communication and Consultation)
- (8) การบันทึกและจัดทำรายงานผล (Recording and Report)



2. กลไกการควบคุมภายใน ธ.ก.ส. ได้ประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยกำหนดให้ทุกส่วนงานประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment: CSA) และกำหนดให้มีคณะกรรมการ

บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำส่วนงานเพื่อประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งมอบหมายให้สายงานตรวจสอบ มีหน้าที่ในการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในอย่างอิสระ

## แผนภาพแสดงกลไกการควบคุมภายในของ ธ.ก.ส.







3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ธ.ก.ส. โดยคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ได้กำหนดกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance Framework)

เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ ดูแลให้ ธ.ก.ส. มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งดูแลให้มีการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

#### แผนภาพแสดงกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance Framework)



#### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

1. กระบวนการบริหารความเสี่ยง ธ.ก.ส. ได้มีการระบุ ประเมิน และทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่จะกระทบต่อการดำเนินงาน ในปีบัญชี 2562 จำนวน 10 ปัจจัย ได้แก่ คุณภาพสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ย การบริหารสภาพคล่อง ความสามารถด้านการแข่งขัน ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ประสิทธิภาพของบุคลากร การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการรองรับธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนธุรกิจ และความพร้อมรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ ตลอดจนได้ติดตามประเมินสถานะความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งได้ประเมินความเสี่ยงโครงการ และเหตุการณ์ที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ธ.ก.ส. อาทิ โครงการสินเชื่อปลูกป่าสร้างรายได้ มาตรการจัดการกรณีเกิด ภัยธรรมชาติปี พ.ศ. 2562 การออกพันธบัตร ธ.ก.ส. และโครงการ สินเชื่อรักษป่าไม้ไทยยั่งยืน (Go Green : Forest Credit) นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจกรณีเกิดโรคระบาด เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเกิดภัยในปัจจุบัน

2. กลไกการควบคุมภายใน ผลการประเมินระบบควบคุมภายใน ของ ธ.ก.ส. มีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตาม หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการ ควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

3. การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture) คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการสร้าง Risk Culture ขององค์กร และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านการบริหาร ความเสี่ยง รวมทั้งการกำกับดูแลให้ ธ.ก.ส. มีการปลูกฝัง Risk Culture ให้แก่พนักงานทุกระดับในองค์กร ดังนี้

(1) การจัดให้มีคู่มือธรรมาภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ จรรยาบรรณ ของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งทบทวนคู่มือวิธีปฏิบัติการ บริหารความเสี่ยง และคู่มือการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ ผู้บริหารและพนักงานถือใช้ในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และคำนึงถึงความเสี่ยง

(2) การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงผ่านการประชุมขับเคลื่อนภารกิจสู่ความสำเร็จปีบัญชี 2562 (Bank Agenda) และการรายงานผลการ ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังทุกส่วนงานในรูปแบบรายงาน การบริหารความเสี่ยงปีบัญชี 2562

(3) การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อาทิ การอบรมให้ความรู้พนักงานทุกระดับ เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และระบบ BAAC e-Learning เป็นต้น



(4) การกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับ 10-12

(5) ส่วนงานในส่วนภูมิภาคและสำนักงานใหญ่ มีการฝึกซ้อมแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ตามเกณฑ์ที่กำหนดครบถ้วนทุกส่วนงาน รวมทั้งถอดบทเรียนเหตุการณ์อุทกภัยพื้นที่อาคารสำนักงานและพื้นที่ข้างเคียงเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมีการทดสอบแผนฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง โดยการนำสถานการณ์วิกฤตต้มยำกุ้งปี พ.ศ. 2540 และการถอนเงินฝากของลูกค้านำเงินฝากธนาคารออมสิน มาทดสอบแผนฉุกเฉินด้านสภาพคล่องของ ธ.ก.ส. และปรับปรุงกระบวนการจัดหาสภาพคล่องให้เพียงพอรองรับการดำเนินงานในภาวะวิกฤต

(6) การรายงานเรื่องที่สำคัญเป็นวาระประจำในการประชุมคณะกรรมการ ธ.ก.ส. และคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง อาทิ รายงานสถานะความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง รายงานสถานะความเสี่ยงของดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า รายงานความเพียงพอของเงินกองทุน รายงานการบริหารจัดการหนี้ และรายงานผลการแก้ไขตามคำสั่งการของ ธปท.

(7) การรายงานสถานะการปฏิบัติตาม Risk Culture ต่อคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง นอกจากนี้ ผลจากการสำรวจการรับรู้ทัศนคติ พฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงและการส่งเสริม Risk Culture ของพนักงานและผู้บริหาร ธ.ก.ส. ทั้งทั้งองค์กร พบว่าพนักงานและผู้บริหารมีความตระหนัก รับรู้ และพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สูงสุดของการสำรวจ ร้อยละ 95.65

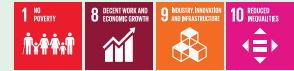
## ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                                                  | เป้าหมาย 2562                                     | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. สถานะการปฏิบัติตาม Risk Culture                                         | การรับรู้<br>ไม่ต่ำกว่า<br>ร้อยละ 70              | ร้อยละ 95.65 | -            | -            |
| 2. การดำรงเงินกองทุน<br>ต่อสินทรัพย์เสี่ยงตามเกณฑ์<br>ของหน่วยงานกำกับดูแล | BIS Ratio<br>มากกว่า<br>หรือเท่ากับ<br>ร้อยละ 8.5 | ร้อยละ 11.70 | ร้อยละ 11.82 | ร้อยละ 11.85 |





## การดูแลลูกค้าเชิงรุก (Customer Centric)



|                                |                                                                                                                         |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว                | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกระดับคุณภาพการให้บริการในทุกช่องทางให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของลูกค้า</li> </ul> |
| เป้าหมาย<br>ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ</li> </ul>                                      |
| ผลการดำเนินงาน<br>ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการ อยู่ระดับสูงมาก 9.67</li> </ul>                 |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ยังให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การดูแลลูกค้าเชิงรุก ผ่านกระบวนการทำงานแบบยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) อย่างต่อเนื่อง มีการจำแนกกลุ่มลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่ม S1 คือ ลูกค้าผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ กลุ่ม S2 คือ ลูกค้าบุคคลและเกษตรกรที่ไม่ได้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ กลุ่ม S3 คือ กลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและนิติบุคคล ตามลักษณะและประเภทการประกอบกิจการของลูกค้า/ลักษณะการเป็นเจ้าของกิจการและมีการกำหนดส่วนงานที่รับผิดชอบดูแลลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ได้แก่ ฝ่ายสินเชื่อเกษตรกรรายย่อยและกึ่งนั้นในระบบ (ฝสน.) รับผิดชอบดูแลลูกค้าผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ ฝ่ายสินเชื่อเกษตรกร

(ฝสข.) รับผิดชอบดูแลลูกค้าบุคคลและเกษตรกรที่ไม่ได้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ และฝ่ายสินเชื่อผู้ประกอบการและสถาบัน (ฝสส.) ที่รับผิดชอบดูแลลูกค้ากลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกรและนิติบุคคล โดยกำหนดให้ส่วนงานดังกล่าวจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุนรองรับการขยายตัวของลูกค้าทั้ง 3 กลุ่ม ตลอดจนสร้างผลิตภัณฑ์/ช่องทาง ประเมินการเป้าหมายธุรกิจ พร้อมทั้งการเตรียมความพร้อมระบบงานและบุคลากรรองรับการการเปลี่ยนแปลง

### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

ธ.ก.ส. มีการจัดทำแผนงาน/โครงการสนับสนุนนโยบายการดูแลลูกค้าที่สำคัญ ดังนี้

| กลุ่มลูกค้า                                                           | แผนงาน/โครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลุ่ม S1 ลูกค้ารายคนผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาและยกระดับผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐให้หลุดพ้นความยากจน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| กลุ่ม S2 ลูกค้าบุคคลและเกษตรกรที่ไม่ได้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาเกษตรกรลูกค้าเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปภาคการเกษตร โดยทดสอบทานศักยภาพความสามารถในการชำระหนี้ (Loan review) เพื่อการจัดการหนี้ตามศักยภาพและความสามารถในการชำระหนี้ พร้อมทั้งจัดทำแผนการฟื้นฟูพัฒนาอาชีพและแผนการจัดการหนี้สินเป็นรายคน</li> <li>โครงการสนับสนุนเกษตรกรรุ่นใหม่เข้าสู่ภาคการเกษตร เพื่อสร้างศักยภาพให้แก่เกษตรกรลูกค้ารายใหม่ และทายาทเกษตรกรให้สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการประกอบอาชีพเกษตร</li> </ul> |
| กลุ่ม S3 กลุ่มเกษตรกร สถาบันเกษตรกร และนิติบุคคล                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการพัฒนาและฟื้นฟูการดำเนินธุรกิจสถาบันเกษตรกร ตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>โครงการพัฒนาสถาบันเกษตรกรหัวขบวนให้มีการจัดการผลผลิตการเกษตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด และการเชื่อมโยงกระบวนการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้อย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>โครงการพัฒนาและส่งเสริม SMAEs หัวขบวน เพื่อเพิ่มผลผลิตการผลิต (Productivity) ตลอดห่วงโซ่มูลค่า</li> <li>โครงการพัฒนาสถาบันการเงินชุมชนสู่สถาบันการเงินประชาชน</li> </ul>                                  |



## ผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับลูกค้า

ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. มีการออกผลิตภัณฑ์และบริการที่รองรับลูกค้า ดังนี้

- สลากออมทรัพย์เกษตรยั่งยืน ซึ่งเป็นสลากออมทรัพย์ชุดใหม่ ชนิดไว้ใบตราสาร เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ทางเลือกในการออมให้เกษตรกร และผู้มีรายได้น้อยที่มีจำนวนเงินไม่มาก ให้มีการออมระยะยาว พร้อมลุ้นรางวัลในแต่ละงวด ช่วยเกษตรกรและผู้มีรายได้น้อยสามารถ เข้าถึงการออมเงิน ช่วยสร้างภูมิคุ้มกันแก่เกษตรกรและผู้มีรายได้น้อย

- พัฒนาระบบการให้สินเชื่อเงินสดผ่าน A-Cash ผ่านเครื่องเบิกถอน เงินสดอัตโนมัติ (ATM/CDM) เพื่อให้ลูกค้าสามารถทำรายการเบิกเงินกู้ ภายในวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติไว้โดยใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ของ ธ.ก.ส. (บัตร ATM, บัตร Debit และบัตร อสม.) ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทันต่อความต้องการใช้เงินกู้ สามารถรับเงินกู้ได้ทันที

- พัฒนาช่องทางเครือข่ายทางการเงิน (Banking Agent) เพื่อให้บริการธุรกรรมทางการเงินพื้นฐาน เช่น ฝาก ถอน ข่ายสลาก รับชำระหนี้ รับชำระค่าสินค้าและบริการ โดยให้บริการผ่านเคาน์เตอร์ หรือเครื่องทำรายการอัตโนมัติแทน ธ.ก.ส. อาทิ บริษัท ไปรษณีย์ไทย เคาน์เตอร์เซอร์วิสที่ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ตู้เติมเงินบุญเติม และตู้เติมเงินเติมสบาย



**ผลการดำเนินงาน**  
จำนวนรายการ  
**505,401 รายการ**  
จำนวนเงิน  
**1,963 ล้านบาท**

- พัฒนา ธ.ก.ส. A-Mobile ให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น เช่น บริการลงทะเบียน (Register) A-Mobile และพิสูจน์ตัวตนที่เครื่อง ATM/CDM ทำให้ลูกค้าไม่ต้องเดินทางมาที่สาขา บริการถอนเงินโดยไม่ใช้บัตร ATM (Cardless) ลูกค้าสามารถทำรายการถอนเงินไม่ใช้บัตรผ่าน Application ของ A-Mobile เพื่อสร้างรหัสถอนเงินแล้วนำไปถอนเงินจากเครื่อง ATM/CDM



**ผลการดำเนินงาน**  
ลูกค้าผู้ใช้บริการ A-Mobile จำนวน  
**1,411,373 ราย**  
ปริมาณธุรกรรม A-Mobile จำนวน  
**38,051,542 รายการ**  
จำนวนเงิน  
**179,103.15 ล้านบาท**

- เพิ่มช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. โครงการนโยบายรัฐบาล ตลอดจนสาระน่ารู้ต่าง ๆ ผ่าน BAAC Line Official ภายใต้ชื่อ BAAC Family ไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการด้านต่าง ๆ กับ ธ.ก.ส. หัวหน้ากลุ่มลูกค้า กลุ่มเยาวชนสมาชิกโรงเรียนธนาคาร กลุ่มเกษตรกรรุ่นใหม่ และประชาชนทั่วไปที่คาดว่าจะเป็ลูกค้ากับ ธ.ก.ส. ในอนาคต รวมทั้งกลุ่มพนักงาน ธ.ก.ส. ทั่วประเทศ ทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันกาล ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการให้ ธ.ก.ส. เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย



**ผลการดำเนินงาน**  
จำนวน follower  
**3,768,662 ราย**

- พัฒนาช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าของ ธ.ก.ส. ผ่าน Application A-Farm Mart ซึ่งเป็นช่องทางในการสร้างโอกาส และสนับสนุนช่องทางการตลาดยุคใหม่ ในการเชื่อมโยงสินค้าคุณภาพจากชุมชนที่ส่งตรงถึงมือลูกค้าโดยตรง รวมทั้งช่วยลดต้นทุนค่าขนส่ง ในการนำสินค้าจำหน่ายให้แก่เกษตรกร โดยในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้พัฒนาช่องทางการรับชำระเงินผ่านระบบ QR Promptpay และการรับชำระผ่านบัตรเครดิต เพื่อให้ลูกค้าสะดวก ปลอดภัยในการใช้บริการมากยิ่งขึ้น





• เพิ่มช่องทางการให้บริการโดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงิน มาใช้ในการออกหนังสือค้ำประกันอิเล็กทรอนิกส์บนระบบ Blockchain เพื่ออำนวยความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยให้แก่ลูกค้า โดยหนังสือค้ำประกันจะส่งตรงถึงหน่วยงานผู้รับผลประโยชน์ได้โดยตรง สามารถตรวจสอบสถานะได้ตลอดเวลา ทำให้เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ช่วยให้ธุรกิจขับเคลื่อนได้อย่างเร็วขึ้น

• พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ของลูกค้าเกษตรกร ผู้ประกอบการ ให้มีความหลากหลายและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งด้านการผลิต การรวบรวม การแปรรูป การตลาด ตลอดจนนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผ่าน Application SMAE GO ทำให้ลูกค้าได้รับข้อมูลที่เป็ประโยชน์สามารถนำมาต่อยอดพัฒนาธุรกิจ



### การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า

ธ.ก.ส. มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ต่อเนื่อง ครบวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม และให้ได้ลูกค้าใหม่ รวมถึงกำหนดกิจกรรมการบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (CRM) ที่จะยกระดับความสัมพันธ์ของลูกค้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เห็นความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งมีกลไกบริหารจัดการข้อร้องเรียน โดยมุ่งเน้นการจัดการปัญหาอย่างรวดเร็ว อย่างเป็นระบบเพื่อควบคุมมิให้มีข้อร้องเรียนที่ค้างนาน

โดยมีการแบ่งการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม

1. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั่วไป โดยการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการให้ตรงกับความต้องการ และความคาดหวัง สร้างความพึงพอใจตามมาตรฐานคุณภาพงานบริการ (SLA) พัฒนาช่องทางการติดต่อสื่อสาร ดูแลช่วยเหลือและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ลูกค้า

2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่สร้างคุณค่าให้แก่ ธ.ก.ส. สูงสุด มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกลูกค้าโดยพิจารณาการเป็นลูกค้าชั้นดี จากรายได้ที่ ธ.ก.ส. ได้รับ ประวัติการชำระหนี้ ปริมาณการใช้บริการ ด้านสินเชื่อ และเงินฝาก และระยะเวลาการเป็นลูกค้า แล้วนำมาจัดลำดับชั้นตามมูลค่าการสร้างคุณค่าของลูกค้า

3. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหนี้ค้างชำระ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการประกอบอาชีพและให้กลับมาเป็นลูกค้าปกติ ให้ลูกค้าพึงพอใจและกล่าวถึง ธ.ก.ส. ในทางที่ดีโดยการอบรมให้ความรู้ ในการพัฒนาฟื้นฟูอาชีพ พร้อมทั้งมีโครงการช่วยเหลือด้านสินเชื่อ เช่น พักชำระหนี้ เป็นต้น

### ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                             | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. ระดับความพึงพอใจโดยรวมของลูกค้าที่ใช้บริการ ธ.ก.ส. | 9.67         | 9.53         | 9.69         |
| ● S1 ผู้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ                | 9.70         | 9.64         | -            |
| ● S2 ผู้ที่ไม่ได้ลงทะเบียนเพื่อสวัสดิการแห่งรัฐ       | 9.66         | 9.49         | -            |
| ● S3 กลุ่มบุคคล สถาบันเกษตรกร และนิติบุคคล            | 9.66         | 9.54         | -            |

หมายเหตุ: ปีบัญชี 2560 ยังไม่มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการ ธ.ก.ส. จำแนกเป็นรายกลุ่มลูกค้า

GRI 103-3





## การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาระบบการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มช่องทางสนับสนุนการให้บริการทางการเงินอย่างครบวงจร</li> <li>พัฒนาระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและตัดสินใจ</li> <li>รักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า</li> </ul> |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจสำหรับลูกค้าเพิ่มขึ้น และระบบมีความพร้อมใช้งานร้อยละ 98</li> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า</li> </ul>                                                                                         |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีการพัฒนาระบบสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจสำหรับลูกค้าเพิ่มขึ้น และมีความพร้อมใช้งานร้อยละ 100</li> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า</li> </ul>                                                                                                     |

### แนวทางการบริหารจัดการ

จ.ก.ส. มุ่งเน้นการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นในมาตรฐานและความปลอดภัยต่อลูกค้า โดยการออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศใช้งานง่าย คำนึงถึง User Experience และใช้ Graphic User Interface เพื่อทำ Prototype จากนั้นทดลองนำร่องใช้งานเพื่อหาจุดปรับปรุงให้ระบบมีความสมบูรณ์ และจัดทำคู่มือ Online Help การใช้งานของระบบ และมีทีม IT Helpdesk ดูแลแก้ไขปัญหาการใช้งาน อีกทั้งมีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ใช้งานเพื่อสร้างความมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรใช้งานง่าย และเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้ใช้งาน

สำหรับการบริหารจัดการคุณลักษณะของข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ให้ปลอดภัยเป็นความลับ จ.ก.ส. ได้ดำเนินการตามแนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT Security Policy) และนำมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2013 มากำหนดเป็นแนวทางในการรักษาความปลอดภัยระบบสารสนเทศของ จ.ก.ส. พร้อมทั้งกำหนดวิธีปฏิบัติสำหรับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ จ.ก.ส. โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ และประกาศใช้โดยผู้บริหารระดับสูงสุดของ จ.ก.ส. เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะได้รับการปกป้อง และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยจากภาวะคุกคามต่าง ๆ รวมทั้งให้ความสำคัญในการเพิ่มการให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องการรักษาความปลอดภัย และความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าให้กับผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจน

มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของการบริหารความเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความเสี่ยงทางไซเบอร์ มีการจัดทำแผนการรับมือภัยคุกคามและตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติทางไซเบอร์ (Cyber Incident Response Plan) และดำเนินการซักซ้อมร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องประจำปี เพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินธุรกิจสำหรับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเข้าถึงธุรกรรมทางการเงินและข้อมูลได้อย่างสะดวก

- พัฒนาระบบ จ.ก.ส. A-Mobile ให้สามารถให้บริการซื้อ/ขายสลากผ่าน Mobile และตรวจรางวัลสลากได้สะดวกรวดเร็ว
- พัฒนาระบบรองรับการเชื่อมต่อการให้บริการทางการเงินผ่าน Banking Agent ได้แก่ 7-Eleven ไปรษณีย์ไทย ตู้บุญเติมและตู้เติมสบาย และ จ.ก.ส. การเป็นเครือข่ายให้บริการทางการเงิน (Banking Agent) ให้แก่ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ให้บริการฝากเงิน ถอนเงิน และเช็คยอดสำหรับลูกค้าของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) โดยเปิดดำเนินการนำร่อง 50 สาขา
- พัฒนาระบบช่วยจัดเตรียมเอกสาร (A-Prompt Service) ในรูปแบบ Web Application ซึ่งช่วยลดเวลาและขั้นตอนในการให้บริการลูกค้า และอำนวยความสะดวกในการกรอกเอกสารข้อมูลการสมัครใช้บริการของลูกค้า เช่น การเปิดบัญชีใหม่ การขอสินเชื่อ การสมัครใช้ A-mobile/ATM เป็นต้น



## 2. พัฒนาระบบให้มีความพร้อมใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน

- การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ CBS เพื่อให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ รักษาระดับการให้บริการและมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รองรับอัตราการใช้บริการของปริมาณการใช้บริการของลูกค้า และการพัฒนาระบบเพื่อธุรกรรมใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงรองรับงานตามนโยบายของรัฐบาล
- พัฒนาระบบสอบทานศักยภาพและความสามารถในการชำระหนี้ (Loan Review) เพื่อนำข้อมูลศักยภาพและความสามารถในการชำระหนี้ใช้ในการขยายการเติบโตสินเชื่ออย่างมีคุณภาพและกำหนดเครื่องมือในการบริหารจัดการหนี้ (Loan Management) ตามศักยภาพที่แท้จริงของเกษตรกรลูกค้า
- พัฒนาระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยงานประเมินราคาหลักประกัน และบริหารจัดการข้อมูลหลักประกันให้มีความถูกต้องแม่นยำ ลดความเสี่ยงการดำเนินงานด้านสินเชื่อ
- พัฒนาระบบบริหารศูนย์เอกสารสำคัญของส่วนงานภูมิภาค เพื่อจัดเก็บเอกสารนิติกรรมสัญญา เอกสารสำคัญต่าง ๆ ของศูนย์นิติกรรมสัญญา และเอกสารสำคัญของ ธ.ก.ส. อย่างเป็นระบบ ลดระยะเวลาในการสืบค้น และการสูญหายของเอกสารสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- พัฒนา Big Data ฐานข้อมูลเกษตร โดยรวบรวมแหล่งข้อมูลลูกค้าเกษตรกรทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีข้อมูลลูกค้าเกษตรกรสำหรับการวิเคราะห์ และสนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลผิดปกติทางการเงิน โดยใช้โปรแกรมประมวลผลอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) เพื่อคัดแยกรายการทางการเงินที่ผิดปกติ ที่เกิดจากการทำธุรกรรมสินเชื่อ เงินฝาก และธุรกรรม FBI เมื่อพบความผิดปกติของข้อมูลระบบจะแจ้งเตือนผ่านระบบฐานข้อมูลรายงานทางการเงินผิดปกติเพื่อการบริหาร (Error Data Base for MIS) เพื่อแสดงรายการทางการเงินผิดปกติให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลมาใช้ในการแก้ไขป้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ปรับปรุงระบบงานตรวจจับการทุจริต (Fraud Detection System) เนื่องจากปัจจุบันมีการใช้ธุรกรรมทางการเงินผ่านบน Mobile และบัตรเครดิตเพิ่มขึ้น ธ.ก.ส. จึงเพิ่มเงื่อนไขการตรวจจับทุจริต จาก 3 ระบบงาน ได้แก่ ระบบงานสินเชื่อ ระบบงานเงินฝาก และระบบงานเอทีเอ็ม ขยายเพิ่มให้ครอบคลุมอีก 2 ระบบงาน ได้แก่ ระบบ A-Mobile และระบบบัตรเดบิต เพื่อให้การตรวจจับทุจริตมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลา อีกทั้งยังเป็นการลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับลูกค้าและธนาคาร

## 3. ความพร้อมใช้งานข้อมูลและสารสนเทศของ ธ.ก.ส.

แนวทางปฏิบัติเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศของ ธ.ก.ส. มีความพร้อมใช้งาน

| แนวทางปฏิบัติ                                                                   | วิธีการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การทำให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน                                        | Private Cloud Computing                                                                           |
| 2. การออกแบบ Software และ Hardware ให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน             | ดำเนินการตามมาตรฐาน CMMI Level 3 จากสถาบันวิศวกรรมซอฟต์แวร์ (Software Engineering Institute: SEI) |
| 3. การกำหนด SLA ของระบบสารสนเทศสำหรับตอบสนองผู้ใช้งาน                           | ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO/IEC 20000-1:2018 เพื่อให้บริการ IT เป็นไปตามระดับการให้บริการ หรือ SLA    |
| 4. การรักษาความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                                  | ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 เพื่อบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ                 |
| 5. การป้องกันความเสี่ยงจากภัยคุกคามความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) | ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO/IEC 31000:2018 เพื่อบริหารความเสี่ยง                                      |
| 6. การตรวจสอบการดำเนินงานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                               | ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO19011:2011 เพื่อบริหารงานตรวจสอบ                                           |

อีกทั้ง มีการทำสัญญาการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแบบป้องกัน (Preventive Maintenance) และแบบแก้ไข (Corrective Maintenance) โดยติดตามกำกับดูแลบริษัทผู้ให้บริการ ช่วยทำให้การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศของ ธ.ก.ส. เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้ยกระดับการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยนำมาตรฐาน ISO/IEC 20000-1:2018 มาจัดทำข้อกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการใช้งาน โดยมีการติดตามรายงานเป็นประจำทุกเดือน และนำผลประเมินไปใช้พัฒนาปรับปรุงระบบการให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส.



#### 4. การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้า

ธ.ก.ส. ดำเนินการเพื่อบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศให้มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ดังนี้

- ทบทวนนโยบายและวิธีปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทาง IT Governance โดย

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ทบทวนนโยบายและวิธีปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธ.ก.ส. (IT Security) โดยต้องปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้จัดทำแผนรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Disaster Recovery Plan: DRP) และแผนดังกล่าวต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ทบทวนนโยบายและวิธีปฏิบัติการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</b> โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคล ได้แก่ ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคล ผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล และเจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล โดยการดำเนินการต้องได้รับความยินยอมก่อนใช้หรือเปิดเผยข้อมูล</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ทบทวนนโยบายและวิธีปฏิบัติการใช้งานจากผู้ให้บริการภายนอก (IT Outsourcing)</b> ผู้ให้บริการภายนอกต้องมีมาตรการด้านการป้องกันและรับมือภัยไซเบอร์ตามมาตรฐานสากล โดยให้มีนโยบายหรือแผนการรับมือภัยคุกคามด้านไซเบอร์ (Cyber Resilience Plan) รวมถึง ธ.ก.ส. ได้กำหนดกระบวนการในการขออนุมัติเปิดเผยข้อมูลหรือนำข้อมูลออกนอกธนาคารให้แก่บริษัทหรือองค์กรภายนอก ซึ่งตามกระบวนการที่กำหนดจะต้องดำเนินการควบคุมรักษาความปลอดภัยของข้อมูล เช่น การจัดทำ Non-Disclosure Agreement (NDA) และข้อตกลงในการใช้ข้อมูลกับบริษัทผู้รับข้อมูล และการนำส่งข้อมูลต้องนำส่งด้วยวิธีการตามมาตรฐานที่ ธ.ก.ส. กำหนด</li> </ul> |

นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้กำหนดการเข้าถึงและการใช้ข้อมูลลูกค้าให้มีการควบคุมสิทธิ์การเข้าถึงของข้อมูลสารสนเทศในแต่ละระดับ จำแนกตามประเภท ระดับชั้นความลับของข้อมูล และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตั้งระบบการป้องกันการบุกรุกระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของ ธ.ก.ส. โดยการติดตั้ง firewall และ antivirus ในเครื่องคอมพิวเตอร์ของพนักงานทุกเครื่อง ทั้งนี้ ส่วนงานที่รับผิดชอบจะมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม ตลอดจนสำนักตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (สตท.) ดำเนินการสอบทานและติดตามการปฏิบัติตามนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ วิธีปฏิบัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติการใช้งานทรัพย์สินสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทบทวนนโยบาย วิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอทุกปี เพื่อให้ระบบ

สารสนเทศของ ธ.ก.ส. สามารถมีความน่าเชื่อถือ รักษาความลับ (Confidentiality) มีความถูกต้องครบถ้วน (Integrity) และมีความพร้อมใช้งาน (Availability)

ตลอดจนให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่อง การป้องกันการฉ้อฉลทางการเงินและความเสี่ยงทางไซเบอร์ สร้างความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัย Cyber (Cyber Security Awareness) โดยการจัดอบรมการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ (Cyber Security Awareness) และการเรียนผ่านระบบ e-Learning ในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศของ ธ.ก.ส. การสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศด้านบุคลากร



## ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                          | ปีบัญชี 2562                                                                                                                                                                                                                   | ปีบัญชี 2561                                                                                                                    | ปีบัญชี 2560                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การพัฒนาระบบสนับสนุนการดำเนินธุรกิจสำหรับลูกค้า | <p>พัฒนาระบบ 6.ก.ส. A-Mobile ชื่อ/ขายสลากผ่าน Mobile</p> <p>ปรับปรุงประสิทธิภาพระบบ CBS ให้มีความพร้อมรองรับการใช้งาน 100%</p>                                                                                                 | <p>ระบบชำระค่าสินค้าผ่าน QR Code ผ่าน Mobile</p> <p>ระบบบัตรเดบิต (อสม.)</p>                                                    | <p>พัฒนาระบบ Mobile Phone Banking</p> <p>ระบบโอนเงินโดยใช้หมายเลขโทรศัพท์มือถือและบัตรประชาชน</p> <p>ระบบ Corporate Banking</p> |
| 2. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ                   | <p>ระบบโอนเงินโดยใช้หมายเลขโทรศัพท์มือถือและบัตรประชาชน</p> <p>พัฒนาระบบ Fraud Detection สำหรับ A-Mobile</p> <p>ระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)</p> <p>พัฒนาระบบสอบทานศักยภาพในการชำระหนี้ (Loan Review)</p> | <p>พัฒนาระบบ Fraud Detection สำหรับระบบงานเงินฝาก สินเชื่อ บัตรสินเชื่อเกษตร ATM/CDM</p> <p>พัฒนาระบบ Anti-Money Laundering</p> | <p>พัฒนาระบบ Fraud Detection</p>                                                                                                |
| 3. การละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า*        | ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า                                                                                                                                                                   | ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า                                                                    | ไม่มีข้อร้องเรียนด้านการละเมิดข้อมูลความเป็นส่วนตัวของลูกค้า                                                                    |



## การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | <ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นปฏิบัติตามข้อตกลง ตามจรรยาบรรณคู่ค้า ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดี โดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใด ๆ ตลอดจนสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม</li> </ul> |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนของคู่ค้าต่อ ธ.ก.ส. ในด้านจริยธรรม</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่มีข้อร้องเรียนของคู่ค้าต่อ ธ.ก.ส. ในด้านจริยธรรม</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เนื่องจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า รวมถึงคู่ความร่วมมือ มีส่วนช่วยในการสนับสนุนขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. และสร้างความพึงพอใจของลูกค้า โดยได้กำหนดนโยบายและจริยธรรมทางธุรกิจในเรื่องการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ในคู่มือธรรมาภิบาล (CG) รวมทั้งได้นำกรอบยุทธศาสตร์ พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กฎเกณฑ์ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์และแนววิธีปฏิบัติที่ดี มาทบทวนแนวทางการบริหารจัดการผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ ของ ธ.ก.ส. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ใด ๆ รวมทั้งมุ่งเน้นปฏิบัติตามข้อตกลงและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างกันในระยะยาว ซึ่งจะส่งผลทำให้การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของ ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังให้ความสำคัญในด้านการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่เป็นผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ชุมชน หรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยประกาศเป็นนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่เป็นผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ชุมชน หรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อเสริมสร้างความยั่งยืนของเศรษฐกิจฐานราก สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ทุกภาคส่วนของ ธ.ก.ส. มีส่วนร่วมในการดำเนินการ สนับสนุนเกษตรกรและชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ธ.ก.ส. หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส.

### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

#### 1. การดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. มีการจัดประชุมสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายของ ธ.ก.ส. รวมถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ ธ.ก.ส. ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้อง

การพาณิชย์โดยตรง เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้างของ ธ.ก.ส. โดยมีการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี ประกาศเผยแพร่แผนในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของธนาคารติดต่อการค้าเผยแพร่ ณ สถานที่ปิดประกาศของส่วนงานตามวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด รวมทั้งประกาศผลผู้ชนะการเสนอราคางานซื้อ/งานจ้าง ในระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลางและของ ธ.ก.ส. ต่อไป

การคัดเลือกผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ มีการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศของกรมบัญชีกลาง ส่วนงานจะพิจารณาหน่วยงานภายนอกที่มีศักยภาพ มีผลการดำเนินงานที่ดี มีความน่าเชื่อถือ และความสามารถที่จะตอบสนองต่อความสำเร็จของ ธ.ก.ส. โดยการคัดเลือก ธ.ก.ส. จะให้ความเท่าเทียมกันทุกราย เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งในการดำเนินงานร่วมกันจะมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด หรือข้อกำหนดที่สำคัญ และขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงเงื่อนไขและบทลงโทษต่าง ๆ ไว้ในสัญญาอย่างชัดเจน ในส่วนของคู่ความร่วมมือ จะคัดเลือกจากหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมายและแนวทางในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน โดยจัดทำเป็นข้อตกลง (MOU) ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ธ.ก.ส. ได้ทำคู่มือการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. จัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎเกณฑ์ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการพาณิชย์โดยตรงและทำบันทึกเวียนแจ้งให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ นอกจากนั้น ยังได้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด อีกทั้งจัดทำคู่มือสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ ที่จะเข้าร่วมงานกับ ธ.ก.ส. ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน





การติดตามตรวจสอบผู้ส่งมอบ คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ ธ.ก.ส. มีการควบคุมและติดตามการบริหารสัญญาโดยใช้โปรแกรม Contract Management ในการจัดเก็บฐานข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับงานจัดซื้อ/จัดจ้าง และจะแจ้งเตือนผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น SMS และ E-Mail เมื่อครบกำหนดการส่งมอบ ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงสถานะของการดำเนินงานอย่างถูกต้องและชัดเจนส่งผลให้เกิดการส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของคู่ค้าในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การส่งแบบสอบถาม การประเมินความพึงพอใจต่อธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ของ ธ.ก.ส. ในกลุ่มคู่ค้า คู่ความร่วมมือ สร้างช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน เพื่อรับฟังความคิดเห็นและนำไปปรับปรุงต่อไป

## 2. การจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่เป็นผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ชุมชน หรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ในด้านการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) ลดการใช้พลังงานและวัสดุ-อุปกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ธ.ก.ส. มีนโยบายจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม มีมาตรการส่งเสริมให้ส่วนงานจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์ของลูกค้า ชุมชน หรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีสัญลักษณ์ของ “ฉลากเขียว” ตามมาตรฐานสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม

### ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                                                             | ปีบัญชี 2562   | ปีบัญชี 2561   | ปีบัญชี 2560   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. การร้องเรียนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างในด้านจริยธรรม                                  | ไม่มี          | ไม่มี          | ไม่มี          |
| 2. มูลค่าการจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์ของลูกค้าชุมชนหรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (ล้านบาท) | 180.37 ล้านบาท | 162.24 ล้านบาท | 157.19 ล้านบาท |





## นวัตกรรมทางธุรกิจและสังคม



|                            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว            | <ul style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุนให้มีการสร้างและนำผลงานนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้และขยายผลต่อการปฏิบัติปฎิบัติธุรกิจภาคเกษตรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม</li> </ul>                                                                              |
| เป้าหมายปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>การส่งเสริมนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทุกส่วนงานมีผลงานนวัตกรรมอย่างน้อย 1 ผลงาน</li> </ul>                                                                                                                         |
| ผลการดำเนินงานปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนแนวคิดผลงานนวัตกรรม ที่ส่งเข้าร่วมกิจกรรมผ่านระบบ A-Innovation รวมทุกส่วนงาน 151 ผลงาน ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่นำมาใช้จริง จำนวน 29 ผลงาน โดยสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร จำนวน 132.83 ล้านบาท</li> </ul> |

### แนวทางการบริหารจัดการ

อ.ก.ส. ได้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการดำเนินงานของ อ.ก.ส. ทุกด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กร สามารถตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ควบคู่กับการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตตามนโยบายภาคการเกษตร โดยใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการบริหารจัดการการผลิตและตลาดสินค้าเกษตร อันจะนำมาซึ่งการเติบโตไปพร้อมกับลูกค้าอย่างยั่งยืน

โดยผู้บริหารระดับสูงของ อ.ก.ส. ให้ความสำคัญการส่งเสริมพนักงานทุกระดับคิดค้นนวัตกรรม พร้อมเป็นกรรมการในการประกวดและตัดสินผลงานด้วยตนเอง รวมทั้งปรับรูปแบบการประกวดนวัตกรรม โดยให้ส่วนงานทุกส่วนงาน ร่วมส่งผลงานนวัตกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศให้ทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นนวัตกรรมมากขึ้น โดยมีการสร้างแรงจูงใจด้วยการมอบรางวัลสำหรับแนวคิดและผลงานที่ผ่านการคัดเลือกทุกเดือน รวมจำนวนผลงานที่ส่งเข้าประกวด 151 ผลงาน

รวมทั้ง อ.ก.ส. ได้มีการต่อยอดโครงการ Internal start up โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างนวัตกรรมองค์กร 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตร "Innovation In You" และ หลักสูตร "Creative Innovation" ส่งเสริมการสร้างผลงานและผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ได้มีการนำเสนอแนวคิดที่ผ่านการประกวด หรือจากส่วนงาน มาดำเนินการขยายผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้อ. 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. สรรหาและคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ โดยการจัดตั้งทีม 5 ทีม (ผลิตภัณฑ์ทางการเงิน/สินเชื่อ/เงินฝาก/FBI)
2. อบรมหลักสูตรการพัฒนานวัตกรรม 12 สัปดาห์ และฝึกปฏิบัติ โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาเพื่อสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์
3. พิจารณาผลการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่พัฒนาโดยคณะอนุกรรมการผลิตภัณฑ์ของ อ.ก.ส.
4. นำผลิตภัณฑ์ทางการเงินออกทดลองใช้ในพื้นที่ที่กำหนดขอบเขตจำกัด (A-Sandbox) กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อได้เรียนรู้และร่วมหาวิธีถึงรูปแบบของบริการและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการดูแลและคุ้มครองผู้ใช้บริการที่เหมาะสม
5. ประเมินผล จัดเก็บองค์ความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการออกแบบ ปรับปรุงหรือขยายผลต่อไป

พัฒนาช่องทางการสื่อสารงานด้านนวัตกรรม อาทิ Group Line เครือข่ายนวัตกรรม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งพัฒนา Web Site ของ อ.ก.ส. A-Innovation และ Line BAAC Society เพื่อสื่อสารงานสำคัญ ๆ ของ อ.ก.ส. และข่าวสารเกี่ยวกับงานด้านนวัตกรรม

นอกจากนี้ อ.ก.ส. ได้สร้างบรรยากาศส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรม โดยมีห้อง BAAC Innovation Space เพื่ออำนวยความสะดวกและกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับได้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การทำโครงการในมุม Thinking Space และ Think Note Online เพื่อให้ผู้อื่นได้รับรู้ตั้งคำถาม และแสดงความคิดเห็น

### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

#### 1. การพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ

อ.ก.ส. ได้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำความคิดเห็นที่ได้รับมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนากระบวนการ เพื่อให้บริการที่ตรงกับความต้องการ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาเทคโนโลยีรวมถึงผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของ อ.ก.ส. บนช่องทาง Mobile ซึ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อาทิ

- การพัฒนา A-Mobile ให้สามารถให้บริการได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น บริการลงทะเบียนผ่าน A-Mobile บริการถอนเงินสดโดยไม่ใช้บัตร ATM เป็นต้น
- รับฝากสลากออมทรัพย์เกษตรยั่งยืน ซึ่งเป็นสลากออมทรัพย์ชุดใหม่ชนิดไร้ใบตราสาร (Slip-less) ผ่านแอปพลิเคชัน อ.ก.ส. A-Mobile เพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ทางเลือกในการออมให้เกษตรกรและผู้มีรายได้น้อย
- พัฒนาช่องทางการให้บริการทางการเงินผ่านตัวแทนของธนาคาร (Banking Agent) ได้แก่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด บริษัท ฟอรัท สมาร์ท เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท เคาน์เตอร์ เซอร์วิส จำกัด บริษัท สบายเทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกรรมทางการเงินแทน อ.ก.ส. ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานของ อ.ก.ส.
- ระบบการบริหารพอร์ตสินเชื่อด้วยแนวคิดการประเมินผลตอบแทนต่อส่วนทุนหลังปรับค่าความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ให้กับองค์กร



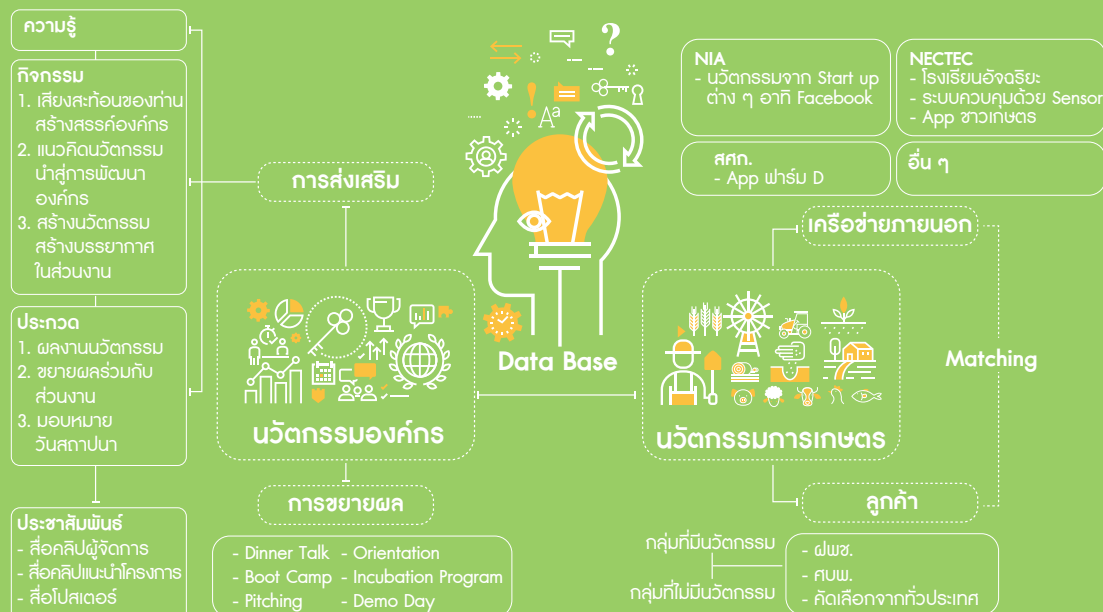
- พัฒนาระบบตรวจประเมินที่ดินด้วยสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยงานประเมินราคาหลักประกัน และบริหารจัดการข้อมูลหลักประกัน ให้มีความถูกต้องแม่นยำ ลดความเสี่ยงการดำเนินงานด้านสินเชื่อ
- พัฒนาช่องทางการตลาดผลผลิตทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน เว็บไซต์ A Farm Mart ให้เป็นแอปพลิเคชันบนมือถือ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเข้าถึงและใช้งานง่าย เป็นต้น
- พัฒนาช่องทางการเรียนรู้ของลูกค้าเกษตรกร ผู้ประกอบการ ให้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ทั้งด้านการผลิต การตลาด ตลอดจนนวัตกรรมและเทคโนโลยี ผ่าน Application SMAE GO

## 2. สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมให้ลูกค้า

อ.ก.ส. มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือการพัฒนาวัตกรรรมให้แก่ เกษตรกรลูกค้า/สถาบันเกษตรกร ได้แก่ NIA สวทช. และสถาบันการศึกษา โดยการนำนวัตกรรมการเกษตรมาพัฒนาต่อยอดสู่การปฏิบัติ อาทิ พัฒนาเกษตรกรลูกค้าให้เป็น Smart Farmer ผ่านกลไกสหกรณ์ SMAEs หรือกลุ่มอาชีพ โดยให้เกษตรกรเข้าร่วมการพัฒนาผลผลิตสินค้าหรือ บริการโดยนำนวัตกรรมการเกษตรมาพัฒนาต่อยอดในกระบวนการผลิต การจัดการ การแปรรูป การขนส่ง การตลาด ตลอดจนการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีด้านการเกษตรมาพัฒนาเกษตรกรลูกค้า การฝึกอบรม ให้ความรู้เพื่อพัฒนาเกษตรกรลูกค้า และทายาทเกษตรกร อาทิ

- ร่วมมือกับ บริษัท BioMatLink จำกัด เพื่อสร้าง Smart Farming Management Platform "BioMatLink" สำหรับใช้พัฒนาระบบ บริหารจัดการข้อมูลธุรกิจมันสำปะหลังตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ตั้งแต่การเพาะปลูก การรับซื้อ การขนส่ง และการให้บริการทางการเกษตร ซึ่งเป็นช่องทางที่ช่วยบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมันสำปะหลัง ตั้งแต่เกษตรกร ผู้รับซื้อ ผู้รวบรวมแปรรูป และผู้ให้บริการขนส่ง ทำให้สามารถเข้าถึง ข้อมูล และการโอนเงินชำระค่าสินค้าและบริการ
- ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยมหาสารคามในการพัฒนาวัตกรรรม รูปแบบการจัดเก็บข้าวเปลือกหอมมะลิที่เหมาะสม เพื่อให้ ข้าวหอมมะลิสามารถคงความหอมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เสริมสร้างเกษตรกร ผู้ประกอบการและสถาบันเกษตรกร ให้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในการประกอบอาชีพด้านการเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า การผลิต

## แผนงานสำคัญด้านนวัตกรรม ปีบัญชี 2562





### 3. การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (KM To INNO)

ส่งเสริมให้เรียนรู้ด้านนวัตกรรมผ่านระบบ e-Learning เพื่อสนับสนุนให้พนักงาน ธ.ก.ส. ใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา และสะดวกในการเข้าถึงการเรียนรู้ผ่านทางระบบออนไลน์เพื่อใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมเพิ่มขึ้น และจัดให้มีหลักสูตรฝึกอบรมเสริมทักษะและความรู้ด้านนวัตกรรมให้แก่ที่ปรึกษาด้านนวัตกรรม (Guru Innovation) ประจำฝ่ายกิจการสาขาภาค สนจ. และพนักงาน รวมถึงผู้นำระดับสูง ริเริ่มให้นำระบบ Design Thinking มาใช้ในการออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม และบริการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการจัดการความรู้ของ ธ.ก.ส. และมีคณะกรรมการโครงการนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ (A-Innovation) ทั้งในระดับสำนักงานใหญ่และภูมิภาค เป็นกลไกขับเคลื่อนและส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและนำเสนอ นวัตกรรม ซึ่งจัดให้มีการประกวดทั้งในระดับจังหวัดและระดับประเทศเป็นประจำทุกปี

#### ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                                             | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1. จำนวนแนวคิดผลงานนวัตกรรมที่ส่งเข้าร่วมกิจกรรมผ่านระบบ A-Innovation | 151          | 63           |
| 2. จำนวนผลงานนวัตกรรมที่นำมาใช้จริง                                   | 29           | 29           |





## การให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ



|                                |                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว                | <ul style="list-style-type: none"> <li>การพิจารณาสินเชื่อให้มีความสำคัญในการนำประเด็นความเสี่ยงต่อผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและธรรมาภิบาล โดยนำมาเป็นปัจจัยในการพิจารณา</li> </ul> |
| เป้าหมาย<br>ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนสินเชื่อโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Product) ต่อสินเชื่อปกติไม่น้อยกว่าร้อยละ 10</li> </ul>                          |
| ผลการดำเนินงาน<br>ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนสินเชื่อโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ต่อสินเชื่อปกติ ร้อยละ 13.83</li> </ul>                                                 |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ (Responsible Lending) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินกิจการของ ธ.ก.ส. อย่างยั่งยืน ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์สำหรับการให้สินเชื่อ ตลอดจนมีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากการให้สินเชื่อของ ธ.ก.ส. ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นต่อ ธ.ก.ส. ในการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คำนึงถึงต่อผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสังคม โดย ธ.ก.ส. ได้บูรณาการแนวทางการให้สินเชื่ออย่างมีความรับผิดชอบต่อลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายสินเชื่อ กระบวนการให้สินเชื่อ การประเมินความเสี่ยงของสินเชื่อ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้การสนับสนุนสินเชื่อที่มีความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม การสร้างงานในชนบท และเศรษฐกิจชุมชน ดังนี้

### แนวนโยบายสินเชื่อ ธ.ก.ส. (Lending Policy) ปีบัญชี 2562

ธ.ก.ส. ได้กำหนดแนวทางการให้สินเชื่อของ ธ.ก.ส. (Credit Policy Guide) ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ดังนี้

#### สินเชื่อที่ ธ.ก.ส. ให้การสนับสนุน

- สินเชื่ออาหารปลอดภัย เช่น ส่งเสริมการผลิตตามแนวคิดทฤษฎีใหม่ เกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ และการผลิตตามมาตรฐาน GAP เป็นต้น เพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพผลผลิตให้ผู้บริโภคมั่นใจ
- สินเชื่อเพื่อการสร้าง และพัฒนาแหล่งน้ำหรือระบบน้ำเพื่อการเกษตร เพื่อลดความเสี่ยงการผลิตและเพิ่มผลผลิตของเกษตรกร
- สินเชื่อเพื่อสร้างพลังงานทดแทน เช่น การผลิตไฟฟ้าจากก๊าซชีวภาพ การผลิตไฟฟ้าจากชีวมวลซึ่งดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อสร้างความมั่นคงทางพลังงานของประเทศและลดการใช้พลังงานจากฟอสซิล
- สินเชื่อเพื่อเป็นทุนหมุนเวียน หรือค่าลงทุนที่มีลักษณะอนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เช่น การเกษตรเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ การประหยัดพลังงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มจากของเหลือใช้ เป็นต้น หรือนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ เช่น โรงงานกำจัดขยะมูลฝอย โรงงานปุ๋ยอินทรีย์ เป็นต้น

#### สินเชื่อที่ ธ.ก.ส. ไม่ให้การสนับสนุน

- สินเชื่อเพื่อการผลิต หรือการประกอบกิจการที่ขัดต่อกฎหมาย ประเพณี ศีลธรรมอันดีของประชาชน
- สินเชื่อเพื่อการผลิต การลงทุน หรือการประกอบกิจการที่มีความเสี่ยงสูง มีลักษณะการเก็งกำไร ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และไม่มีข้อมูลทางการตลาดอ้างอิงได้ หรือธุรกิจประเภทที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิตของประเทศในระยะยาว และอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวม เช่น การลงทุนเลี้ยงโคสวยงาม นกเขาสวยงาม การให้สินเชื่อที่เข้าข่ายกักตุนสินค้าในช่วงที่ขาดแคลน การนำเข้าสินค้าฟุ่มเฟือย เป็นต้น
- สินเชื่อเพื่อซื้อที่ดินลักษณะเก็งกำไร หรือการซื้อที่ดินแปลงใหญ่ ในลักษณะที่เป็นการรวบรวมที่ดินแปลงย่อยจากเกษตรกร ซึ่งอาจเกิดผลกระทบกับสถานการณ์การทำกินของเกษตรกรรายย่อย และเกิดผลกระทบทางสังคม

รวมทั้งในนโยบายการบริหารความเสี่ยง ธ.ก.ส. ได้กำหนดหลักการของการบริหารความเสี่ยงสำหรับสินเชื่อต้องห้าม ได้แก่ การระับการให้สินเชื่อแก่ธุรกิจหรือสินเชื่อที่มีความเสี่ยงที่ผิดปกติ ผิดกฎหมาย หรือกฎระเบียบต่างๆ ตลอดจนการให้สินเชื่อแก่กิจการที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งต่อสังคม ขัดต่อศีลธรรม หรือส่งผลในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม หรือเกิดความเสียหายกับชื่อเสียงของ ธ.ก.ส.

นอกจากนี้ ในปีบัญชี 2562 ภายใต้นโยบาย “ธ.ก.ส. Go Green” ธ.ก.ส. ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้สามารถออกพันธบัตรสีเขียว (Green Bond) วงเงิน 20,000 ล้านบาท โดยเสนอขายให้แก่นักลงทุนสถาบันในประเทศ เพื่อนำเงินไปปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำผ่านโครงการสินเชื่อรักษายาไม้ ไทยยั่งยืนให้แก่ วิสาหกิจชุมชน เกษตรกร เอสเอ็มอีเกษตร เพื่อนำไปพัฒนาโครงการด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนโครงการเดิมของ ธ.ก.ส. เช่น ธนาคารต้นไม้ ให้น้ำต้นไม้ที่ปลูกมาเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันในการขอกู้ เพื่อนำเงินไปปล่อยกู้โครงการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลพัฒนาสิ่งแวดล้อมโดยตรงเท่านั้น จะนำไปใช้ในโครงการอื่นไม่ได้ ซึ่งจะมีการตรวจสอบจากหน่วยงานระดับภูมิภาคให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล





### การดำเนินงานในปีบัญชี 2562

โครงการสินเชื่อปลูกป่าสร้างรายได้ ภายใต้นโยบาย Go Green ธ.ก.ส. สนับสนุนให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนอาชีพโดยการลดการปลูกพืชเชิงเดี่ยว ด้วยการปลูกป่าสร้างรายได้ ตามแนวทางการปลูกป่า 3 อย่าง ให้ประโยชน์ 4 อย่าง ได้แก่ การปลูกไม้ใช้สอย ไม้เศรษฐกิจ และไม้กินได้ ทำให้ได้ประโยชน์ คือ พืช ปลูกไม้ใช้สอยโดยตรงและพลังงาน พืชอยู่ ปลูกไม้เศรษฐกิจไว้ทำที่อยู่อาศัยและจำหน่าย พืชกิน ปลูกพืชเกษตรเพื่อการกินและสมุนไพร และเกิดประโยชน์ต่อระบบนิเวศ สร้างความสมบูรณ์และก่อให้เกิดความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่ป่า ช่วยเพิ่มรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกร และตั้งใจให้เกษตรกรช่วยกันรักษาสีเขียวตลอด สนับสนุนนโยบายตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้าง

การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทำให้เกษตรกรลูกค้ามีรายได้ คงเหลือเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและครอบครัว ลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน มีรายได้เพิ่มขึ้น และอาศัยร่วมกับป่ามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน ครัวเรือนละไม่เกิน 5 ไร่ พื้นที่เป้าหมายได้แก่จังหวัดที่ป่าไม้ถูกบุกรุกมากที่สุดและเป็นป่าต้นน้ำใน 11 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน แพร่ น่าน พะเยา ลำปาง พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ตาก และเลย การดำเนินโครงการมีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมป่าไม้ กรมวิชาการเกษตร กรมพัฒนาที่ดิน ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชน ร่วมกันดำเนินการสนับสนุนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยลูกค้าเกษตรกรในพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมให้ทำการเกษตรร่วมกับการฟื้นฟูป่าต้นน้ำ ให้คืนสภาพป่าที่สมบูรณ์ โดยมีทั้งไม้ป่าดั้งเดิม เช่น ต้นสัก ต้นค้อ และไม้เกษตร/ไม้เศรษฐกิจ ที่สามารถสร้างรายได้ เช่น อะโวคาโด แมคคาเดเมีย พลัม กาแฟ เมื่อมีโครงการสินเชื่อปลูกป่าสร้างรายได้ ของ ธ.ก.ส. ทำให้ลูกค้าเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนเพื่อนำมาลงทุน ในการจัดหา/ปรับปรุงระบบน้ำในแปลงให้ดีขึ้น ลงทุนเรื่องโซลาร์เซลล์ จัดหาพันธุ์พืชที่ดี เป็นต้น





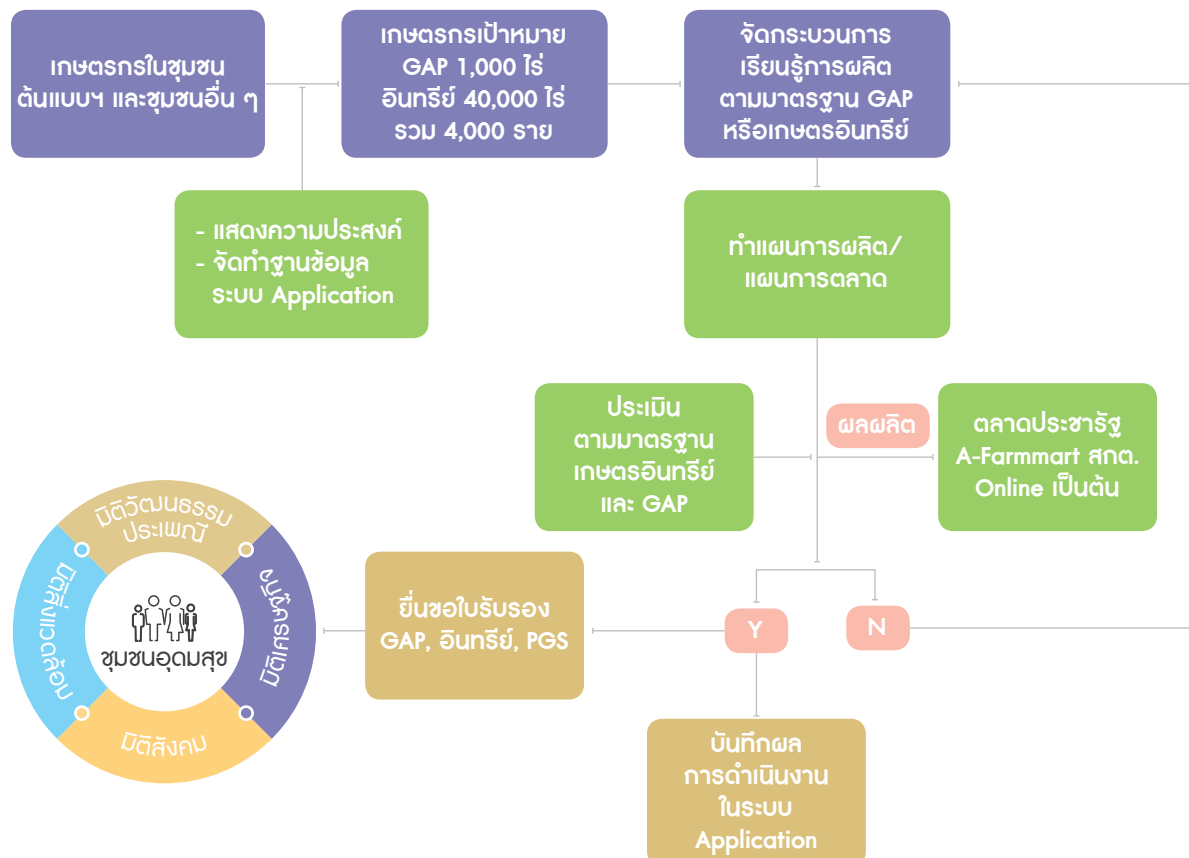


**โครงการส่งเสริมการผลิตเกษตรปลอดภัยหรือเกษตรอินทรีย์สู่มาตรฐาน** ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการสร้างควมยั่งยืนภายใต้นโยบาย Go Green ส่งเสริมการผลิตอาหารปลอดภัยและการทำเกษตรอินทรีย์ ตั้งแต่การปลูกสู่การแปรรูป และการจำหน่าย การเพิ่มช่องทางการตลาด รวมทั้งผลักดันให้สินค้าเกษตรได้รับมาตรฐานรับรอง เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น กรมวิชาการเกษตร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มูลนิธิสมาพันธ์เกษตรอินทรีย์ไทย มูลนิธิรักษาดินรักษาน้ำ Earth Safe และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการเกษตรลูกค้า

ธ.ก.ส. (สกต.) ขับเคลื่อนการผลิตอาหารปลอดภัยและการทำเกษตรอินทรีย์สู่วงกว้าง ด้วยการจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ สารชีวภัณฑ์ การรับรองมาตรฐาน GAP การรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม Participatory Guarantee System (PGS) และมาตรฐานอินทรีย์วิถีไทย Earth Safe Standard เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้ ธ.ก.ส. ทุกจังหวัดดำเนินโครงการ โดยมีเป้าหมายเกษตรกรลูกค้าจำนวน 4,000 ราย เกษตรปลอดภัย (GAP) 1,000 ไร่ เกษตรอินทรีย์ 40,000 ไร่



**กรอบแนวทางการส่งเสริมการผลิตเกษตรปลอดภัยหรือเกษตรอินทรีย์สู่มาตรฐาน**





## ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                         | เป้าหมาย   | ผลการดำเนินงาน |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| 1. เกษตรอินทรีย์หรือปลอดภัย (GAP) | 4,000 ราย  | 13,763 ราย     |
| 2. เกษตรปลอดภัย (GAP)             | 1,000 ไร่  | 67,463 ไร่     |
| 3. เกษตรอินทรีย์                  | 40,000 ไร่ | 54,315 ไร่     |

**ยกระดับธนาคารต้นไม้สู่ชุมชนไม่มีค่า** อ.ก.ส. สนับสนุนให้เกษตรกรปลูกต้นไม้ภายใต้โครงการธนาคารต้นไม้ โดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อน เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรหันมาพึ่งพาตนเอง โดยการปลูกไม้ยืนต้นบนที่ดินของตนเองและของชุมชน ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มที่ดินเปรียบเสมือนการออมทรัพย์หรือการลงทุนระยะยาวที่ไม่ต้องใช้เงินลงทุนใด ๆ มีความเสี่ยงน้อย โดยหน่วยงานสนับสนุนโครงการดังกล่าว อ.ก.ส. ร่วมกับกรมป่าไม้ สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจจากฐานชีวภาพ (สพภ.) องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำหนดขั้นตอนและหลักเกณฑ์ในการประเมินมูลค่าต้นไม้เพื่อใช้เป็นหลักทรัพย์ โดยกำหนดอายุต้นไม้ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป ปลูกในที่ดินของตนเอง โดยที่ดิน 1 ไร่ รับขึ้นทะเบียนไม่เกิน 400 ต้น ซึ่งในการประเมินมูลค่าไม้ยืนต้นจะต้องมีการรวมการและสมาชิกธนาคารต้นไม้ที่ได้รับการแต่งตั้ง

จากที่ประชุมคณะกรรมการธนาคารต้นไม้อย่างน้อย 2 คน เป็นผู้สำรวจและประเมินมูลค่าไม้ยืนต้น โดยมีเจ้าของต้นไม้ร่วมนำขึ้นสำรวจและประเมินมูลค่าไม้ยืนต้น เป็นรายต้นที่ความสูงจากโคน 130 เซนติเมตร มีขนาดเส้นรอบวงต้นไม้ต่ำกว่า 3 เซนติเมตรแล้วเปรียบเทียบเส้นรอบวงที่วัดได้กับตารางปริมาณและราคาเนื้อไม้เพื่อหามูลค่าต้นไม้ มูลค่าต้นไม้แต่ละต้นสามารถนำมาใช้เป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยจดทะเบียนไม้ยืนต้นเป็นหลักประกันเงินกู้ตามพระราชบัญญัติหลักประกันทางธุรกิจ โครงการธนาคารต้นไม้ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เมื่อไม้ใหญ่เติบโตขึ้นทำให้บริเวณโดยรอบเกิดความชุ่มชื้น พืชพรรณประเภทอาหารและสมุนไพรชนิดต่าง ๆ ออกงาม ทำให้ชาวบ้านได้รับประโยชน์จากป่าและเห็นคุณค่าของการมีป่าไม้

วิสาหกิจชุมชน  
สร้างผลิตภัณฑ์



เพิ่มมูลค่าจากต้นไม้  
92 แห่ง

ชุมชน  
ที่เข้าร่วมโครงการ



ชุมชนไม่มีค่า  
1,030 ชุมชน





การขับเคลื่อนโครงการธนาคารต้นไม้ ในปีบัญชี 2562 ประกอบด้วยโครงการ ดังต่อไปนี้

1. โครงการพัฒนาระดับธนาคารต้นไม้สู่ชุมชนไม่มีค่า
2. โครงการพัฒนาระดับสู่มาตรฐานธนาคารต้นไม้
3. โครงการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์จากไม้
4. โครงการสร้างชุมชนผู้ประเมินมูลค่าต้นไม้
5. โครงการสนับสนุนกิจกรรมการลดก๊าซเรือนกระจก

นับแต่ปี พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน มีจำนวนชุมชนเข้าร่วมโครงการ 6,840 ชุมชน สมาชิก 121,475 คน จำนวนต้นไม้ 12,000,393 ต้น

### พันธบัตรสีเขียว (Green Bond)

ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้เตรียมออกพันธบัตรสีเขียว (Green Bond) วงเงิน 20,000 ล้านบาท เพื่อเสนอขายนักลงทุนประเภทสถาบันในประเทศ หวังระดมทุนนำไปใช้ปล่อยสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำผ่านโครงการสินเชื่อรักษ์ป่าไม้ ไทยยั่งยืน ให้แก่วิสาหกิจชุมชน กลุ่มเกษตรกร SMEs ภาคเกษตร นับว่า ธ.ก.ส. เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐแห่งแรกศึกษาเครื่องมือทางการเงินด้วยการออกพันธบัตรสีเขียว เพื่อนำเงินไปใช้ปล่อยกู้โครงการที่เกี่ยวข้อง มุ่งหวังพัฒนาสิ่งแวดล้อมโดยตรงสอดคล้องกับตามมาตรฐานกรีนบอนด์สากล โดยจะมีการตรวจรับรองจากหน่วยงานระดับภูมิภาค

ทั้งนี้ การออกพันธบัตรสีเขียวมุ่งหวังพัฒนาโครงการด้านการเกษตรด้านการท่องเที่ยวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสนับสนุนโครงการเดิมของ ธ.ก.ส. เช่น ธนาคารต้นไม้ หลังจากก่อนหน้านี้มีการเปิดทางให้นำต้นไม้ปลูกมาเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกันในการขอู้ได้ จากนั้นจะสามารถนำเงินจากการออกพันธบัตรมาปล่อยกู้ปลูกป่าได้เช่นกัน นับเป็นอีกเครื่องมือทางการเงินที่ใช้พัฒนาสิ่งแวดล้อมโดย

1) ธ.ก.ส. ดำเนินการแยกบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานจากการออกพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของ ธ.ก.ส.

2) ส่วนงานที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านบริหารการเงิน จะนำเงินที่ได้จากการออกพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยังไม่ได้รับการจัดสรรถือครองในรูปแบบเงินสด รายการเทียบเท่าเงินสด หรือลงทุนในตลาดเงินและรายงานแยกจากเงินที่ได้จากส่วนที่ได้รับการจัดสรรแล้ว

3) ส่วนงานภูมิภาค ติดตามการดำเนินโครงการสินเชื่อเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่ใช้เงินจากการออกพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

4) ส่วนงานที่ดูแลและรับผิดชอบงานด้านการตรวจสอบ จะตรวจสอบการใช้เงินที่ได้จากการออกพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นประจำทุกปี และทำหน้าที่ประเมินการควบคุมภายในของกระบวนการบริหารจัดการการเงินที่ได้จากการระดมทุน (Management of Proceeds)

การใช้เงินทุนจากการออกพันธบัตรเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Green Bond) ธ.ก.ส. ได้จัดเตรียมโครงการสินเชื่อรักษ์ป่าไม้ ไทยยั่งยืน (Go Green : Forest Credit) ไว้รองรับ คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2563

### ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                                                  | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. สัดส่วนสินเชื่อโครงการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมต่อสินเชื่อปกติ (ร้อยละ) | 13.83        | 13.82        | 0.89         |



สร้างผู้ประกอบการ  
มูลค่าต้นไม้



415 ชุมชน





## มิติด้านสังคม



พัฒนา  
ที่ปรึกษาทางการเงิน  
ประจำสาขา (Smart Sales)

จำนวน  
6,828 ราย

ระดับ  
ความผูกพันต่อองค์กร  
ของพนักงาน

4.96

พัฒนา  
ชุมชนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน  
ชุมชนอุดมสุข

3,016 ชุมชน



ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นเลิศและเชี่ยวชาญตรงสายงาน พร้อมรับการเข้าสู่ยุคดิจิทัล ตลอดจนให้ความรู้ด้านการพัฒนาชุมชนเพื่อเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง





## การดำเนินงานด้านสังคม

### การพัฒนาศักยภาพแก่นักงาน



|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว             | <ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงานมีศักยภาพรองรับยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส.</li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| เป้าหมาย ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>การยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของพนักงานในสาขา</li> <li>สินเชื่อเฉลี่ยต่อพนักงาน ไม่น้อยกว่า 69.76 ล้านบาท</li> <li>ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของบุคลากร ไม่ต่ำกว่า 4.80</li> </ul> |
| ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) จำนวน 11,062 ราย คิดเป็นร้อยละ 68</li> <li>สินเชื่อเฉลี่ยต่อพนักงาน 71.64 บาท</li> <li>ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของบุคลากร 4.96</li> </ul>                                             |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. มีการเตรียมความพร้อมด้านพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ตลอดจนเพื่อให้ ธ.ก.ส. สามารถสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข สามารถสร้างสรรคผลงานในการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้บริบทของ Digital Banking ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณา ทบทวนขีดความสามารถของพนักงาน ทั้งขีดความสามารถหลัก (Core Competencies), ขีดความสามารถเชิงเทคนิค (Technical Competencies) และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Management Competencies) รวมไปถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Framework) เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานในรูปแบบการเสริมทักษะใหม่ (Upskill) และพัฒนาทักษะที่มีอยู่เดิม (Reskill) เพื่อพัฒนาพนักงานทั้งทางด้านผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพพนักงาน (Potential) ให้สามารถเติบโตตามเส้นทางความก้าวหน้าได้ โดยใช้หลักการ 70:20:10 และผู้บริหารส่วนงาน (Line as People Manager) เป็นกลไกในการพัฒนาพนักงานทุกระดับเพื่อหล่อหลอมให้พนักงานเป็นคนดี คนเก่ง ตามวัฒนธรรมองค์กร (HEART) และสร้างการเติบโตที่มั่นคงและยั่งยืนของ ธ.ก.ส. ต่อไป

### ด้านอัตราค่าจ้าง

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกระบวนการประเมินขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างเป็นประจำทุกปี ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Master Plan) เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งจำนวนและขีดความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมและเพียงพอเพื่อรองรับการดำเนินงาน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

โดยในปี 2562 ธ.ก.ส. ได้มีการนำข้อมูล Transaction ของลูกค้าที่มาใช้บริการ ที่สาขาและทำธุรกรรมผ่าน A-Mobile ข้อมูลสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมการเงินที่มีการเปิดสาขาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงข้อมูลบุคลากรที่เกษียณอายุ มาใช้ในการวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง พบว่า แนวโน้มในการทำธุรกรรมฝากถอนผ่าน A-Mobile เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ของ ธ.ก.ส. ยังนิยมใช้บริการ ที่สาขา และบุคลากรที่จะเกษียณอายุมีจำนวนมาก โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับ ธ.ก.ส. มีนโยบายคงกรอบอัตราค่าจ้าง โดยไม่ขยายสาขาเพิ่มเติม เน้นขยายเครือข่ายการให้บริการทางการเงิน และใช้ระบบการเงินอิเล็กทรอนิกส์แทน ทำให้ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. มีการบริหารอัตราส่วนเงินและส่วนขาด ทั้งขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง ดังนี้

**การบริหารขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างส่วนขาด** จากการที่ลูกค้าทำธุรกรรมผ่าน A-Mobile เพิ่มขึ้น และจากความสามารถพิเศษของ ธ.ก.ส. ในอนาคตในเรื่อง VCF รวมทั้งนโยบายการดูแลลูกค้าเชิงรุก (Customer Centric) ธ.ก.ส. จำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพพนักงาน ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตลอดห่วงโซ่ และทักษะความรู้ในการให้บริการลูกค้า แต่ละกลุ่ม (3S) โดยเฉพาะการดูแลกลุ่มลูกค้า S3 ธ.ก.ส. จึงมีแผนเพิ่มอัตราค่าจ้างของที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ กลุ่มเกษตรกรและสหกรณ์การเกษตร (S3) รวมถึงเน้นพัฒนาให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญตลอดห่วงโซ่มูลค่าสินค้าเกษตร (VCF) ตลอดจนเพื่อสนับสนุนความสามารถพิเศษของ ธ.ก.ส. นอกจากนี้ จากการที่ ธ.ก.ส. มีบุคลากรที่จะเกษียณอายุจำนวนมาก โดยเฉพาะในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และจากการวิเคราะห์ขีดความสามารถบุคลากร โดยใช้ Competency Based Management เพื่อหา Competency Gap ธ.ก.ส. จึงได้ปรับปรุง Success Profile และ Talent Competency Model



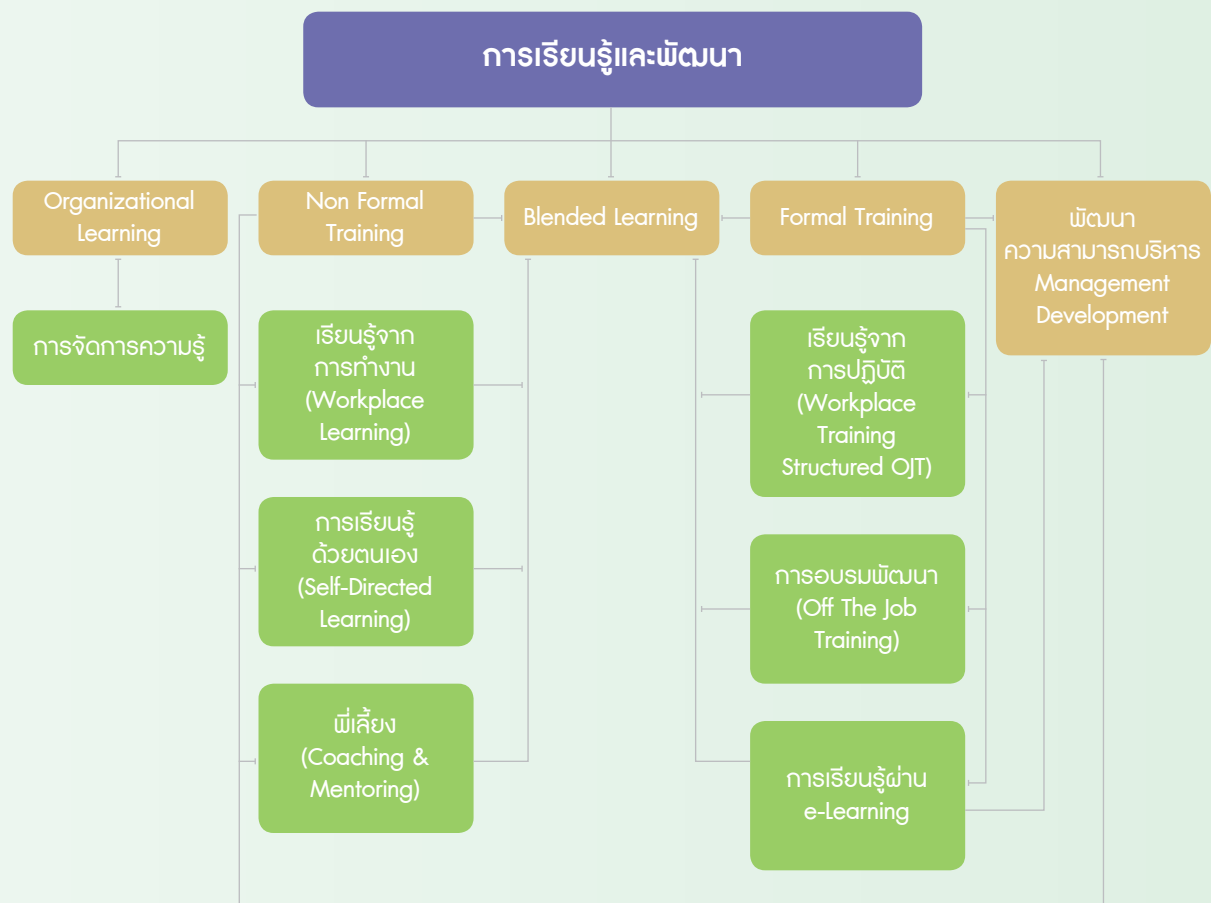
เพื่อเตรียมความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งสำคัญ/ผู้มีศักยภาพสูง โดยจัดทำ Successor Pools ซึ่งมีการจำแนก Pools ตามด้าน/สายอาชีพที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารและพนักงาน ได้นำ Competency Gap มาจัดทำ Training Roadmap ในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยในปีนี้นั้นเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และทักษะด้านการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน เพื่อรองรับ Disruptive Technology และเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็น Digital Banking

**การบริหารขีดความสามารถและอัตราค่าล่วงเวลา** จากการที่ลูกค้ามีการทำธุรกรรมผ่าน A-Mobile เพิ่มขึ้น ธ.ก.ส. จึงมีการปรับบทบาทพนักงานสาขาเป็นที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sale) เพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงให้คำปรึกษาทางการเงินลูกค้าแทน นอกจากนี้ ได้ปรับเปลี่ยนบทบาทการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งธุรการ ประจำส่วนงานสำนักงานใหญ่ รวมถึงพนักงาน

บริหารทั่วไป และพนักงานธุรการ ของ สนจ./สาขา โดยการปฏิบัติงานที่มีมูลค่าเพิ่ม (Job Value Added) เพื่อช่วยขับเคลื่อนภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. และเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

### ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ระบบการเรียนรู้และพัฒนา ใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เรียนและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่จำกัดเฉพาะการเรียนรู้ในห้องเรียนเท่านั้น แต่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) โดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือระบบ e-Learning หรือการศึกษาจากตำราเอกสาร การอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การสอนงาน (Coaching) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิธีการพัฒนารูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับบริบท ภายใต้หลักการ 70:20:10 เป็นผลทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ในทุกพื้นที่การดำเนินงานของ ธ.ก.ส.





ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้นำดำเนินการแตกต่างกัน แบ่งเป็น 2 แบบ

(1) การพัฒนาบุคลากรทั่วไปทุกระดับ เข้าสู่ระบบการพัฒนา โดยแบ่งเป็น 4 เส้นทาง คือ



**เส้นทางที่หนึ่ง** เป็นการพัฒนาตาม Core & Managerial Competency เพื่อปลูกฝัง กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน อุดมการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรม ความสามารถ ขององค์กร ภาวะผู้นำ รวมทั้งพฤติกรรมพึงประสงค์ ที่สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ การบริหารจัดการที่ดี



**เส้นทางที่สอง** เป็นการพัฒนาตาม Functional Competency เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะปฏิบัติ ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามอาชีพ

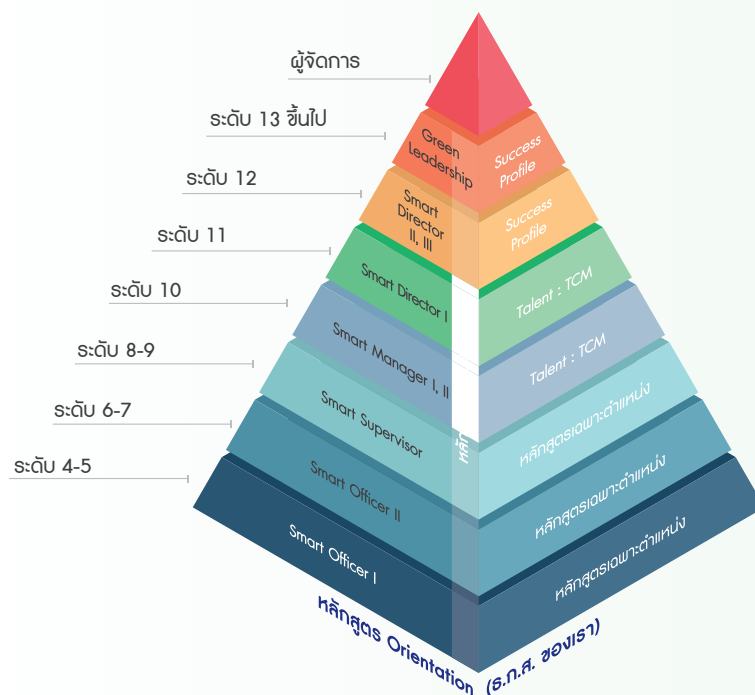


**เส้นทางที่สาม** เพื่อเสริมความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานรองรับทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีต่าง ๆ



เส้นทางที่ดี เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณ และทักษะความสามารถ  
คุณลักษณะด้านใน (Soft Skill)

## แนวทางการพัฒนาบุคลากร ธ.ก.ส.





โดยแนวทางในการพัฒนา มีดังนี้  
**เส้นทางแรก และเส้นทางที่สอง** ได้วิเคราะห์ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาจาก Competency based และจัดทำเป็น Training Roadmap ซึ่งได้นำไปออกแบบเป็นหลักสูตรมาตรฐาน ทดสอบและปรับปรุงพัฒนา นำเสนอคณะกรรมการมาตรฐานหลักสูตรพิจารณา เพื่อนำไปดำเนินการจัดอบรม รวมทั้งจัดทำสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตามสายอาชีพ

### แนวทางการพัฒนานักงาน ธ.ก.ส. ตามระดับ (Training Roadmap)



**เส้นทางที่สาม** ได้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนานักวิชาการจากทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงของ ธ.ก.ส. รวมทั้งความสามารถ พิเศษ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร กำหนดเป็นแผนพัฒนานักวิชาการระยะสั้น/ระยะยาว แผนเสริมศักยภาพตามทิศทางธุรกิจให้มีขีดความสามารถพร้อมปฏิบัติงานตามธุรกิจและการกิจที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การพัฒนาที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร ที่ปรึกษาการเงินประจำสาขา การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (RM) มาตรฐานการให้บริการ การอบรมทดสอบใบอนุญาตเป็นนายหน้าขายประกัน การพัฒนานักวิชาการรองรับ Digital Banking (ผู้บริหาร ผู้พัฒนาดูแลระบบ ผู้ใช้งานตามระบบ) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ความสามารถพิเศษ และส่งเสริมการมุ่งเน้นลูกค้า

**เส้นทางที่สี่** มุ่งเน้นการพัฒนานักวิชาการเป็นรายบุคคล ให้มีความรู้ความสามารถ มีจริยธรรม และปฏิบัติทางธุรกรรมอย่างมีจริยธรรม โดยใช้ Competency เป็นเครื่องมือ ในการวิเคราะห์กำหนดทั้งขีดความสามารถหลักที่สอดคล้องกับความสามารถองค์กร ขีดความสามารถ

เชิงบริหาร และขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่ง จัดให้มีการประเมิน ส่วนต่าง (Gap) และวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) เพื่อพัฒนา ทั้งคุณลักษณะ ขีดความสามารถ ทักษะความสามารถด้านภาษา พัฒนาด้าน Soft Skill เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นคนดี ทั้งกิจกรรม Happy Workplace หลักสูตรจิตตปัญญาศึกษา กิจกรรมจิตอาสา คู่มือ วิธีปฏิบัติเชื่อมโยงสู่ระบบเตรียมพร้อมทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) และระบบเตรียมพร้อมผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)

นอกจากการพัฒนาทั้ง 4 เส้นทาง ดังกล่าวแล้ว ธ.ก.ส. มีระบบเรียนรู้ พัฒนา สนับสนุน ดังนี้

- โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ของส่วนงาน** เป็นการกระจายอำนาจ ให้แก่ผู้บริหารส่วนงานและสาขาทั่วประเทศในบทบาทของ Line as People Manager โดยส่วนงานสามารถพิจารณาหลักสูตรอบรม การพัฒนานักวิชาการ ในสังกัดให้สอดคล้องกับความต้องการ (Needs) เป็นการเฉพาะได้ โครงการนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝทน.) วิเคราะห์ความจำเป็นในแต่ละปี และกำหนดเป็นแนวทางการอบรมพัฒนาประจำปี ซึ่งส่วนงานสามารถเลือกดำเนินการได้อย่างเหมาะสม และครอบคลุมตรงตามความต้องการ โดยมีผู้ประสานงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRD Coordinator : HRD Co.) ประจำส่วนงาน ซึ่งเป็นผู้แทนส่วนงานที่ผ่านการอบรมพัฒนาเป็นเครือข่ายในการพัฒนานักวิชาการ พร้อมกับกระจายงบประมาณให้ส่วนงาน 3,000 บาท/คน/ปี สำหรับปีบัญชี 2562 กระจายงบประมาณให้ส่วนงานทั้งหมดเป็นจำนวนเงิน 69 ล้านบาท



• ส่งเสริมให้โอกาสบุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่กว้าง และลึกจากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ในรูปแบบการให้ทุนศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ปริญญาโท ปริญญาตรี ตามแผนกำลังคนด้านขีดความสามารถ ซึ่งได้วิเคราะห์ความจำเป็น จากทิศทาง ยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส. ระยะ 5 ปี (2560-2564) ซึ่งในปีบัญชี 2562 มีจำนวน 15 ทุน งบประมาณรวม 15 ล้านบาท รวมทั้งทุน Online ร่วมกับมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยอีกจำนวน 131 ทุน

• สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Action Learning) เรียนรู้จากการปฏิบัติ (On the Job Training) อย่างไม่เป็นทางการ (Non Formal) เพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เรียนและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งการเรียนรู้ตามระบบอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการทำให้ สอดคล้องกับพฤติกรรมและความขึ้นชอบของบุคลากรแต่ละรุ่น (Generation) โดยออกแบบเครื่องมือและช่องทางการเรียนรู้ที่มีเดีย ที่หลากหลาย ง่ายต่อการเข้าถึง สอดคล้องกับเนื้อหาความรู้ที่ต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น Clip File, e-Learning พี่เลี้ยงสอนงาน (Coaching), การเรียนรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) และ Line Group เป็นต้น ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากร

• การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน เนื่องจากสามารถเรียนรู้ผ่าน smart phone, PC, Notebook ได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา (Anytime Anywhere) ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝทน.) จึงส่งเสริมให้พนักงาน ทุกระดับเรียนรู้วิชาต่าง ๆ จากระบบ e-Learning อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาเพิ่มพูน หรือทบทวนความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ของ ธ.ก.ส. อีกทั้งดำเนินการวัดผลความรู้ความเข้าใจให้เป็นไปตาม ข้อกำหนดของหน่วยงานที่กำกับดูแล และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ ใช้ในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล เช่น ความรู้ด้านดิจิทัล สินเชื่อ VCF การขาย อย่างมืออาชีพ (Smart Sale) การประกันชีวิตและการประกันวินาศภัย ผลิตภัณฑ์เงินฝากสลากออมทรัพย์ทวีสิน จากการส่งเสริมให้พนักงาน เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบ e-Learning ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 ถึงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2563 พบว่า มีพนักงานลงทะเบียนเรียนวิชาต่าง ๆ ในระบบ รวมจำนวนทั้งสิ้น 16,697 คน อยู่ระหว่างเรียน 5,001 คน และเรียนจบแล้ว 11,696 คน โดยวิชาที่พนักงานสนใจเรียนรู้มากที่สุด คือ Smart Sales จำนวนผู้ลงทะเบียน 7,213 คน และเรียนจบแล้ว 6,494 คน

(2) การพัฒนาบุคลากรที่มีความสามารถสูง มีการพัฒนา 2 โครงการ คือ

• โครงการเตรียมพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Talent Management) เพื่อเตรียมพร้อมตำแหน่งสำคัญระดับต้น-กลาง โดยมี การพัฒนาตาม Talent Competency Model (TCM)

• โครงการเตรียมความพร้อมทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อเตรียมความพร้อมตำแหน่งสำคัญระดับสูง โดยพัฒนา เป็นรายบุคคลตาม Success Profile

การถ่ายทอดความรู้จากผู้เกษียณอายุ ดำเนินการโดยจัดทําระบบ ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ รวบรวมรายชื่อและสำรวจความเชี่ยวชาญ โดยจัดแบ่งผู้เชี่ยวชาญเพื่อถ่ายทอดความรู้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝทน.) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

2. กลุ่มบุคลากร จะใช้วิธีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Forum) หรือการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ดำเนินการถอดความ

สำหรับองค์ความรู้ที่ได้ต้องผ่านการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง ก่อนนำไปจัดเก็บและเผยแพร่ ในระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. รวมทั้ง จัดทำเป็นสื่อสิ่งพิมพ์และ E-book ให้ทุกส่วนงานนำไปสื่อสารให้บุคลากร ในสังกัดทราบและนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ตามแนวทาง “ส่งเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน” จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาสัมพันธ์และให้รางวัลสูงใจ เพื่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ Line Group งานวันมหัศจรรย์แห่งการเรียนรู้ การร่วมกิจกรรมบนเว็บไซต์การจัดการ ความรู้ และการติดตามประเมินผลกิจกรรม/ประเมินการใช้ประโยชน์ จากองค์ความรู้ ผ่านระบบ/สำรวจความพึงพอใจ Intranet เพื่อเป็นข้อมูล บ้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ ถ่ายโอนความรู้ จากผู้เกษียณอายุ

การดำเนินงานในปีบัญชี 2562 มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

• พัฒนาศักยภาพในรูปแบบ Upskill-Reskill เพื่อให้ผลการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมาย และรองรับการทำงานในยุคดิจิทัล โดยมีการพัฒนา/ ปรับรูปแบบ เนื้อหาหลักสูตรภายในทั้ง Core & Managerial Competency และ Functional Competency รวมทั้งหลักสูตรภายนอก เพื่อพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ให้สามารถปรับตัวรองรับ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี พฤติกรรมลูกค้า และการแข่งขัน อาทิ

- พัฒนาระดับที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (Smart Sales) การยกระดับที่ปรึกษาทางการเงินเพื่อพัฒนาธุรกิจ สหกรณ์ (Financial Advisor: FA) และการส่งเสริม การเรียนรู้การเกษตรสมัยใหม่ (Agri-Tech) เพื่อสร้างโอกาส ในการขายสินเชื่อ S2 และ S3
- พัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีขีดความสามารถด้าน Digital ซึ่งแบ่งการพัฒนาเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหารระบบ ผู้ออกแบบ ระบบ และผู้ใช้งาน เช่น หลักสูตร Big Data และความรู้ เรื่องความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยียุค Digital เป็นต้น
- พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานธุรการ ประจำ ส่วนงานสำนักงานใหญ่ รวมถึงพนักงานบริหารทั่วไป และพนักงานธุรการ ของ สนจ./สาขา โดยเน้นการปฏิบัติงาน ที่มีมูลค่าเพิ่ม (Job Value Added) ในการช่วยขับเคลื่อน ภารกิจหลักของ ธ.ก.ส. และเพื่อให้มีความเป็นมืออาชีพ มากยิ่งขึ้น

• จากนโยบาย “บริการดีจากใจ” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล และเสริมสร้างพฤติกรรม บุคลากรด้านการให้บริการด้วยใจ จึงมีการจัดทำโครงการพัฒนา มาตรฐานการให้บริการ ธ.ก.ส. (BAAC Smart Service) และโครงการ ยกระดับการให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ (Service Excellence) เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างเหนือความคาดหมาย และสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ธนาคาร ในการให้บริการอย่างมืออาชีพ นอกจากนี้เพื่อเป็นการยกระดับ การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ธ.ก.ส. จึงได้





กำหนดนโยบาย การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้า อย่างเป็นธรรม (Market Conduct) รวมถึงได้จัดทำ e-Learning เพื่อให้ความรู้ในการให้บริการลูกค้าตามนโยบาย Market Conduct และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีขีดความสามารถ “ด้านการคิดเพื่อต่อยอด” เพื่อมุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดนวัตกรรม ภายในองค์กร โดยได้จัดทำโครงการขยายผล/ต่อยอดนวัตกรรม ทางการเงิน เพื่อมุ่งเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมพัฒนาและต่อยอด ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าสร้างมูลค่าเพิ่มด้านธุรกิจให้ ธ.ก.ส. โดยมีการอบรม 12 สัปดาห์ ซึ่งมีผู้ผ่านการคัดเลือกจำนวน 30 คน และมีผลิตภัณฑ์

ผ่านการคัดเลือกและได้รับการพัฒนา จำนวน 5 โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการ Green Basket เป็นการพัฒนาจัดจำหน่าย และซื้อสินค้าเกษตรผ่านช่องทางออนไลน์
- 2) โครงการเงินฝาก AWUSO เป็นเงินฝากสำหรับผู้สูงอายุ
- 3) โครงการ AI Product เป็นระบบลงทะเบียนรับลูกค้าใหม่ ผ่าน Application
- 4) โครงการ FlexCash เป็นผลิตภัณฑ์สินเชื่อส่วนบุคคล ที่ไม่มีหลักประกัน
- 5) โครงการ A-Queue เป็นการพัฒนา Application บริหารจัดการคิวเพื่อขอใช้บริการกับ ธ.ก.ส. โดยสามารถ จองคิวล่วงหน้าได้

## ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด                                    | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| จำนวนชั่วโมงในการพัฒนาเฉลี่ย/คน (ชั่วโมง/คน) | 67.40        | 64.03        | 48.79        |
| ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาเฉลี่ย/คน (บาท/คน)       | 7,422.46     | 7,311.05     | 7,296        |
| จำนวนที่ปรึกษาทางการเงินประจำสาขา (คน)       | 6,828        | 3,112        | 1,122        |

## การพัฒนาศักยภาพของพนักงานและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

ธ.ก.ส. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) โดยมีแนวทางการเติบโตและวิธีพัฒนาศักยภาพแบ่งออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1) **Traditional Career Path การเติบโตเป็นแนวตั้ง** ระดับปฏิบัติการ สู่ตำแหน่งระดับบริหารในสายงานเดิม โดยการพัฒนาดำเนินการในระบบ พัฒนาศักยภาพรายบุคคล ซึ่งบูรณาการข้อมูลผลประเมินส่วนต่าง ขีดความสามารถของบุคลากร (Competency Gap) และข้อมูลผลประเมิน การปฏิบัติงานของบุคลากรจากผู้บังคับบัญชามาจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคล (IDP) ของบุคลากร และมีการติดตามให้ดำเนินการตามแผน ซึ่งการจัดทำ IDP ร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ถือเป็นภารกิจ หน้าที่สำคัญที่ทุกคนใน ธ.ก.ส. ต้องดำเนินการให้ครบถ้วน นอกจากนี้ ธ.ก.ส. มีการจัดทำ **Training Roadmap และกำหนดหลักสูตรมาตรฐาน** สำหรับ พนักงานทุกระดับ โดยวิเคราะห์ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาจาก Competency based ตลอดจนดำเนินการทดสอบและปรับปรุงพัฒนา ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการมาตรฐานหลักสูตรของ ธ.ก.ส.

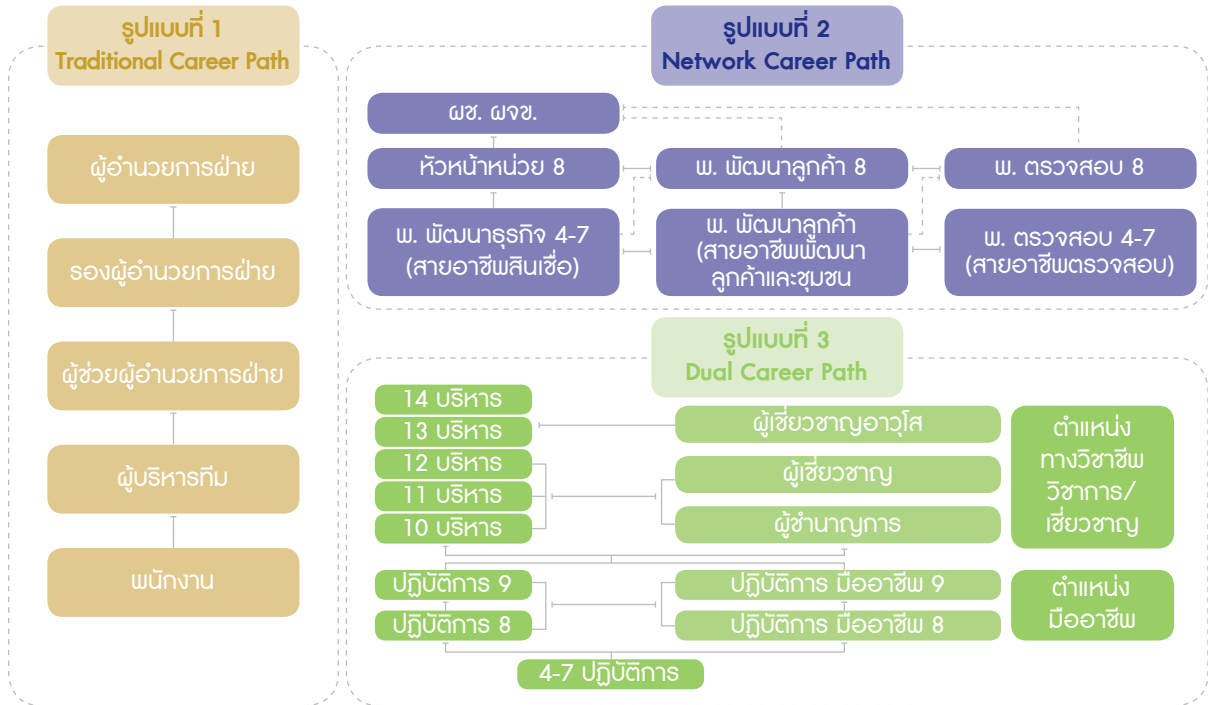
2) **Network Career Path การเติบโตเป็นแนวตั้งและแนวนอน** เป็นการเติบโตเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในลักษณะโยกย้าย (Transfer) หรือ สับเปลี่ยนหมุนเวียน (Job Rotation) ซึ่งเลื่อนตำแหน่งในลักษณะโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจัดเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ในแนวทาง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในงานใหม่ ๆ โดยการโยกย้าย พนักงาน ซึ่งการพัฒนาจะดำเนินการตาม Functional Competency เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะปฏิบัติให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามแต่ละสายอาชีพ

โดยการพัฒนาในรูปแบบนี้สามารถช่วยส่งเสริมให้ผู้เลื่อนระดับในลักษณะ Network Career Path มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะที่จำเป็น ในงานใหม่เพิ่มมากขึ้น ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานหรือเลื่อนตำแหน่ง ในสายงานเดิมมีความรู้ทักษะในเชิงลึกเพิ่มมากขึ้นด้วย

3) **Dual Career Path การเติบโตระดับที่สูงขึ้นในลักษณะ ผู้เชี่ยวชาญ** โดย ธ.ก.ส. ได้จัดทำระบบตำแหน่งวิชาชีพ วิชาการ/เชี่ยวชาญ เพิ่มเติมจากตำแหน่งงานปกติ เพื่ออํารงรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เฉพาะด้านให้ปฏิบัติงาน และมีความก้าวหน้าตามตำแหน่งหน้าที่ในสายอาชีพของตนเอง เพื่อลดปัญหา การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และจัดทำมาตรฐานรับรอง วิชาชีพของตำแหน่งวิชาชีพ วิชาการ/เชี่ยวชาญ โดยกำหนดประเภท ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (License) และใบประกาศนียบัตร (Certificate) รับรองมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันกลางหรือผู้ประกอบการ (Vendor) ที่เป็นที่ยอมรับในประเทศไทย ซึ่งส่วนงานภายใน ธ.ก.ส. จะดูแลส่งเสริม พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานของส่วนงานให้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ทักษะเพื่อเข้าขอรับการรับรองมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันภายนอก ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเตรียมตัวสอบ (หนังสือ หลักสูตรอบรม ที่เกี่ยวข้อง) ค่าธรรมเนียมการสอบ การเป็นสมาชิกชมรมวิชาชีพ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมสนับสนุนความรู้ในวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ตามวิธีปฏิบัติของ ธ.ก.ส.



### รูปแบบความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path)



การดำเนินงานในปีบัญชี 2562 ดังนี้

- จัดทำมาตรฐานรับรองวิชาชีพของตำแหน่งวิชาชีพ วิชาการ/เชี่ยวชาญ และตำแหน่งมืออาชีพ โดยการกำหนดประเภทใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (License) และใบประกาศนียบัตร (Certificate) รับรองมาตรฐานวิชาชีพจากสถาบันกลางหรือผู้ประกอบการ (Vendor) ที่เป็นที่ยอมรับในประเทศไทยและระดับสากลที่ครอบคลุม 10 สายอาชีพ 42 ตำแหน่ง ซึ่งได้นำมาตรฐานจากสถาบันภายนอกมาใช้รับรองความรู้ความสามารถตามสายอาชีพและเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลากรเข้าสู่ระบบตำแหน่งวิชาชีพ วิชาการ/เชี่ยวชาญ และตำแหน่งมืออาชีพ โดยเริ่มวางระบบการรับรองมาตรฐานภายในด้านการวิเคราะห์สินเชื่อธุรกิจรายใหญ่ สำหรับพนักงานที่ดูแลลูกค้ารายใหญ่ (S3) เนื่องจากกระบวนการสินเชื่อและกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ ธ.ก.ส. จึงได้จัดระดับความรู้ของพนักงานที่ดูแลกลุ่ม S3 ออกเป็น 3 ระดับ คือ Fundamental Advance และ Expert รวมทั้งวางระบบในการพัฒนาความรู้ทั้งหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ และ e-Learning ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญตรงสายงาน และเติบโตในสายอาชีพสินเชื่อ รวมถึงช่วยสนับสนุนทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ที่มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ารายใหญ่มากขึ้น (S3)
- จัดทำระบบตำแหน่งรองรับ กลุ่มงานวิชาการ/วิชาชีพ และกลุ่มปฏิบัติการ เพื่อรักษาผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านให้ปฏิบัติงานกิจและเติบโตก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เพื่อลดปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ โดยมีการวิเคราะห์และประเมินค่างานเพื่อกำหนดตำแหน่งผู้ชำนาญการ (ระดับ 10) เพิ่มเติม จำนวน 4 ตำแหน่ง 3 สายอาชีพ ได้แก่ สายอาชีพประชาสัมพันธ์ สายอาชีพวิจัยและประเมินผล

สายอาชีพตรวจสอบ ซึ่งตำแหน่งที่วิเคราะห์เพิ่มเติมมีความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรและเพื่อสนับสนุนธุรกิจธนาคาร อาทิ ผู้ชำนาญการกลยุทธ์สื่อสารการตลาด เพื่อบริหารบทบาทหน้าที่ด้านการตลาด การสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์ในการดำเนินธุรกิจ และผู้ชำนาญการวิจัย เพื่อการวิจัยและการพัฒนาสู่นวัตกรรมองค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ มีการนำ Role Profile ของตำแหน่งผู้ชำนาญการดังกล่าว มาเป็นกรอบในการพัฒนาและสนับสนุนบุคลากร เข้าสู่ตำแหน่ง

- พัฒนารูขานข้อมูล สายอาชีพ ตำแหน่ง และคุณสมบัติของตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานในการวางแผนทางเดินสายอาชีพ (Career Path) และวางแผนพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Development) และเป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาคุณสมบัติบุคลากร ในการสรรหา เลื่อนระดับ แต่งตั้ง และโยกย้าย
- พัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ผ่านโครงการเตรียมความพร้อมผู้นำรองรับอนาคต (Top Talent) โดยมีการทบทวน Talent Competency Model และประเมิน/คัดกรองพนักงานกลุ่มผู้นำรองรับอนาคต

### การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กร และช่วยรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (ฝท.) มีการประเมินความผูกพันเป็นประจำทุกปี เพื่อนำผลมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการในการสร้างความผูกพันที่เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยในปี 2562 มีการดำเนินการ ดังนี้



• ทบทวนแนวทางการประเมินความผูกพันตาม Aon Hewitt โดย ธ.ก.ส. ปรับปรุงการประเมินพฤติกรรมการแสดงออกจาก 3 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมที่พนักงานกล่าวถึงองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่อาจมาร่วมงานกับองค์กรในอนาคต และลูกค้าในแง่บวก (Say) พฤติกรรมที่สะท้อนว่าพนักงานที่มีความปรารถนามุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมทุกข์ร่วมสุขกับองค์กร (Stay) พฤติกรรมที่สะท้อนว่าพนักงานมีความยินดีที่จะทุ่มเท และทำงานเกินสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Strive) เป็น 4 พฤติกรรม โดยเพิ่มพฤติกรรมที่สะท้อนการเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร (Spirit) ขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ ดังนั้นในปี 2562 ปรับปรุงการประเมินพฤติกรรมการแสดงออกของความผูกพันเป็น Say Stay Strive และ Spirit และมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผ่านการสอบถามความเห็นเชิงคุณภาพกับพนักงานตัวแทน (Qualitative Discussion) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาใช้ในการจัดทำแผนเสริมสร้างความผูกพันได้ตรงกลุ่มบุคลากรมากขึ้น และปรับกรอบแนวคิดการวิจัยโดยเพิ่มการประเมินในเรื่องสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำไปสู่การสร้างความผูกพันของบุคลากร ส่วนของปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Engagement Driver) ทบทวนแล้วยังประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. คนและทีมงาน 2. งาน 3. โอกาสในหน้าที่การงานและการพัฒนาอาชีพ 4. การบริหารองค์กรและบริหารจัดการ 5. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ 6. ค่าตอบแทนและรางวัล โดยการประเมินความผูกพันบุคลากร 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้นำระดับสูง (MC) กลุ่มผู้บริหาร (ระดับ 10-13) กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ 1-9 และบริการระดับ 1-3) และกลุ่มผู้ช่วยพนักงาน ใช้วิธีการประเมินแบบออนไลน์ผ่านระบบ Intranet ของ ธ.ก.ส.

นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดความผูกพันไม่เป็นทางการ เช่น ความใกล้ชิดกับครอบครัว ได้นำเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย การเข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสา มีการสนับสนุนงบประมาณ และให้วันหยุดเพื่อไปร่วมทำกิจกรรมได้ เป็นต้น และนำไปจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน อาทิ โครงการอบรมปฐมนิเทศ และโครงการ ธ.ก.ส. องค์กรแห่งความสุข (BAAC Happy Workplace) เพื่อขับเคลื่อน ให้บุคลากรมีความผูกพัน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ธ.ก.ส. มุ่งมั่น ทุ่มเทใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

### ตัวชี้วัดความผูกพันแบบไม่เป็นทางการ

| ตัวชี้วัด                                                                                                      | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| อัตราการลาออก (%)<br>(ไม่นับรวมคนเกษียณเกษียณก่อนกำหนด<br>ถึงแก่กรรม สิ้นสุดสัญญาจ้าง หรือเลิกจ้าง<br>ทุกกรณี) | 0.24%        | 0.30%        | 0.19%        |

### ผลการดำเนินการ

| ตัวชี้วัด                  | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| สิ้นเชื้อเอชไอวีต่อพนักงาน | 71.64        | 68.82        | 63.96        |
| ความผูกพันของพนักงาน       | 4.96         | 4.95         | 4.93         |



## การดูแลรักษาพนักงาน



|                             |                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว             | <ul style="list-style-type: none"> <li>ยึดมั่นในการปฏิบัติด้านแรงงานและการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชนตามมาตรฐานสากล</li> </ul>                                                      |
| เป้าหมาย ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ มากกว่า ร้อยละ 96.04</li> <li>ไม่มีเรื่องร้องเรียนกรณีละเมิดสิทธิมนุษยชน</li> </ul> |
| ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ร้อยละ 96.05</li> <li>ไม่มีเรื่องร้องเรียนกรณีละเมิดสิทธิมนุษยชน</li> </ul>         |

### แนวทางการบริหารจัดการ

อ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนถึงเกษียณอายุการทำงาน อ.ก.ส. ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเข้าทำงานหรือการโปรโมตตำแหน่งพนักงานตามคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่ได้นำเรื่องของเชื้อชาติ สีผิว เพศ ศาสนาหรือการเลือกปฏิบัติในรูปแบบอื่น ๆ มาเป็นเกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือก ซึ่งทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับ อ.ก.ส. ตลอดจนจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่หลากหลาย เท่าเทียมกัน ครอบคลุมความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และแต่ละ Generation รวมถึงมีความแตกต่างกันตามลักษณะการปฏิบัติงานและพื้นที่ปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในลักษณะหรือพื้นที่ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่ชีวิตและทรัพย์สินพื้นที่ทุรกันดาร การเดินทางไม่สะดวก กำหนดให้มีเงินเพิ่ม (เบี้ยเลี้ยงภัย เบี้ยกันดาร) และจัดทำประกันชีวิตพนักงาน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งการให้พนักงานได้รับสิทธิประโยชน์มีทั้งที่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด เช่น กองทุนบำเหน็จ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น และสูงกว่ากฎหมายกำหนด เช่น การรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลเอกชน เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เงินช่วยเหลือบุตรเงินกู้ยืมต่าง ๆ อาทิ เงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย เพื่อการศึกษา เพื่อซ่อมแซมทรัพย์สินจากภัยพิบัติ และกองทุนสวัสดิการพนักงาน อ.ก.ส. เป็นต้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้มีการจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรแต่ละคน อาทิ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่พนักงานสามารถเลือกนโยบายการลงทุนตามระดับความเสี่ยงที่ต้องการด้วยตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนได้ระหว่างปี ซึ่งจากการ

ดำเนินการดูแลพนักงานตามแนวทางดังกล่าว ทำให้ค่าใช้จ่ายในด้านพนักงานและสวัสดิการของพนักงาน อ.ก.ส. เทียบเท่าหรือดีกว่าองค์กรอื่น พนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กรจึงมุ่งมั่น ทุ่มเทปฏิบัติงานและให้บริการลูกค้า

ตลอดจนในการให้บริการลูกค้า อ.ก.ส. ก็ได้มีการเลือกปฏิบัติมีการใช้ระบบบัตรคิว เพื่อให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการตามลำดับก่อน-หลัง กรณีลูกค้าเป็นผู้พิการหรือสูงอายุที่เดินไม่สะดวก อ.ก.ส. จัดบริการดูแลเป็นพิเศษ ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา เช่น มีพนักงานช่วยจัดบริการรถเข็นนั่ง รวมทั้งปรับให้มีทางพิเศษสำหรับผู้พิการในสำนักงานสาขาแบบใหม่ เป็นต้น

### เสริมสร้างความผูกพันกับพนักงาน

อ.ก.ส. มีนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งความสุขภายใต้แนวคิด Happy 8 ผ่านโครงการ “BAAC Happy Workplace” โดยเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งปลูกฝัง หล่อหลอม ให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ อ.ก.ส. ประกอบด้วย พฤติกรรมตามค่านิยม (SPARK) วัฒนธรรมการให้บริการด้วยใจ (HEART) การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance: CG) เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่ได้รับทราบถึงความตั้งใจที่ อ.ก.ส. จะดูแลพนักงานทุกคนให้มีความสุขกับการทำงานและพร้อมที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีให้แก่เกษตรกรลูกค้า ตลอดจนนำพาความสุขนั้นไปให้แก่ชุมชนองค์กรและสังคม



### โครงการ “BAAC Happy Workplace”

#### Happy Body 01

- โครงการส่งเสริมสุขภาพเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Happy Body)
  - “BAAC Fit & Firm” Change your life by your self
  - “BAAC Fit & Firm” Challenge yourself
- จัดตั้งชมรมต่าง ๆ อาทิ ชมรมโบว์ลิ่ง ชมรมแบดมินตัน เป็นต้น
- จัดแข่งขันกีฬาทั้งภายในและภายนอกธนาคาร
- การตรวจสุขภาพประจำปี



#### Happy Money 02

- โครงการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับพนักงาน ธ.ก.ส.
- โครงการสร้างเครือข่ายด้านการเงินและการลงทุนในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสู่ภูมิภาค (PVD Networking)



#### Happy Relax 03

- จัดกิจกรรมงานเลี้ยงประจำปี อาทิ จัดกิจกรรมงานปีใหม่ เพื่อให้พนักงานร่วมกันสังสรรค์ และผ่อนคลายความเครียดจากการทำงาน รวมทั้งเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน



#### Happy Brain 04

- มีหอสมุด ธ.ก.ส. ซึ่งมีมุมต่าง ๆ ให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้ศึกษาค้นคว้า และยังมีการแนะนำสื่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Development) อาทิ หนังสือ สื่อภาพยนตร์ (DVD) Audio Book e-Book, BAAC Library Book Wall
- จัดสรรงบประมาณให้ส่วนงานเพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน



#### Happy Soul 05

- ทำบุญตักบาตรในวันเงินเดือนออก หรือวันสำคัญต่าง ๆ
- กำหนดให้มีวาระเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ทุกครั้งที่มีการประชุมส่วนงาน
- กิจกรรมลด ละ เลิกการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์และการสูบบุหรี่



#### Happy Heart 06

- กิจกรรมความสุขจากการให้ (Happy Heart) อาทิ ร่วมบริจาคเงินสมทบในการซื้อต้นอ่อนน้ำป้องกันผลกดกับ มอบให้แก่ผู้ป่วยติดเตียง
- โครงการ “คนดีศรี ธ.ก.ส.”
- การบริจาคโลหิต และการบริจาคสิ่งของต่าง ๆ



#### Happy Society 07

- โครงการจิตอาสา
- การเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน
- กิจกรรมอ่านหนังสือเสียงให้คนพิการทางสายตา



#### Happy Family 08

- กิจกรรมรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุ
- กิจกรรมส่งเสริมความกตัญญูใน “วันพ่อ วันแม่”







## การดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน

อ.ก.ส. ให้ความสำคัญกับด้านสิทธิมนุษยชนตามแนวทางจริยธรรมที่เป็นสากล รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพนักงาน อ.ก.ส. ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกเข้าทำงานหรือการสนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งพนักงานตามคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน โดยได้นำเรื่องไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ สีผิว เพศ ภาษา ศาสนา หรือการเลือกปฏิบัติในรูปแบบอื่น ๆ มาเป็นเกณฑ์คุณสมบัติในการคัดเลือก เช่นเดียวกับการให้บริการลูกค้า อ.ก.ส. มีการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกกลุ่ม ทุกเชื้อชาติ ศาสนา ทั้งหญิงชายทุกวัยโดยเท่าเทียม มิได้มีการเลือกปฏิบัติ มีการใช้ระบบบัตรคิว เพื่อให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการตามลำดับก่อน-หลัง กรณีลูกค้าเป็นผู้พิการหรือสูงอายุที่เดินไม่สะดวก อ.ก.ส. จัดบริการดูแลเป็นพิเศษ ให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพ และคนชรา เช่น มีพนักงานช่วยจัดบริการรถเข็นนั่งรวมทั้งปรับให้มีทางพิเศษสำหรับผู้พิการในสำนักงานสาขาแบบใหม่ เป็นต้น ครอบคลุมไปถึงคู่ค้า และความร่วมมือ ตลอดจนให้สิทธิแก่ชุมชนผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

## การบริหารความหลากหลายของบุคลากร

อ.ก.ส. มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุ เพศ ระดับ และวุฒิการศึกษา ภูมิสำเนาและวัฒนธรรมประเพณีที่สะท้อนถึงความหลากหลายของบุคลากร ในด้านพฤติกรรม ความรู้ความสามารถ

ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ในงาน วิถีชีวิต รวมถึงมุมมองในการคิดตัดสินใจของบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจที่มุ่งหวังให้คำแนะนำแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตแก่ลูกค้าในภาคชนบท ซึ่งมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านภาษา ความเชื่อ วัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบกับการมีพื้นที่ปฏิบัติงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งทางการศึกษามีความสามารถทางด้านภาษาท้องถิ่น ความเข้าใจในวัฒนธรรมประเพณี อ.ก.ส. มีการนำไปปฏิบัติตั้งแต่การรับสมัคร โดยมีช่องทางการรับสมัครที่หลากหลายซึ่งกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มสามารถเข้าถึง ใช้หลักเกณฑ์การสรรหาที่เปิดกว้าง และการคัดเลือกยึดหลักความรู้ความสามารถ ความโปร่งใสเป็นธรรม ซึ่งผู้สมัครสามารถเลือกพื้นที่ปฏิบัติงานได้ตามความต้องการภายใต้ตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยไม่จำกัดด้านเชื้อชาติ ศาสนาและสถาบันการศึกษา และเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งแล้วมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อเรียนรู้ถึงอุดมการณ์วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการดำเนินงานในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ ตามตำแหน่ง/สายอาชีพ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

อ.ก.ส. มีบุคลากรทั้งหมด 22,684 คน เป็นพนักงาน จำนวน 20,098 คน และผู้ช่วยพนักงาน จำนวน 2,586 คน โดย อ.ก.ส. จำแนกตามเพศ สถานที่ทำงาน ระดับพนักงาน วุฒิการศึกษา และอายุ ได้ดังนี้

| ข้อมูลด้านพนักงาน               | ปี 2560    |        | ปี 2561    |        | ปี 2562    |        |
|---------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|
|                                 | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
| <b>จำแนกตามเพศ</b>              |            |        |            |        |            |        |
| จำนวนพนักงานทั้งหมด             | 22,792     | 100.00 | 22,780     | 100.00 | 22,684     | 100.00 |
| • ชาย                           | 10,718     | 47.03  | 10,588     | 46.48  | 10,323     | 45.54  |
| • หญิง                          | 12,074     | 52.97  | 12,192     | 53.52  | 12,361     | 54.46  |
| <b>จำแนกตามสถานที่</b>          |            |        |            |        |            |        |
| • สำนักงานใหญ่                  | 2,257      | 9.90   | 2,300      | 10.10  | 2,280      | 10.11  |
| • ภูมิภาค                       | 20,535     | 90.10  | 20,480     | 89.90  | 20,404     | 89.89  |
| <b>จำแนกตามระดับ</b>            |            |        |            |        |            |        |
| • ผู้บริหารและผู้บริหารระดับสูง | 44         | 0.19   | 47         | 0.21   | 38         | 0.17   |
| • พนักงานระดับบริหาร            | 1,808      | 7.93   | 1,813      | 7.96   | 1,798      | 7.92   |
| • พนักงานระดับปฏิบัติการ        | 18,353     | 80.52  | 18,344     | 80.53  | 18,276     | 80.52  |
| • ผู้ช่วยพนักงาน                | 2,587      | 11.35  | 2,576      | 11.30  | 2,586      | 11.39  |
| <b>จำแนกตามวุฒิการศึกษา</b>     |            |        |            |        |            |        |
| • ต่ำกว่าปริญญาตรี              | 2,433      | 10.67  | 1,942      | 8.53   | 1,859      | 8.17   |
| • ปริญญาตรี                     | 16,763     | 73.55  | 16,976     | 74.52  | 16,940     | 74.57  |
| • สูงกว่าปริญญาตรี              | 3,596      | 15.78  | 3,862      | 16.95  | 3,885      | 17.27  |
| <b>จำแนกตามอายุ</b>             |            |        |            |        |            |        |
| • ต่ำกว่า 35 ปี                 | 9,984      | 43.80  | 9,068      | 39.81  | 8,348      | 36.84  |
| • 36-45 ปี                      | 5,045      | 22.14  | 5,768      | 25.32  | 6,546      | 28.84  |
| • 46-55 ปี                      | 6,378      | 27.98  | 6,324      | 27.76  | 6,104      | 26.89  |
| • 56-60 ปี                      | 1,385      | 6.08   | 1,620      | 7.11   | 1,686      | 7.43   |



ปี 2562 ธ.ก.ส. จึงให้ความสำคัญกับการบริหารความหลากหลายของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยเฉพาะบุคลากร ในกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่ให้ความสนใจเรื่องการดูแลสุขภาพ การออกกำลังกาย ประกอบกับข้อมูลค่ารักษาพยาบาลของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้ ธ.ก.ส. ได้ริเริ่ม “โครงการ BAAC Fit & Firm” ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานทั่วประเทศมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดูแลสุขภาพ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านค่ารักษาพยาบาลของพนักงานมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสุขภาพประจำปีแบบเหมาจ่ายทั่วประเทศ เพื่อลดค่ารักษาพยาบาล

### ผลการดำเนินงาน

โครงการ Fit & Firm มีจำนวนพนักงานเข้าร่วมโครงการ 7,396 คน สามารถลดค่าใช้จ่ายค่ารักษาพยาบาลของพนักงาน 7.44 ล้านบาท คิดเป็น 0.99 % (ปี 61 = 751.60 ลบ. ปี 62 = 744.16 ลบ.)

### การบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ธ.ก.ส. มีกระบวนการในการทำให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ อย่างเป็นระบบ โดย ธ.ก.ส. ดำเนินการตาม พ.ร.บ. ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานด้านความปลอดภัย และสุขอนามัยในการทำงาน (คปอ.) เพื่อทำหน้าที่พิจารณา กำหนดนโยบาย แผนการดำเนินการ ที่ทำให้สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของบุคลากรทุกคน และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ ธ.ก.ส. ประจำอาคารสำนักงานใหญ่ ทั้ง 3 แห่ง (บางเขน นางเลิ้ง และประชาชื่น) ตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีการแต่งตั้งพนักงานเครือข่ายความปลอดภัย (Mr.Safety) ทุกชั้น และทุกอาคาร ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย คปอ. เพื่อทำหน้าที่รายงานเหตุการณ์ ความไม่ปลอดภัยฯ ให้กับ คปอ. สำนักงานใหญ่ทั้ง 3 อาคาร ซึ่งมากกว่าที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย สำหรับส่วนงานในภูมิภาค ธ.ก.ส. ได้แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย (จป.) ระดับบริหารและหัวหน้างาน และแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการด้านความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อมการทำงาน ประจำส่วนงานฝ่ายกิจการสาขาสภาพ และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ครอบคลุมทุกส่วนงานที่เป็นที่ตั้งของอาคารสำนักงานทั่วประเทศ

ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้เผชิญสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความเสี่ยงที่สำคัญๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพ และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ทั้งของ ธ.ก.ส. พนักงาน ลูกค้า/ผู้มาติดต่อ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาคทั่วประเทศ

1. สถานการณ์ฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM 2.5 เกินเกณฑ์มาตรฐาน จัดทำมาตรการดูแล ในสถานการณ์ฝุ่นละออง ขนาดเล็ก PM 2.5 เกินเกณฑ์มาตรฐาน เช่น พ่นละอองน้ำบนชั้นดาดฟ้า ทำความสะอาดเครื่องปรับอากาศ และการแจกหน้ากากอนามัย เป็นต้น



2. มาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ธ.ก.ส. ได้ติดตามสถานการณ์ดำเนินมาตรการเฝ้าระวังและป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 อย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารและซักซ้อมแนวทางการดำเนินงานให้พนักงานทุกคนถือปฏิบัติ เพื่อป้องกันและเฝ้าระวังการระบาดของเชื้อไวรัส ดังนี้

- แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาไวรัส COVID-19 ประจำธนาคาร เพื่อให้การป้องกันควบคุมแก้ไขปัญหาและบรรเทาผลกระทบจากการระบาดของไวรัส COVID-19
- กำหนดแนวทางปฏิบัติและมาตรการการป้องกันฯ พร้อมทั้งสื่อสารและซักซ้อมผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน บุคคลภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติงานภายใน ธ.ก.ส.
- การจัดทำประกันภัยคุ้มครองการติดเชื้อไวรัส COVID-19 แบบกลุ่ม ให้แก่พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน (ลูกจ้างประเภทที่ 1, 2) และผู้ปฏิบัติงานอื่นภายใน ธ.ก.ส. (แม้บ้านทำความสะอาด, พนักงานรักษาความปลอดภัย, ลูกจ้าง Contract Out, Outsource)



**ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่ บางเขน**

**การคัดกรอง ผู้ผ่านเข้า – ออกอาคาร ในช่วงการระบาดของเชื้อ COVID-19**

**ผู้มาติดต่อ**

- ตรวจอุณหภูมิร่างกาย บริเวณทวารอวัยวะ (ไม่เกิน 37.5°C)
- \*กรณีอุณหภูมิร่างกายอยู่เกิน 37.5°C ให้ไปแจ้งจุดคัดกรองและรับคำแนะนำ บริเวณห้อง 2 อาคารทาวเวอร์
- แสดงบัตรประชาชน ลงทะเบียนและรับเซ็นชื่อหน้างานที่ติดต่อ ณ เคาน์เตอร์บริการ
- สวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลาที่อยู่ในอาคาร
- ห้ามมีไข้หรือมีอาการอื่น

**พนักงาน**

- ตรวจอุณหภูมิร่างกาย บริเวณทวารอวัยวะ (ไม่เกิน 37.5°C)
- \*กรณีอุณหภูมิร่างกายอยู่เกิน 37.5°C ให้ไปแจ้งจุดคัดกรองและรับคำแนะนำ บริเวณห้อง 2 อาคารทาวเวอร์
- สวมหน้ากากอนามัยตลอดเวลา
- ห้ามมีไข้หรือมีอาการอื่น

**ทางเข้า – ออก อาคาร 4 จุด (เวลาเปิด – ปิด)**

อาคารทาวเวอร์  
ทางเข้า – ออก ชั้น 0 เวลา 06.00 – 19.00 น.  
ทางเข้า – ออก ชั้น 2 เปิดตลอด 24 ชั่วโมง  
อาคารพาณิชย์ / อาคารคนพิการ  
ทางเข้า – ออก ชั้น 0 เปิดตลอด 24 ชั่วโมง

ตั้งแต่วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นไป ธนาคารจะจัดการเป็นแบบ



3. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการเจ็บป่วย และโรคจากการทำงาน และมีแพทย์มาให้ความรู้เกี่ยวกับโรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน และการรักษาพยาบาลเบื้องต้นแก่พนักงาน อาทิ การปฐมพยาบาลและการช่วยฟื้นคืนชีพขั้นพื้นฐาน และโครงการจัดอบรมหลักสูตร “การใช้เครื่องกระตุกหัวใจไฟฟ้าชนิดอัตโนมัติ (AED)” และจัดซื้อและเพิ่มจุดติดตั้งเครื่องกระตุกหัวใจไฟฟ้า ชนิดอัตโนมัติ (AED) จำนวน 5 เครื่อง เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่สามารถช่วยเหลือนชีวิตพนักงาน ลูกค้า รวมทั้งผู้มาติดต่อให้มีความปลอดภัยในสถานการณ์ฉุกเฉิน รวมทั้งได้จัดอบรมการใช้เครื่องกระตุกหัวใจไฟฟ้า ชนิดอัตโนมัติ (AED) ให้แก่คณะกรรมการ คปอ. พนักงาน ฝ่ายอำนวยความสะดวก พนักงาน ฝทน. ประจำห้องพยาบาล เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ประจำจุดต้อนรับ (กลุ่ม A) และหัวหน้าและผู้ช่วยหัวหน้าเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เพื่อให้พนักงาน และผู้มาปฏิบัติงานภายใน ธ.ก.ส. สามารถใช้งานเครื่องกระตุกหัวใจไฟฟ้าชนิดอัตโนมัติ (AED) ช่วยชีวิตผู้ป่วยฉุกเฉินได้อย่างถูกต้อง จัดการอบรมหลักสูตรการปฐมพยาบาล และการช่วยฟื้นคืนชีพขั้นพื้นฐาน จำนวน 5 รุ่น มีผู้เข้ารับการอบรมรวมจำนวน 144 คน



4. การดูแลป้องกันแก้ไขยาเสพติด ธ.ก.ส. ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (สำนักงาน ป.ป.ส.) กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน เพื่อกำหนดนโยบาย จัดทำระบบการจัดการ และจัดทำมาตรฐานการป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานประกอบกิจการ (มยส.) หรือโครงการโรงงานสีขาว โดยระยะเวลาการดำเนินงานในบันทึกข้อตกลงมีระยะเวลา 3 ปี (ปีงบประมาณ 2562-2564) ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการประกาศนโยบายการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด จัดโครงการกิจกรรมป้องกัน และปราบปรามยาเสพติดในสถานประกอบการ โดยได้ดำเนินการร่วมกับสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กรุงเทพมหานคร อบรมให้ความรู้เรื่องยาเสพติดกับลูกจ้างในความดูแล โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการจำนวน 190 คน และร่วมกับสำนักงานเขตจตุจักร ดำเนินการตรวจสอบสารเสพติดในปัสสาวะของผู้เข้าร่วมโครงการทุกคน

5. จัดกิจกรรมวันความปลอดภัย ประจำปีบัญชี 2562 เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน และผู้มาปฏิบัติงานภายใน ธ.ก.ส. มีความตระหนักในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ธ.ก.ส. จัดกิจกรรมวันความปลอดภัย ประจำปีบัญชี 2562 เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน และผู้มาปฏิบัติงานภายใน ธ.ก.ส. มีความตระหนักในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผู้เข้าร่วมงานจำนวน 304 คน

การฝึกซ้อมดับเพลิงและหนีไฟ ปี 2562 และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ (Clip video) แนะนำขั้นตอนการอพยพหนีไฟประจำห้องประชุม เพื่อสื่อสาร ให้ข้อมูลด้านความปลอดภัย แนะนำขั้นตอน เส้นทางอพยพหนีไฟให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมของอาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน



#### กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการดูแลพนักงานให้มีชีวิตหลังเกษียณที่มีความสุข ในรูปของเงินบำเหน็จ โดยจ่ายเป็นเงินก้อนเดียวเมื่อพ้นสภาพการเป็นพนักงาน เกษียณอายุ หรือถึงแก่กรรม โดยจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตามมติคณะรัฐมนตรี ที่ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งที่ยังไม่ได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ต้องจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพให้แล้วเสร็จภายในปี 2540 ธ.ก.ส. จึงได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2540 มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 10,890 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 81 ของพนักงานทั้งหมด มีเงินกองทุนบำเหน็จไถ่ถอนกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน ธ.ก.ส. จำนวนเงิน 2,597 ล้านบาท การบริหารจัดการกองทุน โดยผู้จัดการกองทุนซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก ปัจจุบัน ธ.ก.ส. จ่ายเงินสมทบให้แก่พนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามอายุการทำงาน



ในอัตราร้อยละ 9-11 ของเงินเดือน โดยพนักงานที่เป็นสมาชิกสามารถเลือกจ่ายเงินสะสมเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 3-15 ของเงินเดือน รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้สมาชิกเลือกนโยบายการลงทุนตามระดับความเสี่ยงที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนนโยบายระหว่างปีได้ สำหรับสมาชิกที่มีอายุ 55 ปีบริบูรณ์ขึ้นไปและเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพไม่น้อยกว่า 5 ปี ต่อเนื่องกันก็จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

ปี 2562 ได้ส่งเสริมความรู้ในการวางแผนการเงินให้แก่พนักงาน ธ.ก.ส. โดยจัดโครงการเสริมสร้างความมั่นคงให้กับพนักงาน ธ.ก.ส. (BAAC Wealth Creation) โดยให้พนักงานตรวจสอบสุขภาพการเงินของตนเองผ่านโปรแกรมการวางแผนการเงินส่วนบุคคล (BAAC Financial Health Check) เพื่อให้ทราบฐานะทางการเงินของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนการเงินส่วนบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีการเตรียมความพร้อมสำหรับพนักงานที่จะเกษียณอายุ โดยจัดอบรมโครงการ “ชีวิตสดใสหลังวัยเกษียณ” เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักประกันสุขภาพตามสิทธิประโยชน์ ความรู้ด้านการวางแผนทางการเงิน และการลงทุนในกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ส่งผล ทำให้ ธ.ก.ส. ได้รับรางวัล “บริษัทเกษียณสุข” ระดับทอง ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จากการที่ ธ.ก.ส. มีการส่งเสริมให้พนักงานมีเงินใช้หลังเกษียณอย่างเพียงพอ โดยใช้ประโยชน์จากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

### ผลการดำเนินงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 ธ.ก.ส. มีขนาดเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเท่ากับ 21,908.87 ล้านบาท พนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุน จำนวน 19,988 คน คิดเป็นร้อยละ 99.41 ของพนักงานทั้งหมด

### กลุ่มที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อรองกับองค์กร

ธ.ก.ส. มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม ตาม พ.ร.บ. แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยมีการจัดตั้งสหภาพแรงงานที่ทำหน้าที่ในการต่อรองกับองค์กร คือ “สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (สร.ธกส.)” จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2530 มีบทบาทหน้าที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง

### ผลการดำเนินงาน

นายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างลูกจ้างด้วยกัน แสวงหาและคุ้มครองสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างของลูกจ้าง ตลอดจนดำเนินการและให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและรักษาผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจในการพิจารณาช่วยเหลือลูกจ้างตามคำร้องทุกข์ ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้กำหนดให้ทุกสาขามีตัวแทนสหภาพแรงงาน และให้ทุกฝ่ายกิจการสาขาภาคมีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ระดับภาค เพื่อเป็นกระบวนการในการปรึกษาหารือข้อปัญหา ข้อเสนอแนะ ในรูปแบบคณะกรรมการร่วมระหว่างผู้แทนฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้าง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารงานของ ธ.ก.ส. รวมถึงการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของ ธ.ก.ส. หรือเกี่ยวกับสภาพการจ้างของลูกจ้าง

### ผลการดำเนินงาน

ปีบัญชี 2562 มีพนักงานเป็นสมาชิกสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ ธ.ก.ส. จำนวน 17,385 คน คิดเป็นร้อยละ 85.94 (ข้อมูล ณ วันที่ 6 มีนาคม 2563)

### กลไกการร้องทุกข์

ธ.ก.ส. มีช่องทางการรับฟังเสียงจากพนักงาน และช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์จากพนักงานที่รู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา โดยกำหนดไว้ในระเบียบฉบับที่ 28 ว่าด้วยการร้องทุกข์ การพิจารณาเรื่องร้องทุกข์ และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างพนักงาน โดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง เรียกว่า “คณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างพนักงาน” ซึ่งพนักงานสามารถยื่นเรื่องร้องทุกข์ โดยทางใดทางหนึ่งต่อไปนี้

(1) ยื่นต่อผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปชั้นหนึ่ง และให้ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับเรื่องร้องทุกข์เสนอผู้บังคับบัญชารับชั้นเหนือขึ้นไปอีกหนึ่งชั้น เพื่อเสนอประธานคณะกรรมการภายใน 15 วันทำการนับตั้งแต่วันที่ผู้บังคับบัญชาได้รับเรื่องร้องทุกข์ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นหรือเหตุสุดวิสัยที่ไม่อาจเสนอได้ภายในกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลไว้ในบันทึกเสนอเรื่องร้องทุกข์นั้น

(2) ยื่นต่อคณะกรรมการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

(3) ยื่นต่อสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

| ตัวชี้วัด                                                               | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| ประเด็นร้องเรียนด้านสิทธิมนุษยชน                                        | ไม่มี        | ไม่มี        | ไม่มี        |
| ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการและสิทธิประโยชน์                  | 96.05        | 96.04        | 88.64        |
| ร้อยละของบุคลากรที่เข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปี                          | 100%         | 100%         | 100%         |
| ร้อยละของสาขาที่ผ่านการตรวจสภาพแวดล้อม (แสง เสียง ฝุ่น) ตามมาตรฐาน คปอ. | 100%         | 100%         | 100%         |
| จำนวนบุคลากรที่ประสบอุบัติเหตุจากการทำงานโดยตรง                         | 0 ราย        | 1 ราย        | 5 ราย        |





## การมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม



|                                |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว                | <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก</li> </ul>                                                        |
| เป้าหมาย<br>ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความรู้ทางการเงินกับสังคม (Financial Literacy)</li> <li>พัฒนาความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนเพื่อยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข</li> </ul> |
| ผลการดำเนินงาน<br>ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้ความรู้ทางการเงินแก่เกษตรกรลูกค้าและเยาวชน</li> <li>พัฒนาชุมชนผ่านเกณฑ์มาตรฐานชุมชนอุดมสุข 3,016 ชุมชน</li> </ul>          |

### แนวทางการบริหารจัดการ

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก สร้างความอยู่ดีมีสุขแก่คนในชุมชนอย่างยั่งยืน โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ ธ.ก.ส. มีร่วมกับเครือข่ายการพัฒนาในพื้นที่ สนับสนุนการสร้างกิจกรรมทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นในชุมชน ในการพัฒนาความรู้ในด้านการเงินและการประกอบอาชีพ อาทิ ความรู้ด้านการบริหารจัดการกระบวนการการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน การแปรรูปผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการสนับสนุนช่วยเหลือด้านการตลาด รวมทั้งการสนับสนุนท่องเที่ยวชุมชน

**การกำหนดชุมชนที่สำคัญ** ธ.ก.ส. ได้กำหนดหลักเกณฑ์/เงื่อนไข ซึ่งชุมชนต้องมี ดังนี้

- (1) สมาชิกของชุมชนมีความพร้อมและเต็มใจที่จะร่วมมือกับ ธ.ก.ส. ในการพัฒนาหรือสนับสนุนเพื่อให้สภาพแวดล้อม สังคมและระบบเศรษฐกิจดีขึ้น
- (2) ความต้องการของชุมชนสอดคล้องกับความสามารถในการพัฒนา ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของ ธ.ก.ส.
- (3) ชุมชนที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.
- (4) ชุมชนที่มีความจำเป็นต้องให้หน่วยงานอื่นเข้าไปดูแลหรือสนับสนุน หรือยังไม่มีหน่วยงานใดเข้าไปให้การสนับสนุน
- (5) ชุมชนที่อยู่ในเขตการดูแลของ ธ.ก.ส. เช่น ชุมชนที่อยู่พื้นที่โดยรอบกับสาขาของ ธ.ก.ส. เป็นต้น
- (6) กระบวนการของชุมชนที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน ในลักษณะเปิดโอกาสให้แก่สมาชิกทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วม โปร่งใส และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ

ในปีบัญชี 2562 คณะกรรมการ ธ.ก.ส. มีมติเห็นชอบให้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งมีโครงสร้างผู้รับผิดชอบในงานพัฒนาลูกค้าและนโยบายรัฐส่วนภูมิภาคที่ชัดเจนลงไปถึงระดับสาขา ทำให้การขับเคลื่อนงานพัฒนาลูกค้าในพื้นที่สามารถดำเนินงานร่วมกับชุมชนและเครือข่ายได้อย่างใกล้ชิด







### การให้ความรู้ทางการเงิน

ธ.ก.ส. ได้ให้ความสำคัญในการให้ความรู้ทางการเงิน เนื่องจากปัจจุบันหนี้สินในครัวเรือนของคนไทย สูงมากขึ้น จนบางคนมีรายจ่ายไม่สอดคล้องกับรายได้ จนบางครั้งต้องพึ่งพาทันทุนระบบ ดังนั้นการมีความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) เป็นสิ่งจำเป็นในการใช้ชีวิต โดยเฉพาะเกษตรกรและผู้มีรายได้น้อยซึ่งมีรายได้น้อยและไม่แน่นอนและเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้เกษตรกรลูกค้ามีความรู้ทางการเงิน รู้จักวางแผนรายรับ-รายจ่ายได้อย่างเหมาะสม อันจะช่วยป้องกันการใช้จ่ายและก่อหนี้เกินตัว โดยให้มีการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รู้จักการออมเพื่อมีเงินสำรองไว้ใช้ในยามจำเป็นกรณีฉุกเฉิน ตลอดจนรู้จักการเลือกใช้จ่ายเงินกู้และการชำระหนี้ อย่างมีวินัย โดย ธ.ก.ส. ได้จัดทำเป็นสื่อการสอน และแบบทดสอบความรู้ทางการเงินผ่านระบบออนไลน์ เพื่อที่จะให้พนักงานได้ใช้สื่อสารกับลูกค้า และผู้สนใจได้ เข้ามาศึกษาเพื่อวางแผนชีวิตและการใช้เงิน

ได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ “3 รู้ สู่ 12 แนวทางสว่างทางการเงิน” มุ่งเน้นให้มีความรู้พื้นฐานในการรู้ตนเอง รู้การออม และรู้ก่อนกู้ เพื่อนำความรู้ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้มีฐานะทางการเงินที่ดีขึ้น นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ยังได้จัดทำสื่อ ความรู้ทางการเงินสำหรับผู้ประกอบการมือใหม่ ได้แก่ “3 ก้าว 9 รู้ สู่อธุรกิจ SMEs เกษตร” ซึ่งเป็นแนวทางที่ ธ.ก.ส. จัดเตรียมความรู้ด้านการเงินสำหรับผู้ประกอบการเพื่อการเริ่มต้นธุรกิจ SME เกษตร ให้มีความรู้เกี่ยวกับการทำบัญชี การตลาด การวางแผนการใช้จ่าย การลงทุนอย่างเหมาะสม จนก้าวผ่านการเป็นผู้ผลิตไปสู่การเป็นผู้ประกอบการ SMEs เกษตร นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้ขยายช่องทางให้ความรู้ทางการเงินผ่านเทคโนโลยี Application ทางการเงินของ ธ.ก.ส. เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงความรู้ทางการเงินได้สะดวกยิ่งขึ้น

ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้จัดทำโครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่เกษตรกรในกลุ่มลูกค้าผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ซึ่งได้ดำเนินการต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปีบัญชี 2561

ผลการดำเนินงาน โครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่เกษตรกรลูกค้าผู้มีบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ มีผู้เลือกเมนูความรู้ทางการเงิน จำนวน 984,469 ราย ได้ผ่านการพัฒนาความรู้ทางการเงิน 916,722 ราย มีการจัดทำแผนการเงินและนำไปใช้จำนวน 907,794 ราย คิดเป็นร้อยละ 99.03 ของผู้ผ่านการพัฒนาความรู้ทางการเงิน





## โครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่เยาวชนในโรงเรียนธนาคาร

ธ.ก.ส. ได้ดำเนินงานโครงการโรงเรียนธนาคาร ตั้งแต่ปีบัญชี 2551 เป็นต้นมา เพื่อส่งเสริมเยาวชนให้มีความรู้ทางการเงิน ปลูกฝังวินัยทางการเงินตั้งแต่เยาว์วัย โดยจำลองธนาคารไปไว้ในโรงเรียน เป็นแหล่งเรียนรู้ฝึกปฏิบัติงานด้านการเงินการธนาคารให้แก่เยาวชนเพื่อเป็นทางเลือกในสายอาชีพ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานของธนาคาร



การดำเนินงานในปีบัญชี 2562 ได้นำร่องโครงการ “A-School” โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในโรงเรียนธนาคารขนาดใหญ่ที่มีนักเรียนจำนวน 300 คนขึ้นไป หรือโรงเรียนที่มีความประสงค์ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน จากรูปแบบเดิมที่ฝากแบบกลุ่มโครงการ เป็นให้สมาชิกโรงเรียนธนาคารสามารถเปิดบัญชีเงินฝากของนักเรียนกับ ธ.ก.ส. โดยตรง เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการบริหารจัดการ ตลอดจนเมื่อสมาชิกของโรงเรียนธนาคาร จบการศึกษาแล้ว ยังสามารถใช้บริการออมเงินกับ ธ.ก.ส. ได้อย่างต่อเนื่อง



การประกวดโรงเรียนธนาคารดีเด่นประจำปี 2562 “อัจฉริยะการออม เพื่อสร้างนักออม Gen ใหม่ ก้าวไกลสู่ A-School” มุ่งหวังสร้างแรงบันดาลใจให้เด็ก ๆ สร้างวินัยในการออม รู้คุณค่าของเงินออม การลงทุน และสร้างสังคมแห่งความไม่ประมาท ถือว่าเป็นอีกก้าวสำคัญของ ธ.ก.ส. ในการสร้างสมาชิกนักออมของโรงเรียนธนาคาร ธ.ก.ส. เตรียมความพร้อมก้าวสู่โลกดิจิทัลกับ A-School ที่ง่ายและสะดวก เหมาะกับเด็ก Gen ใหม่ ทั้งที่มีบัญชีแบบมีสมุดเงินฝาก และ A-Saving ไม่มีสมุดเงินฝาก ทำให้สามารถทำธุรกรรมผ่าน A-Mobile ได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น



## ผลการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัด             | ปีบัญชี 2562 | ปีบัญชี 2561 | ปีบัญชี 2560 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| โรงเรียนธนาคาร (แห่ง) | 2,037        | 2,274        | 2,213        |





## ชุมชนต้นแบบและศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ความยั่งยืน

ธ.ก.ส. น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและทฤษฎีใหม่ มาขยายสู่เกษตรกรรายย่อยที่เป็นเกษตรกรลูกค้า ธ.ก.ส. และประชาชนชาวไทยในชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกรและชุมชนให้สามารถพึ่งตนเอง และพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในชุมชนทั้งยังสามารถสร้างกระบวนการเชื่อมโยงเครือข่ายเศรษฐกิจชุมชนได้อย่างมั่นคง โดย ธ.ก.ส. ได้จัดทำโครงการพัฒนาชุมชนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีบัญชี 2549 โดยให้ชุมชนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาชุมชน ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีกระบวนการทำงานที่สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการร่วมคิด ร่วมกำหนดอนาคตชุมชนร่วมกันตามลำดับขั้น ให้ชุมชนพัฒนาอย่างมีระบบ คือ **ขั้นที่ 1 การพึ่งพาตนเอง** เรียนรู้การใช้ชีวิตที่มีความมั่นคงในระดับครัวเรือน ใช้บัญชีครัวเรือนเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ตนเอง นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ลดเลิกลบรายจ่าย เสริมสร้างอาชีพ **ขั้นที่ 2 การพึ่งพาซึ่งกันและกัน** เสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมกันวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ก่อเกิดเป็นธุรกิจ ใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ **ขั้นที่ 3 สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงธุรกิจชุมชน** ขยายผลต่อยอดความร่วมมือระหว่างชุมชนทางด้านการผลิต การรวบรวม การแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า การตลาด ใช้แผนธุรกิจชุมชนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการชุมชน



นอกจากนั้น ธ.ก.ส. ยังพัฒนาศูนย์เรียนรู้เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ต้นแบบ ธ.ก.ส. เพื่อเป็นศูนย์กลางในการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่เกษตรกรตามภูมิสังคม รวมทั้งสิ้น 315 ศูนย์ เพื่อให้เป็นสถานที่สำหรับร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้าง ความเข้มแข็งชุมชนและเกษตรกรบนฐานแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง สร้างโอกาสในการเรียนรู้ การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสืบทอดภูมิปัญญา วัฒนธรรม ค่านิยม และเอกลักษณ์ของศูนย์เรียนรู้ฯ ในการศึกษาดูงานของสมาชิกในชุมชน ชุมชนใกล้เคียง และผู้สนใจทั่วไป

ปีบัญชี 2562 เน้นกระบวนการเรียนรู้วิถีชีวิตของคนในชุมชน เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ก่อให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมุ่งเน้นการพัฒนาแบบพึ่งตนเอง ให้ความสำคัญในการเป็นศูนย์เรียนรู้ฯ ที่จะก่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน รวมทั้งสร้างเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ใหม่ สนับสนุนการปลูกพืชผักอินทรีย์ปลอดสารพิษไว้บริโภค เพื่อลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนและลดเสี่ยงการได้รับสารเคมีเข้าสู่ร่างกาย ตลอดจนส่งเสริมให้เกษตรกรขยายพื้นที่การปลูกพืชผักอินทรีย์ เพื่อขายสร้างรายได้แก่ครอบครัวด้วย





### พัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชนอุดมสุข

ร.ก.ส. มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และขยายผลร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในเชิงบูรณาการภายใต้แนวคิด “ร.ก.ส. มุ่งพัฒนาชุมชน สู่ชุมชนอุดมสุข” เพื่อสร้างชุมชนให้มีความสมดุล ยั่งยืน และอยู่บนหลักการเกื้อกูล แบ่งปัน และเป็นธรรม โดยยกระดับการดำเนินงานครอบคลุมในทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ประเพณี เน้นสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการดำเนินการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจสภาพแวดล้อมชุมชนก่อนการพัฒนา ร่วมวิเคราะห์และค้นหาประเด็นความต้องการการพัฒนาของชุมชน

หรือสภาพปัญหาของชุมชน/สังคมที่จะดำเนินการปรับปรุง จัดกิจกรรมประชุมสมาชิกเพื่อร่วมกันจัดทำแผนชุมชน โดยวิเคราะห์ความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ปัญหาตามความต้องการของชุมชน และความพร้อมของชุมชนในการดำเนินงาน เช่น โครงการให้ความรู้ทางการเงินแก่เกษตรกร ผู้มีรายได้น้อย โครงการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โครงการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์สู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (PGS, IFOAM, Organic Thailand) เป็นต้น หลังจากการดำเนินงานตามโครงการดังกล่าว คณะทำงานขับเคลื่อนฯ คณะกรรมการและสมาชิกในชุมชน จัดเวที Focus Group เพื่อติดตามผลลัพธ์และประโยชน์ที่เกิดขึ้น พร้อมกับประเมินมาตรฐานชุมชนอุดมสุขทั้ง 4 มิติ อาทิ

#### มิติเศรษฐกิจ

ร.ก.ส. มุ่งมั่นพัฒนานักในชุมชนมีความรู้ด้านพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และรอบทิศทาง การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อให้ชุมชนมีความรู้ในด้านการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน การทำการเกษตร แปลงใหญ่ สร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ด้วยระบบการเกษตรที่ทันสมัย สนับสนุนการพัฒนาอาชีพ สนับสนุนการเรียนรู้เกษตรกรรุ่นใหม่ทดแทนเกษตรกรผู้สูงอายุ พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ตลอดจนเชื่อมโยงการผลิตและตลาดผ่านกระบวนการสหกรณ์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10

#### มิติสังคม

ร.ก.ส. ได้จัดทำหลากหลายโครงการในการปลูกฝังคุณธรรม การทำความดีเพื่อสังคม ให้สมาชิกชุมชนได้มีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน มีความภาคภูมิใจในวิถีชุมชน เกื้อกูล แบ่งปัน มีการจัดสวัสดิการชุมชน สนับสนุนเยาวชนมีการเรียนรู้การออมควบคู่ไปกับการบริหารเงินอย่างถูกต้อง สมาชิกชุมชนมีสุขภาพดี มีความสุข มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน







### มิติสิ่งแวดล้อม

ร.ก.ส. ได้ขยายผลโครงการธนาคารต้นไม้ พัฒนารูปแบบการ  
ต้นไม้สู่ชุมชนให้มีค่า เพื่อสร้างเกรียการธรรมชาติ  
และสิ่งแวดล้อมในประเทศ ให้เกิดความอุดมสมบูรณ์  
ส่งเสริมการผลิตเกษตรปลอดภัยหรือเกษตรอินทรีย์  
สนับสนุนชุมชนให้มีส่วนร่วมในการดูแลสิ่งแวดล้อม  
รักป่า รักน้ำ รักดิน รักอากาศ

### มิติวัฒนธรรม ประเพณี

ร.ก.ส. สนับสนุนชุมชนพัฒนาศูนย์เรียนรู้ชุมชนต้นแบบ  
เศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมการอนุรักษ์ พื้นฟู สืบทอด  
วัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น การสืบทอด  
วัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น สู่เยาวชน  
ชุมชนมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนาเป็นสินค้า OTOP  
มีการจำหน่ายสินค้าที่เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่น  
ตลอดจนพัฒนาและยกระดับชุมชนท่องเที่ยวสู่มาตรฐาน  
อย่างยั่งยืน

ผลจากการประเมินชุมชนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้รับการยกระดับผ่านมาตรฐานชุมชนอุดมสุข มีจำนวนรวม  
3,016 ชุมชน จำแนกเป็น ชุมชนอุดมสุขดีเด่น จำนวน 10 ชุมชน ชุมชนอุดมสุขเดิมรักษามาตรฐานจำนวน 918 ชุมชน และชุมชนที่ผ่านเกณฑ์  
มาตรฐาน ปีบัญชี 2562 จำนวน 2,088 ชุมชน

### ผลการดำเนินงาน







## มิติด้านสิ่งแวดล้อม



เกษตรอินทรีย์  
หรือเกษตรปลอดภัย  
(GAP)  
เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ  
**13,763 ราย**  
เนื้อที่รวม  
**121,778 ไร่**

ธนาคารต้นไม้  
สู่ชุมชนไม่มีค่า  
เกษตรกรเข้าร่วมโครงการ  
**6,840 ชุมชน**  
สมาชิก  
**121,475 คน**

ได้รับรอง  
รางวัลคณาจารย์ G-Green  
ระดับประเทศ  
อาคารบางเขน สาขาศรีสะเกษ  
**ระดับทอง ระดับเงิน**  
สาขาสุนทรศาสตร์  
**ระดับทองแดง**





ระบบ  
การจัดการพลังงาน  
ผ่านการรับรอง  
(Surveillance Audit) ตามมาตรฐาน  
**ISO 50001:2011**

การปล่อย  
ก๊าซเรือนกระจก  
อาคารบางเขน  
ลดลงจากปีฐาน (2558)  
**ร้อยละ 7.38**



ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในนโยบาย Go Green สนับสนุนสินเชื่อที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Credit) ส่งเสริมการทำเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ ควบคู่การยกระดับธนาคารต้นไม้มูลค่ารวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการดำเนินงานที่ใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Banking)



## การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

### ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม



|                             |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมายระยะยาว             | <ul style="list-style-type: none"> <li>การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Banking)</li> </ul>                                             |
| เป้าหมาย ปีบัญชี 2562       | <ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและอาคารเขียว ตามมาตรฐานสากล</li> <li>ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก</li> </ul>                                      |
| ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2562 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผ่านการรับรอง (Surveillance Audit) ระบบการจัดการพลังงานตามมาตรฐาน ISO 50001:2011</li> <li>ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ตามเป้าหมาย</li> </ul> |

#### แนวทางการบริหารจัดการ

จ.ก.ส. มุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จึงได้จัดทำมีนโยบายสิ่งแวดล้อมและสำนักงานสีเขียวของธนาคาร โดยมีคณะทำงานด้านการจัดการพลังงานและอาคารเขียว

จ.ก.ส. เป็นผู้กำกับดูแล และกลุ่มงานบริหารทรัพยากรอาคารและอนุรักษ์พลังงาน ในสังกัดฝ่ายอำนวยการ (ผอ.ก.) เป็นผู้ขับเคลื่อนงานในภาพรวม เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Banking) และการเป็นธนาคารที่ยั่งยืน (Sustainable Bank)

#### กรอบแนวคิด (Concept Framework) การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม





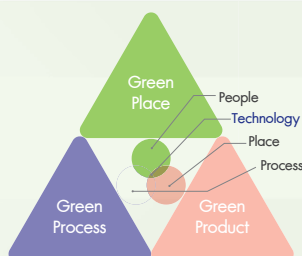


กรอบแนวคิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ธ.ก.ส. ใช้แนวทางความยั่งยืนด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล (Environmental Social Governance: ESG) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) มากำหนดนโยบาย Go Green และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณาการเพื่อความยั่งยืนของเศรษฐกิจฐานราก สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งใช้กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพสีเขียวในการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) มาตรฐานระบบการจัดการพลังงาน ISO 50001:2011 หลักการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศ

เศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) ตามแนวทางปฏิบัติ ISO 14045 มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) และกฎหมายด้านการอนุรักษ์พลังงาน มติคณะรัฐมนตรีเรื่อง มาตรการลดใช้พลังงานภาครัฐ พ.ศ. 2556

ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้ขับเคลื่อนภารกิจงานการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อมสู่การปฏิบัติทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (Deployment) ภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility Management) ด้วยกลยุทธ์ 3P และ IT ดังนี้

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| People     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ส่งเสริมความรู้การอนุรักษ์พลังงาน</li> <li>2) อนุรักษ์สร้างจิตสำนึกการใช้ทรัพยากรคุ้มค่า</li> <li>3) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้พลังงาน</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Place      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เปลี่ยนหลอดไฟเป็นหลอดประหยัดพลังงาน LED</li> <li>2) เปลี่ยนการใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าด้วยพลังงานแสงอาทิตย์ (Solar Cell)</li> <li>3) ติดตั้งอุปกรณ์ควบคุมความเร็วรอบมอเตอร์คอมเพรสเซอร์ (Adaptive Frequency Drive: AFD) ให้แก่เครื่องทำน้ำเย็นระบบปรับอากาศ (Chiller)</li> <li>4) ติดตั้ง Street Light Solar Cell จำนวน 4 โคม และ Street Light LED จำนวน 25 โคม รอบอาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน</li> <li>5) ปรับปรุงระบบเครื่องปรับอากาศชนิดน้ำยา เป็นระบบปรับอากาศแบบใช้น้ำเย็น</li> <li>6) ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ เพื่อลดการสูญเสียพลังงาน</li> <li>7) สาขาทันแบบประหยัดพลังงานไฟฟ้า</li> <li>8) โครงการประกวดรางวัลสำนักงานสีเขียว (Green Office)</li> </ol> |
| Process    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) บำรุงรักษาอุปกรณ์ไฟฟ้าซึ่งป้องกันตามรอบมาตรฐาน (Preventive Maintenance)</li> <li>2) อนุรักษ์ล้างเครื่องปรับอากาศพร้อมกันทั่วประเทศ</li> <li>3) นำน้ำทิ้งของเครื่องปรับอากาศกลับไปใช้รดน้ำต้นไม้</li> <li>4) นำน้ำทิ้งที่บำบัดแล้วกลับไปใช้รดน้ำต้นไม้</li> <li>5) การจัดการของเสียและการคัดแยกขยะ</li> <li>6) อนุรักษ์โครงการ “ลดรับ ลดให้ ลดใช้ถุงพลาสติก”</li> <li>7) อนุรักษ์มาตรการลดการใช้ไฟฟ้าและน้ำประปา</li> <li>8) โครงการที่ปรึกษาพลังงานตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่าง ธ.ก.ส. กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)</li> <li>9) โครงการปิดไฟลดโลกร้อน “ปิดไฟ 1 ชั่วโมง เพื่อลดโลกร้อน” วันที่ 28 มีนาคม 2563</li> </ol>             |
| Technology | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการจัดการพลังงานด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์</li> <li>2) การใช้เทคโนโลยีพลังงานแสงอาทิตย์ทดแทนการใช้พลังงานไฟฟ้า</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)  
อาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน  
ผ่านการรับรอง (Surveillance Audit)  
Certificate Number : 76828/A/0001/NA/En  
ระบบการจัดการพลังงาน ISO 50001:2011  
เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2562 ระยะเวลาการรับรอง 3 ปี  
(8 ก.ย. 2562 ถึง 7 ก.ย. 2565)



### แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมสำคัญ ด้านการอนุรักษ์พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม

#### • เสริมสร้างความยั่งยืนเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้ร่วมกับที่ปรึกษาพัฒนาแนวทางการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์ สินค้าและการบริการเพิ่มขึ้น และลดการใช้ทรัพยากรที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้นำร่องในการดำเนินงานรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด 9 สาขา เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 14045 โดยได้ระดมความคิดในการจัดทำแผนงาน/กิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เมื่อวันที่ 30-31 ตุลาคม 2562 ณ โรงแรมริชมอนด์ จ.นนทบุรี มีดังนี้

- เปลี่ยนหลอดไฟฟ้าแสงสว่างเป็นหลอดประหยัดพลังงาน LED
- ปรับปรุงระบบปรับอากาศจุดบริการลูกค้าและของสำนักงาน
- พัฒนาการจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากร และติดตามการดำเนินงานให้ถูกต้อง ครบถ้วนตามมาตรฐาน
- พัฒนาการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรของอาคารสำนักงาน

### สาขานำร่อง

| ลำดับ | สาขา           | จังหวัด       | รูปทรงอาคาร            |
|-------|----------------|---------------|------------------------|
| 1     | บางเขน         | กรุงเทพมหานคร | รูปพิเศษ               |
| 2     | นครชัยศรี      | นครปฐม        | รูปทิวศักดิ์           |
| 3     | พระสมุทรเจดีย์ | สมุทรปราการ   | อาคารเช่า              |
| 4     | สมุทรสาคร      | สมุทรสาคร     | รูปหกเหลี่ยม           |
| 5     | ตะพานหิน       | พิจิตร        | รูปพิเศษ               |
| 6     | น่าน้อย        | น่าน          | Area สูง 2 ชั้น        |
| 7     | ปลาปาก         | นครพนม        | มาตรฐาน 3 ชั้น 12 เมตร |
| 8     | ปากพะยูน       | พัทลุง        | Area สูง 3 ชั้น        |
| 9     | ศรีสะเกษ       | ศรีสะเกษ      | รูปหกเหลี่ยม           |

### การติดตามการจัดเก็บข้อมูลและกระบวนการตามมาตรฐาน ISO14045



สาขาสมุทรสาคร



สาขานครชัยศรี



สาขาบางเขน



สาขาพระสมุทรเจดีย์



สาขาปลาปาก



สาขาศรีสะเกษ



สาขาตะพานหิน



สาขาปากพะยูน



สาขานาน้อย



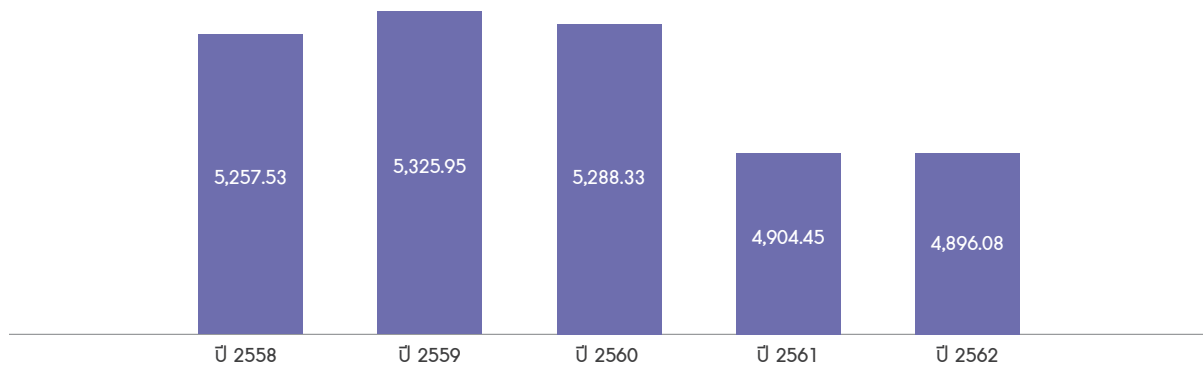


• **การประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (CO<sub>2</sub>e) อาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน**

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร โดยคณะทำงานด้านการจัดการพลังงานและอาคารเขียว ธ.ก.ส. กำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ มาตรการลดการใช้พลังงานไฟฟ้า ลดการใช้น้ำมัน

ลดการใช้น้ำประปา ลดการใช้กระดาษ งดพลาสติก การจัดการของเสีย คัดแยกขยะรีไซเคิล เป็นต้น ในการประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของ ธ.ก.ส. ได้จัดทำงานจัดเก็บบันทึกข้อมูลบัญชีรายการก๊าซเรือนกระจกขององค์กร และใช้เครื่องมือคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กรจากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) ในการวิเคราะห์คำนวณและการทวนสอบความถูกต้อง

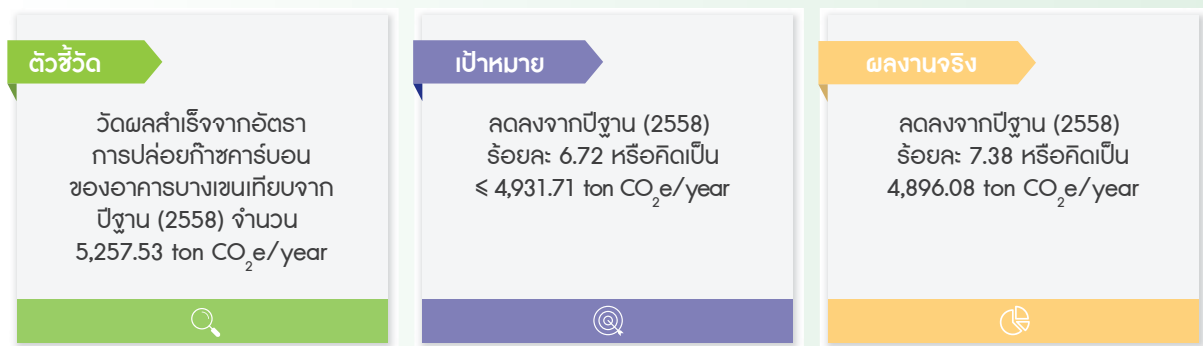
**การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเปรียบเทียบปี 2558-2562 tCO<sub>2</sub>e (ton)**



ในปีบัญชี 2562 จากการจัดเก็บข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม หรือคาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร ของอาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน ซึ่งเป็นส่วนงานนำร่องเพื่อประเมินคาร์บอนฟุตพริ้นท์

โดยวัดผลสำเร็จจากอัตราการปล่อยก๊าซคาร์บอนของอาคารบางเขน เทียบจากปีฐาน (2558)

**ผลการดำเนินงาน**



• **การอนุรักษ์และประหยัดพลังงาน**

ธ.ก.ส. มุ่งมั่นยกระดับการบริหารจัดการด้านพลังงานอย่างเป็นระบบ โดยได้ชักชวนมาตรการประหยัดพลังงานและทรัพยากรอาคารของ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2562 ให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน ลูกจ้าง และผู้ใช้อาคารสำนักงานทุกส่วนงาน ดำเนินการตามนโยบายอนุรักษ์และประหยัดพลังงาน นโยบายสิ่งแวดล้อมและสำนักงานสีเขียว รวมถึงปฏิบัติตามมาตรการต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. อย่างต่อเนื่อง ชักชวนเพื่อเตรียมความพร้อมรับการตรวจประเมินระบบการจัดการพลังงาน (ISO 50001:2011) อาคารสำนักงานใหญ่ ตลอดจนจัดโครงการอบรม "การสร้างจิตสำนึกเพื่อการอนุรักษ์พลังงานในองค์กร" เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2562 ณ ห้องประชุมจำเนียรสาร ชั้น 24 อาคารบางเขน มีจำนวนผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 230 คน





**โครงการเปลี่ยนหลอดไฟ LED** อ.ก.ส. ได้ดำเนินโครงการ สาขาทันแบบประหยัดพลังงานต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีบัญชี 2560 โดยการคัดเลือกสาขาทันแบบตามรูปทรงอาคารต่าง ๆ ของ อ.ก.ส. และเข้าไป ดำเนินการสำรวจอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในอาคารสำนักงานสาขา ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า หลอดไฟฟ้ายางแสงสว่างที่สาขาใช้งานมีสภาพเก่า ใช้งานมานาน และทำให้สิ้นเปลืองพลังงานสูง อ.ก.ส. จึงให้เปลี่ยนหลอดไฟฟ้ายางแสงสว่างจากชนิดธรรมดา (T8) เป็นหลอดไฟฟ้ายางแสงสว่างชนิดประหยัดพลังงาน (LED) ให้แก่สาขาทันแบบและขยายผลการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง

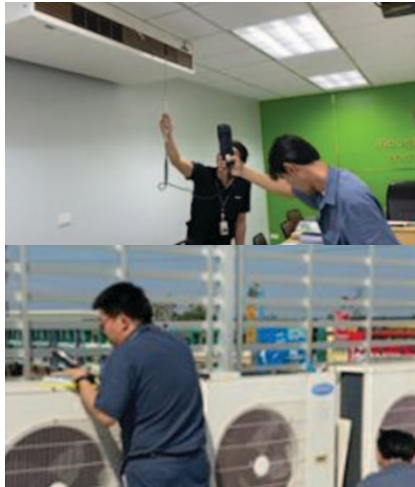
ในปีบัญชี 2562 กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดเป็นจำนวนสาขาที่ต้อง ดำเนินการการปรับเปลี่ยนหลอดไฟ LED และสามารถลดค่าไฟฟ้าให้แก่ สาขาทั้ง 60 สาขา หลังการเปลี่ยนหลอดไฟ LED ในช่วงเดือนตุลาคม- ธันวาคม 2562 สามารถลดค่าไฟฟ้าในภาพรวมลงได้ 19.83% ซึ่งถือว่า สามารถลดค่าไฟฟ้าให้แก่ อ.ก.ส. ได้มากกว่าเป้าหมายที่กำหนด

#### โครงการตรวจประเมินศักยภาพการใช้พลังงานของสาขานำร่อง ปี 2562

อ.ก.ส. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือโครงการที่ปรึกษา พลังงาน กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ภายใต้โครงการ นำร่องมาตรการบังคับใช้เกณฑ์มาตรฐานอนุรักษ์พลังงานสำหรับ

ผู้ผลิตและจำหน่ายพลังงาน Energy Efficiency Resources Standard: EERS เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2562 โดย กฟผ. จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา พลังงานให้แก่ อ.ก.ส. โดยจะเข้าไปสำรวจและประเมินศักยภาพ การใช้ไฟฟ้า ศึกษาวิเคราะห์ และให้คำปรึกษาด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้พลังงานไฟฟ้าในมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการและ เกิดผลประหยัดไฟฟ้า รวมถึงตรวจวัดและพิสูจน์ผลประหยัดที่เกิดขึ้น จากการดำเนินมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยไม่มี ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

ปีบัญชี 2562 กฟผ. ได้สำรวจและประเมินศักยภาพการใช้พลังงาน ไฟฟ้าของสาขานำร่องตามโครงการสาขาทันแบบประหยัดพลังงาน และสาขานำร่องการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco Efficiency) รวม 7 สาขา ได้แก่ สาขาบางเลน สาขานครชัยศรี สาขา กระทุ่มแบน สาขาสุพรรณบุรี สาขาบางหลวง สาขากำแพงแสน และ สาขาพระสมุทรเจดีย์ โดยแนะนำให้ทุกสาขาดำเนินการเปลี่ยนหลอดไฟ เป็นหลอดประหยัดพลังงาน (LED) รวมทั้งปรับลดจำนวนหลอดไฟ ในบริเวณพื้นที่ที่มีความเข้มของแสงสว่างสูงกว่ามาตรฐานกำหนด ผลจาก การดำเนินการทุกสาขาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และลดค่าไฟฟ้าลงได้



#### ผลการดำเนินงาน

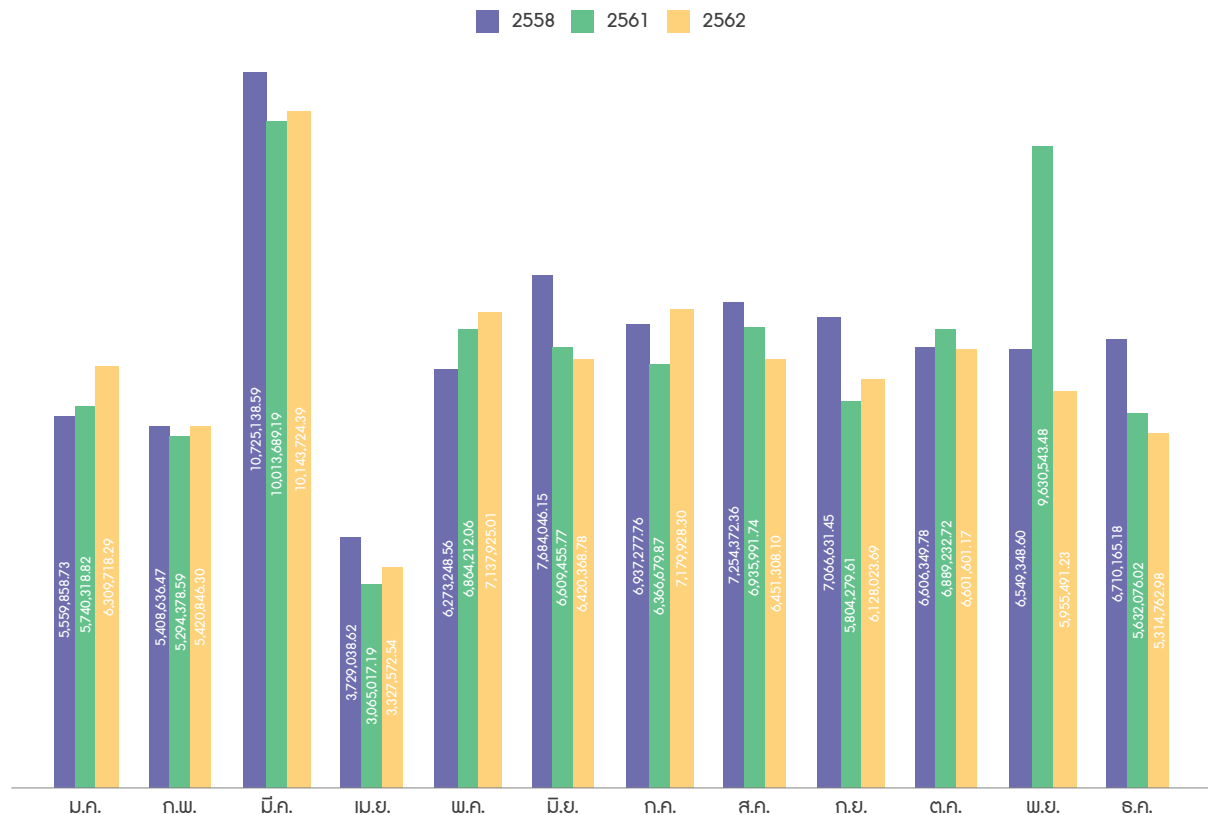
| ตัวชี้วัด                                                                                  | เป้าหมาย                                                                                                                         | ผลงานจริง                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราเฉลี่ยการลดค่าไฟฟ้าของสาขเป้าหมาย</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนหลอดไฟ LED ครอบคลุม 60 สาขา</li> <li>- ลดค่าไฟฟ้าสาขเป้าหมายเฉลี่ย 5%</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการครอบคลุม 60 สาขา</li> <li>- ลดค่าไฟฟ้าสาขเป้าหมายเฉลี่ย 19.83%</li> </ul> |
| <p>ลดค่าเฉลี่ยไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นจากปี 2561 เฉลี่ยต่อปี</p>                                  | <p>ลดค่าเฉลี่ยไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยต่อปี จาก 10.26% ลง 5% หรือ ค่าเฉลี่ยไฟฟ้าปี 2562 เพิ่มขึ้นไม่เกิน 5.26%</p>                | <p>ค่าเฉลี่ยไฟฟ้าปี 2562 เทียบกับปี 2561 ลดลง 3.11%</p>                                                                     |



ตารางข้อมูลการใช้พลังงานไฟฟ้า ปีบัญชี 2562 เทียบปี 2561 และปีฐาน 2558

| เดือน | จำนวนหน่วยค่าไฟฟ้าที่ใช้จริง (Kwh) |               |               | อัตราประหยัด (%)      |        | อัตราประหยัด (%)      |        |
|-------|------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|--------|-----------------------|--------|
|       | 2558                               | 2561          | 2562          | ปี 2561 เทียบ ปี 2552 |        | ปี 2562 เทียบ ปี 2558 |        |
| ม.ค.  | 5,559,858.73                       | 5,740,318.82  | 6,309,718.29  | เพิ่มขึ้น             | 9.92   | เพิ่มขึ้น             | 13.49  |
| ก.พ.  | 5,408,636.47                       | 5,294,378.59  | 5,420,846.30  | เพิ่มขึ้น             | 2.39   | เพิ่มขึ้น             | 0.23   |
| มี.ค. | 10,725,138.59                      | 10,013,689.19 | 10,143,724.39 | เพิ่มขึ้น             | 1.30   | ลดลง                  | -5.42  |
| เม.ย. | 3,729,038.62                       | 3,065,017.19  | 3,327,572.54  | เพิ่มขึ้น             | 8.57   | ลดลง                  | -10.77 |
| พ.ค.  | 6,273,248.56                       | 6,864,212.06  | 7,137,925.01  | เพิ่มขึ้น             | 3.99   | เพิ่มขึ้น             | 13.78  |
| มิ.ย. | 7,684,046.15                       | 6,609,455.77  | 6,420,368.78  | ลดลง                  | -2.86  | ลดลง                  | -16.45 |
| ก.ค.  | 6,937,277.76                       | 6,366,679.87  | 7,179,928.30  | เพิ่มขึ้น             | 12.77  | เพิ่มขึ้น             | 3.50   |
| ส.ค.  | 7,254,372.36                       | 6,935,991.74  | 6,451,308.10  | ลดลง                  | -6.99  | ลดลง                  | -11.07 |
| ก.ย.  | 7,066,631.45                       | 5,804,279.61  | 6,128,023.69  | เพิ่มขึ้น             | 5.58   | ลดลง                  | -13.28 |
| ต.ค.  | 6,606,349.78                       | 6,889,232.72  | 6,601,601.17  | ลดลง                  | -4.18  | ลดลง                  | -0.07  |
| พ.ย.  | 6,549,348.60                       | 9,630,543.48  | 5,955,491.23  | ลดลง                  | -38.16 | ลดลง                  | -9.07  |
| ธ.ค.  | 6,710,165.18                       | 5,632,076.02  | 5,314,762.98  | ลดลง                  | -5.63  | ลดลง                  | -20.80 |
| รวม   | 80,504,112.25                      | 78,845,875.06 | 76,391,270.78 | ลดลง                  | -3.11  | ลดลง                  | -5.11  |

กราฟการเปรียบเทียบการใช้พลังงานไฟฟ้า ภาพรวมของ ธ.ก.ส. ในปีบัญชี 2562 เทียบกับปีฐาน 2558 (หน่วย)





### • การใช้น้ำประปา

อ.ก.ส. ได้กำหนดให้การใช้น้ำประปาเป็นสิ่งที่จำเป็นที่พนักงานของ อ.ก.ส. ต้องให้ความสำคัญและดำเนินการใช้อย่างประหยัด เนื่องจากมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้นแบบของการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างประหยัด ดังนั้น อ.ก.ส. จึงได้รณรงค์ และกำหนดมาตรการประหยัดน้ำ โดยใช้หลัก 3R เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรน้ำ

ของ อ.ก.ส. โดยปรับวาล์วน้ำอ่างล้างมือให้เหมาะสมไม่แรงจนเกินไป เพื่อลดการสิ้นเปลือง รณรงค์กดน้ำโถชักโครกครั้งเดียว ระบบโถชักโครกรุ่นเก่ามีถึงพักน้ำขนาดใหญ่ ให้ใช้ขวดน้ำใส่แทนที่น้ำเพื่อลดปริมาณการใช้น้ำ ห้ามใช้น้ำประปาของ อ.ก.ส. ล้างรถยนต์ส่วนตัว และนำน้ำทิ้งกลับมาใช้งาน ใช้น้ำทิ้งรดน้ำต้นไม้แทนการใช้น้ำประปา

### ข้อมูลการนำน้ำทิ้งกลับมาใช้งาน

หน่วย : ลบ.ม.

| เดือน      | น้ำทิ้งของเครื่องปรับอากาศ | น้ำทิ้งที่บำบัดแล้ว |
|------------|----------------------------|---------------------|
| ม.ค. 2562  | 35                         | 1,307               |
| ก.พ. 2562  | 40                         | 1,261               |
| มี.ค. 2562 | 70                         | 722                 |
| เม.ย. 2562 | 69                         | 2,270               |
| พ.ค. 2562  | 17                         | 2,176               |
| มิ.ย. 2562 | 15                         | 1,706               |
| ก.ค. 2562  | 28                         | 1,738               |
| ส.ค. 2562  | 27                         | 170                 |
| ก.ย. 2562  | 37                         | 110                 |
| ต.ค. 2562  | 22                         | 192                 |
| พ.ย. 2562  | 10                         | 198                 |
| ธ.ค. 2562  | 17                         | 559                 |
| รวม        | 387                        | 12,409              |



กิจกรรมนำน้ำทิ้งของเครื่องปรับอากาศกลับไปใช้รดน้ำต้นไม้



กิจกรรมนำน้ำทิ้งที่บำบัดแล้วกลับไปใช้รดน้ำต้นไม้

### ผลการดำเนินงาน

#### ตัวชี้วัด

ลดการใช้น้ำอาคารบางเขนลง  
จากปีฐาน 2558



#### เป้าหมาย

ลดการใช้น้ำลงจากปีฐาน 2558  
มากกว่าร้อยละ 3



#### ผลงานจริง

ลดการใช้น้ำลงจากปีฐาน 2558  
ร้อยละ 12.76



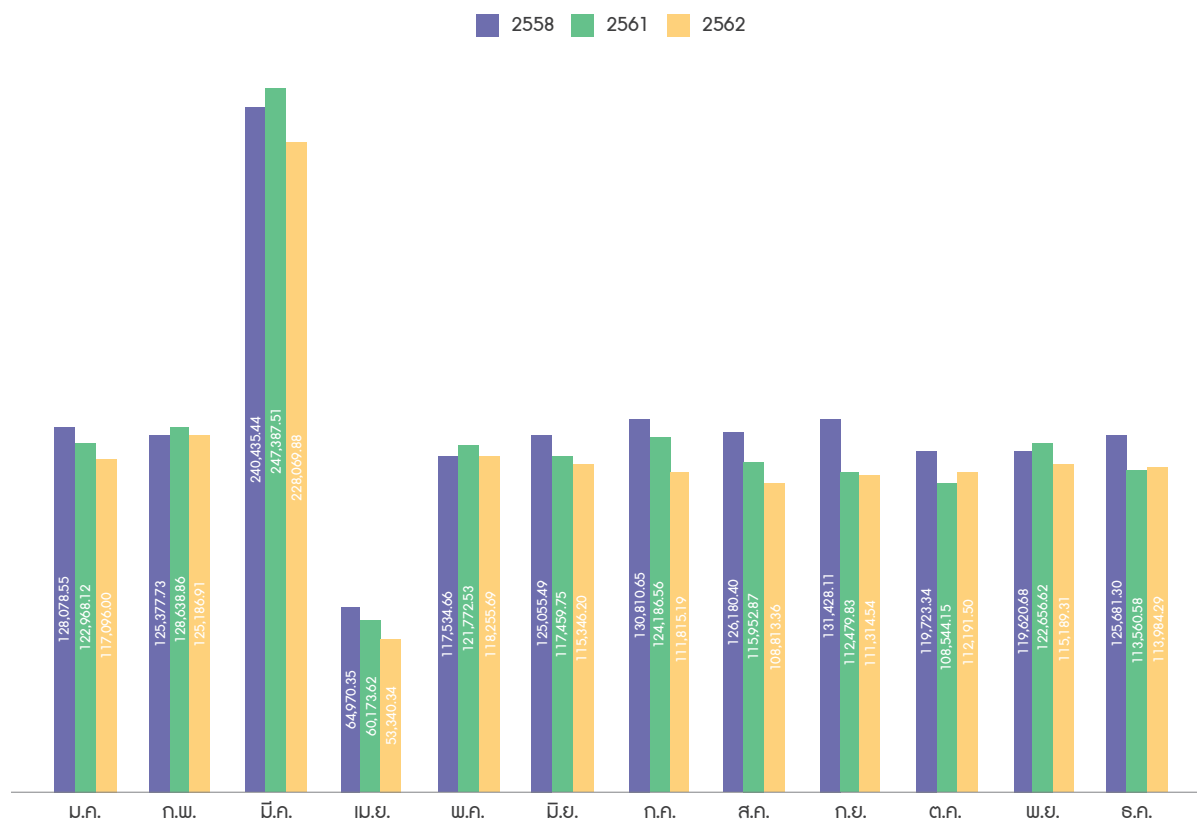




ตารางข้อมูลค่าน้ำประปา ปีบัญชี 2562 เทียบปี 2561 และปีฐาน 2558

| เดือน | จำนวนหน่วยค่าน้ำที่ใช้จริง (ลบ.ม.) |              |              | อัตราประหยัด (%)      |       |
|-------|------------------------------------|--------------|--------------|-----------------------|-------|
|       | 2558                               | 2561         | 2562         | ปี 2562 เทียบ ปี 2558 |       |
| ม.ค.  | 128,078.55                         | 122,968.12   | 117,096.00   | ลดลง                  | 8.57  |
| ก.พ.  | 125,377.73                         | 128,638.86   | 125,186.91   | ลดลง                  | 0.15  |
| มี.ค. | 240,435.44                         | 247,387.51   | 228,069.88   | ลดลง                  | 5.14  |
| เม.ย. | 64,970.35                          | 60,173.62    | 53,340.34    | ลดลง                  | 17.90 |
| พ.ค.  | 117,534.66                         | 121,772.53   | 118,255.69   | เพิ่มขึ้น             | 0.61  |
| มิ.ย. | 125,055.49                         | 117,459.75   | 115,346.20   | ลดลง                  | 7.76  |
| ก.ค.  | 130,810.65                         | 124,186.56   | 111,815.19   | ลดลง                  | 14.52 |
| ส.ค.  | 126,180.40                         | 115,952.87   | 108,813.36   | ลดลง                  | 13.76 |
| ก.ย.  | 131,428.11                         | 112,479.83   | 111,314.54   | ลดลง                  | 15.30 |
| ต.ค.  | 119,723.34                         | 108,544.15   | 112,191.50   | ลดลง                  | 6.29  |
| พ.ย.  | 119,620.68                         | 122,656.62   | 115,189.31   | ลดลง                  | 3.70  |
| ธ.ค.  | 125,681.30                         | 113,560.58   | 113,984.29   | ลดลง                  | 9.31  |
| รวม   | 4,664,690.10                       | 4,487,342.97 | 4,291,809.64 | ลดลง                  | 7.99  |

กราฟการเปรียบเทียบการใช้น้ำประปา ภาพรวมของ ร.ก.ส. ในปีบัญชี 2562 เทียบกับปีฐาน 2558 (ลบ.ม.)





### • การจัดการของเสียและการคัดแยกขยะ

ร.ก.ส. ให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียด้วยหลัก 3R (Reduce Reuse Recycle) โดยฝ่ายอำนวยการ (ฟอก.) ได้สำรวจพื้นที่การดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ ในบริเวณสำนักงาน พฤติกรรมการทิ้งขยะของพนักงาน และนำไปวางแผนเพื่อกำหนดจุดวางถังขยะในบริเวณพื้นที่ที่เหมาะสม พร้อมจัดเตรียมถังขยะแยกแต่ละประเภท เช่น ขยะรีไซเคิล (ถังสีเหลือง) ขยะทั่วไป (ถังสีน้ำเงิน) และขยะเปียก (ถังสีเขียว) เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้แม่บ้านทำความสะอาดที่ดูแลในแต่ละชั้นตรวจสอบพฤติกรรม การทิ้งขยะ การแยกขยะของพนักงาน และบันทึกปริมาณขยะเป็นรายเดือน ทุกเดือน

การจัดให้มีการคัดแยกขยะตามองค์ประกอบของขยะ เพื่อเป็นประโยชน์ ในการจัดการให้มีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีจุดวางถังขยะชั้นละ 1 จุด ให้บริการทุกชั้นของอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบในการทิ้งขยะ และการจัดเก็บขยะของพนักงานที่ดูแล กำหนดให้มีการทำลายกระดาษ เอกสารสำคัญก่อนการนำไปทิ้ง การบริหารจัดการ ได้คัดแยกขยะ ประเภทกระดาษออกมาเฉพาะด้วยการมัดรวมแยกประเภทกระดาษขาว หรือกระดาษหนังสือพิมพ์ นำไปขายเพื่อนำรายได้เข้ามูลนิธิอาจารย์ จำเริญ สารนาค ซึ่งเป็นมูลนิธิที่ช่วยเหลือเกษตรกร และเพื่อช่วยเหลือ เพื่อนพนักงาน ตลอดจนกิจกรรมสาธารณกุศล หรือสาธารณประโยชน์อื่น ๆ



### รายการคัดแยกขยะ อาคารสำนักงานใหญ่ บางเขน ประจำปี 2562

| ลำดับ | รายการขยะ                     |          | ปริมาณ (หน่วยเป็นกิโลกรัม/ลิตร) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | รวม       |
|-------|-------------------------------|----------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|       | ประจำเดือน                    | ม.ค.     | ก.พ.                            | มี.ค.    | เม.ย.    | พ.ค.     | มิ.ย.    | ก.ค.     | ส.ค.     | ก.ย.     | ต.ค.     | พ.ย.     | ธ.ค.     |           |
| 1     | กระดาษ (PAPER)                | 3,539.00 | 2,815.00                        | 3,340.00 | 2,800.00 | 3,024.00 | 2,398.00 | 1,854.00 | 3,042.00 | 2,143.00 | 2,657.00 | 2,375.00 | 2,115.00 | 32,102.00 |
| 2     | สิ่งทอ (Textile)              | 15.00    | 8.00                            | 9.00     | 5.00     | 13.00    | 5.00     | 7.00     | 10.00    | -        | 6.00     | 9.00     | -        | 87.00     |
| 3     | อาหาร (Food/Sludge)           | 2,625.00 | 2,205.00                        | 2,325.00 | 1,598.00 | 2,063.00 | 2,050.00 | 1,977.00 | 2,450.00 | 2,745.00 | 2,220.00 | 1,838.00 | 2,452.00 | 26,548.00 |
| 4     | เศษไม้ (Wood chip)            | 30.00    | 15.00                           | 31.00    | 25.00    | 20.00    | 10.00    | 44.00    | 30.00    | 2.00     | 22.00    | 17.00    | 4.00     | 250.00    |
| 5     | ผ้าอ้อม ผ้าอนามัย (Nappies)   | 477.00   | 402.00                          | 515.00   | 410.00   | 397.00   | 375.00   | 395.00   | 420.00   | 439.00   | 583.00   | 434.00   | 397.00   | 5,244.00  |
| 6     | เศษใบไม้ (Garden & Park)      | 239.00   | 339.00                          | 275.00   | 217.00   | 269.00   | 214.00   | 243.00   | 315.00   | 438.00   | 620.00   | 394.00   | 386.00   | 3,949.00  |
| 7     | ยาง หนัง (Rubber and leather) | 17.00    | 5.00                            | 11.00    | 5.00     | 13.00    | -        | -        | 8.00     | -        | -        | -        | -        | 59.00     |
| 8     | แก้ว                          | 185.00   | 228.00                          | 217.00   | 207.00   | 239.00   | 219.00   | 171.00   | 230.00   | 28.00    | 225.00   | 228.00   | 25.00    | 2,202.00  |
| 9     | อลูมิเนียม (กระป๋อง)          | 20.00    | 8.00                            | 10.00    | 14.00    | 10.00    | 7.00     | 7.00     | 10.00    | 5.00     | 8.00     | 14.00    | 10.00    | 123.00    |
| 10    | กล่องโฟม (Polystyrene)        | 37.00    | 17.00                           | 37.00    | 22.00    | 30.00    | 13.00    | 17.00    | 22.00    | 26.00    | 32.00    | 37.00    | 25.00    | 315.00    |
| 11    | ถุงพลาสติก PP (ถุงใส)         | 33.00    | 15.00                           | 13.00    | 20.00    | 9.00     | 15.00    | 16.00    | 20.00    | 7.00     | 15.00    | 23.00    | 9.00     | 195.00    |
| 12    | ถุงพลาสติก PE (ถุงหุ้ม)       | 29.00    | 14.00                           | 17.00    | 13.00    | 10.00    | 17.00    | 14.00    | 26.00    | 6.00     | 6.00     | 16.00    | 12.00    | 180.00    |
| 13    | ขวดพลาสติก PET (ขวดใส)        | 297.00   | 280.00                          | 335.00   | 217.00   | 279.00   | 246.00   | 239.00   | 300.00   | 101.00   | 29.00    | 161.00   | 91.00    | 2,575.00  |
| 15    | ขวดพลาสติก HDPE (ขวดหุ้ม)     | 139.00   | 111.00                          | 105.00   | 115.00   | 141.00   | 107.00   | 80.00    | 96.00    | 100.00   | 132.00   | 113.00   | 92.00    | 1,331.00  |
| 17    | กล่องพลาสติก (Polypropylene)  | 56.00    | 45.00                           | 28.00    | 45.00    | 35.00    | 24.00    | 50.00    | 48.00    | 44.00    | 38.00    | 25.00    | 35.00    | 473.00    |
| 18    | เหล็ก                         | 43.00    | 22.00                           | 27.00    | 30.00    | 21.00    | 12.00    | 30.00    | 22.00    | 7.00     | 25.00    | 16.00    | 10.00    | 265.00    |
|       | รวม                           | 7,781.00 | 6,529.00                        | 7,295.00 | 5,743.00 | 6,573.00 | 5,712.00 | 5,144.00 | 7,049.00 | 6,091.00 | 6,618.00 | 5,700.00 | 5,663.00 | 75,898.00 |



### โครงการรณรงค์ “ลดรับ ลดให้ ลดใช้ถุงพลาสติก”

ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างองค์ความรู้และการมีส่วนร่วมในการรักษาสีสิ่งแวดล้อมของพนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน ลูกจ้างทุกคนภายในองค์กร “ทำความดีด้วยหัวใจ ลดภัยสิ่งแวดล้อม” “ลดรับ ลดให้ ลดใช้ถุงพลาสติก” เพื่อลดปริมาณขยะมูลฝอย ลดการใช้ถุงพลาสติกหิ้ว และงดใช้โฟมบรรจุอาหาร รวมทั้งร่วมบริจาคถุงผ้า เพื่อนำไปมอบให้โรงพยาบาลทั่วประเทศใส่ยาให้ผู้ป่วยนำกลับบ้าน รวมทั้งขอความร่วมมือผู้บริหาร พนักงาน ผู้ช่วยพนักงาน และลูกจ้างธนาคารทุกคน งดใช้ถุงพลาสติกหิ้วและกล่องโฟมพร้อมกันตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสิ่งแวดล้อมและสำนักงานสีเขียวของธนาคาร



ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้ชักชวนการดำเนินโครงการและขอความร่วมมือทุกส่วนงานปฏิบัติตามมาตรการโครงการรณรงค์ “ลดรับ ลดให้ ลดใช้ถุงพลาสติก” เผยแพร่สื่อดิจิทัลประชาสัมพันธ์ความเสี่ยงตามสายจัดทำคู่มือโครงการ “ลดรับ ลดให้ ลดใช้ถุงพลาสติก” (KIOSK) เพื่อรับบริจาคและให้ยืมถุงผ้า จำนวน 3 ตู้ติดตั้งที่บริเวณ ชั้น G และชั้น 2 อาคารทาวเวอร์ และชั้น G อาคารคอมพิวเตอร์ รวมทั้งนำไปติดตั้งรณรงค์ในบริเวณที่ ธ.ก.ส. จัดตลาดนัดประชารัฐเป็นประจำทุกสัปดาห์ จัดทำ Infographic รณรงค์ผ่าน Application Line กลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่ม BAAC Family กลุ่ม BAAC society และกลุ่มเครือข่ายธุรกิจ สนอ. เป็นต้น



รณรงค์ผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น โปสเตอร์ สติกเกอร์ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Digital Signage) สื่อ Social Media ได้แก่ facebook \_ PR BAAC ระบบอินเทอร์เน็ตของ ธ.ก.ส. และป้าย Standby จัดกิจกรรมปล่อยคาราวาน “รณรงค์ส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ และชักชวนการใช้ถุงพลาสติก” ตลอดจนจัดกิจกรรมรณรงค์ในงานตลาดนัดประจำเดือน และงานวันเด็ก ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ บางเขน



กิจกรรม “รณรงค์ส่งท้ายปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ เลิกใช้ถุงพลาสติก”



กิจกรรมรณรงค์ในงานตลาดนัดประจำเดือน และงานวันเด็ก



ผลการดำเนินงานในภาพรวม ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยได้กำหนดนโยบาย Go Green และมุ่งสู่การเป็นธนาคารที่ยั่งยืน มีการดำเนินงานเป็นเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐาน ทำให้ในปีบัญชี 2562 ธ.ก.ส. ได้รับรางวัลต่าง ๆ ดังนี้

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>รางวัล ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) ปี 2561 จำนวน 25 สาขา และปี 2562 จำนวน 15 สาขา ซึ่งเป็นรางวัลที่แสดงให้เห็นว่าประชาชนได้รับบริการที่มีมาตรฐาน</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการรับรอง (Surveillance Audit) ระบบการจัดการพลังงาน ISO 50001:2011 (8 ก.ย. 2562 ถึง 7 ก.ย. 2565)</li> </ul>                                                                       |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการรับรองรางวัลตราสัญลักษณ์ G-Green ระดับประเทศ (30 ม.ค. 2562 ถึง 30 ม.ค. 2565) อาคารบางเขน ระดับทอง, สาขาศรีสะเกษ ระดับเงิน และสาขาสมุทรสาคร ระดับทองแดง</li> </ul>              |







## ข้อมูลเพิ่มเติม

### รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ



#### รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC)

โดย คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกระทรวงอุตสาหกรรม



#### รางวัลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดีเด่น

โดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



#### รางวัลการบริหารจัดการองค์กรดีเด่น

โดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



#### รางวัลองค์กรโปร่งใส

(NACC Integrity Awards)

โดย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ



#### การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

โดย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ



#### การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

โดย สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



#### การประเมินมาตรฐานสำนักงานสีเขียว (Green Office) ระดับดีเยี่ยม

โดย กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม



#### รางวัลสนับสนุนและส่งเสริมการออมดีเด่น ปี 2562 ประเภทรางวัล ผลงานส่งเสริมการออมยอดเยี่ยมธนาคารที่รับสมัครสมาชิกใหม่สูงสุด

โดย กองทุนการออมแห่งชาติ



มาตรฐาน  
CMMI Level 3



มาตรฐานระบบบริหารจัดการ  
ระดับการให้บริการ



มาตรฐานระบบ  
การบริหารความเสี่ยง



มาตรฐานการบริหาร  
ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ



มาตรฐานการบริหาร  
การจัดการพลังงาน



มาตรฐานระบบ  
การบริหารงานตรวจสอบ  
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



## ดัชนีข้อมูลตามกรอบการรายงาน GRI Standards

| Disclosure                        | Description                                                                   | PAGE NUMBER (s)<br>and/or URL (s) |                          | Omission | External<br>Verification | Relation<br>To<br>SDGs |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
|                                   |                                                                               | Annual<br>Report                  | Sustainability<br>Report |          |                          |                        |
| Organizational profile            |                                                                               |                                   |                          |          |                          |                        |
| GRI 102: General disclosures 2016 |                                                                               |                                   |                          |          |                          |                        |
| 102-1                             | Name of the organization                                                      | 46                                | 6                        |          |                          |                        |
| 102-2                             | Activities, brands, products, and services                                    | 48                                | 10-11                    |          |                          |                        |
| 102-3                             | Location of headquarters                                                      | 223                               | 7                        |          |                          |                        |
| 102-4                             | Location of operations                                                        | 223                               | 11                       |          |                          |                        |
| 102-5                             | Ownership and legal form                                                      | 46                                | 6                        |          |                          |                        |
| 102-6                             | Markets served                                                                | 49                                | 10                       |          |                          |                        |
| 102-7                             | Scale of the organization                                                     | 4                                 | 11, 13                   |          |                          |                        |
| 102-8                             | Information on employees and other workers                                    | 124-125                           | 12, 76                   |          |                          |                        |
| 102-9                             | Supply chain                                                                  |                                   | 54                       |          |                          |                        |
| 102-10                            | Significant changes to the organization and its supply chain                  |                                   | 50, 56                   |          |                          |                        |
| 102-11                            | Precautionary Principle or approach                                           |                                   | 42                       |          |                          | SDG 16                 |
| 102-12                            | External initiatives                                                          |                                   | 19                       |          |                          |                        |
| 102-14                            | Statement from senior decision-maker                                          | 68                                | 4                        |          |                          |                        |
| 102-15                            | Key impacts, risks, and opportunities                                         | 75                                | 16-17                    |          |                          |                        |
| Ethics and integrity              |                                                                               |                                   |                          |          |                          |                        |
| 102-16                            | Values, principles, standards, and norms of behavior                          | 136                               | 7, 28, 32, 36            |          |                          | SDG 16                 |
| 102-17                            | Mechanisms for advice and concerns about ethics                               | 130                               | 37-40                    |          |                          |                        |
| Governance                        |                                                                               |                                   |                          |          |                          |                        |
| 102-18                            | Governance structure                                                          | 40                                | 8-9, 29-30, 42-44        |          |                          |                        |
| 102-19                            | Delegating authority                                                          | 133-134                           | 29, 42-43                |          |                          |                        |
| 102-20                            | Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics |                                   | 18, 21, 23, 30, 32       |          |                          |                        |
| 102-21                            | Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics         |                                   | 83-84                    |          |                          |                        |
| 102-22                            | Composition of the highest governance body and its committees                 | 89-91                             |                          |          |                          |                        |
| 102-23                            | Chair of the highest governance body                                          | 120                               |                          |          |                          |                        |
| 102-24                            | Nominating and selecting the highest governance body                          | 120                               |                          |          |                          |                        |
| 102-25                            | Conflicts of interest                                                         | 128                               | 36, 41                   |          |                          | SDG 16                 |



| Disclosure                        | Description                                                              | PAGE NUMBER (s)<br>and/or URL (s) |                          | Omission | External<br>Verification | Relation<br>To<br>SDGs |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
|                                   |                                                                          | Annual<br>Report                  | Sustainability<br>Report |          |                          |                        |
| 102-26                            | Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy | 90                                | 7, 14-15, 23, 31, 33-34  |          |                          |                        |
| 102-27                            | Collective knowledge of highest governance body                          | 113-114                           |                          |          |                          |                        |
| 102-28                            | Evaluating the highest governance body's performance                     | 119                               |                          |          |                          |                        |
| 102-29                            | Identifying and managing economic, environmental, and social impacts     |                                   | 21                       |          |                          |                        |
| 102-30                            | Effectiveness of risk management processes                               | 80                                | 42, 46, 59               |          |                          |                        |
| 102-31                            | Review of economic, environmental, and social topics                     | 138                               | 20-21, 59                |          |                          |                        |
| 102-32                            | Highest governance body's role in sustainability reporting               |                                   | 33-34                    |          |                          |                        |
| 102-33                            | Communicating critical concerns                                          | 133-135                           | 30, 33-34                |          |                          |                        |
| 102-35                            | Remuneration policies                                                    | 118                               |                          |          |                          |                        |
| 102-36                            | Process for determining remuneration                                     | 119                               |                          |          |                          |                        |
| 102-37                            | Stakeholders' involvement in remuneration                                | 119                               |                          |          |                          |                        |
| 102-38                            | Annual total compensation ratio                                          | 112, 125                          |                          |          |                          |                        |
| 102-40                            | List of stakeholder groups                                               | 129                               | 23-25                    |          |                          |                        |
| 102-41                            | Collective bargaining agreements                                         | 130                               |                          |          |                          |                        |
| 102-42                            | Identifying and selecting stakeholders                                   |                                   | 23                       |          |                          |                        |
| 102-43                            | Approach to stakeholder engagement                                       |                                   | 23-25                    |          |                          |                        |
| 102-44                            | Key topics and concerns raised                                           |                                   | 23-25                    |          |                          |                        |
| Reporting practice                |                                                                          |                                   |                          |          |                          |                        |
| 102-46                            | Defining report content and topic Boundaries                             |                                   | 20                       |          |                          |                        |
| 102-47                            | List of material topics                                                  |                                   | 22                       |          |                          |                        |
| 102-49                            | Changes in reporting                                                     |                                   | 106                      |          |                          |                        |
| 102-50                            | Reporting period                                                         |                                   | 106                      |          |                          |                        |
| 102-53                            | Contact point for questions regarding the report                         |                                   | 106                      |          |                          |                        |
| 102-54                            | Claims of reporting in accordance with the GRI Standards                 |                                   | 106                      |          |                          |                        |
| 102-55                            | GRI content index                                                        |                                   | 100-104                  |          |                          |                        |
| GRI 103: Management approach 2016 |                                                                          |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-1                             | Explanation of the material topic and its Boundary                       |                                   | 22, 42, 47, 56, 59       |          |                          |                        |



| Disclosure                        | Description                                                              | PAGE NUMBER (s)<br>and/or URL (s) |                                   | Omission | External<br>Verification | Relation<br>To<br>SDGs |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
|                                   |                                                                          | Annual<br>Report                  | Sustainability<br>Report          |          |                          |                        |
| 103-2                             | The management approach and its components                               |                                   | 42, 45, 47, 50,<br>51, 56, 59, 61 |          |                          |                        |
| 103-3                             | Evaluation of the management approach                                    |                                   | 38, 41-42,<br>46-50, 56, 58-59    |          |                          |                        |
| <b>Material topics</b>            |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| <b>Economic Standards</b>         |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| GRI 201: Economic Performance     |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 201-1                             | Direct economic value generated and distributed                          |                                   | 13                                |          |                          | SDG 8                  |
| GRI 103: Management approach 2016 |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 103-1                             | Explanation of the material topic and its Boundary                       |                                   | 54                                |          |                          |                        |
| 103-2                             | The management approach and its components                               |                                   | 54                                |          |                          |                        |
| 103-3                             | Evaluation of the management approach                                    |                                   | 54-55                             |          |                          |                        |
| GRI 204: Procurement Practices    |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 204-1                             | Proportion of spending on local suppliers                                |                                   | 54                                |          |                          | SDG 16                 |
| GRI 103: Management approach 2016 |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 103-1                             | Explanation of the material topic and its Boundary                       |                                   | 28, 36                            |          |                          |                        |
| 103-2                             | The management approach and its components                               |                                   | 28, 36                            |          |                          |                        |
| 103-3                             | Evaluation of the management approach                                    |                                   | 28, 36                            |          |                          |                        |
| GRI 205: Anti-corruption          |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 205-1                             | Operations assessed for risks related to corruption                      |                                   | 34, 36, 38                        |          |                          | SDG 16                 |
| 205-2                             | Communication and training about anti-corruption policies and procedures |                                   | 34-36, 39-40                      |          |                          |                        |
| <b>Environmental Standards</b>    |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| GRI 103: Management approach 2016 |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 103-1                             | Explanation of the material topic and its Boundary                       |                                   | 88                                |          |                          |                        |
| 103-2                             | The management approach and its components                               |                                   | 88                                |          |                          |                        |
| 103-3                             | Evaluation of the management approach                                    |                                   | 88, 91-92,<br>94-96, 98           |          |                          |                        |
| GRI 302: Energy                   |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 302-1                             | Energy consumption within the organization                               |                                   | 88-89, 93                         |          |                          | SDG 13                 |
| 302-4                             | Reduction of energy consumption                                          |                                   | 90, 92                            |          |                          |                        |
| GRI 103: Management approach 2016 |                                                                          |                                   |                                   |          |                          |                        |
| 103-3                             | Evaluation of the management approach                                    |                                   | 94-95                             |          |                          |                        |





| Disclosure                                 | Description                                                                                        | PAGE NUMBER (s)<br>and/or URL (s) |                          | Omission | External<br>Verification | Relation<br>To<br>SDGs |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|------------------------|
|                                            |                                                                                                    | Annual<br>Report                  | Sustainability<br>Report |          |                          |                        |
| GRI 303: Water                             |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 303-1                                      | Water withdrawal by source                                                                         |                                   | 95                       |          |                          | SDG 13                 |
| 303-3                                      | Water recycled and reused                                                                          |                                   | 94                       |          |                          |                        |
| GRI 103: Management approach 2016          |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-3                                      | Evaluation of the management approach                                                              |                                   | 91                       |          |                          |                        |
| GRI 305: Emissions                         |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 305-5                                      | Reduction of GHG emissions                                                                         |                                   | 91                       |          |                          | SDG 13                 |
| GRI 103: Management approach 2016          |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-3                                      | Evaluation of the management approach                                                              |                                   | 96                       |          |                          |                        |
| GRI 306: Effluents and Waste               |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 306-2                                      | Waste by type and disposal method                                                                  |                                   | 96                       |          |                          | SDG 13                 |
| GRI 103: Management approach 2016          |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-1                                      | Explanation of the material topic and its Boundary                                                 |                                   | 54                       |          |                          |                        |
| 103-2                                      | The management approach and its components                                                         |                                   | 54                       |          |                          |                        |
| 103-3                                      | Evaluation of the management approach                                                              |                                   | 54-55, 62-63             |          |                          |                        |
| GRI 308: Supplier Environmental Assessment |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 308-1                                      | New suppliers that were screened using environmental criteria                                      |                                   | 54, 62                   |          |                          |                        |
| Social Standards                           |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| GRI 103: Management approach 2016          |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-1                                      | Explanation of the material topic and its Boundary                                                 |                                   | 74                       |          |                          |                        |
| 103-2                                      | The management approach and its components                                                         |                                   | 74-75                    |          |                          |                        |
| 103-3                                      | Evaluation of the management approach                                                              |                                   | 74                       |          |                          |                        |
| GRI 401: Employment                        |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 401-2                                      | Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees |                                   | 74                       |          |                          | SDG 3<br>SDG 10        |
| GRI 403: Occupational Health and Safety    |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 403-1                                      | Workers representation in formal joint management-worker health and safety committees              |                                   | 77                       |          |                          | SDG 3<br>SDG 10        |
| GRI 103: Management approach 2016          |                                                                                                    |                                   |                          |          |                          |                        |
| 103-1                                      | Explanation of the material topic and its Boundary                                                 |                                   | 66                       |          |                          |                        |
| 103-2                                      | The management approach and its components                                                         |                                   | 66, 71                   |          |                          |                        |
| 103-3                                      | Evaluation of the management approach                                                              |                                   | 66, 73                   |          |                          |                        |



| Disclosure                                                | Description                                                                                                    | PAGE NUMBER (s)<br>and/or URL (s) |                          | Omission | External<br>Verification | Relation<br>To<br>SDGs  |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------------------|
|                                                           |                                                                                                                | Annual<br>Report                  | Sustainability<br>Report |          |                          |                         |
| GRI 404: Training and Education                           |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 404-1                                                     | Average hours of training per year per employee                                                                | 123                               | 71                       |          |                          | SDG 4                   |
| 404-2                                                     | Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs                                      |                                   | 66-70, 72-73             |          |                          |                         |
| GRI 405: Diversity and Equal Opportunity                  |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 405-1                                                     | Diversity of governance bodies and employees                                                                   |                                   | 76                       |          |                          | SDG 3<br>SDG 10         |
| GRI 103: Management approach 2016                         |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 103-3                                                     | Evaluation of the management approach                                                                          |                                   | 79                       |          |                          |                         |
| GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 407-1                                                     | Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk |                                   | 79                       |          |                          | SDG 3<br>SDG 10         |
| GRI 410: Security Practices                               |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 410-1                                                     | Security personnel trained in human rights policies or procedures                                              |                                   | 78                       |          |                          | SDG 3<br>SDG 10         |
| GRI 103: Management approach 2016                         |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 103-1                                                     | Explanation of the material topic and its Boundary                                                             |                                   | 80                       |          |                          |                         |
| 103-2                                                     | The management approach and its components                                                                     |                                   | 80                       |          |                          |                         |
| 103-3                                                     | Evaluation of the management approach                                                                          |                                   | 80, 85                   |          |                          |                         |
| GRI 413: Local Communities                                |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 413-1                                                     | Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs                       |                                   | 80-84                    |          |                          | SDG 1<br>SDG 4<br>SDG 8 |
| GRI 103: Management approach 2016                         |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 103-1                                                     | Explanation of the material topic and its Boundary                                                             |                                   | 50                       |          |                          |                         |
| 103-2                                                     | The management approach and its components                                                                     |                                   | 50, 52                   |          |                          |                         |
| 103-3                                                     | Evaluation of the management approach                                                                          |                                   | 53                       |          |                          |                         |
| GRI 418: Customer Privacy                                 |                                                                                                                |                                   |                          |          |                          |                         |
| 418-1                                                     | Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data                   |                                   | 52                       |          |                          | SDG 9<br>SDG 16         |



## แบบสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ปี 2562



ท่านสามารถทำแบบสำรวจ  
โดยสแกน OR CODE

### 1. ท่านมีความเกี่ยวข้องกับธนาคารในรูปแบบใด

- |                                                |                                         |                                                    |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ลูกค้า                | <input type="checkbox"/> พนักงาน        | <input type="checkbox"/> ผู้ถือหุ้น                |
| <input type="checkbox"/> คู่ค้า คู่ความร่วมมือ | <input type="checkbox"/> หน่วยงานราชการ | <input type="checkbox"/> สถาบันการเงิน             |
| <input type="checkbox"/> ชุมชน                 | <input type="checkbox"/> สื่อมวลชน      | <input type="checkbox"/> ผู้ดูแลงานด้านความยั่งยืน |
| <input type="checkbox"/> นักเรียน นักศึกษา     | <input type="checkbox"/> ผู้สนใจทั่วไป  | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (กรุณาระบุ.....)   |

### 2. ท่านได้รับรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของ ธ.ก.ส. จากช่องทางใด

- |                                                   |                                                  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> การประชุมสามัญผู้ถือหุ้น | <input type="checkbox"/> เว็บไซต์ธนาคาร          |
| <input type="checkbox"/> งานสัมมนา/ศึกษาดูงาน     | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (กรุณาระบุ.....) |

### 3. วัตถุประสงค์ในการอ่านรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนฉบับนี้

- |                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> เพื่อทำความรู้จักธนาคาร                                 |
| <input type="checkbox"/> เพื่อศึกษาโครงการที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม |
| <input type="checkbox"/> เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานด้านความยั่งยืน             |
| <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (กรุณาระบุ.....)                                 |

### 4. ท่านคิดอย่างไรกับความสมบูรณ์ของเนื้อหารายงาน ฉบับนี้

- |                              |                                  |                               |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> มาก | <input type="checkbox"/> ปานกลาง | <input type="checkbox"/> น้อย |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

### 5. ท่านคิดอย่างไรกับความสวยงามของการออกแบบรูปเล่ม

- |                              |                                  |                               |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> มาก | <input type="checkbox"/> ปานกลาง | <input type="checkbox"/> น้อย |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

### 6. ท่านคิดอย่างไรต่อความน่าสนใจของเนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอ

- |                              |                                  |                               |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> มาก | <input type="checkbox"/> ปานกลาง | <input type="checkbox"/> น้อย |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

### 7. ความพึงพอใจต่อรายงานโดยรวม

- |                              |                                  |                               |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> มาก | <input type="checkbox"/> ปานกลาง | <input type="checkbox"/> น้อย |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

### 8. ท่านคิดว่าเนื้อหาของรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน เรื่องใดมีประโยชน์กับท่านมากที่สุด

- |                                                   |                                                         |                                                      |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> รู้จัก ธ.ก.ส.            | <input type="checkbox"/> ธ.ก.ส. กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน |                                                      |
| <input type="checkbox"/> การดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ | <input type="checkbox"/> การดำเนินงานด้านสังคม          | <input type="checkbox"/> การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม |

### 9. ท่านคิดว่าธนาคารควรนำเสนอประเด็นด้านความยั่งยืนเพิ่มเติมในเรื่องใด

.....

.....

.....

### 10. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ เพื่อนำไปพัฒนารายงานในปีถัดไป

.....

.....

.....

ข้อมูลจากแบบสำรวจความคิดเห็นของท่านที่มีต่อรายงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนฉบับนี้  
ท่านสามารถทำแบบสำรวจและส่งกลับมายัง ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ (ผนย.) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
ที่อยู่ : 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
โทรศัพท์ : 0 2558 6555 โทรสาร : 0 2558 6341 หรือ Sustainability@baac.or.th  
ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือของท่าน ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนารายงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน ตั้งแต่ปีบัญชี 2554 ซึ่งจัดทำเป็นรูปเล่มเพิ่มเติมจากรายงานกิจการประจำปี เพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึง นโยบาย กรอบการดำเนินงาน แนวปฏิบัติ และผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของธนาคาร ซึ่งได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเกี่ยวข้องและสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยข้อมูลในรายงานฉบับนี้ ครอบคลุมระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2562 ถึง 31 มีนาคม 2563 ภายใต้กรอบการรายงานสากล Global Reporting Initiatives (GRI STANDARDS) ที่ระดับ Core ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง อาทิ ฝ่ายอำนวยการ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาชนบท สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับ การปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

โดยข้อมูลผลการดำเนินงานในเชิงตัวเลขและภาพรวมการดำเนินงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่อยู่นอกเหนือจากรายงานฉบับนี้ จะอ้างอิงในรายงานกิจการประจำปี 2562

#### ข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายงาน

สามารถดาวน์โหลดรายงานฉบับนี้ และฉบับก่อนหน้า ได้จากเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส. [www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)

หากท่านมีความประสงค์ในการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมสามารถติดต่อได้ที่

#### ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์

##### ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

ที่อยู่ : 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ : 0 2558 6555 โทรสาร : 0 2558 6341





ฟื้นฟูสหกรณ์และเกษตรกรลูกค้า พัฒนาระบบงาน สานต่อ SMAEs บริการดีจากใจ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
ร.ก.ส. Call Center 0-2555-0555 บริการ 24 ชั่วโมง ทุกวัน  
ศูนย์บริการลูกค้า 1593 สำนักงานใหญ่ 0-2558-6555

[www.baac.or.th](http://www.baac.or.th)



รายงาน  
กิจการประจำปี 2562



รายงานการพัฒนา  
เพื่อความยั่งยืนประจำปี 2562