ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ระยะ 5 ปี
ปีบัญชี 2564-2568 (ทบทวนครั้งที่ 2)
และแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล ปีบัญชี 2566

สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (สธป.)

คำนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) เป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบท ซึ่งเป็นกลไกสำคัญ ของรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีภารกิจหลักในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินและสนับสนุน การพัฒนาแก่กลุ่มเป้าหมายในชนบท ทั้งที่เป็นเกษตรกร ผู้ประกอบการ กลุ่มบุคคล องค์กร ชุมชน และสหกรณ์ทุกประเภท ที่เป็นองค์ประกอบในระบบเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ

ธ.ก.ส. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาล (Corporate Governance : CG) ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคาร คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการ จึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งแสดงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลมายึดถือและปฏิบัติในธนาคารให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน เพื่อส่งผลให้ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มั่นคง และยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ระบบธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นดังกล่าว ธ.ก.ส. จึงมีการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูล หลักการและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาล ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะด้านธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ปีบัญชี 2564 - 2568 และแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล ปีบัญชี 2566 เพื่อเป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลทั้งในส่วนของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีความครบถ้วนเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านธรรมาภิบาล ที่มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้มีความน่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล
และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

สารบัญ

เนื้อหา **หน้า**

คำนำ ..... **ก**

สารบัญ ..... **ข**

บทสรุปผู้บริหาร ..... **ค**

1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน ระยะ 5 ปี **1**

1.1 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) 1

1.2 พันธกิจ (Mission) 1

1.3 คุณค่าองค์กร 1

1.4 ค่านิยมองค์กร (Core Value) 2

1.5 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน (Sustainability) 2

1.6 กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. 6

1.7 วัฒนธรรมองค์กร (HEART) 8

2. นโยบายและโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี **9**

2.1 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือ Corporate Governance Code (CG Code) 11

2.2 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (CG Framework) 12

2.3 หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน 14

2.4 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 และแนวปฏิบัติ 14

2.5 แผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี 17

2.6 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 19

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน **20**

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) 20

3.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis) 20

3.1.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 22

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) 29

3.2.1 การวิเคราะห์ Gap 29

3.2.2 การวิเคราะห์ McKinsey 7’s Framework 30

3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของงบประมาณ บุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน 31

3.2.4 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน 33

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)....34

5. การกำหนดจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนงานด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix.... 37

6. ความได้เปรียบเชิงและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 38

6.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages).... 38

6.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges).... 38

7. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนแม่บท....39

8. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญของแผนแม่บท.... 40

8.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล.... 40

8.2 กลยุทธ์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ 41

8.3 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ.... 42

8.4 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญ 44

8.5 แผนยุทธศาสตร์การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 45

9. แผนแม่บทระบบงานสำคัญ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญ.... 46

10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการลดความเสี่ยงของแผนแม่บท 47

10.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน 47

11. รายละเอียดแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของส่วนงาน.... 52

11.1 แผนปฏิบัติการแผนแม่บทระบบงานสำคัญ ระยะ 5 ปี ปี 2564 - 2568 (ทบทวนครั้งที่ 2) ....

11.2 แผนปฏิบัติงานประจำปี 2566....

ภาคผนวก 72

ก กระบวนการจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ.... 73

ข แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก 74

ค การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง.... 76

ง การคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายที่สำคัญ (รองรับยุทธศาสตร์).... 80

จ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทของส่วนงาน 81

บทสรุปผู้บริหาร

ธรรมาภิบาลในองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และน่าเชื่อถือ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงในระยะยาว และการเพิ่มมูลค่าในองค์กร ตลอดจนการเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ ในปัจจุบันสถาบันการเงินต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมทางการเงินที่มีความผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อนมากขึ้น และไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการมากขึ้น ความคาดหวังที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือธรรมาภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) จะเป็นกลไกสนับสนุนการปฏิบัติงาน การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและเท่าทันความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการคำนึงถึงความเสี่ยง ความเป็นธรรม และความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครอบคลุม

ตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 25 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม ซึ่งแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานสำคัญในการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจของธนาคาร จึงได้มีการทบทวนให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. และจากการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล คงวิสัยทัศน์เดิม คือ “เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล” เนื่องจากมีความครอบคลุมกับการดำเนินงานตามภารกิจ และความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยเพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน ให้ความสำคัญของการส่งเสริมและพัฒนางานด้านการป้องกันการทุจริต ตลอดจนการเสริมสร้างให้เกิดระบบคุณธรรมและความโปร่งใส ภายใต้การบริหารงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562

1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน ระยะ 5 ปี

วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)

“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

- **M1** เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจรและทันสมัยแก่ลูกค้าในภาคชนบท
- **M2** พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงอย่างมีธรรมาภิบาล
- **M3** ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและเพิ่มรายได้ของคนในชนบท
- **M4** สนับสนุนให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจในชุมชน โดยคำนึงถึงคุณค่าร่วมที่สมดุลด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

คุณค่าองค์กร (Value Configuration)

ธ.ก.ส. กำหนดคุณค่า (Value) ที่สำคัญ คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท โดยการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน มุ่งสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท ซึ่งเป้าหมายที่มีการส่งเสริมความสำเร็จต่อกัน ดังนี้

คุณค่าองค์กร (Value Configuration)

สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชนบท

ธนาคารที่ยั่งยืน

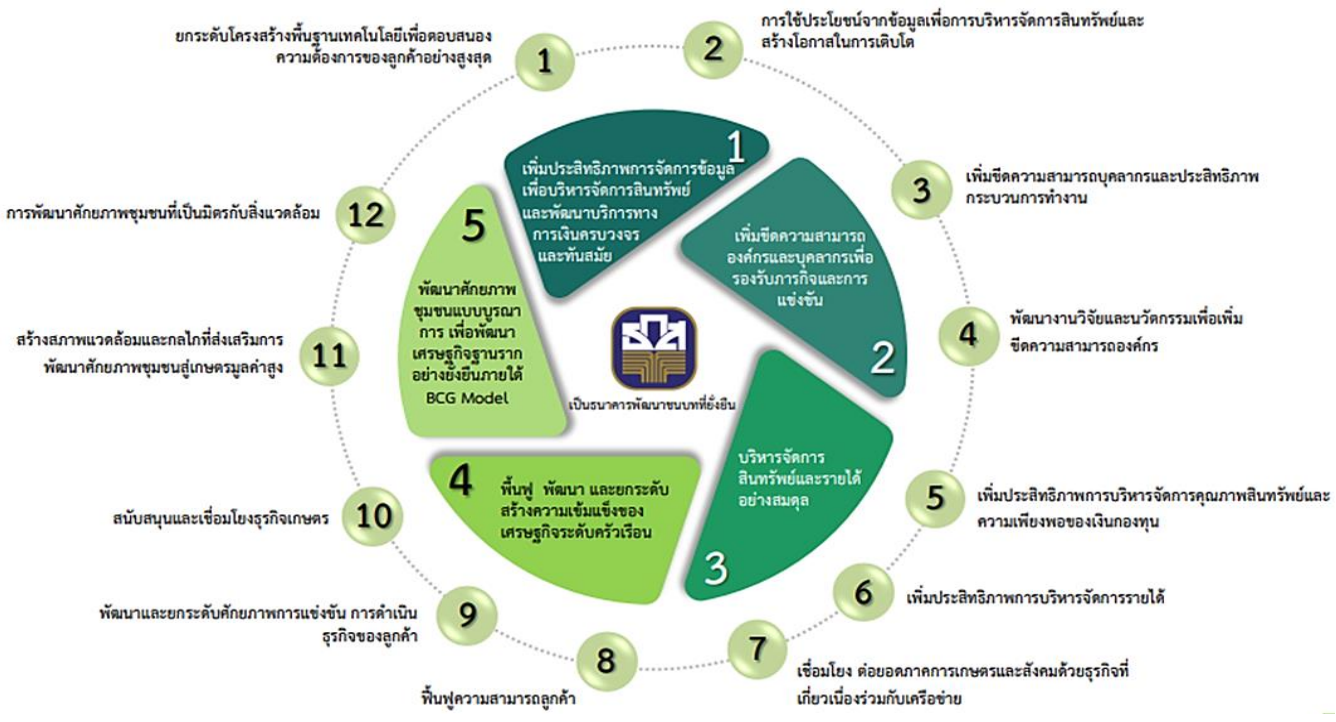
- เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ และบริการทางการเงินของภาคเกษตรและชนบทไทย ที่นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับความเป็นอยู่ของชุมชนและคนในชนบท ให้มีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น
- เพิ่มความรู้ ความสามารถของคนในการทำงาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจากประชาชนในชุมชน เพื่อความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

การพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

- ยกระดับเศรษฐกิจระดับชุมชน ชนบท ให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพการแข่งขัน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของคนในชนบทให้ดีขึ้น
- ส่งเสริมการปรับพฤติกรรมในระดับครัวเรือน และสนับสนุนการรวมกลุ่มของสมาชิกในชนบทเพื่อสร้างความเข้มแข็งในชนบทโดยให้มีขีดความสามารถในการวางแผนคุณภาพชีวิต สุขภาพ การเงินและอาชีพ

ค่านิยมองค์กร (Core Value)

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน



12 กลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

1. ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสูงสุด	7. เชื่อมโยง ต่อยอดภาคการเกษตรและสังคมด้วยธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องร่วมกับเครือข่าย
2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสินทรัพย์ และสร้างโอกาสในการเติบโต	8. ฟื้นฟูความสามารถลูกค้า
3. เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	9. พัฒนาและยกระดับศักยภาพการแข่งขันการดำเนินธุรกิจของลูกค้า
4. พัฒนางานวินัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถองค์กร	10. สนับสนุนเชื่อมโยงธุรกิจเกษตร
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพสินทรัพย์ และความเพียงพอของเงินกองทุน	11. สร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพชุมชนสู่เกษตรมูลค่าสูง
6. เพิ่มประสิทธิภาพการบริการจัดการรายได้	12. การพัฒนาศักยภาพชุมชนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูล

มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีด้านข้อมูล โดยพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของข้อมูล (DATA Governance) และพัฒนาระบบการวิเคราะห์ข้อมูล (DATA Analytic) เพื่อสร้างโอกาสการใช้ประโยชน์จากข้อมูล และ นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ เพิ่มช่องทางการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างครบวงจร และทันสมัย พร้อมเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล เพื่อต่อยอดธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน

มุ่งเน้นการปรับวัฒนธรรมองค์กร ให้สอดรับกับทิศทางในอนาคต โดยเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับความแตกต่างของช่วงอายุ (Generation) และการเปลี่ยนแปลงสู่เศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัล รวมทั้งสร้างความตระหนักในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ปรับกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งส่งเสริม ต่อยอดงานนวัตกรรม งานวิจัย เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร และเกษตรกรลูกค้า

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บริหารจัดการสินทรัพย์และรายได้อย่างสมดุล

มุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์ สร้างและต่อยอดธุรกิจใหม่ด้วยการส่งเสริม ทายาทเกษตรกร / Smart Farmer / Start Up / SMAEs / ผู้ประกอบการ / สถาบันเกษตรกร และแสวงหาลูกค้าใหม่เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจ โดยร่วมกับเครือข่ายความร่วมมือ รวมทั้ง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างสมดุลและเพียงพอ ด้วยการปรับโครงสร้างรายได้ และโครงสร้างเงินทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พื้นฟู พัฒนา และยกระดับสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับครัวเรือน

มุ่งเน้นการฟื้นฟู ปรับเปลี่ยน พัฒนาตามศักยภาพร่วมกับเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจครัวเรือน โดยสนับสนุนการรวมกลุ่มของเกษตรกร การจับคู่ธุรกิจ และสร้าง Platform ตลาดสินค้าเกษตร รวมทั้ง ส่งเสริมการเข้าถึงภูมิคุ้มกันทางการเงินและการประกอบอาชีพ เพื่อสร้างโครงข่ายความปลอดภัยทางสังคม (Social Safety Net)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพชุมชนแบบบูรณาการ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืนภายใต้ BCG Model

มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างยั่งยืน และส่งเสริมเกษตรมูลค่าสูง โดยชุมชนเป็นศูนย์กลางร่วมกับเครือข่าย คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กรอบความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

ขจัดความยากจน

การจ้างงานที่มีคุณค่าเศรษฐกิจที่เติบโต

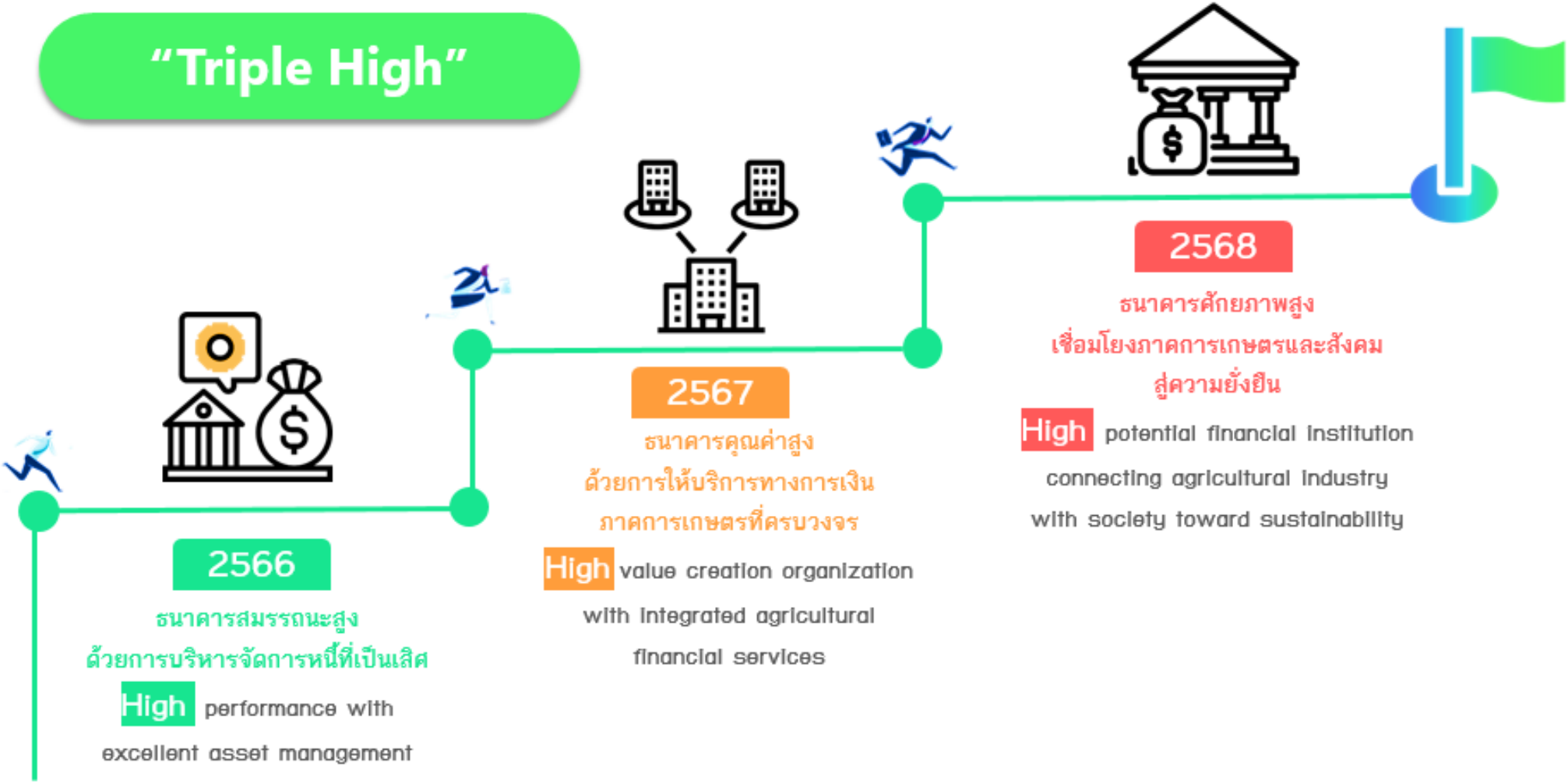
ลดความเหลื่อมล้ำ

การรับมือกับ Climate Change

หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส.

กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.



2568

มุ่งเน้นการเชื่อมโยงภาคการเกษตรและสังคมสู่ความยั่งยืน

- ฟื้นฟู พัฒนา และยกระดับสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับครัวเรือน พร้อมพัฒนาความรู้ด้านการเงินและดิจิทัล
- พัฒนา ส่งเสริม ยกระดับเกษตรหัวขบวน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยสู่ความยั่งยืน
- พัฒนา และส่งเสริมชุมชนเกษตรมูลค่าสูง ภายใต้แนวคิด BCG

2567

มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายด้านการเกษตรตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อการให้บริการทางการเงินภาคการเกษตรที่ครบวงจร

- ยกระดับการให้บริการให้คำปรึกษา ด้วยแพลตฟอร์มเชื่อมโยงธุรกิจในและนอกภาคการเกษตร พร้อมแหล่งเงินทุนที่ให้บริการอย่างครบวงจร
- ธ.ก.ส. มีการลงทุนร่วมกับกลุ่มพันธมิตรที่มีศักยภาพในอุตสาหกรรมการเกษตร
- ขยายฐานข้อมูลงานวิจัยและนวัตกรรมทางการเกษตรตลอด VCF ให้ครอบคลุมทุกอุตสาหกรรมภาคการเกษตร
- พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการรองรับการให้บริการทางการเงินที่ครอบคลุมทุกอุตสาหกรรมภาคการเกษตร

2566

มุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการสินทรัพย์ที่เป็นเลิศ

- ยกระดับฐานข้อมูลลูกค้าและบูรณาการข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรมลูกค้า
- ยกระดับฐานข้อมูลผลผลิตทางการเกษตร เพื่อการบริหารจัดการตลอดห่วงโซ่
- นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทางาน (Agile)
- การบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ

มุ่งเน้นการยกระดับกระบวนการทางานและการบริหารทรัพยากรบุคคล

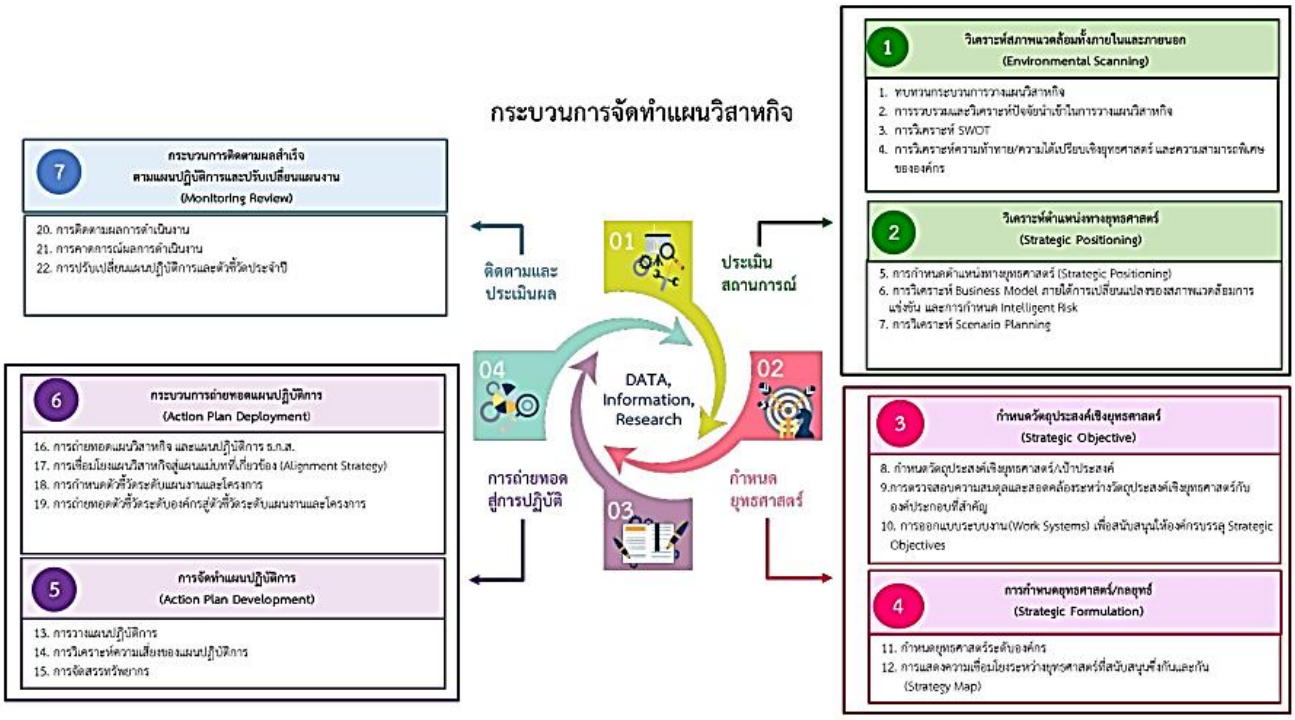
- สร้างระบบพัฒนาผู้เชี่ยวชาญสายอาชีพ เติบโตตามสายงาน
- ยกระดับระบบการประเมินผลและสร้างแรงจูงใจ
- ทบทวน ยกระดับกระบวนการทางาน (Blueprint for Change)

วัฒนธรรมองค์กร (HEART)

วัฒนธรรมองค์กร	หลักปฏิบัติ
H	Honesty with integrity : **ซื่อสัตย์สุจริต** ตรงเวลา รักษาคำพูด / รักษากฎระเบียบ / ไม่คดโกง ไม่เอาเปรียบ
E	Economy Sufficiency : **ใช้ชีวิตพอเพียง** ดำรงตนสมฐานะ / รักษาชื่อเสียง เกียรติศักดิ์ / ใฝ่รู้พัฒนาตนเองเสมอ
A	Accountability : **สำนึกรับผิดชอบ** มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน / มุ่งคุณภาพงาน / มุ่งประโยชน์ส่วนรวม
R	Response Heartily : **ยิ้มบริการด้วยใจ** มุ่งประโยชน์ลูกค้า / สุภาพอ่อนโยน / บริการรวดเร็ว ถูกต้อง
T	Teamwork : **ตอบสนองเป็นทีม** สามัคคี ร่วมมือกัน / เคารพ ให้เกียรติกัน / เมตตาช่วยเหลือกัน

2. นโยบายและโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำแผน และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการปรับตัวและพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งเป้าหมายแผนงานบูรณาการ แนวทางและตัวชี้วัด นำหลักการและแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับการดูแลกิจการที่ดีจากองค์กรและสถาบันชั้นนำ มาใช้เป็นกรอบและหลักปฏิบัติ โดยยึดหลักของจริยธรรมและการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นธรรม ในการสนับสนุนให้แผนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่



1) กระบวนการประเมินสถานการณ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (Environmental Scanning) เป็นการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบัน จุดเน้นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การรับฟังความต้องการความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบกับธนาคาร ทั้งด้านลูกค้า ชุมชน/เครือข่าย องค์กร และพนักงาน ความคิดเห็นของคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ฝ่ายจัดการ และส่วนงานต่าง ๆ ในเรื่องความคาดหวังด้านธรรมาภิบาล รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ความรู้จากองค์กรชั้นนำ (Best Practice) ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยมีการหารือร่วมกันกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ และจุดเน้นในอนาคตทั้งหมดมาทบทวนและประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกเพื่อวิเคราะห์หาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT) ของ ธ.ก.ส. อีกทั้ง กำหนดความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยเลือกปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและโอกาสไปกำหนดเป็นความได้และนำปัจจัยที่เป็นโอกาส จุดอ่อน และอุปสรรคมากำหนดเป็นความท้าทาย ธ.ก.ส.

2) การกำหนดยุทธศาสตร์

(1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ โดยนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวน กรอบความยั่งยืน Milestone วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์พร้อมตัวชี้วัด สิ่งสำคัญต้องมีการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบ ความท้าทายของ ธ.ก.ส. และนำมาเปรียบเทียบกับ Work System ของ ธ.ก.ส. เพื่อปรับปรุง ทบทวน และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงคเชิงยุทธศาสตร์

(2) กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จากนั้นนำเสนอร่างกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์ต่อคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบ พร้อมสื่อสารถ่ายทอดไปยังส่วนงานเพื่อดำเนินการต่อไป

3) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล เป็นการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาว โดยเริ่มจากการนำผลการทบทวนในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ มาดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2564 –2568 (ทบทวนครั้งที่ 2) และแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลประจำปีบัญชี 2566 มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมถึงส่วนงานเกิดการยอมรับและนำสู่การปฏิบัติซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการสำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ในการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงาน ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน

(2) กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) เป็นการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับแผนงาน/โครงการ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น บันทึกสื่อสาร การประชุม ข้อตกลงระหว่างส่วนงาน และการสื่อรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลต่อไป

4) การติดตามและประเมินผล

กระบวนการติดตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring Revire) เป็นการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ โดยมีการรายงานคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. เป็นรายไตรมาส มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการ (ครึ่งปี) เป็นการขับเคลื่อนแผนงานให้บรรลุสู่ความสำเร็จ โดยติดตาม ตรวจสอบ คุณภาพการดำเนินงานตามแผนอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กรณีมีโครงการ/แผนงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะมีการทบทวนปรับปรุงแผน พร้อมทั้งจัดทำมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ธ.ก.ส. มีการทบทวนเป้าหมายแผนงานบูรณาการ แนวทางและตัวชี้วัด นำหลักการและแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับการดูแลกิจการที่ดีจากองค์กรและสถาบันชั้นนำ มาใช้เป็นกรอบและหลักปฏิบัติ ยึดหลักของจริยธรรมและการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นธรรม ได้แก่

1. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือ Corporate Governance Code (CG Code)

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้างเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives) (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Ethical and responsible business)
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship)
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)

หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)

หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล
(Strengthen Board Effectiveness)

หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
(Ensure Effective CEO and People Management)

หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
(Nurture Innovation and Responsible Business)

หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)

หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล (Ensure Disclosure and Financial Integrity)

หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น (Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

2. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (CG Framework)

ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 หลักการตอบสนอง (Responsive) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วาง ใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 หลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณ ให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2.4 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชารัฐ (Participatory State) ประกอบด้วย

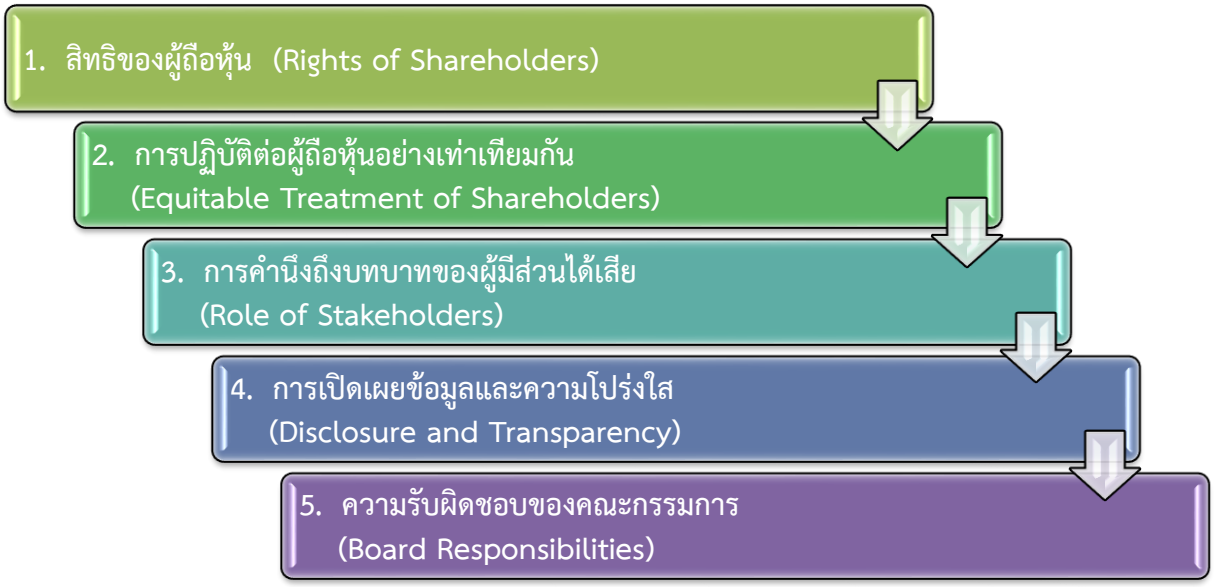
3.1 หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability ตรวจสอบได้ D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

3. หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard) คือ การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการกำกับดูแลกิจการของ ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) หรือที่เรียกว่า ACMF Corporate Governance Initiatives โดยเป็นการเปิดเผยระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการในภูมิภาคนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานดัชนีของตลาดทุนในภูมิภาคอาเซียนให้ทัดเทียมระดับสากล และเป็นที่ยอมรับจากผู้ลงทุนนานาประเทศอีกทั้งเพื่อรองรับการเปิดเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้



4. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 และแนวทางปฏิบัติ

ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) คือ การกำกับดูแลกิจการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืน และเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยก บทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังควรมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการ ให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้องเพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรม มาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาส ที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่อง ของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ หรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

5. แผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

การจัดทำแผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) สำนักงาน ป.ป.ช. ได้นำร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่วิสัยทัศน์มุ่งสู่ความมั่นคงและยั่งยืนของประเทศ ประกอบกับนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ.2560 - 2564) เป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) อันเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยซึ่งต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

การกำหนดยุทธศาสตร์

ในอนาคต 20 ปีข้างหน้า เพื่อให้ประเทศไทยเกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ปลอดภัยจากภัยการทุจริตทุกระดับ เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยกระบวนการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เป็นสากล จากการลดความเสียหายทางเศรษฐกิจ จนเศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความเสมอภาคและเป็นธรรม เข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูงด้วยกระบวนการป้องกันการทุจริต และประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เสริมสร้างให้ ธ.ก.ส. มีการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ และยั่งยืน โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงานยึดถือและปฏิบัติ ดังนี้

1. ยึดถือและดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันความเสียหายในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ข้อกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อประโยชน์สูงสุด เคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม

3. ดูแล ควบคุม และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ สนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการจัดการเรื่องร้องเรียนทุจริตประพฤติมิชอบ คำนึงถึงสิทธิมนุษยชน และมีกระบวนการสรรหาพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ธ.ก.ส. คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมถึงนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในเรื่องการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมทั้งปฏิบัติงานตามมาตรฐานขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ โปร่งใส ทันเวลา เชื่อถือได้ และเท่าเทียมกัน

6. ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

7. กรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. สอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวโยงกัน โดยมีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และทบทวนเพื่อให้พนักงาน และผู้ช่วยพนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมของ ธ.ก.ส.

ธ.ก.ส. จัดให้มีการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านธรรมาภิบาลให้คณะกรรมการ/อนุกรรมการทราบเป็นรายไตรมาส

3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

➢ 3.1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (PESTEL Analysis)

ทิศทางนโยบายภาครัฐ

- ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก
- เสริมสร้างศักยภาพ SME วิสาหกิจชุมชน ให้เข้าถึงเทคโนโลยี นวัตกรรม และการตลาดสมัยใหม่

สภาวะเศรษฐกิจ

- คาดการณ์ GDP ประเทศ ปีบัญชี 2565 ร้อยละ 3.9 และปีบัญชี 2566 ร้อยละ 3.7 และ GDP ภาคเกษตร คาดการณ์ และปีบัญชี 2566 ร้อยละ 2 - 3 เนื่องจาก เศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มชะลอตัว ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ความขัดแย้งทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ยืดเยื้อ รวมถึงความไม่แน่นอนของสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ที่อาจกลับมาระบาดเป็นวงกว้างอีกครั้ง ซึ่งส่งผลต่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของประเทศและเศรษฐกิจโลก

สังคม

- ประชากรผู้สูงอายุคิดเป็นร้อยละ 20.66 ของประชากรทั้งประเทศ จำนวนทำงานและวัยเด็กแรกเกิดลดลงย่อมส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย
- จากรายงานของ IMF ยังระบุว่าไทยเป็นประเทศที่มีอัตราการว่างงาน “ต่ำที่สุดในโลก” แม้ในปีที่แล้วช่วงพีคของโควิด-19 ไทยมีคนว่างงานเพียงร้อยละ 1.5% ซึ่งเป็นรองเพียงคูเวตที่ 1.3% ที่มีประชากรแค่ 4 ล้านคน และรวยกว่าไทยมาก แต่ประเทศอื่น ๆ ไม่มีใครแตะเลข 1 ได้เลย ส่วนปี 2565 ลดลงมาเหลือ 1.0% จัดเป็นอันดับ 1 ของโลก และคาดว่าปี 2566 จะยังคงต่ำที่สุดของโลกได้อีกที่ 1.0%

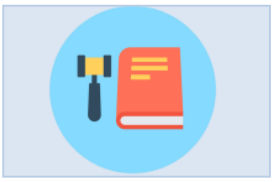
การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

- จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ผลักดันให้เข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) เร็วยิ่งขึ้น ควรสนับสนุนเทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการลูกค้า
- เกษตรกรมีการปรับตัวเข้าถึงดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น โดยร้อยละ 65 เข้าถึง free-wifi ที่ภาครัฐสนับสนุน และร้อยละ 57.1 เข้าถึงอินเตอร์เน็ตราคาถูก
- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีทางการเกษตรมาเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการผลิต

สิ่งแวดล้อม

- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีแนวโน้มเพิ่มความรุนแรงและคาดเดาได้ยากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการทำการเกษตร Climate Change)
- รัฐบาลมีการส่งเสริมให้ใช้พลังงานทดแทนในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยขยายระบบขนส่งก๊าซธรรมชาติให้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ตลอดจนส่งเสริมและวิจัยพัฒนาพลังงานทดแทนทุกรูปแบบอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG) ประกอบด้วย เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว โดยควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

กฎหมาย/กฎระเบียบ



- การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลและการนำข้อมูลฯ ไปใช้หรือเปิดเผย จะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลฯ
- กำหนดหน้าที่ของผู้ควบคุมข้อมูล ผู้ประมวลผลข้อมูล เจ้าหน้าที่คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ในการจัดการข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล
- เกณฑ์การค้าโลก

➢ 3.1.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ธ.ก.ส. มีแนวทางการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 โดยทุกส่วนงานมีส่วนร่วมนำไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล แผนแม่บทด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นผู้รับผิดชอบ แผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้รับผิดชอบ และแผนปฏิบัติการว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภายใน ธ.ก.ส. สำนักจัดการและป้องกันการกระทำทุจริต เป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายสำคัญ อันจะส่งผลให้การทุจริตในการปฏิบัติงานลดน้อยลง รวมถึงการส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรมในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน ในการจัดทำแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2564-2568 (ทบทวนครั้งที่ 2) และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2566 จึงได้นำผลการประเมินความพึงพอใจต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. และวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ใช้เป็นปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ดังนี้

1. ผลการวิจัยประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2565

ด้านความพึงพอใจต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ในภาพรวม ลูกค้าปัจจุบันของ ธ.ก.ส. มีความพึงพอใจต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ในระดับพึงพอใจมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจอยู่ที่ 4.64) โดยประเด็นด้านการบริการ (การให้บริการด้วยความเท่าเทียม และการให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว เป็นมิตร สุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี) เป็นประเด็นที่ลูกค้าปัจจุบันของ ธ.ก.ส. มีความพึงพอใจในระดับคะแนนที่สูงที่สุด (4.62)

ประเด็น	ระดับความพึงพอใจ										
	ฝนบ.	ฝนล.	ฝอบ.	ฝอล.	ฝกล.	ฝตต.	ฝตอ.	ฝตบ.	ฝตล.	สกน.	รวม
การดำเนินการตามแผนและกิจกรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ	5.00	5.00	5.00	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	**4.99**
เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร	4.90	5.00	4.92	5.00	4.92	5.00	4.90	5.00	4.90	5.00	**4.95**
ให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว เป็นมิตร สุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี	5.00	4.90	5.00	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.90	5.00	**4.97**
ให้บริการด้วยความเท่าเทียม	5.00	5.00	5.00	5.00	4.83	5.00	5.00	5.00	4.90	5.00	**4.97**
สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ข้อตกลงและเห็นเป้าหมายที่ถูกต้อง ชัดเจนร่วมกัน	5.00	4.90	5.00	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.90	5.00	**4.97**
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	5.00	4.90	4.92	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.90	5.00	**4.96**
มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	5.00	5.00	4.92	5.00	4.75	5.00	5.00	5.00	4.80	5.00	**4.95**
มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน/ชุมชนตามความเหมาะสม	5.00	5.00	5.00	5.00	4.83	5.00	4.90	4.90	4.90	5.00	**4.95**
มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน และประเทศ	5.00	4.90	4.92	5.00	4.92	5.00	4.90	5.00	4.90	5.00	**4.95**
ยืดหยุ่นในบทบาทหน้าที่ ความถูกต้อง และป้องกันการทุจริต	5.00	5.00	4.92	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.80	5.00	**4.96**
ภาพรวมด้านธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.	5.00	5.00	4.92	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.90	5.00	**4.97**

ด้านความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญ (Disclosure) สื่อหรือช่องทางการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญของ ธ.ก.ส. มีประสิทธิภาพสูงในการสร้างการรับรู้และความพึงพอใจต่อข้อมูลสำคัญที่รับรู้ เห็นได้จากผลสำรวจที่พบว่าเมื่อกลุ่มตัวอย่างรับรู้ข้อมูลแล้ว ระดับการรับรู้ข้อมูลและระดับความพึงพอใจจะอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ และระดับความพึงพอใจอยู่ที่ 4.55 เท่ากัน) โดยแต่ละประเด็นจะมีค่าเฉลี่ยที่ใกล้เคียงกัน (4.49 – 4.65)

ประเด็น	การรับรู้	จำนวน (ราย)										
		ฝนบ.	ฝนล.	ฝอบ.	ฝอล.	ฝกล.	ฝตต.	ฝตอ.	ฝตบ.	ฝตล.	สกน.	รวม
การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ ธ.ก.ส. โดยผู้นำระดับสูง	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	9	10	**104**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**
การสื่อสารทิศทาง บทบาท ผลการดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร โดยผู้นำระดับสูง	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	9	10	**104**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**
การสื่อสารเรื่องอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	9	10	**104**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**
กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/นโยบายของ ธ.ก.ส.	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	10	10	**105**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพการให้บริการ	รับรู้	10	9	13	10	12	10	10	10	10	10	**104**
	ไม่รับรู้	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	**1**
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของ ธ.ก.ส. เช่น โรงเรียนธนาคาร	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	9	10	**104**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	**1**
การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	รับรู้	10	9	13	10	12	10	10	10	9	10	**103**
	ไม่รับรู้	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	**2**
ประกาศธนาคารที่สำคัญ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ค่าธรรมเนียม ผลสลากฯ	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	10	10	**105**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
การสื่อสารโครงการ/กิจกรรมของธนาคารที่มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกค้าใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	รับรู้	10	10	13	10	12	10	10	10	10	10	**105**
	ไม่รับรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลของ ธ.ก.ส.	รับรู้	**10**	**10**	**13**	**10**	**12**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**105**
	ไม่รับรู้	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

ประเด็น	การรับรู้	ร้อยละ										
		ฝนบ.	ฝนล.	ฝอบ.	ฝอล.	ฝกล.	ฝตต.	ฝตอ.	ฝตบ.	ฝตล.	สกน.	รวม
การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ ธ.ก.ส. โดยผู้นำระดับสูง	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	**99.05**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	**0.95**
การสื่อสารทิศทาง บทบาท ผลการดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร โดยผู้นำระดับสูง	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	**99.05**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	**0.95**
การสื่อสารเรื่องอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	**99.05**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	**0.95**
กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/นโยบายของ ธ.ก.ส.	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	**100.00**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.00**
การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพการให้บริการ	รับรู้	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	**99.05**
	ไม่รับรู้	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.95**
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของ ธ.ก.ส. เช่น โรงเรียนธนาคาร	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	**99.05**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	**0.95**
การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	รับรู้	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	**98.10**
	ไม่รับรู้	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	**1.90**
ประกาศธนาคารที่สำคัญ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ค่าธรรมเนียม ผลสลากฯ	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	**100.00**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.00**
การสื่อสารโครงการ/กิจกรรมของธนาคารที่มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกค้าใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	**100.00**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.00**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลของ ธ.ก.ส.	รับรู้	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	**100.00**
	ไม่รับรู้	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	**0.00**

ประเด็น	ระดับการรับรู้										
	ฝนบ.	ฝนล.	ฝอบ.	ฝอล.	ฝกล.	ฝตต.	ฝตอ.	ฝตบ.	ฝตล.	สกน.	รวม
การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ ธ.ก.ส. โดยผู้นำระดับสูง	5.00	5.00	4.69	4.90	4.92	5.00	4.90	4.90	4.89	4.90	**4.91**
การสื่อสารทิศทาง บทบาท ผลการดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร โดยผู้นำระดับสูง	5.00	5.00	4.77	4.90	4.92	5.00	4.90	4.90	4.89	4.90	**4.92**
การสื่อสารเรื่องอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.	5.00	5.00	4.38	4.90	4.92	5.00	5.00	5.00	4.89	4.90	**4.90**
กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/นโยบายของ ธ.ก.ส.	5.00	5.00	4.62	4.90	5.00	5.00	4.90	5.00	4.70	5.00	**4.91**
การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพการให้บริการ	5.00	5.00	4.54	5.00	5.00	5.00	4.90	4.90	4.70	5.00	**4.90**
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของ ธ.ก.ส. เช่น โรงเรียนธนาคาร	5.00	5.00	4.31	5.00	5.00	5.00	5.00	4.80	4.89	4.90	**4.89**
การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	5.00	5.00	4.00	5.00	4.67	5.00	5.00	4.80	4.89	5.00	**4.84**
ประกาศธนาคารที่สำคัญ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ค่าธรรมเนียม ผลสลากฯ	5.00	5.00	4.62	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.70	5.00	**4.93**
การสื่อสารโครงการ/กิจกรรมของธนาคารที่มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกค้า ใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	5.00	5.00	4.62	5.00	5.00	5.00	5.00	4.90	4.60	4.90	**4.90**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลของ ธ.ก.ส.	5.00	5.00	4.77	5.00	4.92	5.00	5.00	4.90	4.60	4.90	**4.91**

ประเด็น	ระดับความพึงพอใจ										
	ฝนบ.	ฝนล.	ฝอบ.	ฝอล.	ฝกล.	ฝตต.	ฝตอ.	ฝตบ.	ฝตล.	สกน.	รวม
การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ ธ.ก.ส. โดยผู้นำระดับสูง	5.00	4.90	4.77	4.89	4.83	5.00	4.90	5.00	4.89	4.89	**4.91**
การสื่อสารทิศทาง บทบาท ผลการดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร โดยผู้นำระดับสูง	5.00	4.90	4.85	4.89	4.83	5.00	4.90	5.00	4.89	4.89	**4.91**
การสื่อสารเรื่องอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.	5.00	4.90	4.46	4.89	4.83	5.00	5.00	5.00	4.70	4.89	**4.87**
กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ/คำสั่ง/นโยบายของ ธ.ก.ส.	5.00	4.90	4.69	4.89	4.83	5.00	4.90	5.00	4.70	5.00	**4.89**
การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงคุณภาพการให้บริการ	5.00	4.90	4.69	5.00	4.83	5.00	4.90	4.90	4.89	5.00	**4.91**
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านกิจกรรมเพื่อสังคมของ ธ.ก.ส. เช่น โรงเรียนธนาคาร	5.00	4.90	4.38	5.00	4.75	4.90	5.00	4.80	4.89	4.89	**4.85**
การเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง	5.00	5.00	4.15	5.00	4.42	5.00	5.00	4.80	4.70	5.00	**4.81**
ประกาศธนาคารที่สำคัญ เช่น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ค่าธรรมเนียม ผลสลากฯ	5.00	5.00	4.46	5.00	4.92	5.00	5.00	5.00	4.60	5.00	**4.90**
การสื่อสารโครงการ/กิจกรรมของธนาคารที่มุ่งเน้นให้พนักงาน/ลูกค้า ใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	5.00	5.00	4.46	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	4.60	4.89	**4.86**
ความพึงพอใจโดยรวมต่อความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลของ ธ.ก.ส.	5.00	5.00	4.69	5.00	4.67	5.00	5.00	5.00	4.60	4.89	**4.88**

2. วิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เป็นการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไก ในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เป็นการประเมินที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ในทุกมิติ ตั้งแต่การบริหารงานของผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน มีการประเมิน “ระบบงาน” และ “วัฒนธรรม” ในหน่วยงาน ตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมที่สะท้อนได้จากการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ซึ่งการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.ได้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา

กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 - 2566 แบ่งออกเป็น 5 ดัชนี ดังนี้

1) ดัชนีความโปร่งใส (Transparency Index)
2) ดัชนีความพร้อมรับผิด (Accountability Index)
3) ดัชนีความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน (Corruption - Free Index)
4) ดัชนีวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร (Integrity Culture Index)
5) ดัชนีคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน (Work Integrity Index)

เครื่องมือในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) มี 3 เครื่องมือ ได้แก่ 1) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) 2) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment : EIT) และ 3) แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT)

กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 แบ่งเป็น 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง	เครื่องมือสำหรับการประเมิน
1) การปฏิบัติหน้าที่ (Bribery Fraud) 2) การใช้งบประมาณ (Budget Misallocation) 3) การใช้อำนาจ (Power Distortion) 4) การใช้ทรัพย์สินของราชการ (Asset Misappropriation) 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต (Anti – Corruption Improvement)	 **แบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency : IIT)**
6) คุณภาพการดำเนินงาน (Service Quality) 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร (Communication Efficiency) 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน (Procedure Improvement)	 **แบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (Internal Integrity and Transparency : EIT)**
9) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) 10) การป้องกันการทุจริต (Anti – Corruption Practice)	 **แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency : OIT)**

คะแนนภาพรวมของ ธ.ก.ส. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2565 มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูงมากต่อเนื่อง ดังนี้

ผลประเมิน ITA								
ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
88.66	96.02	96.55	97.13	96.94	96.43	96.74	96.77	95.33

คะแนนรายดัชนี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565

ลำดับ	ตัวชี้วัด	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1	การเปิดเผยข้อมูล	100	100	89.44 ↓
2	การป้องกันการทุจริต	100	100	100
3	การแก้ไขปัญหาการทุจริต	98.16	97.18 ↓	99.77 ↑
4	การใช้อำนาจ	98.00	97.82 ↓	99.82 ↑
5	การปฏิบัติหน้าที่	97.60	97.61 ↑	99.99 ↑
6	การใช้งบประมาณ	96.67	95.61 ↓	99.32 ↑
7	การใช้ทรัพย์สินของราชการ	95.02	93.91 ↓	99.89 ↑
8	คุณภาพการดำเนินงาน	92.99	94.31 ↑	92.31 ↓
9	ประสิทธิภาพการสื่อสาร	92.31	92.52 ↑	91.93 ↓
10	การปรับปรุงการทำงาน	90.78	91.59 ↑	90.89 ↓
ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม		**96.74**	**96.77**	**95.66** ↓

สำนักงาน ป.ป.ช. ให้ข้อเสนอแนะ ในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

1. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ ซึ่งผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานในตัวชี้วัดที่มีผลการประเมินต่ำ ในประเด็น ดังนี้

1.1 บุคลากรในหน่วยงานบางรายไม่คำนึงถึงการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประโยชน์สูงสุด

1.2 บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คุ้มค่า และเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

1.3 บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีการเบิกจ่ายเงินที่เป็นเท็จ หน่วยงานควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงในการทุจริต และกำหนดมาตรการสำหรับการป้องกันการทุจริตจากการเบิกจ่ายเงินที่เป็นเท็จ

1.4 บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าหน่วยงานไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณเท่าที่ควร หน่วยงานควรประชาสัมพันธ์ช่องทางในการติดต่อ - สอบถาม เพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น สอบถาม หรือทักท้วงในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงพัฒนาและประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและช่องทางการร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถร้องเรียนในกรณีที่มีการใช้จ่ายงบประมาณไม่ถูกต้อง

2. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment : EIT) ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงการทำงาน ในประเด็น ดังนี้

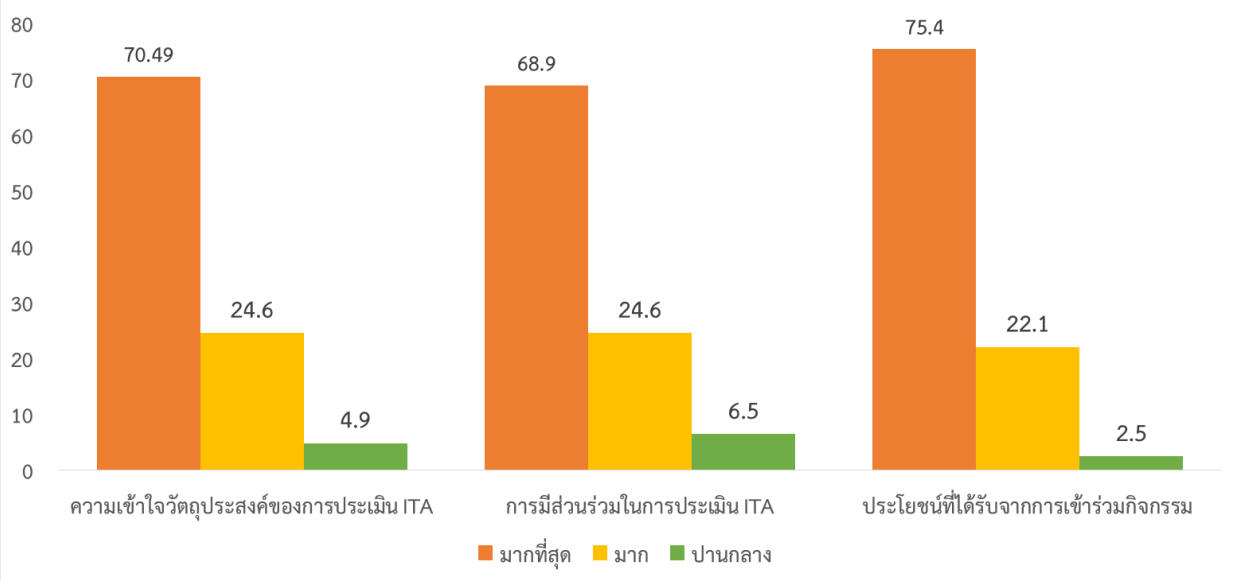
2.1 การปรับปรุงคุณภาพและการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน/การให้บริการของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานให้ดีขึ้น

2.2 การปรับปรุงวิธีการและการสำรวจความพึงพอใจของขั้นตอนการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้น หน่วยงานควรนำเสนอผลงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุง การพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน โดยสามารถสรุปจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

2.3 การเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ผู้มาติดต่อ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้น หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน จัดทำและเผยแพร่ช่องทางการติดต่อสอบถามข้อมูล โดยมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง และช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของผู้มาติดต่อหรือรับบริการ

3. ผลการสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ ITA (Integrity & Transparency Assessment) ดังนี้

ในภาพรวมการรับรู้ ความเข้าใจ การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ ITA พบว่า พนักงานของ ธ.ก.ส. มีการรับรู้ และมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน ITA อยู่ที่ ร้อยละ 70.49 และเห็นด้วยกับการสื่อสารผ่านช่องทาง Facebook หรือ YouTube คิดเป็นร้อยละ 99.2



จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ ความเข้าใจ การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ ITA (Integrity & Transparency Assessment) พนักงานมีข้อเสนอแนะ ควรจัดกิจกรรมการให้ความรู้จากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คุ้มค่าทั้งระยะเวลาและค่าใช้จ่าย และยังเป็นการส่งเสริมและสร้างความตระหนักรู้ให้พนักงานทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

4. วิเคราะห์ผลโครงการสำรวจพฤติกรรมบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีบัญชี 2565

การรับรู้ และความเข้าใจหลักธรรมาภิบาล (CG)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ากลุ่มพนักงานส่วนใหญ่มีการรับรู้ และ เข้าใจในหลักธรรมาภิบาลสูงกว่าร้อยละ 90 อย่างไรก็ดีจะเห็นว่า

เมื่อเปรียบเทียบในระหว่างฝ่ายกิจการสาขา และ สำนักงานใหญ่พบว่าในทุกพื้นที่มีการรับรู้ในระดับที่สูงกว่าร้อยละ 90 อย่างไรก็ดีเมื่อพูดถึงความเข้าใจ ส่วนสำนักงานใหญ่อาจจะต้องได้รับการสื่อสารอย่างใกล้ชิดเป็นพิเศษเพื่อยกระดับความเข้าใจให้ทัดเทียมกับฝ่ายกิจการสาขา

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างช่วงวัย พบว่า พนักงานในกลุ่ม Gen Z ต้องการการสื่อสารเรื่องนี้เป็นพิเศษ เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในช่วงวัยอื่นๆ เพื่อยกระดับการรับรู้ และ ความเข้าใจ

การปฏิบัติ หรือ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (CG)

สำหรับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ในภาพรวมนั้นสามารถทำได้ดีในเรื่องความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถ และ ประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) เป็นต้น อย่างไรก็ดี พบว่าในส่วนของการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะสั้น และ ระยะยาวเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Value Creation) ยังเป็นเรื่องที่ทางธนาคารต้องส่งเสริมต่อเนื่องจากปีที่แล้ว และในปีนี้จะเป็นในด้านการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียม ซึ่งต้องให้เกิดความชัดเจนในนโยบายด้านการดูแลลูกค้าคนสำคัญ และลูกค้าทั่วไป (Equitable Treatment)

ข้อเสนอแนะหลักธรรมาภิบาล (CG)

- ทำการสื่อสารในรูปแบบวีดีโอเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้กลุ่ม Gen Z เห็นภาพชัดเจน เพิ่มความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย
- การทำการฝึกอบรมในการการวิเคราะห์เรื่องความต้องการ ความคาดหวัง Gain Points และ Paint Points และนำแนวคิด Value Proposition ในการสร้าง Value Creation รวมทั้งยกระดับ Customer Experience Journey ทั้งในเชิงขั้นตอนการดูแล และสร้างประสบการณ์เชิงอารมณ์ที่ลูกค้าสามารถรับรู้ได้เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน
- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดูแลลูกค้าคนสำคัญ และหลักธรรมาภิบาล

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

➢ 3.2.1 การวิเคราะห์ Gap

ธ.ก.ส. ได้วิเคราะห์ Gap จากการผลการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ปีบัญชี 2565 ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2564	ผลการดำเนินงาน ปีบัญชี 2565
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน	1. โครงการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ ITA (Integrity & Transparency Assessment)	100 %
	2. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC) ของสำนักงาน ป.ป.ช.	100 %
	3. การสำรวจความรู้และพฤติกรรมบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	100 %
	4. การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านธรรมาภิบาล	100 %
	5. การบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	100 %
	6. ทบทวนคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี	100 %
	7. รายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี	100 %
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	1. ส่งเสริมความรู้และกิจกรรมด้านธรรมาภิบาล	100 %
	2. เสริมสร้างความรู้ด้านธรรมาภิบาลผ่านระบบ e - Learning	100 %
	3. การพัฒนายกระดับการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (ITA)	100 %

จากการวิเคราะห์ Gap เปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) พบว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ 10 แผนงาน สามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน 100%

➢ 3.2.2 การวิเคราะห์ Mckinsey 7s Framework

สถานะหนี้ของเกษตรกรลูกค้า

- หนี้ของเกษตรกรมีแนวโน้มสูงขึ้น เกี่ยวเนื่องจากการพักหนี้ และเติมสินเชื่อ โดยไม่กำหนดเป้าหมายหนี้ครัวเรือนที่ชัดเจน เป้าหมายหนี้ครัวเรือนควรกำหนดให้ไม่เกินร้อยละ 80 ของ GDP เพราะระดับหนี้ครัวเรือนที่สูงเกินร้อยละ 80 ของ GDP จะส่งผลลบต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว

Aging Society ลูกค้า ธ.ก.ส.

- ลูกค้าผู้สูงอายุของ ธ.ก.ส. มีจำนวนร้อยละ 43 ของลูกค้าทั้งหมด อายุเฉลี่ย 67 ปี สัดส่วน NPLs ร้อยละ 4.42 สูงกว่า NPLs ในภาพรวมของธนาคาร
- คาดการณ์แนวโน้มลูกค้าผู้สูงอายุในอีก 5 ปี มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น

บุคลากร

- การพัฒนาบุคลากร ควรมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสะท้อนถึงประสิทธิผลจากการพัฒนาและประสิทธิภาพขององค์กรที่ชัดเจน
- การพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อมและรองรับภารกิจใหม่ ๆ ในอนาคต

ช่องทางการให้บริการ

- สาขาทั้งหมด 1,253 สาขา Mobile Banking (ธ.ก.ส. A-Mobile) ลงทะเบียน 3,409,362 ราย โรงเรียนธนาคาร 1,993 แห่ง จุดบริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 232 แห่ง และช่องทางอื่น ๆ

เทคโนโลยีดิจิทัล

- การบริหารจัดการข้อมูลภายในของธนาคาร ยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลและนำมาต่อยอดธุรกิจ

ระบบงาน

- การนำเทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอน ระยะเวลาเอกสารในการดำเนินงาน
- กระบวนการทำงานของธนาคารยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่รวดเร็ว

➢ 3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของงบประมาณ บุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

1) งบประมาณ

ธ.ก.ส. ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนงานด้านธรรมาภิบาล จำนวน 4 แผนงาน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 4,025,000 บาท

แผน	งบประมาณ (บาท)
1. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	100,000
2. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat	30,000
3. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย	95,000
4. โครงการสำรวจความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.	3,800,000
รวม	4,025,000

2) บุคลากร ธ.ก.ส. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 2 สายอาชีพ ได้แก่ พนักงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และพนักงานธุรกิจธนาคาร ดังนี้

2.1 พนักงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระดับ 4-9 จำนวน 15 คน

2.2 พนักงานธุรกิจธนาคาร ระดับ 4-9 จำนวน 12 คน

3) ทักษะ

ธ.ก.ส. มีการจัดอบรมความรู้และเสริมสร้างทักษะด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้กับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและสร้างผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 หลักสูตรผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Officer) สำหรับสถาบันการเงินเฉพาะกิจ

3.2 หลักสูตรผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ (Compliance Officer รุ่นที่ 15)

3.3 หลักสูตร Data Protection Officer Certification Training Course สำหรับผู้ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

3.4 หลักสูตรเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง

3.5 หลักสูตรการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (CG)

4) เครื่องมือ (ระบบงาน/กระบวนการ)

ธ.ก.ส. มีระบบงาน และกระบวนการ ที่ใช้เป็นเครื่องมือในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ระบบการรายงานการสื่อสารธรรมาภิบาล (BAAC Corporate Governance System)

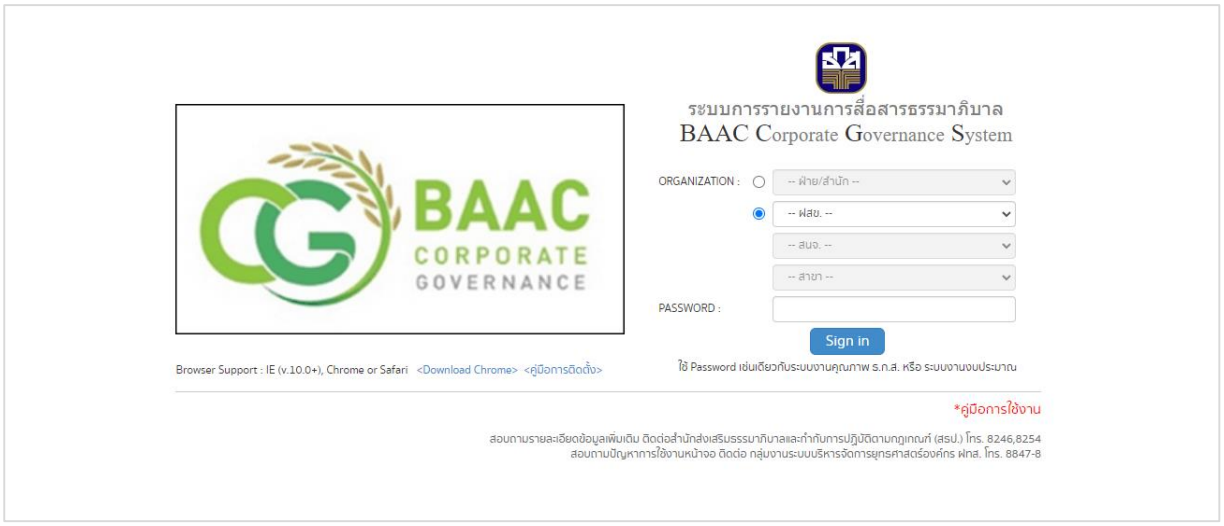
การสื่อสารด้านธรรมาภิบาลเป็นกิจกรรมหนึ่งที่คงมีความสำคัญและต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และตระหนักในการปฏิบัติงาน ปลูกฝังค่านิยม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติงานรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในการใช้บริการของธนาคาร ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาว

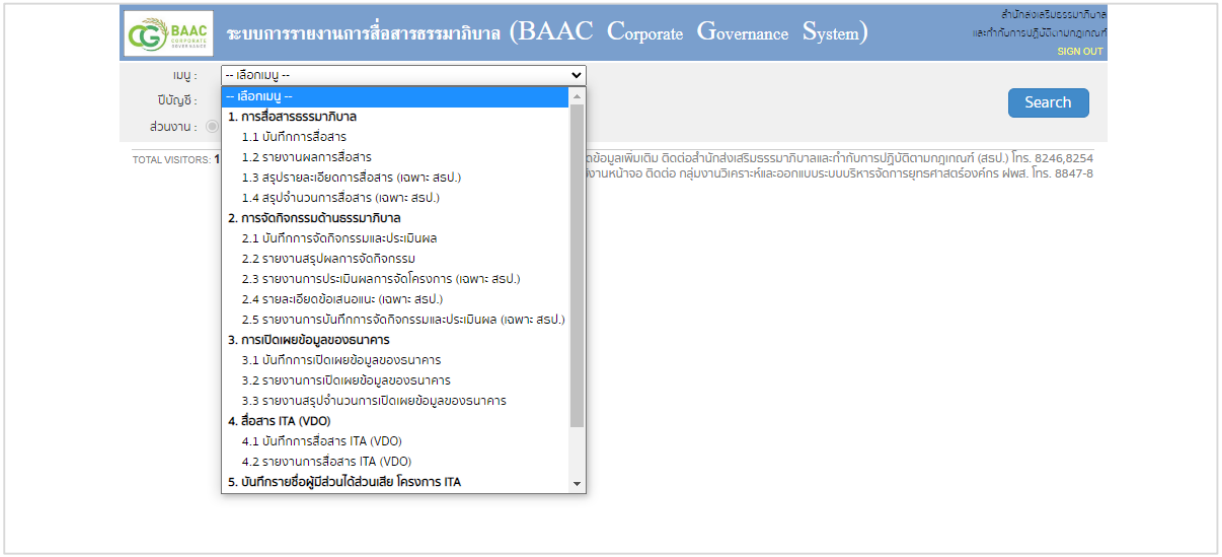
1. สื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลในการประชุมพนักงาน

สื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลในการประชุมพนักงานของส่วนงานทุกครั้ง และบันทึกการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาล ผ่านระบบอินทราเน็ตทางเว็บไซต์ของธนาคาร

2. การสื่อสารหรือจัดกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

การสื่อสารหรือจัดกิจกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อเผยแพร่การรับรู้ด้านธรรมาภิบาลร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. เช่น การประชุมกลุ่มลูกค้า งานจับรางวัลออมทรัพย์ทวีโชค งานมหกรรมการเงิน (Money Expo) การร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น โดยให้ดำเนินการตามความเหมาะสมตามแต่โอกาสที่จะสามารถกระทำได้ และให้รายงานผลการจัดกิจกรรมผ่านระบบอินทราเน็ตทางเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส.





➢ 3.2.4 ความเสี่ยงในการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Universe) ของแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งสิ้น 10 แผนงาน ตามเกณฑ์ระดับความเสี่ยง 5 ระดับ พบว่า มีแผนงานที่มีความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ 10 แผนงาน ดังนี้

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง	คะแนน	ความหมาย	จำนวน/แผน
สูง (H : High)	(20 - 25)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที	-
ค่อนข้างสูง (NH : Nearly High)	(10 - 16)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา	-
ปานกลาง (M : Medium)	(5 - 9)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด	-
ค่อนข้างต่ำ (NL : Nearly Low)	(3 - 4)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ	10 แผนงาน
ต่ำ (Low)	(1 - 2)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้	-

4. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของ ธ.ก.ส. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา และการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค) สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
นโยบายภาครัฐและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Political – Legal Forces)	1. นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และเป็นแรงขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นรูปธรรมสู่ความยั่งยืน 2. รัฐบาลมีการประกาศนโยบายและผลักดันกรอบด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่นตลอดจนพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน จึงเกิดเป็นแผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน และแผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ ด้านวินัย	นโยบายภาครัฐมีการสั่งการเร่งด่วนอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลขององค์กร
สังคม (Social)	มีระบบการกำกับดูแลและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมยึดตามกรอบสากล ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยนำเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายนอกมาใช้เพื่อการพัฒนา เช่น ASEAN CG Scorecard โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) และโครงการรางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Awards) เป็นต้น	1. ค่านิยมอุปถัมภ์ระบบพวกพ้องและการติดสินบนเพื่ออำนวยความสะดวกในการอนุมัติของทางราชการที่ยังไม่หมดไปจากสังคมไทย 2. รูปแบบการทุจริตที่ซับซ้อนและตรวจสอบได้ยากมากขึ้นจากการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนและการทุจริตเชิงนโยบาย
สิ่งแวดล้อม (Environmental)	แหล่งความรู้ภายนอกในการอบรมให้ความรู้ ด้านธรรมาภิบาล	ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้เป็นเครื่องมือในการทุจริตรูปแบบใหม่
ด้านกฎหมาย (Law หรือ Legal)	ธนาคารแห่งประเทศไทยกำกับการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ให้มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องและมีมาตรฐาน	นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและเกณฑ์การกำกับและการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีรายละเอียดมากขึ้น การปรับตัวการสร้างการรับรู้ยังไม่ทั่วถึงและเพียงพอ

ปัจจัยภายนอก	โอกาส	อุปสรรค
การวิเคราะห์ความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใส จากการได้รับรางวัลของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างต่อเนื่องทุกปี	ขั้นตอนและวิธีการถ่ายโอนภารกิจงานมีความยุ่งยาก ซับซ้อน ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปปฏิบัติ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) สรุปดังนี้

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
การวิเคราะห์ Gap ผลการดำเนินงาน	1. มีการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสขององค์กรที่ดี 2. การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีต้นแบบอาจารย์จำเนียร สาระนาค	1. กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอน ระยะเวลาและต้นทุนในการดำเนินงานยังไม่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน 2. ธ.ก.ส. เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีพื้นที่ปฏิบัติงานทั่วประเทศ ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านธรรมาภิบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและปฏิบัติตาม 3. มีกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตจำนวนมาก จึงทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีข้อจำกัดในการรับรู้และปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิผล รวมถึงมีบุคลากรให้คำปรึกษา ไม่เพียงพอ 4. กระบวนการทำงานขาดความเชื่อมโยงและไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
การวิเคราะห์ Mckinsey 7s Framework	1. Structure สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มีส่วนงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี (CG)	1. Structure จำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่สอดรับกับปริมาณงาน
	2. System ธนาคารมีนโยบายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการบริหารงานและมีการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	2. System การบูรณาการงานภายในและภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน
	3. Style คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจให้ความสำคัญ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3. Style การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการดำเนินงานยังไม่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน
	4. Staff บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ และทุ่มเทการปฏิบัติงาน	4. Staff บุคลากรขาดความตระหนักในการให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานและไม่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	5. Skills มีทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน	5. Skills ขาดพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
	6. Strategy มีแผนงานที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก	6. Strategy การสื่อสารด้านธรรมาภิบาลและการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอ
	7. Share value วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคู่มือปฏิบัติ ที่แสดงถึงการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาล และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้พนักงานถือปฏิบัติ	7. Share value กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล
การวิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากร	1. มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐาน เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใส เป็นธรรม 2. มีการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ 3. คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กำกับ ดูแล ติดตาม ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเพื่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 4. บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อหน้าที่และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	1. ขาดพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2. การบูรณาการงานภายในและภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน 3. พนักงานขาดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง 4. พนักงานปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า 5. พนักงานขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง 6. คุณภาพข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ

5. การกำหนดจุดเน้นการดำเนินงานของส่วนงานด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

Internal Factors / External Factors	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 ผู้บริหารมีนโยบายที่ดีในการบริหารงานและดำเนินการตามนโยบายที่ดำเนินการไว้ S2 การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีต้นแบบอาจารย์จำเนียร สาระนาค S3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคู่มือปฏิบัติ ที่แสดงถึงการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้พนักงานถือปฏิบัติ S4 คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจให้ความสำคัญ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี ถูกต้องครบถ้วน S5 บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่นรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อหน้าที่ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน S6 มีการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสขององค์กรที่ดี S7 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐาน เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใสเป็นธรรม	W1 ขาดพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน W2 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการดำเนินงานยังไม่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน W3 การบูรณาการงานภายในและภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน W4 พนักงานปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า W5 คุณภาพข้อมูลไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ W6 พนักงานขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง W7 องค์กรมีพื้นที่ปฏิบัติงานทั่วประเทศ ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านธรรมาภิบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและปฏิบัติตาม
โอกาส (Opportunities)	**กลยุทธ์เชิงรุก (SO)**	**กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)**
O1 แหล่งความรู้ภายนอกในการอบรมให้ความรู้ด้านธรรมาภิบาล O2 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และเป็นแรงขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นรูปธรรมสู่ความยั่งยืน O3 ธนาคารแห่งประเทศไทยกำกับการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องและมีมาตรฐาน O4 ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน อย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใสจากการได้รับรางวัลของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างต่อเนื่องทุกปี O5 มีระบบการกำกับดูแลและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมยึดตามกรอบสากล ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบและมีมาตรฐาน โดยนำเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายนอกมาใช้เพื่อการพัฒนา ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) และโครงการรางวัลองค์กรโปร่งใส (NACC Awards) เป็นต้น O6 รัฐบาลมีการประกาศนโยบายและผลักดันกรอบด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่น	SO1 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกรอบธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลในการเข้าสู่ ประเทศไทย 4.0 (S1,S3,S4,O2,O6) SO2 ผู้บริหารยกระดับเจตจำนงในการบริหารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการนำนโยบายจากรัฐบาลมาส่งเสริมในการปรับใช้ถ่ายทอด รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (S1,S4,S6,O2,O3) SO3 ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ส่งเสริมการปฏิบัติงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาลอย่างเต็มรูปแบบ (S5,S6,S7,O5,O6)	WO1 พัฒนากรอบการปฏิบัติงานด้านธรรมาภิบาลช่วยให้ข้อมูลมีมาตรฐานและเชื่อมโยงภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ (W2,W3,W5,O4,O5,O6) WO2 ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้านในการทำงาน (W1,O1) WO3 สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการและ กลไกการป้องปราม เฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบ และลงโทษอย่างมีประสิทธิภาพ (W2,W3,W5,O1,O3,O4,O5,O6)
อุปสรรค (Threats)	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)**	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)**
T1 นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและเกณฑ์การกำกับ และการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีรายละเอียดมากขึ้น การปรับตัว การสร้างการรับรู้ยังไม่ทั่วถึงและเพียงพอ T2 ขั้นตอนและวิธีการถ่ายโอนภารกิจงานมีความยุ่งยากซับซ้อน ทำให้เกิดความสับสนในการนำไปปฏิบัติ T3 ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีถูกใช้เป็นเครื่องมือในการทุจริตรูปแบบใหม่ T4 ค่านิยมอุปถัมภ์ระบบพวกพ้อง และการติดสินบนเพื่ออำนวยความสะดวกในการอนุมัติของทางราชการที่ยังไม่หมดไปจากสังคมไทย T5 นโยบายภาครัฐมีการสั่งการเร่งด่วน อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลขององค์กร	ST1 พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (S7,T1,T2,T3) ST2 จัดทำหลักสูตร Life Coach การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง (S2,S5,S7,T3,T4)	WT1 หาแนวทางและนโยบายลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (W2,W3,T1,T3,T5) WT2 เสริมสร้างองค์ความรู้ สังคม วัฒนธรรม และเพิ่มการรับรู้การปฏิบัติงานให้กับพนักงานในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านผู้บริหารที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) รูปแบบการสื่อสารที่ทันสมัย (W4,W6,W7,T2) WT3 ศึกษาเตรียมความพร้อมสู่ Global Digital Governance เพื่อการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม (Smart Operations) ประหยัด และคุ้มค่า (W2,W5,T1,T3,T5)

6. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

SA1 การบริหารจัดการและพนักงานให้ความตระหนักในด้านธรรมาภิบาลที่ดีตามมาตรฐาน ITA

SA2 ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานด้านธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

SC1 พัฒนาระบบการทำงานสู่ Global Digital Governance เพื่อการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน

SC2 พัฒนาการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน

7. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแม่บท

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ธนาคาร ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์หลักด้านธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์หลักด้านธรรมาภิบาล

ปี 2564 - 2565	ปี 2566	ปี 2567 - 2568
ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. ตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ	ธนาคารได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับดีเยี่ยมต่อเนื่อง 10 ปี	ระดับค่าคะแนน Composite Rating ด้านธรรมาภิบาล อยู่ในระดับดี
พัฒนากระบวนการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส		พัฒนาระบบการทำงานสู่ Global Digital Governance เพื่อการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

แผนแม่บท ด้านธรรมาภิบาล

แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล ปีบัญชี 2564 – 2568 (ทบทวนครั้งที่ 2) และแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล ประจำปีบัญชี 2566

แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล ประจำปีบัญชี 2566

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ :

1. สร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
3. เพื่อยกระดับความโปร่งใสสร้างค่านิยมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และนำหลักเกณฑ์ที่ควรพัฒนา
4. นำผลการประเมิน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ การกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. แก้ไขเรื่องร้องเรียนได้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเวลา SLA และผู้ร้องเรียนที่เป็นลูกค้าปัจจุบันของธนาคารยังคงทำธุรกรรมกับธนาคาร
6. การดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ
7. เพื่อให้การปฏิบัติงาน/การไม่รับของขวัญมีแนวทางการปฏิบัติที่รองรับ การปฏิบัติงานได้ในทุก สถานการณ์อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
8. สร้างความเข้าใจและตระหนักรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาลให้กับบุคลากรในธนาคาร
9. เพิ่มช่องทางการให้คำปรึกษาให้รวดเร็วทันเวลาแก่ผู้ปฏิบัติ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นช่องทางการติดต่อกฎเกณฑ์ ข้อพึงระมัดระวัง รวมถึงเป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
10. ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการกำกับดูแลพนักงานในสังกัดตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานให้ร่วมป้องกันการทุจริตและกระทำผิดวินัย และสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำผิดวินัยและบทลงโทษแก่พนักงานทุกระดับ
11. เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

8. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญของแผนแม่บท

8.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล

➢ วิสัยทัศน์ด้านธรรมาภิบาล

ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการที่จะช่วยสร้างความสมดุลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่เป็นมาตรฐานสากล ภายใต้วิสัยทัศน์

“ เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล ”

เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำ	● มีนิยามถึงการที่ธนาคารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ ● มีนิยามถึงการที่ธนาคารมีภาพลักษณ์เป็นธนาคารธรรมาภิบาลในสายตาผู้มีส่วนได้เสีย
ระดับสากล	● มีนิยามถึงการที่ธนาคารมีการประยุกต์หลักเกณฑ์หรือแนวทางมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลที่เป็นที่นิยมมาใช้ในองค์การ เช่น ASEAN CG Scorecard หรือ Integrity and Transparency Assessment : ITA หรือ OECD หรือ Anti-corruption Progress Indicator เป็นต้น

➢ พันธกิจด้านธรรมาภิบาล

สำหรับพันธกิจด้านธรรมาภิบาลที่สนับสนุน ธ.ก.ส. ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

1. กำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีมาตรฐานสากล
2. สร้างความสอดคล้องระหว่างบุคลากรและระบบงานกับหลักธรรมาภิบาล
3. สร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้เสียมีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
4. ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุลภายใต้หลักธรรมาภิบาล

➢ ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 1	การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ 2	เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล

8.2 กลยุทธ์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	ระดับคะแนนโครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ≥ 96 คะแนน
		การประเมินการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ≥ ร้อยละ 95
		ได้รับรางวัลจากการสมัครเข้าร่วมการประเมินองค์กรโปร่งใส
	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	ระบบการสื่อสารพนักงานภายในองค์กรผ่าน Line Open Chat
		บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ≥ ร้อยละ 90
		กระบวนการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานจากการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ อย่างต่อเนื่อง ผลประเมินประสิทธิภาพ ≥ ร้อยละ 95
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน ความพึงพอใจของผู้ร้องเรียน คิดเป็นร้อยละ 97 และมีกระบวนการบริหารจัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA
		ระบบการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน
		ผลการประเมินสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล ให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ≥ ร้อยละ 80
		การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำผิดวินัยและบทลงโทษแก่พนักงานทุกระดับ ≥ ร้อยละ 70

8.3 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	ผลคะแนนประเมินของสำนักงาน ป.ป.ช/ ≥96 คะแนน	1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)
	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	ผลประเมิน/ ร้อยละ ≥ 95	2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard
	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	เอกสารการสมัคร/ จำนวน 1 ชุด	3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)
	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.แก้ไขเรื่องร้องเรียนได้แล้วเสร็จตามกำหนดระยะเลา SLA ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 2.ผู้ร้องเรียนที่เป็นลูกค้าปัจจุบันของธนาคารยังคงทำธุรกรรมกับธนาคาร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 99 3.ผลประเมินความพึงพอใจผู้ร้องเรียน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 4. สัดส่วนเรื่องร้องเรียนเกิดซ้ำในประเด็นเดียวกันของสาขา ไม่เกินร้อยละ 8	4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน
	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	ผลประเมินประสิทธิภาพ ร้อยละ 95 ประชุม 4 ครั้ง/ปี	5. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขั้นตอนและระยะเวลา/ 1 ระบบงาน/1 รายงาน	6. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลการประเมิน/ร้อยละ 80	7. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล
	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	ขั้นตอนและระยะเวลา/1 ระบบ ภายใน 15 มี.ค.67	8. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat
	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขั้นตอนและระยะเวลา/6 ขั้นตอน ภายใน 15 มี.ค.67	9. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย
	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	1. ขั้นตอนและระยะเวลา/ดำเนินการทุกขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด 2.ระดับพฤติกรรม/ระดับพฤติกรรม ≥ 90	10. โครงการสำรวจความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.

8.4 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญ

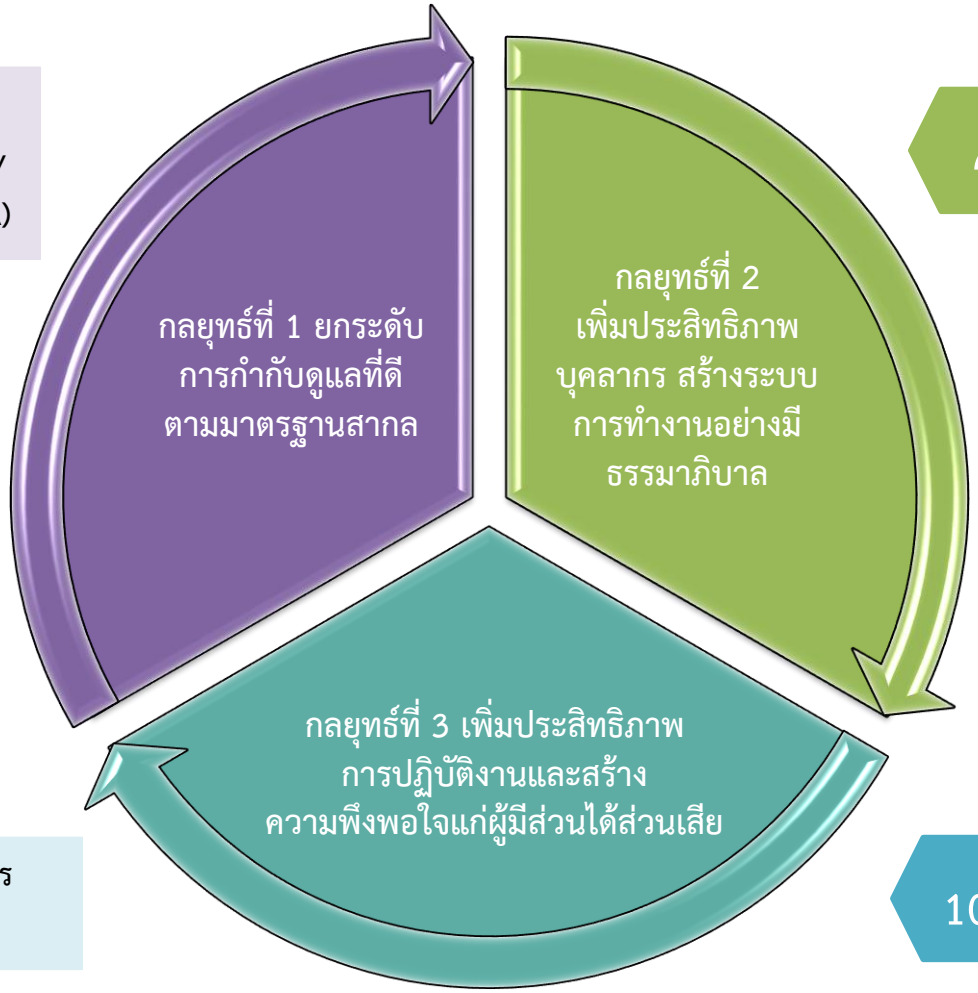
วิสัยทัศน์ : เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล

พันธกิจ

กำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีมาตรฐานสากล	สร้างความสอดคล้องระหว่างบุคลากรและระบบงานกับหลักธรรมาภิบาล	สร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุลภายใต้หลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล	กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA) 2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard 3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	1. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 2. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบผ่านระบบ Line Open Chat 3. โครงการสำรวจความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน 2. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายการต่อต้านการให้หรือรับสินบน 3. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล 4. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย

8.5 แผนยุทธศาสตร์การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์



1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)
2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard
3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)
4. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
5. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบผ่านระบบ Line Open Chat
6. โครงการสำรวจพฤติกรรมบุคลากร
7. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน
8. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายการต่อต้านการให้
9. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย
10. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล

9. แผนแม่บทระบบงานสำคัญ ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน

แผนงาน	เป้าหมาย
1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)	ระดับคะแนนโครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ≥ 96 คะแนน
2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard	การประเมินการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ≥ ร้อยละ 95
3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	ได้รับรางวัลจากการสมัครเข้าร่วมการประเมินองค์กรโปร่งใส
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน	ผลการประเมินสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาลให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ≥ ร้อยละ 80
5. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	กระบวนการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานจากการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ อย่างต่อเนื่อง ผลประเมินประสิทธิภาพ ≥ ร้อยละ 95
6. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายการต่อต้านการให้หรือรับสินบน	ระบบการติดตามการปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล

แผนงาน	เป้าหมาย
1. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล	ผลการประเมินการรับรู้ ≥ ร้อยละ 80
2. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat	ระบบการสื่อสารพนักงานภายในองค์กรผ่าน Line Open Chat
3. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย	การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำผิดวินัยและบทลงโทษแก่พนักงานทุกระดับ ≥ ร้อยละ 70
4. โครงการสำรวจความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.	บุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ ≥ ร้อยละ 90

10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ และแผนปฏิบัติการลดความเสี่ยงของแผนแม่บท

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		**SO :**							
แผนงาน	**ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)**	**เป้าหมายของแผน**	**เป้าหมายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้**	**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)**	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**			**มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)**	**สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรได้มากกว่าเป้าหมายจำนวนเท่าไหร่ หรืออย่างไร**
					LH	**IM**	**Level**		
1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (IntegrityTransparency Assessment : ITA)	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	คะแนนประเมิน ≥ 96	ค่อนข้างต่ำ	1. การจัดทำข้อมูลเปิดเผยบนเว็บไซต์ไม่ครบถ้วน ตรงตามวัตถุประสงค์ของเกณฑ์ 2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้ความสำคัญในการประเมินน้อย	2	2	4	ไม่มี	สร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใส
2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	ผลการสอบทานร้อยละ ≥ 95	ค่อนข้างต่ำ	1. ผู้ตอบแบบประเมินไม่เข้าใจเกณฑ์ 2. มีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ	2	2	4	ไม่มี	มีการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล
3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	จำนวน 1 ชุด	ค่อนข้างต่ำ	1. ส่วนงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจประเด็น	2	2	4	ไม่มี	องค์กรมีการตรวจทานการบริหารจัดการเทียบกับมาตรฐานสากลเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารอยู่ใน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		**SO :**							
แผนงาน	**ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)**	**เป้าหมายของแผน**	**เป้าหมายของความเสี่ยงที่**	**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)**	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**			**มาตรการรองรับความเสี่ยง**	**สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรได้**
				ข้อพิจารณา ทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน 2. กรอบเวลาการดำเนินงานของสำนักงาน ป.ป.ช. ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการวางแผนการปฏิบัติงาน					ระดับชั้นนำด้านองค์กรโปร่งใส
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน	กลุ่มงานรับฟังและบริหารจัดการเสียงของลูกค้า (VOC) (ฝ่ายกลยุทธ์ลูกค้า)	1.แก้ไขเรื่องร้องเรียนได้ 2.ผู้ร้องเรียนที่เป็นลูกค้าปัจจุบันของธนาคารยังคงทำธุรกรรมกับธนาคาร 3.ผลประเมินความพึงพอใจผู้ร้องเรียน 4.สัดส่วนร้องเรียนเกิดซ้ำใน	ค่อนข้างต่ำ	1.สถานการณ์โรคระบาด โควิด-19 /การประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง/ผลกระทบการบริหารจัดการแก้ไขข้อร้องเรียนของสาขากับลูกค้า 2.การรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ครบถ้วน เช่น ข้อมูลเทียบเคียงเชิงลึกของคู่เทียบ ข้อมูลเชิงลึกคู่เทียบ	2	2	4	1.ดำเนินการตามมาตรการของ ธ.ก.ส. / การประชุมคณะกรรมการแบบออนไลน์ / ระบบการสื่อสารภายในการแจ้งเตือน 2.รวบรวมปัจจัยนำเข้าโดยดำเนินการล่วงหน้าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ใช้วิธีการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง /ข้อมูลจาก	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนของ ธ.ก.ส. ให้ได้รับการจัดการแก้ไขปัญหา การตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ชัดเจน รวดเร็ว และเป็นธรรม รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นสาเหตุนำไปสู่การจัดทำมาตรการแนวทางป้องกันแก้ไขในระดับ ธ.ก.ส.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO :							
แผนงาน	**ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)**	**เป้าหมายของแผน**	**เป้าหมายของความเสี่ยงที่**	**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)**	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**			**มาตรการรองรับความเสี่ยง**	**สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรได้**
		ประเด็นเดียวกันของสาขา		3.ความยากง่าย / ผลกระทบระยะเวลาที่ใช้ในขอบเขตของการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานหลังการทบทวนกระบวนการ				งานวิจัยต่าง ๆ บทวิเคราะห์ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง 3.กำหนดระยะในการปรับปรุงระบบงานโดยพิจารณาตามความสำคัญ เร่งด่วน และระยะเวลาในการปรับปรุงระบบงานที่ธนาคารสามารถดำเนินการได้เองหรือใช้บริการผู้รับจ้างภายนอก	
5. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	4 ครั้ง	ค่อนข้างต่ำ	1. กำหนดการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย 2. ความครบถ้วนของข้อมูลและส่งเอกสารล่าช้า	2	2	4	ไม่มี	เพื่อให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ด้านการกำกับดุแลกิจการที่ดีและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
6. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	1 ระบบงาน/ 1 รายงาน	ค่อนข้างต่ำ	พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์การต่อต้านการให้หรือ	2	2	4	ไม่มี	เพื่อให้การปฏิบัติงาน/การไม่รับของขวัญมีแนวทางการปฏิบัติที่รองรับการปฏิบัติงานได้ในทุกสถานการณ์อย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO :							
แผนงาน	**ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)**	**เป้าหมายของแผน**	**เป้าหมายของความเสี่ยงที่**	**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)**	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**			**มาตรการรองรับความเสี่ยง**	**สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรได้**
				รับสินบน					และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
7. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	ร้อยละ 80	ค่อนข้างต่ำ	ส่วนงานมีปริมาณงานมาก	2	2	4	ไม่มี	เพื่อสร้างความตระหนักรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล ให้กับบุคลากรใน ธ.ก.ส. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
8. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	2 รายงาน/ความพึงพอใจ ≥ ร้อยละ 85	ค่อนข้างต่ำ	การให้คำปรึกษาล่าช้า และผู้ตอบมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ	2	2	4	ไม่มี	เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารต่อผู้ใช้บริการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ
9. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	6 ขั้นตอนภายใน 15 มี.ค.67	ค่อนข้างต่ำ	1. ผู้บริหารไม่นำข้อมูลไปใช้ในการกำกับดูแลพฤติกรรมพนักงานในสังกัด 2 พนักงานขาดความร่วมมือในการเรียนรู้/ไม่มีเวลา	2	2	4	ไม่มี	เพื่อเพิ่มความตระหนักรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำผิดวินัยและบทลงโทษแก่พนักงานทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรรองรับภารกิจและการแข่งขัน									
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		**SO :**							
แผนงาน	**ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)**	**เป้าหมายของแผน**	**เป้าหมายของความเสี่ยงที่ยอมรับได้**	**ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)**	**การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)**			**มาตรการรองรับความเสี่ยง (Risk Response)**	**สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) ให้กับองค์กรได้มากกว่าเป้าหมายจำนวนเท่าไหร่ หรืออย่างไร**
					LH	**IM**	**Level**		
10. โครงการสำรวจความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.	กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี	1. ดำเนินการครบทุกขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด 2. ระดับพฤติกรรมไม่น้อยกว่า	ค่อนข้างต่ำ	ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจยังไม่เพียงพอบุคลากรไม่ตอบแบบสำรวจ	2	2	4	ไม่มี	เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเลิศ

1. แผนปฏิบัติการ	**1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568**	☐ **แผนงานใหม่** ☑ **แผนงานต่อเนื่อง**	
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) เป็นมาตรการที่สำคัญในการพัฒนาธนาคารและรับทราบสถานะด้านคุณธรรม ความโปร่งใส เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาในการป้องกันการทุจริตในธนาคาร

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของธนาคาร และนำมาพัฒนาปรับปรุง

2) เพื่อส่งเสริมสร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3) เพื่อเป็นการสนับสนุนและส่งเสริมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) มีระดับคะแนนประเมินอยู่ในระดับ AA และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง

2) สร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3) สนับสนุนและส่งเสริมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา

2)

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ผลการประเมิน	ปี 2566 : ≥ร้อยละ 96	ปี 2567 : ≥ร้อยละ 97	ปี 2568 : ≥ร้อยละ 98
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา	ปี 2566 : 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ขาดความเข้าใจประเด็นการประเมินการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT)	1) ค่อนข้างสูง
2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ขาดความเข้าใจและให้ความสำคัญในการประเมินยังไม่เพียงพอ	2) ค่อนข้างสูง

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
1. โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน	**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน	**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน		
1) การดำเนินการ ปี 2566			50%																		
1.1) ตอบแบบประเมิน OIT	ตอบแบบประเมินตามเวลาที่กำหนด	สธป.		100%												100%	**เป้าหมาย :** Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 96	**เป้าหมาย :** Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 97	**เป้าหมาย :** Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 98		
1.2) การชี้แจงเพิ่มเติมและยืนยันผลแบบวัด OIT	ผลคะแนน OIT	สธป.				100%										100%					
1.3) ประกาศผลการประเมิน	ผลการประเมิน ≥ 96 คะแนน	สธป.						100%								100%					
1.4) จัดทำรายงานผลการประเมินเสนอฝ่ายจัดการและจัดทำบันทึกสื่อสารพนักงาน	รายงานผลการประเมิน ITA	สธป.							100%							100%	Outcome นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา	Outcome นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา	Outcome นำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนา		
2) การดำเนินการ ปี 2567																					
2.1) ศึกษาเกณฑ์ประเมิน ITA ปี 2567	เปรียบเทียบข้อมูลปีก่อน	สธป.	50%									100%				100%					
1) ลงทะเบียนเข้าสู่ระบบ ITAS และนำเข้าข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	การนำข้อมูลเข้าระบบ ITAS	สธป.											100%			100%					
2) รวบรวม และติดตามข้อมูล IIT และ EIT	จำนวน IIT และ EIT ครบตามที่กำหนด	สธป.											25%	25%	50%	100%					
3) ประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และตอบแบบวัด OIT	จัดทำข้อมูลตามแบบ OIT กำหนด	สธป.												50%	50%	100%					
รวม			**100%**																	**0.00**	**0.00**

1. แผนปฏิบัติการ	**2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☐ **แผนงานใหม่** ☑ **แผนงานต่อเนื่อง**		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) นำระบบการกำกับดูแลองค์กรตามเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard มาปรับใช้กับ ธ.ก.ส. โดยยึดเกณฑ์และการถ่วงน้ำหนักในแต่ละหมวดตามเกณฑ์ของ IOD เพื่อเป็นการพัฒนาตามระบบการกำกับดูแลองค์กร และถือเป็นแนวปฏิบัติที่ดี

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ธนาคารมีกระบวนการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล และได้รับความน่าเชื่อจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) เพื่อยกระดับและพัฒนางานเทียบเท่ามาตรฐานสากล

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากล

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ผลการประเมิน	ปี 2566 : ≥ร้อยละ 95	ปี 2567 : ≥ร้อยละ 95	ปี 2568 : ≥ร้อยละ 95
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากล	ปี 2566 : 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) ความเข้าใจเกณฑ์การสอบทานไม่เพียงพอ	1) ค่อนข้างต่ำ
2) ผู้ตอบแบบสอบทานของส่วนงานโยกย้ายสับเปลี่ยนบ่อย	2) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน	**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน	**ตัวชี้วัด :** ผลการประเมิน		
1) ศึกษาหลักเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ปี 2566	หลักเกณฑ์ ปี 2566	สธป.	20%			100%										100%	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**		
2) จัดทำแบบสอบทานตามเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard	แบบสอบทาน ปี 2566	สธป.	20%				50%	50%								100%	Output ผลการประเมิน	Output ผลการประเมิน	Output ผลการประเมิน		
3) สอบทานการปฏิบัติตามเกณฑ์ ปี 2566	สอบทานส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	สธป.	20%						30%	35%	35%					100%	≥ร้อยละ 95	≥ร้อยละ 95	≥ร้อยละ 95		
4) แจ้งการสอบทานเบื้องต้นให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ	รายงานผลสอบทานให้ส่วนงานทราบ	สธป.	20%								50%	50%				100%	Outcome กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากล	Outcome กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากล	Outcome กระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปตามมาตรฐานสากล		
5) สรุปผลการสอบทานตามหลักเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ปีบัญชี 2566 เสนอฝ่ายจัดการ	ผลการสอบทานเสนอฝ่ายจัดการ	สธป.	20%										100%			100%					
รวม			**100%**																	0.00	0.00

1. แผนปฏิบัติการ	**3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☐ **แผนงานใหม่** ☑ **แผนงานต่อเนื่อง**		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) เป็นการยกระดับความโปร่งใสของประเทศไทยและยกย่องเชิดชูหน่วยงานเพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อให้ธนาคารมีกระบวนการทำงานที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

2) เป็นรางวัลเกียรติยศขององค์กรด้านความโปร่งใส สร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ธ.ก.ส. มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้และได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

2) ได้รับความน่าเชื่อจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) นำข้อคำถามมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2)

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) การสมัครเข้าร่วมโครงการ	ปี 2566 : เอกสารการสมัคร จำนวน 1 ชุด	ปี 2567 : เอกสารการสมัคร จำนวน 1 ชุด	ปี 2568 : เอกสารการสมัคร จำนวน 1 ชุด
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) นำข้อคำถามมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	ปี 2566 : 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) ส่วนงานที่เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจประเด็นข้อพิจารณา ทำให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน	1) ค่อนข้างต่ำ
2) กรอบเวลาการดำเนินงานของ ป.ป.ช.ไม่แน่นอน ส่งผลต่อการวางแผนการปฏิบัติงาน	2) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**		
ปีบัญชี 2566																					
1) ศึกษาแนวทางหลักเกณฑ์รางวัลองค์กรโปร่งใส	เปรียบเทียบข้อมูลปีก่อน	สธป.	10%				100%									100%	การสมัครเข้าร่วมโครงการ	การสมัครเข้าร่วมโครงการ	การสมัครเข้าร่วมโครงการ		
2) แจ้งส่วนงาน/ซักซ้อมชี้แจง แนวทางการตอบข้อคำถาม	จัดทำบันทึกแจ้งส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	สธป.	20%					50%	50%							100%	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**		
3) ค้นหา/รวบรวม/วิเคราะห์ตอบข้อคำถามและจัดทำใบสมัครรับรางวัลองค์กรโปร่งใส	รวบรวมเอกสารประกอบการสมัคร	สธป.	30%							50%	50%					100%	Output เอกสารการสมัคร	Output	Output เอกสารการสมัคร		
4) เสนอฝ่ายจัดการลงนามและส่งใบสมัคร	หนังสือนำส่งการสมัครพร้อมเอกสาร	สธป.	20%								100%					100%	จำนวน 1 ชุด	จำนวน 1 ชุด	จำนวน 1 ชุด		
5) คณะกรรมการของสำนักงาน ป.ป.ช. ตรวจประเมิน	ประกาศหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน	สธป.	10%									25%	25%	25%	25%	100%	Outcome นำข้อคำถามมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	Outcome นำข้อคำถามมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	Outcome นำข้อคำถามมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน		
ปีบัญชี 2567																					
1) กรณีผ่านเกณฑ์เบื้องต้น ประสานงานฝ่ายจัดการ/ส่วนงานชี้แจง และจัดทำข้อมูล	ประกาศหน่วยงานที่ผ่านการประเมิน	สธป.	10%	100%												100%					
2) ประกาศผลรางวัลองค์กรโปร่งใส	ได้รับรางวัลจากการสมัครรางวัลฯ	สธป.	10%		100%											100%					
รวม			**100%**																	0.00	0.00

1. แผนปฏิบัติการ	**4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☐ แผนงานใหม่ ☑ แผนงานต่อเนื่อง		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** ฝกค.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) บริหารจัดการเรื่องร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนของธนาคารให้ได้รับการจัดการแก้ไขปัญหา การตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ชัดเจน รวดเร็ว และเป็นธรรม รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นสาเหตุ นำไปสู่การจัดทำมาตรการแนวทางป้องกันแก้ไขในระดับธนาคาร

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ธนาคารมีระบบการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดีตามเกณฑ์การประเมินผลและมาตรฐานจากหน่วยงานกำกับดูแลทุกส่วนงาน

2) สาขาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของธนาคารโดยสามารถดำเนินการจัดการได้อย่างทันท่วงที ตามกระบวนการที่ครอบคลุม ครบถ้วน

3) ผู้ร้อง/ลูกค้าได้รับการตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้ากลับมาใช้บริการ

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน

2) จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน	ปี 2566 : ร้อยละ 95	ปี 2567 : ร้อยละ 97	ปี 2568 : ร้อยละ 98
2) จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA	ปี 2566 : ร้อยละ 100	ปี 2567 : ร้อยละ 100	ปี 2568 : ร้อยละ 100
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) 1.ลูกค้ายังทำธุรกรรมกับธนาคาร	ปี 2566 : ร้อยละ 99	ปี 2567 : ร้อยละ 99	ปี 2568 : ร้อยละ 99
2) สัดส่วนเรื่องร้องเรียนซ้ำลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้น	ปี 2566 : ร้อยละ 6	ปี 2567 : ร้อยละ 5	ปี 2568 : ร้อยละ 4
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) สถานการณ์โรคระบาดส่งผลต่อระยะเวลาในการดำเนินการ เช่น การประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการ เช่น การบริหารจัดการแก้ไขข้อร้องเรียนของสาขา / การสื่อสาร / การติดต่อลูกค้า เป็นต้น	1) ค่อนข้างต่ำ
2) ข้อมูลสำคัญที่จะนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการทบทวนช่องทางระยะเวลารวมถึงมาตรฐานต่างๆ บางส่วนเป็นข้อมูลเชิงลึกที่หน่วยงานภายนอกไม่เปิดเผยสาธารณะ	2) ค่อนข้างต่ำ
3) กรณีผลการทบทวนที่ต้องมีการปรับปรุงระบบงานซึ่งเป็นขอบเขตที่ธนาคารไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือต้องใช้เครื่องมือหรือบริการจากผู้รับจ้างภายนอก	3) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน		**ฝกค.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**		
1) รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการช่องทาง ระยะเวลาการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน	ข้อมูลในการทบทวนช่องทาง ระยะเวลา	ฝกค.	50%	50%	50%											100%	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน 2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน 2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน 2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA		
2) หารือร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	หารือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	1) หน่วยงานองค์กรภาครัฐ 2) หน่วยงานกำกับดูแล 3) คู่ค้า คู่ความร่วมมือ 4) ชุมชน/สังคม			100%											100%	**เป้าหมาย :** Output	**เป้าหมาย :** Output	**เป้าหมาย :** Output		
3) นำเสนอคณะกรรมการ CRM ของธนาคารเห็นชอบ	มติที่ประชุม CRM	ฝกค.				50%	50%									100%	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน ร้อยละ 95	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน ร้อยละ 97	1. ความพึงพอใจผู้ร้องเรียน ร้อยละ 98		
4) ปรับปรุงระบบงาน VOC ให้สอดคล้องกับกระบวนการที่ปรับปรุง	ผลของการปรับปรุง	ฝกค.						25%	25%	25%	25%					100%	2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA ร้อยละ 100	2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA ร้อยละ 100	2. จัดการได้ตามระยะเวลาดำเนินการ SLA ร้อยละ 100		
5) สื่อสารกระบวนการทำงานที่ปรับปรุง/ปรับปรุงคู่มือวิธีปฏิบัติงาน	สื่อสารกระบวนการ	ฝกค.										35%	35%	30%		100%					
6) ควบคุม กำกับ ติดตามกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน	ผลการติดตามเรื่องร้องเรียน	ฝกค.		8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%					
7) ประเมินผลตามตัวชี้วัดการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน	ผลการประเมินตัวชี้วัด	ฝกค.	50%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	Outcome 1. ลูกค้ายังทำธุรกรรมกับธนาคาร ร้อยละ 99 2. สัดส่วนเรื่องร้องเรียนซ้ำลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6	Outcome 1. ลูกค้ายังทำธุรกรรมกับธนาคาร ร้อยละ 99 2. สัดส่วนเรื่องร้องเรียนซ้ำลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	Outcome 1. ลูกค้ายังทำธุรกรรมกับธนาคาร ร้อยละ 99 2. สัดส่วนเรื่องร้องเรียนซ้ำลดลงหรือไม่เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4		
รวม			**100%**																	**0.00**	**0.00**

1. แผนปฏิบัติการ	**5. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568**	☐ **แผนงานใหม่**	☑ **แผนงานต่อเนื่อง**
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** 100,000 บาท

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของ ธ.ก.ส. เป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ธ.ก.ส. มีกระบวนการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อสังเกตจาก คณะอนุกรรมการฯ ไปพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) นำข้อเสนอแนะ/ข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ไปดำเนินการ

2) มีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ผลประเมินประสิทธิภาพ	ปี 2566 : ร้อยละ 95	ปี 2567 : ร้อยละ 95	ปี 2568 : ร้อยละ 95
2) จำนวนครั้งของการจัดประชุม	ปี 2566 : 4 ครั้งต่อปี	ปี 2567 : 4 ครั้งต่อปี	ปี 2568 : 4 ครั้งต่อปี
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) นำข้อสังเกตของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ มาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	ปี 2566 : 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) กำหนดการประชุมมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย	1) ค่อนข้างต่ำ
2) ความครบถ้วนของข้อมูลและส่งเอกสารล่าช้า	2) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
5. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการ		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	ค่าที่พัก	
1) จัดทำระเบียบวาระการประชุม/ตรวจสอบเวลาทบทวนคณะกรรมการฯ/ประสานงาน ฝบร.	แผนการประชุมและระเบียบวาระการประชุม	สธป.	10%			25%			25%			25%			25%	100%	1. ผลประเมินประสิทธิภาพ 2. จำนวนครั้งของการจัดประชุม	1. ผลประเมินประสิทธิภาพ 2. จำนวนครั้งของการจัดประชุม	1. ผลประเมินประสิทธิภาพ 2. จำนวนครั้งของการจัดประชุม	100,000	
2) จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสขอความเห็นชอบผู้จัดการ	บันทึกขอความเห็นชอบ	สธป.	20%			25%			25%			25%			25%	100%					
3) ทำบันทึกเชิญประชุม/อาหารว่าง/ที่จอดรถยนต์	หนังสือเชิญประชุม บันทึกถึง ฝอก.	สธป.	10%	25%			25%			25%			25%			100%	**เป้าหมาย :** Output	**เป้าหมาย :** Output	**เป้าหมาย :** Output		
4) ติดตาม/รวบรวมประเด็นสำคัญตามกฎเกณฑ์ที่ส่งผลกระทบนำเสนอคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ	เอสารการประชุม	สธป.	20%	25%			25%			25%			25%				1. ผลประเมินประสิทธิภาพ ≥ร้อยละ 95 2. การประชุม 4 ครั้ง/ปี	1. ผลประเมินประสิทธิภาพ ≥ร้อยละ 95 2. การประชุม 4 ครั้ง/ปี	1. ผลประเมินประสิทธิภาพ ≥ร้อยละ 95 2. การประชุม 4 ครั้ง/ปี		
5) จัดทำเอกสารการประชุม ส่งทาง MD Inote /จัดทำ Power Point	นำเข้าข้อมูลขึ้นระบบ MD iNote	สธป.	10%	25%			25%			25%			25%			50%					
6) ดำเนินการประชุม และจัดทำรายงานการประชุม	การเข้าร่วมประชุม	สธป.	20%	25%			25%			25%			25%			100%					
7) พิจารณารับรองรายงานการประชุม	คณะอนุกรรมการเห็นชอบรายงานการประชุม	สธป.	10%	25%			25%			25%			25%			100%	Outcome นำข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	Outcome นำข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ	Outcome นำข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์มาจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ		
รวม			**100%**																	100,000	0.00

1. แผนปฏิบัติการ	**6. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☑ แผนงานใหม่ ☐ แผนงานต่อเนื่อง		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการขับเคลื่อนแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ฉบับปรับปรุง) กิจกรรมปฏิรูปที่สำคัญ (Big Rock) เรื่อง "นโยบาย No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่"

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อป้องกัน หรือลดโอกาสในการรับสินบน ผลประโยชน์ทับซ้อนในรูปแบบต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐ

2) เพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ มีจิตสำนึกในการปฏิเสธการรับของขวัญและของกำนัลทุกชนิด

3) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (Organization of Integrity) ของระบบราชการให้เข้มแข็งและยั่งยืน

4) เพื่อสนับสนุนและยกระดับการดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ธ.ก.ส. มีกระบวนการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำข้อสังเกตจาก คณะอนุกรรมการฯ ไปพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) ลดระบบอุปถัมภ์และพฤติกรรมอุปถัมภ์ระหว่างกัน ซึ่งอา ส่งผลต่อการใช้ดุลพินิจหรือการตัดสินใจ

2) เป็นแนวทางนำไปสู่การป้องกันการทุจริตให้ได้ผลอย่างเป็นรูปธรรม

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ระบบการรายงานผล	ปี 2566 : 1 ระบบ 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) การปฏิบัติงานตามนโยบายฯ และป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน	ปี 2566 : ร้อยละ 100	ปี 2567 : ร้อยละ 100	ปี 2568 : ร้อยละ 100
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์การต่อต้านการให้หรือรับสินบน	1) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
6. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :** ระบบงานการรายงานผล **เป้าหมาย :** Output ระบบการรายงาน 1 ระบบ Outcome การปฏิบัติงานตามนโยบายฯ และป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน	**ตัวชี้วัด :** รายงานผลการดำเนินงาน **เป้าหมาย :** Output รายงานผลการดำเนินงาน 1 รายงาน Outcome การปฏิบัติงานตามนโยบายฯ และป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน	**ตัวชี้วัด :** รายงานผลการดำเนินงาน **เป้าหมาย :** Output รายงานผลการดำเนินงาน 1 รายงาน Outcome การปฏิบัติงานตามนโยบายฯ และป้องกันการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน		
1) กำหนดแนวทางการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เรื่องการต่อต้านการให้หรือรับสินบน	นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน	สธป.	20%			25%			25%			25%			25%	100%					
2) หารือ ฝพส. พัฒนาระบบการรายงานการให้หรือรับสินบน	ผลการหารือส่วนงาน	สธป.	20%			25%			25%			25%			25%	100%					
3) ทดสอบระบบ และตรวจสอบความถูกต้องและจัดทำแนวปฏิบัติ	ระบบการรายงานการให้หรือรับสินบน	สธป.	10%	25%			25%			25%			25%			100%					
4)) สื่อสารส่วนงานในการปฏิบัติตามคู่มือเรื่องการต่อต้านการให้หรือรับสินบน	บันทึกชักซ้อมส่วนงาน	สธป.	20%	25%			25%			25%			25%			100%					
5) สื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเรื่องการต่อต้านการให้หรือรับสินบน	ส่วนงานรายงานผลการดำเนินงาน	สธป.	10%	25%			25%			25%			25%			100%					
6) รายงานผลการต่อต้านการให้หรือรับสินบนต่อฝ่ายจัดการ	รายงานเสนอฝ่ายจัดการ	สธป.	20%	25%			25%			25%			25%			100%					
รวม			**100%**																	0.00	0.00

1. แผนปฏิบัติการ	**7. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☐ **แผนงานใหม่** ☑ **แผนงานต่อเนื่อง**		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** -

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) ส่งเสริมและยกระดับการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำไปสู่การปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักรู้ เกี่ยวกับการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล ให้กับบุคลากรในธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ส่งเสริมการรับรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก นำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ผลการประเมิน ITA ดีขึ้น

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) พนักงานรับรู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ผลการประเมิน	ปี 2566 : ≥ร้อยละ 80	ปี 2567 : ≥ร้อยละ 83	ปี 2568 : ≥ร้อยละ 86
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) พนักงานรับรู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน	ปี 2566 : 1 รายงาน	ปี 2567 : 1 รายงาน	ปี 2568 : 1 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) ไม่ได้รับความร่วมมือจากส่วนงาน	1) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
7. โครงการส่งเสริมความรู้ด้านธรรมาภิบาล		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**		
1) จัดทำบันทึกแจ้งส่วนงานสื่อสารธรรมาภิบาล	จัดทำบันทึกซักซ้อมส่วนงาน	สธป.	20%	100%												100%	ผลการประเมิน	ผลการประเมิน	ผลการประเมิน		
2) ส่วนงานประชุมพนักงานทุกไตรมาส	รายงานการประชุมส่วนงาน	สธป.	20%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**		
3) ส่วนงานบันทึกการสื่อสารในระบบการความถูกต้องรายงานการสื่อสารธรรมาภิบาล	บันทึกระบบสื่อสารธรรมาภิบาล	สธป.	20%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 80	Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 80	Output ผลการประเมิน ≥ร้อยละ 80		
4)) ติดตามและรวบรวมข้อมูลการรายงาน	สอบทานการรายงานระบบสื่อสารฯ	สธป.	20%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	Outcome	Outcome	Outcome		
5) รายงานคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ เป็นรายไตรมาส	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายทุกแผนงาน	สธป.	20%	25%			25%			25%			25%			100%	พนักงานรับรู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน	พนักงานรับรู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน	พนักงานรับรู้แนวทางการดำเนินงานและปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน		
รวม			**100%**																	0.00	0.00

1. แผนปฏิบัติการ	**8. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568** ☑ แผนงานใหม่ ☑ แผนงานต่อเนื่อง		
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** 10,000 บาท

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) เพิ่มประสิทธิภาพและลดข้อผิดพลาดในการสื่อสาร

2) แก้ปัญหาตามภารกิจงานของสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้ทันท่วงที

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) เพื่อเผยแพร่ข่าวสาร และการตอบคำถามหรือให้ข้อเสนอแนะ

2) เพื่อให้การติดต่อสื่อสารกับพนักงาน สธป. ในแต่ละกลุ่มงานสามารถแก้ปัญหา หรือข้อสงสัยได้ทันตามความต้องการของผู้ใช้บริการ

3) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการและสามารถตอบปัญหาหรือข้อสงสัยได้ตลอดเวลา

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) การติดต่อประสานงานในการขอคำปรึกษาสะดวกและรวดเร็ว

2) ลดการปฏิบัติงานผิดพลาด

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) ส่วนงานติดต่อ สื่อสารเพื่อขอข้อมูลหรือตอบข้อสงสัยตรงกับความต้องการ สะดวก และรวดเร็ว

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) รายงานผลการดำเนินงาน	ปี 2566 : 2 รายงาน	ปี 2567 : 2 รายงาน	ปี 2568 : 2 รายงาน
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) ระดับความพึงพอใจส่วนงานติดต่อเพื่อขอข้อมูลหรือตอบข้อสงสัยตรงกับความต้องการ สะดวก และรวดเร็ว	ปี 2566 : ≥ร้อยละ 85	ปี 2567 : ≥ร้อยละ 85	ปี 2568 : ≥ร้อยละ 85
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
การให้คำปรึกษาล่าช้า และผู้ตอบมีความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ	1) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
8. แผนการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Line Open Chat		**สธป.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	ค่าบริการ	
1) จัดทำบันทึกแจ้งส่วนงาน	จัดทำบันทึกชักชวนส่วนงาน	สธป.	20%	100%												100%	รายงานผลการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงาน	รายงานผลการดำเนินงาน	10,000	
2) ติดตามและให้คำปรึกษา	ติดตามและให้คำปรึกษาส่วนงาน	สธป.	20%	50%	50%											100%	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**		
3) สรุปข้อคำถาม รายงานทุกไตรมาส	จัดทำแบบรายงานสรุปข้อคำถาม	สธป.	20%		50%					50%						100%	Output	Output	Output		
4)) รายงานผลการประเมินการใช้ระบบ Line Open Chat เสนอ ผอ.สธป.	รายงานผลการดำเนินงาน	สธป.	20%												100%	100%	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน		
5) รายงานคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลฯ เป็นรายไตรมาส	รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	สธป.	20%	25%			25%				25%				25%	100%	Outcome ความพึงพอใจของส่วนงานติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลหรือตอบข้อสงสัยตรงกับความต้องการ สะดวกและรวดเร็ว	Outcome ความพึงพอใจของส่วนงานติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลหรือตอบข้อสงสัยตรงกับความต้องการ สะดวกและรวดเร็ว	Outcome ความพึงพอใจของส่วนงานติดต่อสื่อสารเพื่อขอข้อมูลหรือตอบข้อสงสัยตรงกับความต้องการ สะดวกและรวดเร็ว		
รวม			**100%**																	**10,000.00**	**0.00**

1. แผนปฏิบัติการ	**9. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568**	☐ **แผนงานใหม่** ☑ **แผนงานต่อเนื่อง**	
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** สธป.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) ร้อยละความสำเร็จของการแก้ไขตามข้อสั่งการ				**6. งบประมาณแผนงาน :** 95,000 บาท

7. เหตุผลและความจำเป็น :

1) สถิติการกระทำผิดวินัย มีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความเสียหายและภาพลักษณ์ของธนาคาร

2) นำกรณีการกระทำผิดวินัยที่เกิดขึ้นสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี

3) สร้างการรับรู้ให้พนักงานตระหนักและสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิธีปฏิบัติของธนาคาร

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

1) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการกำกับดูแลพนักงานในสังกัดตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานให้ร่วมป้องกันการทุจริตและกระทำผิดวินัย

2) สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการกระทำผิดวินัยและบทลงโทษแก่พนักงานทุกระดับ

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

1) ลดความเสียหายจากการกระทำผิดของพนักงาน เสริมสร้างวินัยป้องกันการทุจริตเป็นเครื่องมือกำกับความประพฤติและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรทุกคน

2) ลดความเสี่ยงจากการกระทำทุจริตของพนักงาน

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

1) การรับรู้เรื่องงานวินัยของพนักงาน

11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) สื่อสารตามแผนได้ 6 ขั้นตอน	ปี 2566 : ภายใน 15 มี.ค.67	ปี 2567 : ภายใน 15 มี.ค.68	ปี 2568 : ภายใน 15 มี.ค.69
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) การรับรู้เรื่องงานวินัยของพนักงาน	ปี 2566 : ≥ร้อยละ 70	ปี 2567 : ≥ร้อยละ 70	ปี 2568 : ≥ร้อยละ 70
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย :	**ระดับความเสี่ยง :**
1) ผู้บริหารไม่นำข้อมูลไปใช้ในการ กำกับ ดูแลพฤติกรรมพนักงานในสังกัด	1) ค่อนข้างต่ำ
2) พนักงานขาดความร่วมมือในการเรียนรู้/ไม่มีเวลา	2) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
9. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย		**ฝทน.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	**ตัวชี้วัด :**	ค่าเช่าที่พัก	
1) สื่อสารงานวินัยแก่พนักงานทุกระดับเพื่อกำกับ ดูแล และป้องกันการกระทำผิด ผ่าน ฝทน.นิวส์ Website ฝทน.		ฝทน.	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	ขั้นตอน/ระยะเวลา	ขั้นตอน/ระยะเวลา	ขั้นตอน/ระยะเวลา	80,000	
																				ค่าพาหนะ	
2) รายงานข้อมูลพฤติกรรมการลงโทษผ่านระบบงานสารบรรณ		ฝทน.	20%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	100%	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	**เป้าหมาย :**	5,000	
																	Output	Output	Output	ค่าเบี้ยเลี้ยง	
3) ซักซ้อมข้อพึงระวังในการปฏิบัติงานผ่านระบบงานสารบรรณ		ฝทน.	20%			25%			25%			25%		25%		100%	1. สื่อสารตามแผนได้ 6 ขั้นตอน	1. สื่อสารตามแผนได้ 6 ขั้นตอน	1. สื่อสารตามแผนได้ 6 ขั้นตอน	10,000	
4) การนิเทศงาน เพื่อให้ความรู้งานวินัยแก่ฝ่ายกิจการสาขาภาค ผ่าน Google Meet /การลงพื้นที่ ฝสข. (ตามสถานการณ์)		ฝทน.	20%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%	ภายใน 15 มี.ค.67	ภายใน 15 มี.ค.68	ภายใน 15 มี.ค.69		
																	Outcome	Outcome	Outcome		
5) รวบรวมข้อมูลที่มีประเด็นสอบถามเรื่องวินัย เพื่อจัดทำ "Q & A ถาม-ตอบปัญหา วินัย" สื่อสารให้พนักงานทุกระดับ เกิดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการทางวินัย		ฝทน.	20%								35%	35%	30%			100%	การรับรู้เรื่องงานวินัยของพนักงาน ≥ร้อยละ 70	การรับรู้เรื่องงานวินัยของพนักงาน ≥ร้อยละ 70	การรับรู้เรื่องงานวินัยของพนักงาน ≥ร้อยละ 70		
6) สรุปผลการดำเนินงานเสนอฝ่ายจัดการ		ฝทน.	10%												100%	100%					
รวม			**100%**																	**95,000.00**	**0.00**

1. แผนปฏิบัติการ	**10. โครงการสำรวจความผูกพัน และพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.**		**2. ระยะเวลาดำเนินโครงการ : ปีบัญชี 2566-2568**	☐ **แผนงานใหม่**	☑ **แผนงานต่อเนื่อง**
3. สนับสนุนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ : ธนาคารที่ยั่งยืน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย SO :** 1) ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating)	**ปี 2566 :** 1) ระดับ 3 (พอใช้)	**ปี 2567 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**ปี 2568 :** 1) เพิ่มระดับ Composite Rating	**4. ผู้รับผิดชอบหลัก :** ฝทน.
5. สนับสนุนกลยุทธ์ : กลยุทธ์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	**ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :** 1) รายได้สุทธิจากการดำเนินงานต่อพนักงานเฉลี่ย ≥ 3.3 ล้านบาท/คน 2) ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อพนักงานเฉลี่ย ≤ 0.9 ล้านบาท/คน				**6. งบประมาณแผนงาน :** 3,800,000 บาท

7. เหตุผลและความจำเป็น :

ดำเนินโครงการเพื่อนำผลไปทำการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน

8. วัตถุประสงค์แผนงาน :

เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งมั่นสร้างผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายของธนาคาร

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :

นำผลการประเมินมาวิเคราะห์จัดทำแผน กิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพัน มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งมั่นสร้างผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายของธนาคาร

10. ผลลัพธ์แผนงาน (Outcome) :

พนักงานมีความผูกพัน และพฤติกรรมที่พึงประสงค์สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร

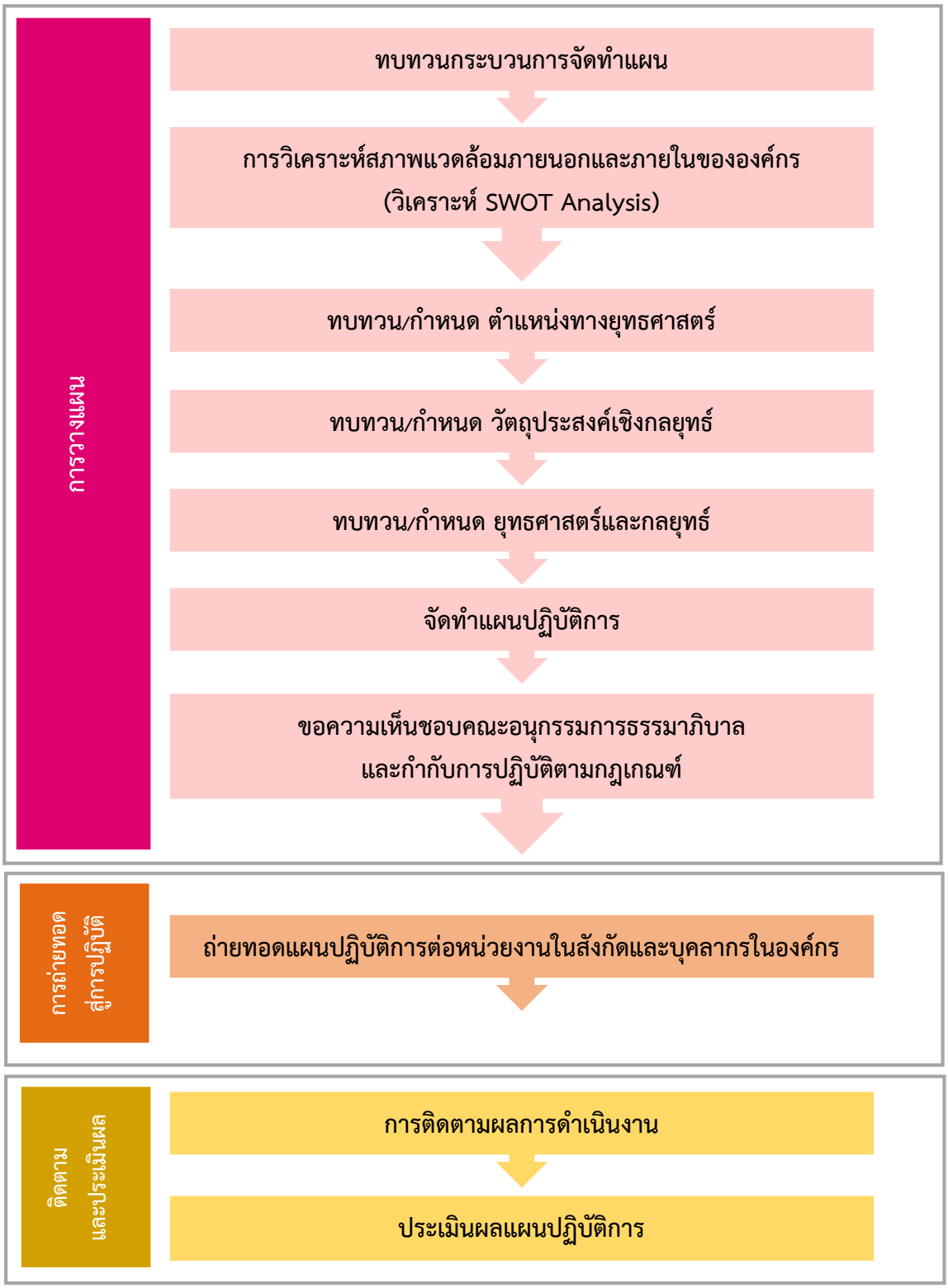
11. ตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตาม (Lagging KPI Target)**		
1) ระดับความผูกพัน	ปี 2566 : 1) ไม่น้อยกว่า 4.80	ปี 2567 : 1) ไม่น้อยกว่า 4.80	ปี 2568 : 1) ไม่น้อยกว่า 4.80
2) ระดับพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	ปี 2566 : 2) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ปี 2567 : 2) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90	ปี 2568 : 2) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
12. ตัวชี้วัดนำ (Leading KPI)	**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัดนำ (Leading KPI Target)**		
1) เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ	ปี 2566 : ภายใน 29 ก.พ. 67	ปี 2567 : ภายใน 28 ก.พ. 68	ปี 2568 : 1 ภายใน 28 ก.พ. 69
2)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :
3)	ปี 2566 :	ปี 2567 :	ปี 2568 :

13. ปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ทำให้แผนงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย : ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจจำนวนยังไม่เพียงพอ และล่าช้า	**ระดับความเสี่ยง :** 1) ค่อนข้างต่ำ

14. กิจกรรม	15. ผลลัพธ์ของกิจกรรม	16. ผู้รับผิดชอบรายกิจกรรม	17. น้ำหนัก	18. ระยะเวลาดำเนินงาน													19. ตัวชี้วัด /ค่าเป้าหมาย			20. งบประมาณ	
				ปีบัญชี 2566												รวม ปี 2566					
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		ปีบัญชี 2566	ปีบัญชี 2567	ปี 2568	งบทำการ	งบลงทุน
10. โครงการสำรวจความผูกพัน และพฤติกรรมบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กร ธ.ก.ส.		**ฝทน.**	**100%**														**ตัวชี้วัด :** เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ ภายในเวลาที่กำหนด	**ตัวชี้วัด :** ระดับความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากร	**ตัวชี้วัด :** ระดับความผูกพันและพฤติกรรมบุคลากร	ค่าที่ปรึกษา 3,800,000	
1) ศึกษาแนวทางการสำรวจ เพื่อจัดทำ TOR	TOR สำหรับจัดซื้อจัดจ้าง	ฝทน.	20%	80%	20%											100%					
2) ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อเสนอพิจารณา TOR	ผลการพิจารณา TOR	ฝทน.	20%			100%										100%	**เป้าหมาย :** Output เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ ภายใน 29 ก.พ. 67 Outcome ระดับความผูกพันไม่น้อยกว่า 4.80 และระดับพฤติกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	**เป้าหมาย :** Output เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ ภายใน 28 ก.พ. 68 Outcome ระดับความผูกพันไม่น้อยกว่า 4.80 และระดับพฤติกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	**เป้าหมาย :** Output เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ ภายใน 28 ก.พ. 69 Outcome ระดับความผูกพันไม่น้อยกว่า 4.80 และระดับพฤติกรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90		
3) เสนอขอความเห็นชอบจัดซื้อจัดจ้าง	ผลการอนุมัติขอความเห็นชอบ	ฝทน.	20%				100%									100%					
4) จัดจ้างและดำเนินการร่วมกับสถาบันภายนอก	สัญญาจ้างสถาบันภายนอก	ฝทน.	20%					20%	20%	20%	20%	20%				100%					
5) เสนอร่างผลประเมินต่อคณะกรรมการฯ	ผลประเมินผูกผันและพฤติกรรมบุคลากร	ฝทน.	20%									50%	50%			100%					
รวม			**100%**																	**3,800,000**	**0.00**

ภาคผนวก

ก กระบวนการจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ



ข แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

ปัจจัย	รายละเอียด	แหล่งที่มา
ปัจจัยภายนอก		
การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยสำนักงาน ป.ป.ช.	หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (คะแนน 85 คะแนนขึ้นไป) จำนวน ≥ ร้อยละ 80	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)
เทียบเคียงการประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS))	เป็นเกณฑ์การประเมินในระดับแรกจะอ้างอิงตามหลักการของ OECD พิจารณาจากข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ ได้แก่ ● รายงานประจำปี ● หนังสือนัดประชุมและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ● ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่เปิดเผยต่อสาธารณะ เช่น เว็บไซต์ เป็นต้น	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กลต.)
การประเมินโครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	คณะอนุกรรมการดำเนินงานและพิจารณามอบรางวัลองค์กรโปร่งใส จะพิจารณาให้คะแนนจากข้อมูลในใบสมัคร ตัวอย่างเชิงประจักษ์ และ เอกสารแนบที่องค์กรส่งมา ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานกำกับดูแลแต่ละประเภทของหน่วยงาน ข้อมูลจากสำนักงาน ป.ป.ช. และข้อมูลที่ได้คัดกรองจากสื่อมวลชนมาพิจารณาประกอบกัน	สำนักงาน ป.ป.ช.

ปัจจัย	รายละเอียด	แหล่งที่มา
ปัจจัยภายใน		
นโยบายต่อต้านการให้หรือรับสินบน	ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นในการต่อต้านการให้หรือรับสินบนทุกรูปแบบ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการทุจริตคอร์รัปชันและไม่เพียงแต่เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายเท่านั้น แต่ยังขัดต่อคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เป็นพฤติกรรมที่ไม่สามารถยอมรับได้	ธ.ก.ส. ร่วมกับ สำนักงาน ป.ป.ช. หน่วยงาน ภาครัฐ ภาคประชาสังคม และสื่อมวลชน

ค การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง

- **การเชื่อมโยง SWOT ของแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ**

จุดแข็ง (Strength)		
แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล	**แผนวิสาหกิจ**	**SWOT Universe**
S1 ธ.ก.ส. มีนโยบายในการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการบริหารงาน	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน <u>กลยุทธ์ 3</u> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	S4 คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กำกับ ดูแล ติดตาม ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะ เพื่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
S6 มีการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสขององค์กรที่ดี		S7 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐาน เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใสเป็นธรรม

จุดอ่อน (Weakness)		
แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล	**แผนวิสาหกิจ**	**SWOT Universe**
W2 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการดำเนินงานยังไม่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน W6 ขาดข้อมูลที่สามารถนำมาวิเคราะห์และตัดสินใจได้ทันที	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน <u>กลยุทธ์ 3</u> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	W3 การบูรณาการข้อมูลภายในและภายนอก ธ.ก.ส. เพื่อพัฒนา เชื่อมโยงธุรกิจและประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน
W1 บุคลากรขาดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง W7 พนักงานขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง		W8 การสื่อสารด้านธรรมาภิบาล และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและปฏิบัติตาม

โอกาส (Opportunities)		
แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล	**แผนวิสาหกิจ**	**SWOT Universe**
O4 ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงาน อย่างมีคุณธรรมและความโปร่งใส จากการได้รับรางวัลของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างต่อเนื่องทุกปี	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน <u>กลยุทธ์ 3</u> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	O3 ธนาคารแห่งประเทศไทยกำกับการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องและมีมาตรฐาน
O2 นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น โดยจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และเป็นแรงขับเคลื่อนให้การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นรูปธรรมสู่ความยั่งยืน		O6 รัฐบาลมีการผลักดันกรอบด้านธรรมาภิบาลให้หน่วยงานภาครัฐนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

อุปสรรค (Threats)		
แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล	**แผนวิสาหกิจ**	**SWOT Universe**
T1 นโยบายมีการเปลี่ยนแปลงและเกณฑ์การกำกับและการประเมินด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน <u>กลยุทธ์ 3</u> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	T5 นโยบายภาครัฐมีการสั่งการเร่งด่วน อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลขององค์กร

- การกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix และแผนงานสนับสนุนกลยุทธ์

กลยุทธ์ TOWS Matrix	**แผนงานสนับสนุนกลยุทธ์**
กลยุทธ์ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	1. โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA) 2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard 3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)

กลยุทธ์ TOWS Matrix	แผนงานสนับสนุนกลยุทธ์
กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากร สร้างระบบการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาล	1. แผนงานบริหารการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล และกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 2. แผนสื่อสารพนักงานภายในองค์กรผ่านระบบ Line Open Chat 3. โครงการสำรวจพฤติกรรมบุคลากร
กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. แผนงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน 2. แผนการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับตามนโยบายการต่อต้านการให้หรือรับสินบน 3. แผนสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านวินัย 4. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน

- ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ของแผนวิสาหกิจกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทระบบงานสำคัญ

ธนาคารที่ยั่งยืน				
ROA ≥ ร้อยละ 0.40	**NPLs/Loan ≤ ร้อยละ 4.50**	**ยกระดับการจัดระดับโดยรวมของสถาบันการเงิน (Composite Rating) อยู่ในระดับเดิม (ระดับ 3 พอใช้)**	**ยกระดับสถานะด้านการกำกับดูแลข้อมูล ความสำเร็จตาม Roadmap ร้อยละ 100**	**ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กร ฐานข้อมูลปริมาณก๊าซเรือนกระจก 1 ระบบ**
-	-	ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ในระดับ AA (≥ 96)	-	-
-	-	ผลการสอบทานตามแนวทาง ASEAN CG Scorecard ≥ 95 คะแนน	-	-

การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล

ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจธนาคาร			แผนแม่บทด้านธรรมาภิบาล			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA SC CC	เป้าประสงค์เชิงวิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บท	รายละเอียด
W2 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดขั้นตอน ระยะเวลา และต้นทุนในการดำเนินงานยังไม่รองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน	SC1 พัฒนาระบบการทำงานสู่ Global Digital Governance เพื่อการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน นำเทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน	<u>ด้านธนาคารที่ยั่งยืน</u> ความยั่งยืนด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance)	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> เพิ่มขีดความสามารถองค์กรและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจและการแข่งขัน <u>กลยุทธ์ 3</u> เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน	แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพ	<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> การพัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน	1.โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA) 2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard 3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	1. ระดับคะแนนโครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ≥ 96 คะแนน 2. การประเมินการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ≥ ร้อยละ 95 3. ได้รับรางวัลจากการสมัครเข้าร่วมการประเมินองค์กรโปร่งใส	แผนปฏิบัติการด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	เสริมสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์

ง การคาดการณ์ ตั้งค่าเป้าหมายที่สำคัญ (รองรับยุทธศาสตร์)

แผนงาน	เป้าหมายที่สำคัญ	ประเด็นที่มา เหตุผล สมมติฐาน ที่ใช้ในการคาดการณ์
1.โครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใสในหน่วยงาน (Integrity Transparency Assessment : ITA)	ระดับคะแนนโครงการประเมินองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ≥ 96 คะแนน	ผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ 2565 ธนาคารมีผลประเมินอยู่ที่ 95.33 คะแนน (ระดับยอดเยี่ยม : AA) ลดลงจากปีก่อน 1.44 คะแนน และอยู่ลำดับที่ 16 ของประเภทรัฐวิสาหกิจ จากทั้งหมด 51 รัฐวิสาหกิจ โดยสรุปผลคะแนนตามเครื่องมือประเมิน ดังนี้ 1. ผลประเมินความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เพิ่มขึ้น 3.33 คะแนน 2. ผลประเมินความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ลดลง 1.10 คะแนน 3. ผลประเมินการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ ลดลง 5.28 คะแนน
2. แผนงานพัฒนากระบวนการทำงานตามแนวทาง Asean CG Scorecard	การประเมินการพัฒนากระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ≥ ร้อยละ 95	เกณฑ์การประเมินในระดับแรกจะอ้างอิงตามหลักการของ OECD พิจารณาจากข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะ ได้แก่ ● รายงานประจำปี ● หนังสือนัดประชุมและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ● ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรที่เปิดเผยต่อสาธารณะ เช่น เว็บไซต์ เป็นต้น สธป. ได้สอบทานเบื้องต้นและให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง 19 ส่วนงาน ตรวจสอบและเพิ่มเติม ความครบถ้วนถูกต้อง ตามเกณฑ์ IOD แบ่งออกเป็น 5 หมวด 241 ข้อคำถาม ธ.ก.ส. นำมาใช้จริง 236 ข้อ ไม่ได้นำมาสอบทาน 5 ข้อ เนื่องจาก ธ.ก.ส. มีนโยบายและวิธีดำเนินงานต่างจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และจากการสอบทานในปีบัญชี 2565 ธ.ก.ส. ดำเนินการได้ 231 ข้อ คิดเป็น 98.38 คะแนน
3. โครงการองค์กรโปร่งใส (NACC Integrity Awards)	ได้รับรางวัลจากการสมัครเข้าร่วมการประเมินองค์กรโปร่งใส	คณะอนุกรรมการดำเนินงานและพิจารณามอบรางวัลองค์กรโปร่งใส จะพิจารณาให้คะแนนจากข้อมูลในใบสมัคร ตัวอย่างเชิงประจักษ์ และเอกสารแนบที่องค์กรส่งมา ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากหน่วยงานกำกับดูแลแต่ละประเภทของหน่วยงาน ข้อมูลจากสำนักงาน ป.ป.ช. และข้อมูลที่ได้คัดกรองจากสื่อมวลชนมาพิจารณาประกอบกัน

จ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทของส่วนงาน

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่ 7/2565 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2565

2. รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ครั้งที่ 7/2565 วันที่ 13 ธันวาคม 2565

3. รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

4. ผลการสำรวจพฤติกรรมบุคลากรที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีบัญชี 2565

5. รายงานผลการสอบทานระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ปีบัญชี 2565

6. รายงานการวิจัยประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2565

7. รายงานวิจัยความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2565

WWW.BAAC.OR.TH

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร. 0 2558 6555