



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

2568



แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี
ปีบัญชี 2567 - 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1)
และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568

คำนำ

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

ธ.ก.ส. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance : CG) ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเป็นธรรม ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคาร คณะกรรมการธนาคาร และฝ่ายจัดการ จึงมุ่งส่งเสริมให้การดำเนินงานของธนาคารเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งแสดงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมายึดถือและปฏิบัติในธนาคาร ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน เพื่อส่งผลให้ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มั่นคง และยั่งยืน

เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นดังกล่าว ธ.ก.ส. จึงมีการพิจารณาทบทวนแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลหลักการและแนวทางปฏิบัติ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีบัญชี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568 เพื่อเป็นแนวทางการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งในส่วนของการบริหาร ผู้บริหาร และพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้มีความน่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
บทสรุปผู้บริหาร	ค
1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน	1
1.1 วิสัยทัศน์ (Vision)	1
1.2 พันธกิจ (Mission)	1
1.3 ค่านิยม (Core Value)	1
1.4 ความสามารถพิเศษ	2
1.5 ปัจจัยความยั่งยืน	2
1.6 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	3
1.7 ยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส.	4
1.8 กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.	5
1.9 วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
1.10 พันธกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
1.11 ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
1.12 สรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษองค์กร	7
1.13 กลยุทธ์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส.	8
1.14 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญ	9
2. นโยบาย และโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	10
2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	10
2.2 โครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	11
3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	12
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	12
3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป	12
3.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (PESTEL Analysis)	25
3.1.3 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	27
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)	39
3.2.1 การวิเคราะห์ Gap Analysis	39
3.2.2 การวิเคราะห์ McKinsey 7s Framework	40
3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ	41
3.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน	44

เนื้อหา	หน้า
4. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บท	45
5. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	46
6. กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	47
7. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด	48
8. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	49
9. แผนแม่บทระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568	50
10. การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ และมาตรฐานจัดการความเสี่ยง	51
11. รายละเอียด Action Plan ของโครงการ ประจำปีบัญชี	54
ภาคผนวก	63
ก กระบวนการจัดทำแผนแม่บทฯ	64
ข แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก	67
ค การวิเคราะห์สออบทานความเชื่อมโยง	68
ง การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์	77
จ อภิธานศัพท์	77
ฉ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทฯ	78

บทสรุปผู้บริหาร

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และน่าเชื่อถือ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงในระยะยาว และการเพิ่มมูลค่าในองค์กร ตลอดจนการเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ ในปัจจุบันสถาบันการเงินต้องเผชิญกับภาวะแวดล้อมทางการเงินที่มีความผันผวนไม่แน่นอน ซับซ้อนมากขึ้น และไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการมากขึ้น ความคาดหวังที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) จะเป็นกลไกสนับสนุนการปฏิบัติงาน การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และเท่าทันความเสี่ยง การส่งเสริมให้มีพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการคำนึงถึงความเสี่ยง ความเป็นธรรม และความโปร่งใส เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การเติบโตของ ธ.ก.ส. อย่างยั่งยืน

ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล และพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 25 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม นอกจากนี้ ธ.ก.ส. ได้เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐเครื่องมือหนึ่ง ผลที่ได้จากการประเมินจะช่วยให้องค์กรทราบถึงช่องว่างของความไม่เป็นธรรมและข้อที่ควรปรับปรุงพัฒนา รวมถึงการปฏิบัติตามแนวมาตรการในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ถือเป็นภาระระดับมาตรฐานการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานสำคัญในการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจของธนาคาร จึงได้มีการทบทวนให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ธ.ก.ส. และจากการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี คงวิสัยทัศน์เดิม คือ “เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล” เนื่องจากมีความครอบคลุมกับการดำเนินงานตามภารกิจ และความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยเสริมสร้างให้เกิดระบบคุณธรรมและความโปร่งใส รวมถึงการป้องกันการทุจริต ภายใต้การบริหารงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562

1. กรอบทิศทางการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

M1

เป็นศูนย์กลางทางการเงินที่ให้บริการทางการเงินครบวงจร และทันสมัยแก่ภาคชนบทควบคู่กับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม

M2

พัฒนาการบริหารและจัดการทรัพยากร ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ยกกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน

M3

สนับสนุนเงินทุน ควบคู่กับการให้ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ยกกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ เชื่อมโยงตลาด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเกษตรกรและชุมชน

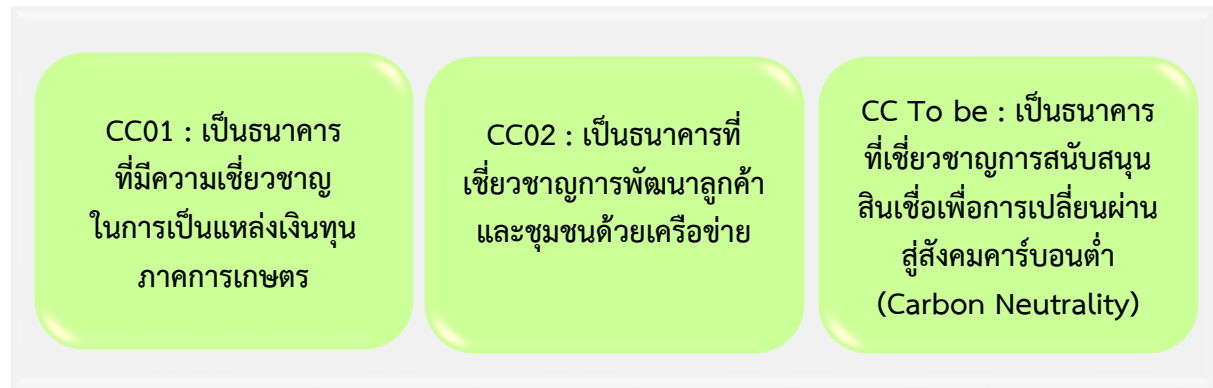
M4

ส่งเสริมการบริหารจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

ค่านิยม (Core Value)

SPARK				
S	P	A	R	K
S Sustainability & Good Governance ความยั่งยืนและการธำรงรักษา	P Participation การมีส่วนร่วม	A Accountability ความรับผิดชอบ	R Respect การเคารพซึ่งกันและกัน	K Knowledge ความรู้
มีการบริหารจัดการที่ดี - ปฏิบัติตามจรรยาบรรณ - ยึดหลักธรรมาภิบาล - กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	ร่วมคิด ร่วมทำ - ร่วมดำเนินการตามแผน - รับฟังและให้ความคิดเห็น - สร้างเครือข่ายการทำงานที่ดี	รับผิดชอบในงาน - ตรงต่อเวลาและมีคุณภาพ - ยึดมั่นในเป้าหมาย - การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ	เคารพและให้เกียรติ - ปฏิบัติด้วยความเสมอภาค - รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า - ยกย่องชมเชย	รู้ลึก รู้จริง - รู้และเข้าใจในงานที่ทำ - พัฒนา สร้างมูลค่าแก้ไขปัญหาได้ - ถ่ายทอด แบ่งปัน

ความสามารถพิเศษ



ปัจจัยความยั่งยืน



ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ทิศทาง และแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรและความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่ง ธ.ก.ส. ได้มีการวิเคราะห์ระบบนิเวศขององค์กรสู่ความยั่งยืน (Corporate Ecosystem to Sustainability) ดังนี้

Sustainability Issues	Landscape	Standards/Tools
1. Stakeholders Management	Corporate Sustainability	AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015
2. SDGs Action	Global Concern	1. SDG Compass 2. Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide 3. Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets 4. In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs
3. Climate Action	Global Concern	1. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) 2. COP26 3. Thailand Taxonomy
4. BCG Economy Model	Global Concern	แผนปฏิบัติการ BCG พ.ศ. 2564-2570 - NSTDA
5. Sustainable Banking	Corporate Sustainability	1. UN Principles for Responsible Banking 2. Sustainable Finance
6. ESG Risk	Corporate Sustainability	1. 6 Capitals ของ IIRC 2. BAAC Sustainability Data Performance
7. Sustainable Reporting	Corporate Sustainability	1. GRI Standard 2. One Report ของ กสท. 3. หลักการชี้แนะด้านสิทธิมนุษยชนกับธุรกิจ (UNGPs)
8. Global Risk	Global Concern	Global Risks Report 2024 ของ The World Economic Forum

ยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส.

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ 14 กลยุทธ์ ให้มีการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคง

- กลยุทธ์ที่ 1 ขยายพอร์ตสินเชื่อย่างมีคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 2 จัดหาเงินทุนให้เพียงพอด้วยต้นทุนที่เหมาะสม
- กลยุทธ์ที่ 3 ขยายธุรกิจเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มการบริหารจัดการคุณภาพสินเชื่อย่างยั่งยืน

- กลยุทธ์ที่ 4 บริหารจัดการหนี้ถึงกำหนดชำระและหนี้ด้อยคุณภาพ
- กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคุณภาพหนี้ทั้งระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการแข่งขันลูกค้าสู่การสร้างมูลค่าเกษตร

- กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาเกษตรกรกลุ่มเปราะบางให้มีศักยภาพ
- กลยุทธ์ที่ 7 ยกระดับขีดความสามารถลูกค้าเกษตร ผู้ประกอบการ และ SME
- กลยุทธ์ที่ 8 ยกระดับความเข้มแข็งของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน กทบ. และกลุ่มเกษตรกร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

- กลยุทธ์ที่ 9 ยกระดับบริการ Digital Service
- กลยุทธ์ที่ 10 การขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

- กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนา และเสริมสร้างขีดความสามารถการทำงานในอนาคต
- กลยุทธ์ที่ 12 ยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ GRC

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรและชุมชน ภายใต้ ESG เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอนและความหลากหลายทางชีวภาพ

- กลยุทธ์ที่ 13 ขับเคลื่อนการดำเนินงานองค์กรภายใต้กรอบ ESG
- กลยุทธ์ที่ 14 บริหารจัดการองค์กรและชุมชน เพื่อเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ธ.ก.ส.



แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568 ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES)

วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. มีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นหลักการที่จะช่วยสร้างความสมดุลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เป็นมาตรฐานสากล ภายใต้วิสัยทัศน์

“ เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล ”

- | | |
|----------------------|--|
| เป็นธนาคารธรรมาภิบาล | <ul style="list-style-type: none"> • มีนิยามถึงการที่ธนาคารยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ |
| ชั้นนำ | <ul style="list-style-type: none"> • มีนิยามถึงการที่ธนาคารมีภาพลักษณ์เป็นธนาคารธรรมาภิบาลในสายตาผู้มีส่วนได้เสีย |
| ระดับสากล | <ul style="list-style-type: none"> • มีนิยามถึงการที่ธนาคารมีการประยุกต์หลักเกณฑ์หรือแนวทางมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลที่เป็นที่นิยมมาใช้ในองค์การ เช่น ASEAN CG Scorecard หรือ Integrity and Transparency Assessment : ITA หรือ OECD หรือ Anti-corruption Progress Indicator เป็นต้น |

พันธกิจด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- | | |
|-----------------|---|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 | <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 | <ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล |

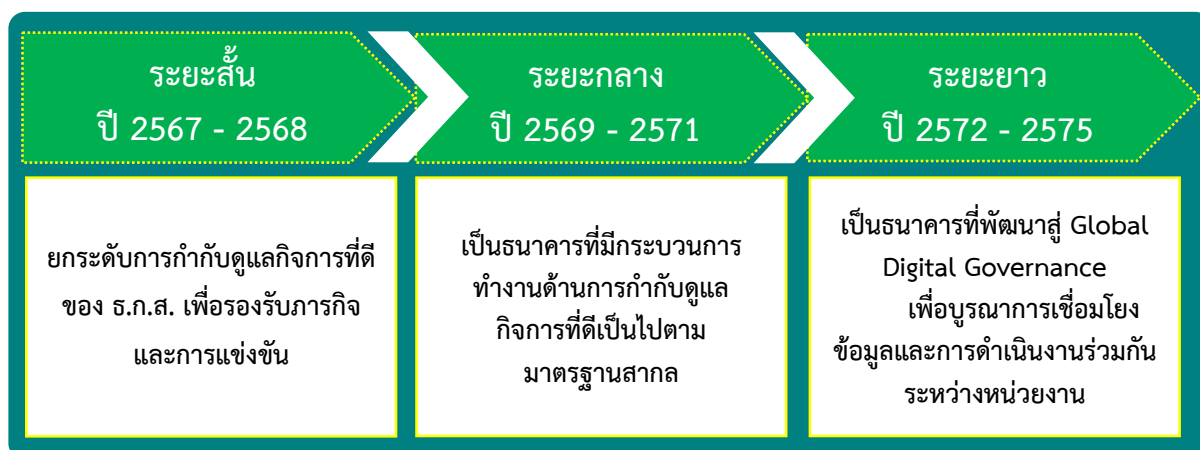
สรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความสามารถพิเศษองค์กร



กลยุทธ์และตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์ ธ.ก.ส.

ยุทธศาสตร์องค์กร	ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี	แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)
			แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตาม Three Lines of Defense
	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม

กรอบทิศทางการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี



ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนแม่บท และตัวชี้วัดเป้าหมายที่สำคัญ



2. นโยบาย และโครงสร้างการบริหารงานแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธ.ก.ส. ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความ เป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างให้องค์กรมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการ ธ.ก.ส. จึงมุ่ง ส่งเสริมให้การดำเนินงานของ ธ.ก.ส. เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เสริมสร้างให้ ธ.ก.ส. มีการเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ และยั่งยืน โดยกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และ ผู้ช่วยพนักงาน ยึดถือและปฏิบัติ ดังนี้

1. ยึดถือและดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวปฏิบัติกฎเกณฑ์ธนาคารแห่งประเทศไทย และหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันความเสียหาย ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานจริยธรรมทางธุรกิจ จรรยาบรรณ ของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ขอกฎหมาย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

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

3. ดูแล ควบคุม และป้องกันการตัดสินใจหรือการกระทำใด ๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ สนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชันอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการจัดการเรื่องร้องเรียนทุจริตประพฤติมิชอบ คำนึงถึง สิทธิมนุษยชน และมีกระบวนการสรรหาพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ธ.ก.ส. คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมถึง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

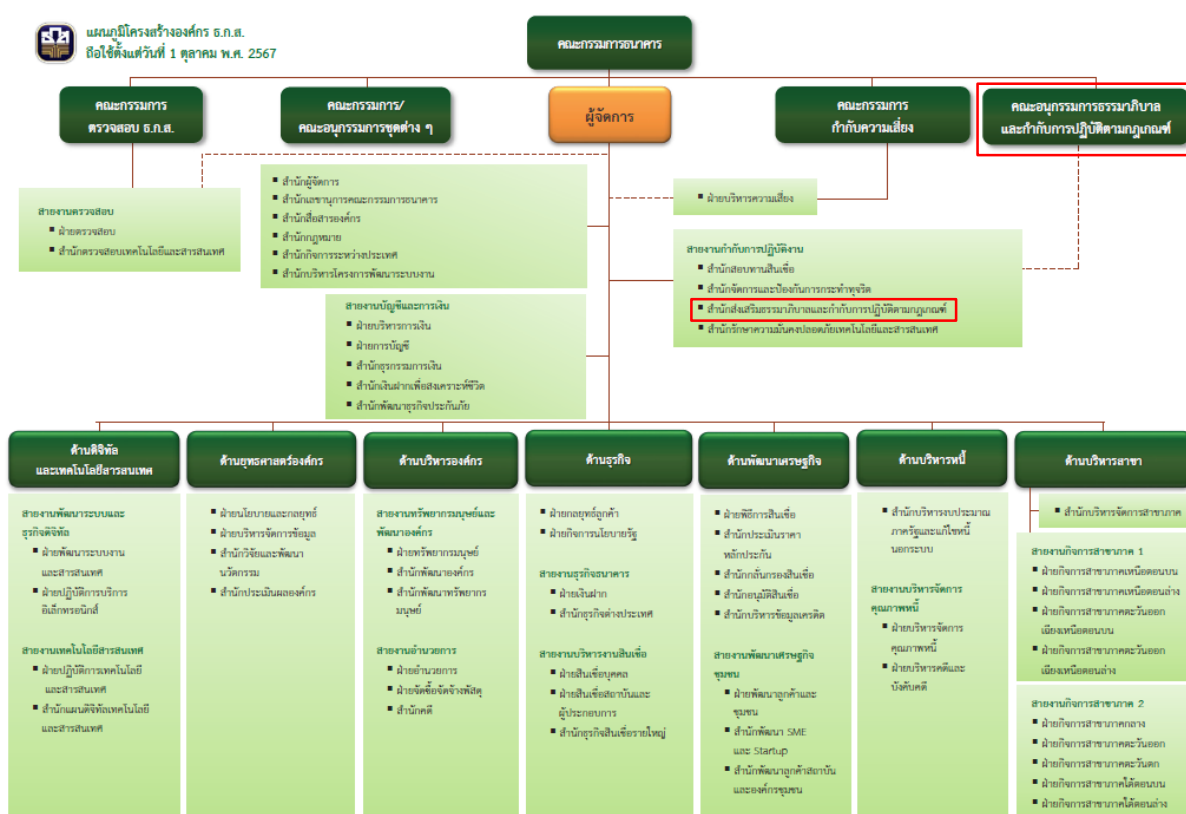
5. ธ.ก.ส. จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ ทั้งในเรื่องการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด รวมถึงจัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศ อย่างเพียงพอ โปร่งใส ทันเวลา เชื่อถือได้ และเท่าเทียมกัน

6. ธ.ก.ส. ให้ความสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

7. กรรมการ ธ.ก.ส. และผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธ.ก.ส. สอดส่องดูแลในเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยมีระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และทบทวน เพื่อให้ พนักงาน และผู้ช่วยพนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมของ ธ.ก.ส.

8. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านธรรมาภิบาลให้คณะกรรมการ/ อนุกรรมการทราบเป็นรายไตรมาส

จ.ก.ส. กำหนดโครงสร้างองค์กรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วย 7 ด้าน 13 สายงาน 30 ฝ่าย 30 สำนัก ซึ่งแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยผ่านการกำกับ และติดตามของคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์



3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



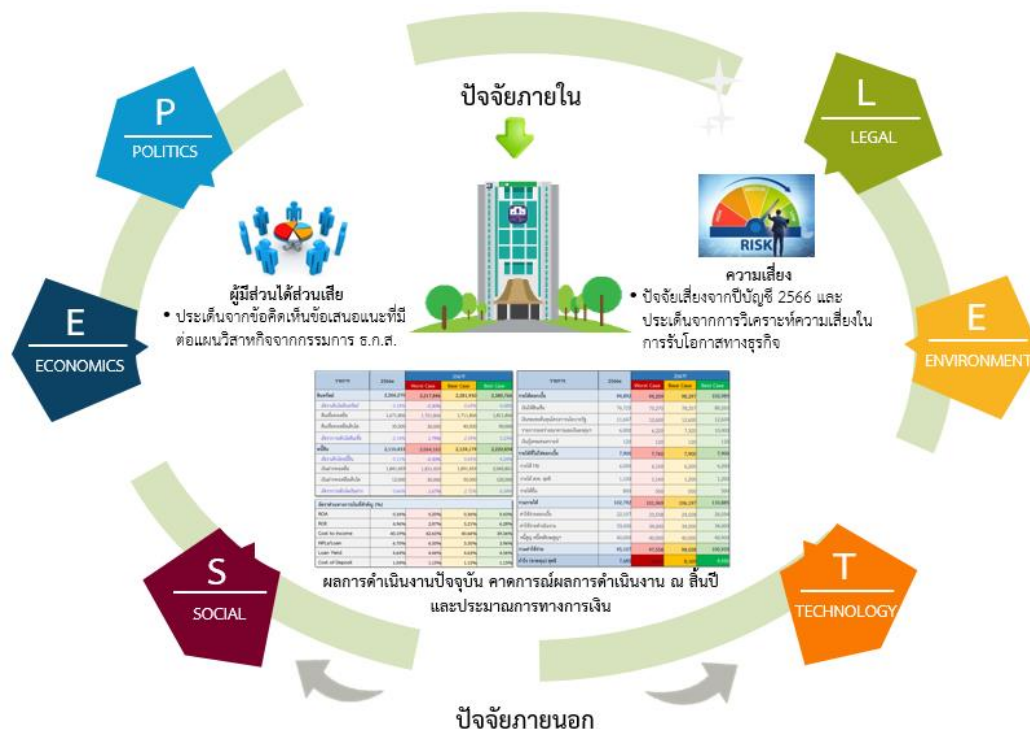
ภูมิทัศน์ใหม่ภาค
การเงิน



การประเมินผลการ
ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ประจำปีบัญชี 2565



Feedback
แผนวิสาหกิจ ร.ก.ส.
ปีบัญชี 2566



3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

3.1.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

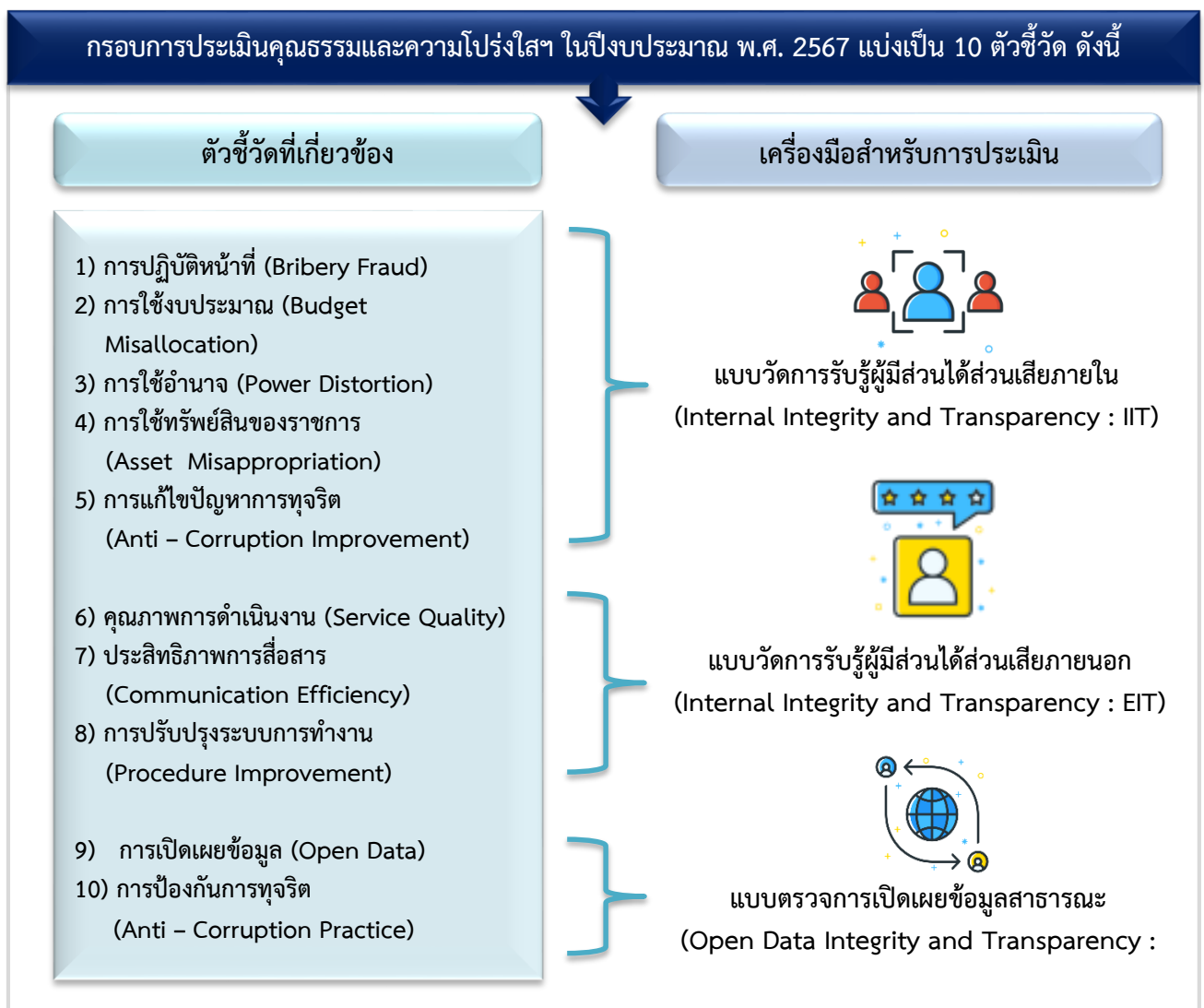
1) ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

การวิเคราะห์ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (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) 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) แบ่งเป็น EIT Public และ EIT Survey และ 3) แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT)



คะแนนภาพรวมของ ธ.ก.ส. ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2567 มีผลคะแนนอยู่ในระดับสูงมากต่อเนื่อง ดังนี้

ผลคะแนนการประเมิน ITA										
ปี 2557	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
88.66	96.02	96.55	97.13	96.94	96.43	96.74	96.77	95.33	96.45	97.94

คะแนนรายดัชนี ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567

เครื่องมือ	ลำดับ	ตัวชี้วัด	ปี 2566	ปี 2567	(+/-)
IIT	1	การปฏิบัติหน้าที่	99.41	99.75	+0.34
	2	การใช้งบประมาณ	96.90	98.41	+1.51
	3	การใช้อำนาจ	98.34	98.86	+0.52
	4	การใช้ทรัพย์สินของราชการ	97.25	98.36	+1.08
	5	การแก้ไขปัญหาการทุจริต	98.57	99.98	+1.41
EIT	6	คุณภาพการดำเนินงาน	92.31	97.82	+5.51
	7	ประสิทธิภาพการสื่อสาร	89.12	97.59	+8.47
	8	การปรับปรุงระบบการทำงาน	88.82	96.77	+7.95
OIT	9	การเปิดเผยข้อมูล	100	95.00	-5.00
	10	การป้องกันการทุจริต	100	100.00	-
ค่าคะแนน			96.45	97.94	+1.49

สำนักงาน ป.ป.ช. ให้ข้อเสนอแนะ ในแต่ละตัวชี้วัด ดังนี้

1. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment : IIT) ธนาคารควรมีการปรับปรุง ดังนี้

ธ.ก.ส. ได้มีการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต โดยมีคะแนนสูงสุด ควรรักษามาตรฐานไว้ และควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ

ทั้งนี้ ผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานรายประเด็นข้อคำถาม ที่มีผลการประเมินต่ำ โดยเฉพาะในประเด็นข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

ข้อ i5 ประเด็น บุคลากรบางรายในหน่วยงานมีการเบิกจ่ายเงินที่เป็นเท็จ ดังนั้น หน่วยงานควรจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงในการทุจริตในประเด็นการเบิกจ่ายเงิน นอกเหนือจากประเด็นการเรียกรับสินบน และ กำหนดมาตรการสำหรับการป้องกันการทุจริตจากการเบิกจ่ายเงินที่เป็นเท็จ (อ้างอิงจาก o30) ตลอดจนบังคับใช้จนเกิดผลสัมฤทธิ์

ข้อ i10 ประเด็น บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไม่ถูกต้อง ดังนั้น หน่วยงานควรระบุขั้นตอนและแนวทางในการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการตามประเภทงานด้านต่าง ๆ ไว้ในคู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (อ้างอิงจาก o10) พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ คู่มือหรือแนวทางการขอยืมทรัพย์สินของราชการให้แก่บุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบ และควรมีแนวทางในการกำกับดูแล ตรวจสอบเพื่อป้องกันมิให้นำทรัพย์สินของราชการไปใช้ประโยชน์ในทางส่วนตัวหรือพวกพ้อง (อ้างอิงจาก i12)

ข้อ i8 ประเด็น ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานบางรายเคยสั่งการให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือมีความเสี่ยงต่อการทุจริต ดังนั้น หน่วยงานควรประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจหรือการสั่งการของผู้บังคับบัญชา นอกเหนือจากประเด็นการเรียกรับสินบน และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้ง ดำเนินการตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้ (อ้างอิงจาก o30) รวมถึงการเผยแพร่ช่องทางการร้องเรียนในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องหรือกระทำการทุจริตให้บุคลากรภายในได้รับทราบด้วย (อ้างอิงจาก o23)

ข้อ i7 ประเด็น ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานบางรายเคยให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทำธุระส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น หน่วยงานควรมีกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการรับผิดชอบงานต่อหน้าที่ การแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการเสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดี ตามมาตรฐานทางจริยธรรมให้แก่ผู้บังคับบัญชา (อ้างอิงจาก o20) นอกจากนี้ หน่วยงานควรมีการขับเคลื่อนจริยธรรมตามประเด็นที่มุ่งเน้นการแยกแยะระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (อ้างอิงจาก o21)

ข้อ i11 ประเด็น บุคลากรในหน่วยงานบางรายมีการใช้ทรัพย์สินของราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้น หน่วยงานควรประเมินความเสี่ยงการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว นอกเหนือจากประเด็นการเรียกรับสินบน และกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้ง ดำเนินการตามมาตรการที่ได้กำหนดไว้ (อ้างอิงจาก o30) และควรระบุขั้นตอนหรือแนวทางในการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการตามประเภทงานด้านต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจนในคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (อ้างอิงจาก o10) พร้อมทั้งเผยแพร่คู่มือผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงภายในหน่วยงาน

2. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment : EIT) ธ.ก.ส. ได้มีการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน โดยมีคะแนนสูงสุด ควรรักษามาตรฐานไว้ และควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ทั้งนี้ผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานรายประเด็นข้อคำถามที่มีผลการประเมินต่ำ โดยเฉพาะในประเด็นข้อคำถาม ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อเสนอแนะการประเมิน EIT Public

ข้อ e9 ประเด็น มีผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าไม่เคยใช้ระบบการให้บริการออนไลน์ (E-Service) ของหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานควรพัฒนาระบบการให้บริการออนไลน์ (E-Service) ที่เป็นงานบริการหลักของหน่วยงาน (อ้างอิงจาก o13) และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การให้บริการผ่านระบบ E-Service ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบโดยทั่วถึง

ข้อ e7 ประเด็น มีผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าหน่วยงานยังขาดการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน/การให้บริการของหน่วยงานให้ดีขึ้นเท่าที่ควร ดังนั้น หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผ่านการดำเนินการโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ และเผยแพร่ผลการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงานให้สาธารณชนรับทราบด้วย (อ้างอิงจาก o25)

ข้อ e1 ประเด็น มีผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายเห็นว่า การปฏิบัติงาน/ให้บริการของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น หน่วยงานควรระบุทั้งขั้นตอนและระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการให้บริการแต่ละขั้นตอนไว้ในคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (อ้างอิงจาก o10) หรือคู่มือการให้บริการ (อ้างอิงจาก o11) และประชาสัมพันธ์หรือเผยแพร่คู่มือ

ดังกล่าวให้แก่ ผู้รับบริการหรือผู้มาติดต่อราชการ ได้รับทราบ นอกจากนี้ หน่วยงานควรนำข้อมูลจากคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานมาจัดทำเป็นสื่อในรูปแบบอื่น ๆ ที่สะดวกและดึงดูดต่อการอ่าน เช่น แผ่นพับ อินโฟกราฟิก ป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น และประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่ผ่านช่องทางออนไลน์หรือจุดประชาสัมพันธ์ ณ สถานที่ตั้งตามความเหมาะสม

ข้อ e6 ประเด็น มีผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าการสื่อสารตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายของหน่วยงานยังขาดความชัดเจน ดังนั้น หน่วยงานควรมอบหมายผู้รับผิดชอบในการสื่อสารตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายผ่านช่องทางการติดต่อ - สอบถามข้อมูล (อ้างอิงจาก o6) ให้มีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้ง ควรสื่อสารข้อมูลที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ เช่น Facebook Twitter หรือ Instagram นอกจากนี้ ควรเผยแพร่ช่องทางดังกล่าวในจุดที่บุคคลภายนอก สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะการประเมิน EIT Survey

ข้อ e4 และ e5 ประเด็น มีผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานเข้าถึงได้ยาก รวมถึงข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ให้ประชาชนหรือผู้รับบริการได้รับทราบนั้นยังขาดความชัดเจนเพียงพอ ดังนั้น หน่วยงานควรมีการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลายและอำนวยความสะดวกในการเข้าใช้งาน โดยดำเนินการปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานในเว็บไซต์ของหน่วยงานให้มีความครบถ้วน เป็นปัจจุบัน (อ้างอิงจากตัวชี้วัด 9.1, 9.2, 9.3)

ข้อ e8 ประเด็น มีผู้รับบริการ หรือผู้มาติดต่อราชการกับหน่วยงานบางรายมีความเห็นว่าหน่วยงานยังไม่มีปรับปรุงการดำเนินงาน หรือโครงการเพื่อตอบสนองต่อประชาชนและส่วนรวมเท่าที่ควร ดังนั้น หน่วยงาน ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนและบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานผ่านการดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ และเผยแพร่ผลการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมกับหน่วยงานให้สาธารณชนรับทราบด้วย (อ้างอิงจาก o25) อีกทั้ง หน่วยงานควรจัดทำและเผยแพร่ช่องทางการติดต่อ - สอบถามข้อมูล (อ้างอิงจาก o6) โดยมีลักษณะเป็นการสื่อสารสองทาง

2) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code)

คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้รอบข้างเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาครัฐกิจ 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** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)
- หลักปฏิบัติ 2** กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)
- หลักปฏิบัติ 3** เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ (Strengthen Board Effectiveness)
- หลักปฏิบัติ 4** สร้างและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
(Ensure Effective CEO and People Management)
- หลักปฏิบัติ 5** ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม
(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** สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร กับผู้ถือหุ้น
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

3) หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (CG Framework)

ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

1.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง

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

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

2.1 หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ 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. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

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

3.2 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

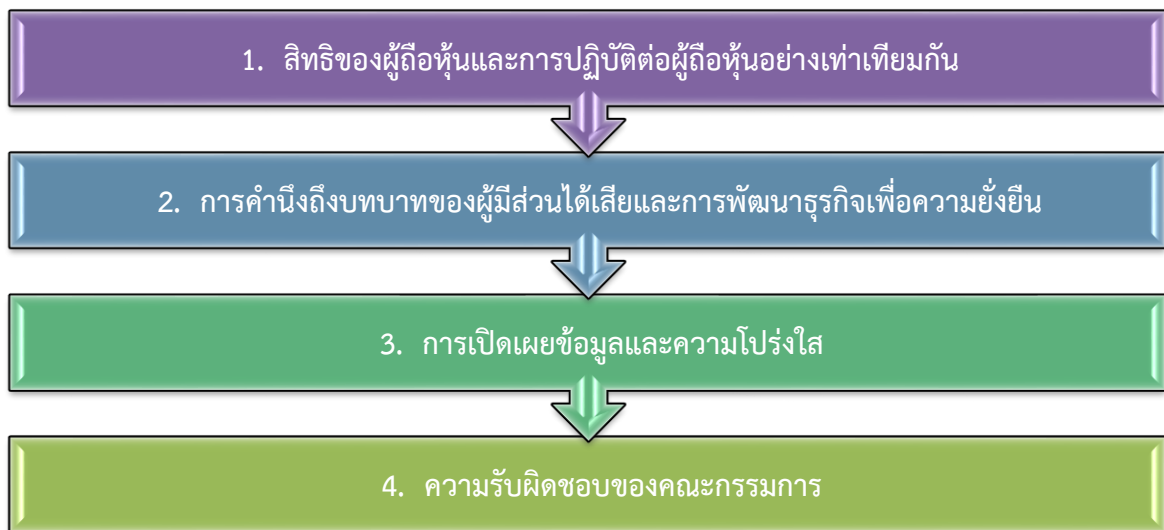
4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม 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



4) หลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard)

การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการกำกับดูแลกิจการของ ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) หรือที่เรียกว่า ACMF Corporate Governance Initiatives โดยเป็นการเปิดเผยระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามพัฒนาการของบริษัทไทย โดยมุ่งหวังให้มีการสำรวจและวัดผลการกำกับดูแลกิจการ รวมถึงวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยในภาพรวม เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและมาตรการในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งเป็นที่ยอมรับจากผู้ลงทุนนานาชาติ โดยมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 4 หมวด ดังนี้



5) 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 แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

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 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงาน และไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม 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 หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตาม พันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบ หรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาส ที่เกิดผลเสียหาย จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหาร ความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่อง ของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือ และปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณ หรือไม่เป็นไป ตามแนวปฏิบัติ

หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

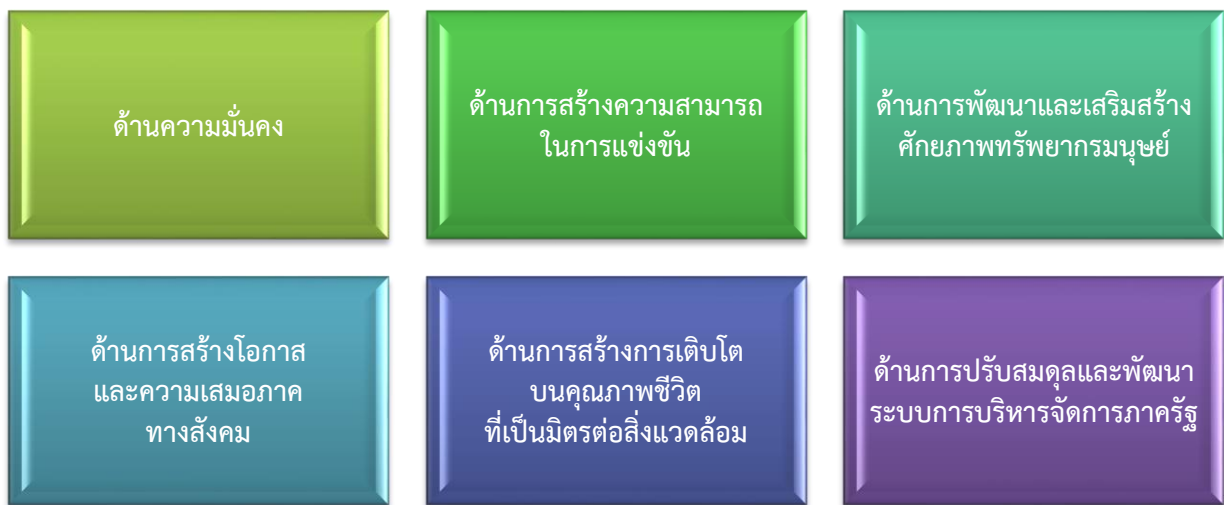
ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการ เพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมิน ผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการ มีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผล การดำเนินงาน



6) แผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

การจัดทำแผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) สำนักงาน ป.ป.ช. ได้นำร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ที่วิสัยทัศน์มุ่งสู่ความมั่นคง และยั่งยืนของประเทศ ในการจัดทำแผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ประเทศ คือ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่



ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ คือ

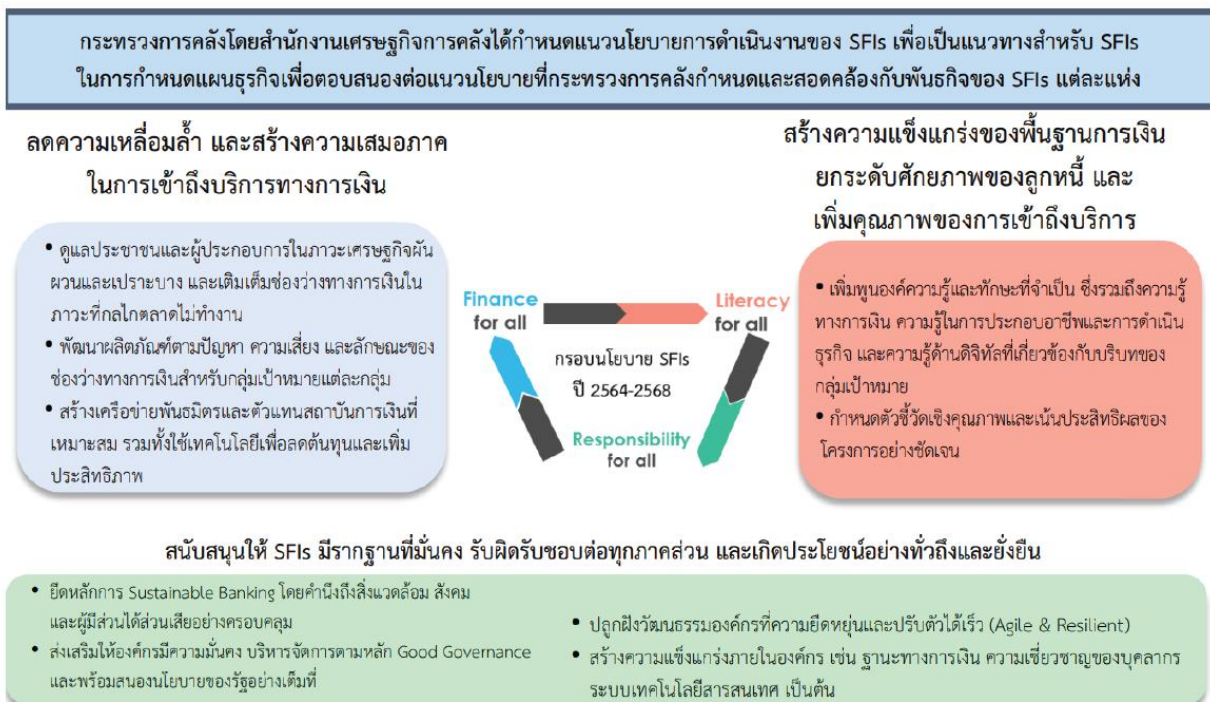
(1) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม เน้นการตอบโจทย์การสร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ทุกคนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

(2) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจให้เติบโต มีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วย เศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรมทางสังคม

ในอนาคต 20 ปีข้างหน้า เพื่อให้ประเทศไทยเกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ปลอดภัยจากภัย การทุจริตทุกระดับ เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยกระบวนการปรามปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่เป็นสากลจากการลดความเสียหายทางเศรษฐกิจ จนเศรษฐกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความเสมอภาคและเป็นธรรม เข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูงด้วยกระบวนการป้องกันการทุจริต และประเทศ สามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ



7) แผนนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) ระยะ 5 ปี (ปี 2564-2568)



กระทรวงการคลังโดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลังได้กำหนดแผนนโยบายการดำเนินงานของ SFIs เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อแผนนโยบายที่กระทรวงการคลังกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจของ SFIs แต่ละแห่ง จากทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีแนวทางในการส่งเสริมเกษตรกรและผู้ประกอบการ โดยยกระดับมูลค่าสินค้าเกษตร เร่งพัฒนาศักยภาพของ

ภาคการเกษตรและเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร โดยเฉพาะพัฒนาการผลิตและการแปรรูปให้เป็นไปตามมาตรฐาน ให้มีความหลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด จัดทำฐานข้อมูลด้านการเกษตร การบริหารจัดการด้านการตลาดสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์การเกษตร ส่งเสริมรูปแบบการผลิตให้เป็นแบบ Zero waste ให้กับผู้ประกอบการ สามารถนำวัสดุเหลือใช้ เช่น ซากอ้อย ชังข้าวโพด หรือมูลสัตว์ เป็นต้น มาใช้ในการผลิตไฟฟ้า เชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อลดต้นทุนค่าไฟฟ้าของผู้ประกอบการ พร้อมทั้งผลักดันให้เป็นผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการแข่งขัน ผู้ประกอบการที่มีอัตลักษณ์สินค้าที่เด่นชัด ส่งเสริมการผลิต โดยให้ตลาดนำ โดยเฉพาะตลาดที่มีมูลค่าสูง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขยายช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาตลาดสินค้าที่มีสินค้ามาตรฐานและสินค้าที่มีกลุ่มเฉพาะในประเทศ ตลอดจนสร้างความพร้อมของผู้ประกอบการไปลงทุนในต่างประเทศ พร้อมทั้ง สนับสนุนช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่ๆ

3.1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (PESTEL Analysis)

ทิศทางนโยบายภาครัฐ

- รัฐบาลมุ่งเน้นยกระดับภาคเกษตรกรรม ส่งเสริมเกษตรกรไทย ให้มีรายได้มากขึ้น 3 เท่าใน 4 ปี
- สนับสนุนองค์ความรู้ด้านการผลิตทางการเกษตร เทคโนโลยีการเกษตรที่มีความยั่งยืน ยกย่องและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเกษตร สร้างระบบที่ทำให้อาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพที่มีความมั่นคงยั่งยืน
- แผนพัฒนาการปฏิรูปประเทศ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของประเทศได้



สถานะเศรษฐกิจ

- เศรษฐกิจโลกในปี 2567 และปี 2568 มีแนวโน้มทรงตัว และคาดว่าจะเติบโตในอัตราเดียวกันกับปีก่อนหน้า ที่ระดับร้อยละ 3.2
- อัตราเงินเฟ้อโลกคาดว่าจะทยอยชะลอตัวลงต่อเนื่องในช่วงครึ่งหลังของปี 2567 และปี 2568 หลายประเทศเริ่มมีการใช้นโยบายการเงินแบบผ่อนคลาย
- เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มทรงตัว คาดว่าจะเติบโตที่ร้อยละ 2.6 และ 3.0 ในปี 2567 และปี 2568
- เศรษฐกิจการเกษตร ภาพรวมเศรษฐกิจการเกษตรในปี 2567 คาดว่าจะขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลงที่ร้อยละ 0.2 – 1.2
- หนี้สินครัวเรือนเกษตรกร จากข้อมูลสถิติของสำนักงานสถิติแห่งชาติปี 2566 พบว่า ครัวเรือนเกษตรกรที่เป็นหนี้มีสัดส่วนร้อยละ 63.1 ของครัวเรือนเกษตรกรทั้งหมด ภาระหนี้ที่อยู่ในระดับสูงกระตุ้นการขยายตัวของเศรษฐกิจและจะรุนแรงขึ้นเมื่อไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ





สังคม

- แนวโน้มของผู้สูงอายุในประเทศไทย เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ในขณะที่โครงสร้างประชากรไทยพบว่า จำนวนเด็กและแรงงานไทยลดลงอย่างต่อเนื่อง
- ภาครัฐต้องมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล การเพิ่มสวัสดิการ และเงินสงเคราะห์ให้แก่ผู้สูงอายุ ซึ่งรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นนี้ อาจนำไปสู่การขาดดุลงบประมาณ และการสะสมหนี้สาธารณะได้
- แรงงานภาคการเกษตรลดลง เกษตรกรส่วนใหญ่อายุเฉลี่ย 62 ปี ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างฐานลูกค้าของธนาคาร

การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี



- แนวโน้มการเติบโต Digital Payments สูงขึ้น เป็นโอกาสให้ธนาคารส่งเสริมการใช้งาน BAAC Mobile เพื่อตอบสนองพฤติกรรมการชำระเงินที่เปลี่ยนแปลงไป
- แนวโน้มการใช้เงินสดที่น้อยลง ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการเงินสดของธนาคารลดลง
- แนวโน้มการให้บริการแบบ Virtual Bank ของคู่แข่ง แม้ในระยะเริ่มต้นเป็นการให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลที่มีพอร์ตต่อรายได้ไม่สูงมาก แต่มีแนวโน้มขยายบริการเพิ่มขึ้นครอบคลุมธุรกรรมอื่นๆ
- แนวโน้มของภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่มีการพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความท้าทายในการพัฒนาและยกระดับมาตรการด้านความปลอดภัยของ Mobile Banking ให้สอดคล้องกับมาตรการบริหารจัดการภัยทุจริตทางการเงิน อีกทั้งการยกระดับความปลอดภัยของ Software ต้องมีการลงทุนด้านระบบ Cyber Security เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายของธนาคารเพิ่มสูงขึ้น
- มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเกษตรรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ ทำให้ธนาคารมีโอกาสสนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับสตาร์ทอัพสายเกษตรที่เกิดขึ้นใหม่

สิ่งแวดล้อม



- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้ทั่วโลกเกิดภัยพิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อุทกภัย ภัยแล้ง และวาทภัย ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อผลผลิตทางการเกษตรในบางพื้นที่ ซึ่งส่งผลให้ผลผลิตลดลงและทำให้เกษตรกรขาดรายได้
- นักวิชาการได้กำหนดให้ปี 2567 เป็น “จุดเปลี่ยนของสิ่งแวดล้อม” ในปี 2567 ความร้อนของเอลนีโญ ส่งผลให้วิกฤตภูมิอากาศทวีความรุนแรงขึ้นหลายเท่าตัว ประเทศไทยมีปริมาณน้ำฝนต่ำกว่าค่าปกติร้อยละ 17.10
- ร่างพระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลกระทบทางตรงต่อภาคอุตสาหกรรม ซึ่งต้องปรับวิธีการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลทางอ้อมต่อเกษตรกรต้องปรับปรุงกระบวนการทำการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนในการทำการเกษตรสูงขึ้น



กฎหมาย/กฎระเบียบ

- จากสถานการณ์การถูกหลอกลวงทางการเงิน รัฐบาลจึงได้กำหนด พ.ร.ก. มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 กฎหมายฉบับนี้ส่งเสริมให้เกิดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้เทคโนโลยี AI ตรวจสอบและระบุธุรกรรมต้องสงสัย เพื่อตรวจจับอาชญากรรมก่อนเกิดเหตุ
- พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 ทำให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เป็นโอกาสของธนาคารในการสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อสำหรับผู้ที่ต้องการใช้ที่ดินรกร้างว่างเปล่า

3.1.3 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์ (Purpose) เพื่อบริหารจัดการ การส่งเสริม และสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. คือ

1. การสร้างการรับรู้ เป็นที่รู้จัก และยอมรับแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

1.1 การเป็นธนาคารที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาการประกอบธุรกิจธนาคารสู่ความยั่งยืนที่มีพื้นฐานจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1.2 การเป็นธนาคารที่ให้ความสำคัญในการสนับสนุนให้ลูกค้า/ผู้ใช้บริการทุกกลุ่มเข้าถึงแหล่งเงินทุน ยกกระดับความสามารถในการบริหารจัดการการเงิน การพัฒนาภาคการเกษตร และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องภาคการเกษตร

1.3 การเป็นธนาคารที่มุ่งเน้นเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานเพื่อสร้างความยั่งยืน

2. การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการการเงิน การลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืน ประกอบด้วย การทำให้พนักงานและลูกจ้างร่วมปฏิบัติตามมาตรฐาน การปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริหารจัดการการเงิน การลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถให้พนักงานมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และพฤติกรรมพึงประสงค์ที่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริหารจัดการการเงินการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืนตามแนวทางที่ธนาคารยึดถือปฏิบัติ

3. การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อมุ่งตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

3.1 การสร้างความร่วมมือในเชิงบูรณาการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ทุกกลุ่มในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อร่วมกำหนดทิศทางและบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้บริบทและขีดความสามารถของ ธ.ก.ส. ให้สร้างประโยชน์อย่างสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3.2 การสร้างความร่วมมือกับลูกค้า/ผู้ใช้บริการเพื่อออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ การปฏิบัติงานช่องทางการให้บริการ และการติดต่อ / สื่อสาร / ประชาสัมพันธ์ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังได้อย่างแท้จริงในเชิงลึก

4. การลดความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ และความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและขับเคลื่อนให้ ธ.ก.ส. บรรลุได้ตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว

5. การสร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. ประกอบด้วย

5.1 การเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า/ผู้ให้บริการทุกกลุ่มทั้งภาคการเกษตร และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จนเกิดความผูกพันในระยะยาว

5.2 การยกระดับความผูกพันและความภักดีของพนักงานและลูกจ้าง รวมถึงสหภาพแรงงาน ธ.ก.ส. เพื่อให้เกิดความร่วมมือและใช้ศักยภาพอย่างเต็มกำลังในการผลักดันให้ประสบความสำเร็จ และการเติบโตอย่างมั่นคงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5.3 การเสริมสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน/สังคม ทั้งภาคการเกษตร และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จนเกิดความผูกพันกับ ธ.ก.ส. ในระยะยาว

6. การได้แบ่งปัน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ข้อมูลความรู้ และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ การบริการ และการปฏิบัติงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและความรู้ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์การบริการ การปฏิบัติงาน ช่องทางการให้บริการ และการติดต่อ / สื่อสาร / ประชาสัมพันธ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมต่อลูกค้า/ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์ (Purpose) 2568



ธ.ก.ส. มีแนวทางการสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปราม การทุจริต ระยะที่ 3 โดยทุกส่วนงานมีส่วนร่วมนำไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการจัดทำแผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดขอบเขต และแนวทางการบริหารจัดการการส่งเสริมและสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

มิติที่ 1 : ด้านกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดขอบเขตการบริหารจัดการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่

- 1) กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ/คณะกรรมการ ธ.ก.ส./ผู้ถือหุ้น
- 2) พนักงานและลูกจ้าง ธ.ก.ส.
- 3) ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ
- 4) คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ
- 5) ผู้ส่งมอบ
- 6) ชุมชน/สังคม



มิติที่ 2 : ด้านพื้นที่เพื่อบริหารจัดการ กำหนดครอบคลุมพื้นที่ที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแล ที่ ธ.ก.ส. สามารถกำหนด ออกแบบ ควบคุมและพัฒนาการดำเนินงาน ทั้งในระดับนโยบาย การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงาน และการตรวจติดตามและประเมินผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งครอบคลุม

- 1) สำนักงานใหญ่
- 2) สำนักงานในส่วนภูมิภาค ได้แก่ ฝ่ายกิจการสาขาภาค (9 ฝ่าย)
 - สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด (77 สำนักงาน)
 - สาขาระดับอำเภอ (969 สาขา)
 - สาขาย่อย (209 สาขา)
 - หน่วยธุรกิจสินเชื่อ (1,174 หน่วย)

มิติที่ 3 : ด้านระยะเวลาการบริหารจัดการ ครอบคลุมระยะเวลาการประกอบธุรกิจ คือ ขอบเขตระยะเวลาดำเนินงานปีบัญชี 2564-2568 เพื่อให้สอดคล้องกับรอบปีในการดำเนินงานของ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการ ธ.ก.ส. ประจำปีบัญชี 2567 โดยกำหนดรอบระยะเวลาการดำเนินการ เพื่อให้มีความครอบคลุมต่อความต้องการ ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ตามรูปแบบการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ประกอบด้วย

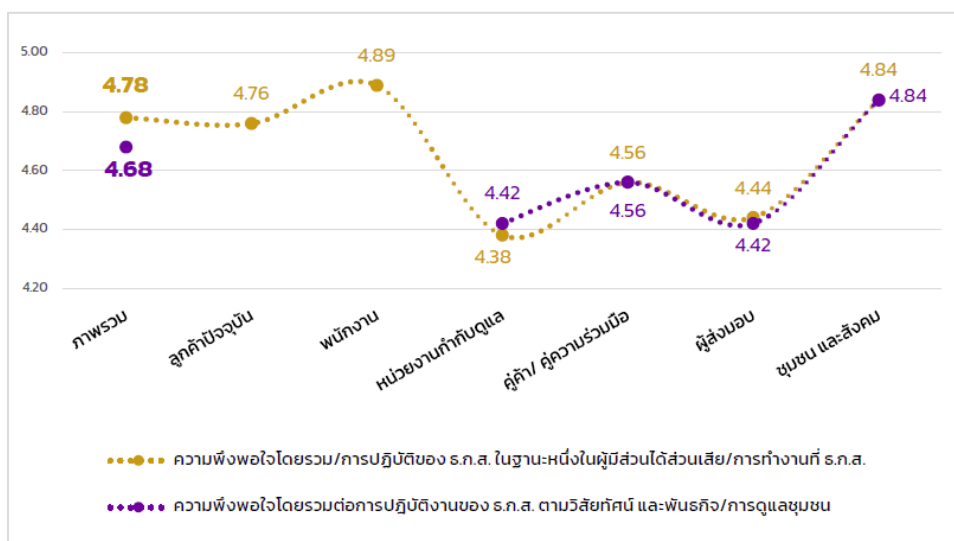
- 1) รายวัน
- 2) รายเดือน
- 3) รายไตรมาส
- 4) รายครึ่งปี
- 5) รายปี
- 6) อื่น ๆ ตามความเหมาะสม

การจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 - 2571 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568 ได้นำผลการประเมินต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ได้แก่ ประเมินผลความพึงพอใจ ผลตรวจสอบ ของธนาคารแห่งประเทศไทย รายงานประเมินผลการจัดประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ใช้เป็นปัจจัย ในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1. ผลการวิจัยประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธรรมาภิบาล ของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2566

◇ ความพึงพอใจโดยรวม

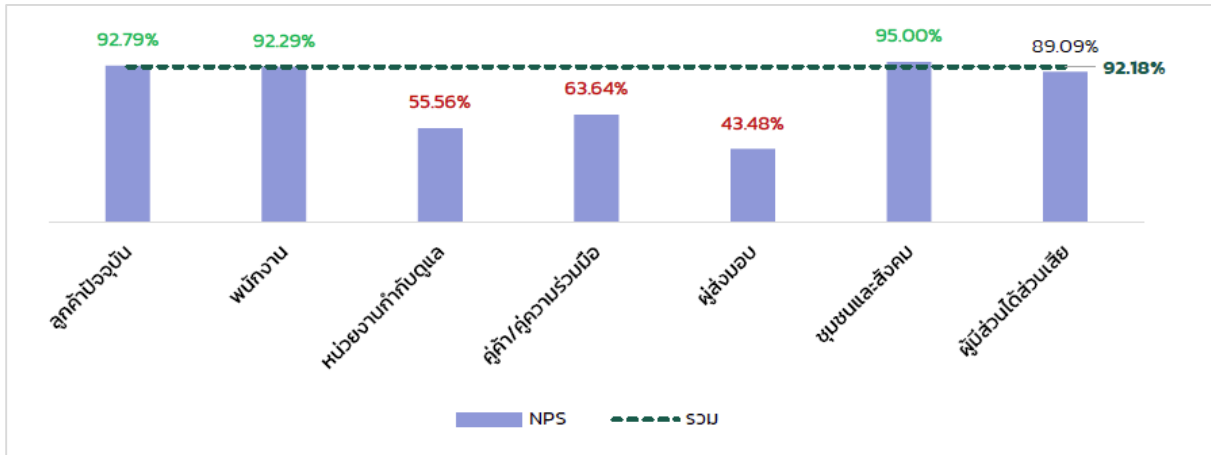
จากการศึกษาความพึงพอใจโดยรวมในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พบว่ากลุ่มพนักงานของ ธ.ก.ส. เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจโดยรวมต่อ ธ.ก.ส. มากที่สุด โดยจะเป็นความพึงพอใจในแง่การทำงานที่ ธ.ก.ส. คะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 4.89 รองลงมาคือ กลุ่มชุมชนและสังคม มีความพึงพอใจต่อ ธ.ก.ส. อยู่ที่ 4.84 คะแนน และกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน มีความพึงพอใจโดยรวมต่อ ธ.ก.ส. อยู่ที่ 4.76 คะแนน



เปรียบเทียบความพึงพอใจโดยรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◇ ระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score: NPS)

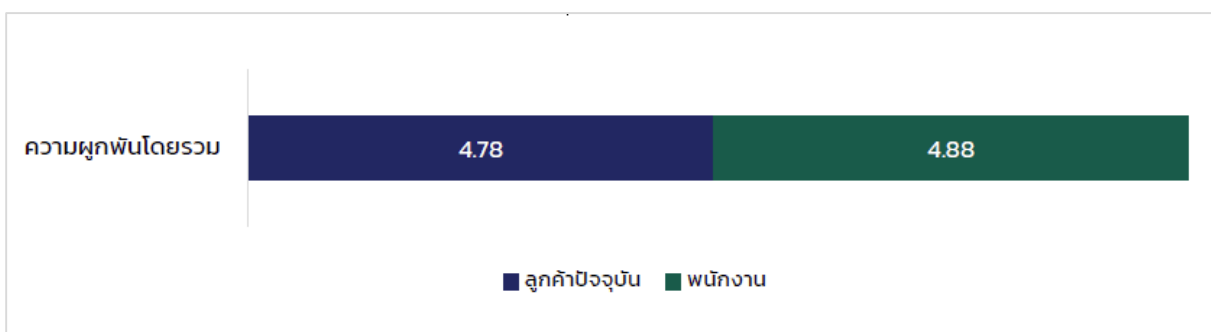
กลุ่มชุมชนและสังคมเป็นกลุ่มที่มีระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กรหรือมีแนวโน้มจะแนะนำและบอกต่อให้คนรู้จักมาใช้บริการ ธ.ก.ส. มากที่สุด ที่ร้อยละ 95.00 รองลงมาคือ กลุ่มลูกค้าปัจจุบันที่มีระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร ร้อยละ 92.79 กลุ่มผู้ส่งมอบ ร้อยละ 43.48 หน่วยงานกำกับดูแล ร้อยละ 55.56 และคู่ค้า/คู่ความร่วมมือ ร้อยละ 63.64 เป็นกลุ่มที่มีระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กรน้อยที่สุด ตามลำดับ



สัดส่วนระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score: NPS) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◇ ความผูกพันโดยรวม

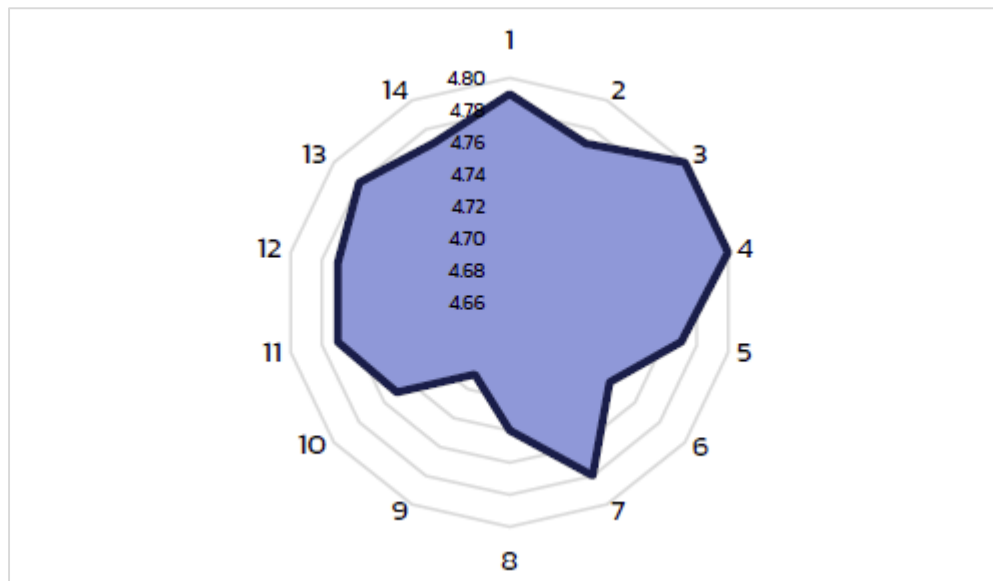
ความผูกพันต่อ ธ.ก.ส. ในภาพรวมของทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มพนักงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.80 คะแนน โดยกลุ่มพนักงาน (4.88) มีคะแนนความผูกพันมากกว่ากลุ่มลูกค้าปัจจุบัน (4.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาข้อย่อยพบว่า กลุ่มลูกค้าปัจจุบันกล่าวว่า “ฐานะทางการเงินของฉัน จะมีปัญหาถ้าฉันเลิกเป็นลูกค้า” มากกว่ากลุ่มพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



เปรียบเทียบคะแนนความผูกพันโดยรวมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

❖ ภาพลักษณ์ ธ.ก.ส.

ในภาพรวมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. อยู่ที่ 4.80 คะแนน โดยภาพลักษณ์ที่โดดเด่นที่สุดของ ธ.ก.ส. คือ มีความมั่นคงและน่าเชื่อถือ ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 4.80 คะแนน



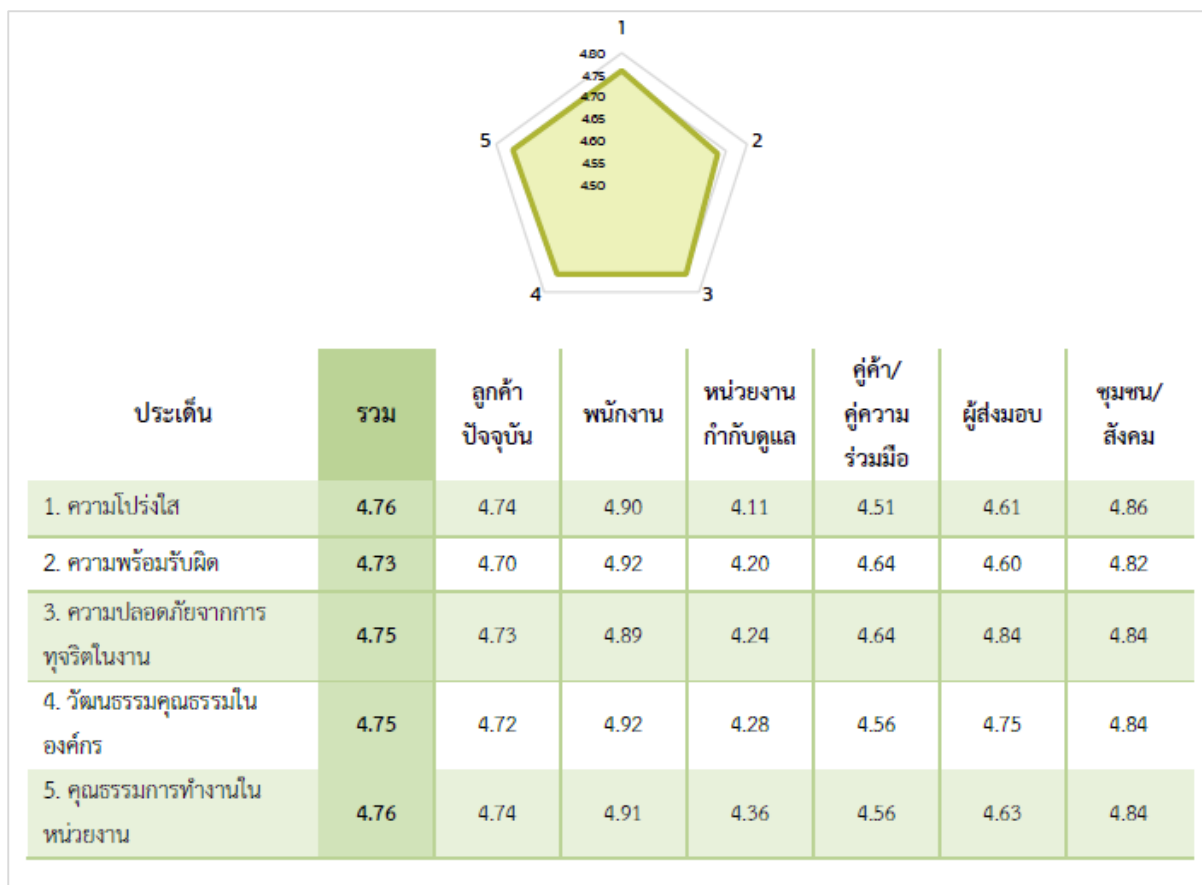
ภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

	รวม	ลูกค้าปัจจุบัน	หน่วยงานกำกับดูแล	คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/สังคม
1. เรียบง่าย สบายๆ เป็นกันเอง	4.79	4.79	4.69	4.52	4.52	4.87
2. ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา	4.77	4.77	4.47	4.76	4.63	4.89
3. มีความมั่นคง	4.80	4.80	4.51	4.92	4.75	4.93
4. น่าเชื่อถือ	4.80	4.80	4.42	4.84	4.83	4.88
5. มีความเป็นผู้นำ	4.77	4.77	4.29	4.27	4.52	4.83
6. ให้บริการทางการเงินครบวงจร	4.74	4.75	4.16	4.15	4.47	4.81
7. พนักงานให้บริการด้วยใจ	4.78	4.78	4.56	4.68	4.59	4.87
8. มีช่องทางการให้บริการหลากหลาย	4.74	4.75	4.24	4.23	4.44	4.81
9. การจัดการที่ทันสมัย สำนัสด้านนวัตกรรม	4.71	4.72	4.07	4.07	4.29	4.78
10. สร้างโอกาสให้ชีวิตได้อย่างเต็มที่ (ได้ทุกที่ทุกเวลา, โอกาสในการทำสิ่งใหม่ๆ)	4.75	4.75	4.51	4.23	4.47	4.81
11. มีความรับผิดชอบต่อสังคม	4.77	4.77	4.64	4.68	4.65	4.82
12. มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ	4.77	4.76	4.78	4.72	4.73	4.86
13. ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย	4.78	4.78	4.70	4.80	4.73	4.87
14. มุ่งเน้นการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน	4.77	4.77	4.51	4.72	4.69	4.87
อันรู้สึกรับรู้ถึงภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ในภาพรวม	4.80	4.80	4.51	4.68	4.65	4.88

หมายเหตุ: สำหรับการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้มีการสอบถามถึงภาพลักษณ์ของ ธ.ก.ส. ในกลุ่มพนักงานและลูกจ้าง

◇ ธรรมาภิบาล

ภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ที่โดดเด่นที่สุดคือ ความโปร่งใสและคุณธรรมการทำงาน ในหน่วยงาน ซึ่งมีคะแนนเท่ากันที่ 4.76 คะแนน



ภาพลักษณ์ด้านธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

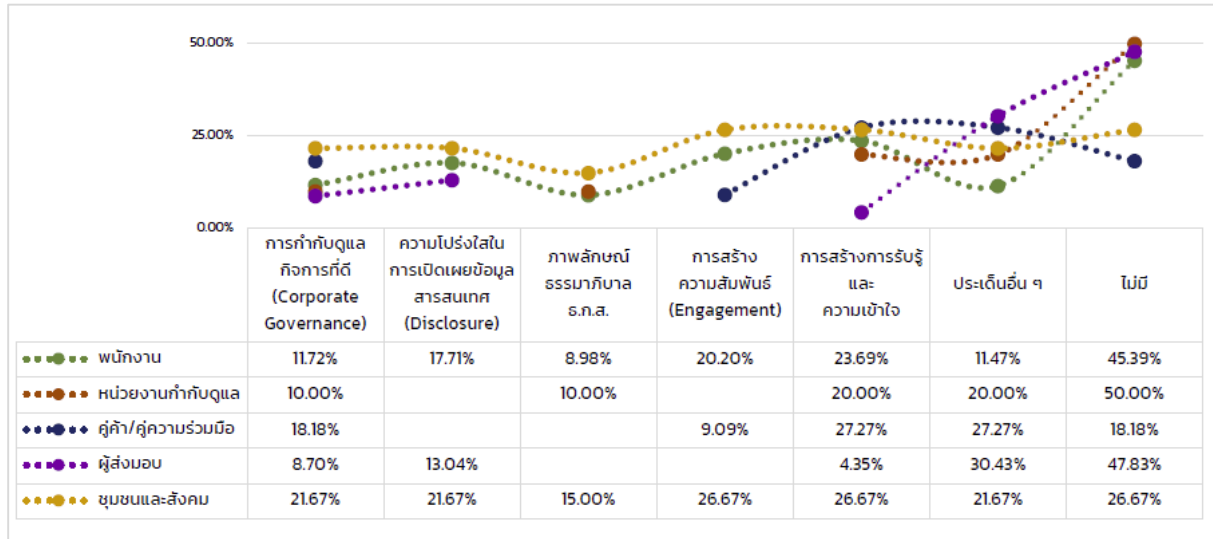
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจโดยรวมต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. อยู่ที่ 4.77 คะแนน โดย “การมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนและประเทศ” เป็นประเด็นด้านธรรมาภิบาลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด เฉลี่ยที่ 4.88 คะแนน รองลงมาคือ ประเด็น “ความยืดหยุ่นในบทบาทหน้าที่ความถูกต้อง และป้องกันการทุจริต” และ “การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่พนักงาน/ชุมชนตามความเหมาะสม” ซึ่งมีคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 4.85 และ 4.84 คะแนนตามลำดับ

ประเด็น	รวม	ลูกค้า ปัจจุบัน	พนักงาน	หน่วยงาน กำกับ ดูแล	ลูกค้า/ คู่ความ ร่วมมือ	ผู้ส่งมอบ	ชุมชน/ สังคม
คำนึงถึงประโยชน์สูงสุด	4.74	4.72	4.91	4.56	4.64	4.65	4.80
เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมปรับปรุง พัฒนา	4.70	4.67	4.88	4.51	4.51	4.57	4.72
ปฏิบัติหรือให้บริการตามขั้นตอนและ ระยะเวลา	4.70	4.70	-	-	-	-	-
ให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว เป็นมิตร สุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีอันดี	4.75	4.73	4.92	4.64	4.64	4.59	4.83
ให้บริการด้วยความเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ	4.76	4.74	4.92	4.41	4.56	4.57	4.85
สื่อสาร/ตอบข้อซักถามได้อย่างชัดเจน	4.75	4.73	4.90	4.36	4.47	4.50	4.79
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.75	4.72	4.93	4.51	4.64	4.63	4.82
มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.76	4.74	4.94	4.31	4.56	4.69	4.87
มีการกระจายอำนาจและความ รับผิดชอบให้แก่พนักงาน/ชุมชนตาม ความเหมาะสม	4.84	-	4.88	4.36	4.44	4.47	4.81
ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เข้าถึงง่าย	4.71	4.71	-	-	-	-	-
มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจของ ชุมชนและประเทศ	4.88	-	4.91	4.64	4.73	4.63	4.82
มีช่องทางการร้องเรียนการทุจริตหรือ การรับสินบน	4.70	4.70	-	-	-	-	-
ยึดมั่นในบทบาทหน้าที่ ความถูกต้อง และป้องกันการทุจริต	4.85	-	4.89	4.31	4.68	4.61	4.79
ความพึงพอใจโดยรวมต่อ ธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.	4.77	4.75	4.91	4.51	4.64	4.65	4.85
การรับรู้ถึงธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.	4.54	4.54	-	4.26	4.47	4.32	4.74

ความพึงพอใจต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

◆ ความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลต่อ ธรรมชาติของ ธ.ก.ส.

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า กลุ่มชุมชนและสังคม เป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลต่อธรรมชาติของ ธ.ก.ส. ในหลายประเด็นที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ไม่ว่าจะเป็น “การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)” “ความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ (Disclosure)” “ภาพลักษณ์ธรรมชาติ ธ.ก.ส.” และ “การสร้างความสัมพันธ์ (Engagement)” ในขณะที่ กลุ่มพนักงานและลูกจ้างของ ธ.ก.ส. คือกลุ่มที่มีความต้องการ ความคาดหวัง หรือความกังวลในสัดส่วนที่น้อยกว่ากลุ่มอื่น ที่ร้อยละ 45.39



สัดส่วนความต้องการ ความคาดหวัง หรือความกังวลต่อธรรมชาติของ ธ.ก.ส.

◆ การกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance)

เมื่อกล่าวถึงประเด็นด้านการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance) ในมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. กลุ่มตัวอย่างมีความคาดหวังเพิ่มเติมต่อประเด็นต่าง ๆ โดยกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและกลุ่มผู้ค้า/คู่ความร่วมมือ คาดหวังต่อประเด็นด้านการประชาสัมพันธ์ข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มช่องทางที่หลากหลาย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดียิ่งขึ้น ผ่านการจัดกิจกรรม การจัดอบรม เพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติของ ธ.ก.ส. ในขณะที่กลุ่มผู้ส่งมอบ และกลุ่มชุมชนและสังคมส่วนใหญ่จะคาดหวังต่อการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย รวดเร็วมากขึ้น มีโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องอย่างมีรูปธรรม

ตลอดจนกลุ่มพนักงานและลูกจ้างของ ธ.ก.ส. ที่คาดหวังต่อการดำเนินการของสาขาพนักงานให้บริการที่ดี รวดเร็ว พัฒนาการสื่อสารกับลูกค้า รวมถึงองค์กรมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เคร่งครัดในเรื่องระเบียบวินัย และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านการกำกับดูแลขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์และความยั่งยืน



ความคาดหวังเพิ่มเติมต่อการกำกับดูแลที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

❖ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.

จากการศึกษาพบว่า ยึดหยุ่นในบทบาทหน้าที่ ความถูกต้อง และป้องกันการทุจริต เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. มากที่สุด ที่ร้อยละ 22.77 รองลงมา คือ การให้บริการด้วยความเท่าเทียม ที่ร้อยละ 17.58 และ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ข้อตกลงและ เห็นเป้าหมายที่ถูกต้อง ชัดเจนร่วมกัน ที่ร้อยละ 12.86



สัดส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส.

2. ผลตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย

พระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มาตรา 120 มอบหมายให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) เพื่อยกระดับการดำเนินการของ SFIs ให้มีประสิทธิภาพ มั่นคง ปลอดภัย และสามารถดำเนินการตามพันธกิจได้อย่างยั่งยืน

จากผลการตรวจสอบของ ธปท. เพียง ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567 ธนาคารมีประเด็นเกี่ยวกับคุณภาพกระบวนการอำนวยการสินเชื่อรายย่อย สินเชื่อนิติบุคคล และสถาบันการเกษตร มีการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของทางการ และธนาคาร จากผลการตรวจสอบจึงนำไปสู่ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีบัญชี 2568 ได้แก่

1. เรื่องกระบวนการการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ภูมิทัศน์ หรือข้อบังคับระเบียบ ตลอดจนนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ของธนาคารและหน่วยงานกำกับ โดยมีกระบวนการหลัก ได้แก่ กระบวนการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กระบวนการบริหารจัดการและสื่อสาร กฎระเบียบ กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยได้กำหนดแผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021 เพื่อยกระดับบทบาทของหน่วยงานกำกับให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อเร่งบริหารจัดการ และยกระดับกระบวนการบริหารด้านสินเชื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และ ธ.ก.ส. มีความมั่นคงในระยะยาว

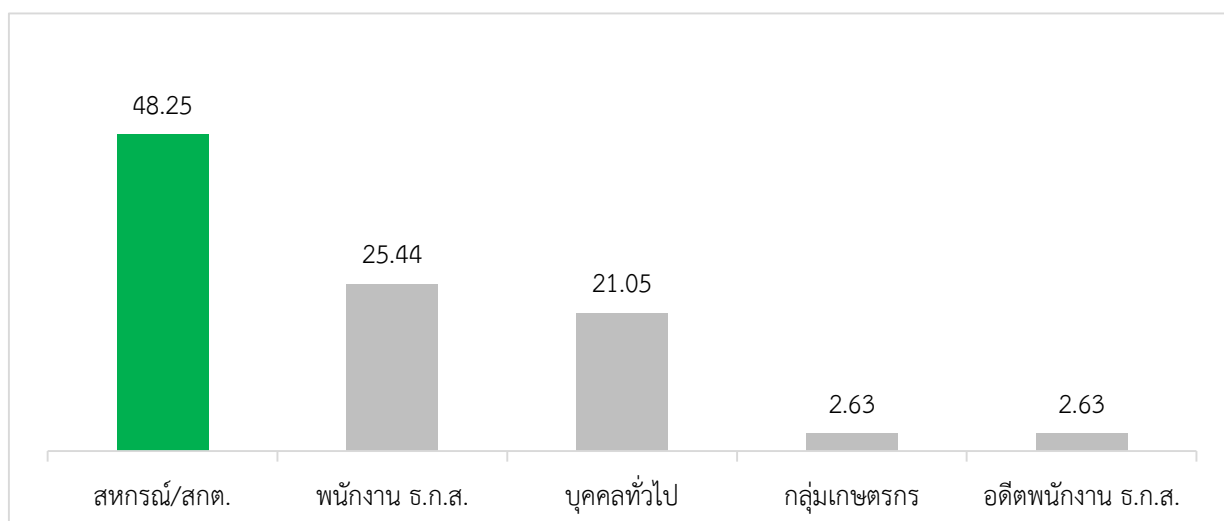
2. การบริหารจัดการด้าน Market Conduct ผลตรวจสอบของ ธปท. ธนาคารต้องส่งเสริมและกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม ซึ่งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องติดตามและผลักดันการปรับปรุงและกำกับดูแลการปฏิบัติอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนสัมฤทธิ์ผล ธนาคารจึงได้จัดทำแผนสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ เพื่อยกระดับการดำเนินงานการขับเคลื่อน Market Conduct ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยการสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง

3. รายงานประเมินผลการจัดประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ครั้งที่ 59 ประจำปีบัญชี 2566

เพื่อประเมินความคิดเห็นต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมการประชุมต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. (Corporate Governance) ในฐานองค์กรสถาบันทางการเงิน

ผลการประเมิน

การประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ครั้งที่ 59 ประจำปีบัญชี 2566 เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2567 มีผู้ถือหุ้นเข้าร่วมประชุม จำนวน 163 คน มีผู้ตอบกลับแบบสอบถาม จำนวน 114 คน แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสหกรณ์/สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. (สกต.) ร้อยละ 48.25 พนักงาน ธ.ก.ส. ร้อยละ 25.44 บุคคลทั่วไป ร้อยละ 21.05 กลุ่มเกษตรกร ร้อยละ 2.63 และอดีตพนักงาน ธ.ก.ส. ร้อยละ 2.63



ความคิดเห็นต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธ.ก.ส. (Corporate Governance)

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. โดยรวมอยู่ในระดับ “เห็นด้วยมากที่สุด” มีคะแนนเฉลี่ย 4.30 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยเห็นว่า ธ.ก.ส. บริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 4.60 คะแนน รองลงมา คือ ธ.ก.ส. มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ธ.ก.ส. อย่างชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน และผู้บริหารของ ธ.ก.ส. มุ่งมั่นปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสและซื่อสัตย์สุจริต มีคะแนนเฉลี่ย 4.57 คะแนนเท่ากัน



3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

เครื่องมือวิเคราะห์ภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อมูลสนับสนุน (Fact Based)
3.2.1 การวิเคราะห์ Gap Analysis	- มีการบริหารจัดการด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสขององค์กรที่ดี - การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีต้นแบบอาจารย์จำเนียร สารนาค	- ระบบงานและกระบวนการทำงานของธนาคารขาดความคล่องตัวและยังไม่เป็นระบบดิจิทัลแบบเต็มรูปแบบ - การสื่อสารประชาสัมพันธ์ด้านธรรมาภิบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอ ในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักและถือปฏิบัติ - มีกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ เกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตจำนวนมาก จึงทำให้ผู้บริหารและพนักงานมีข้อจำกัดในการรับรู้และปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีบุคลากรให้คำปรึกษา ไม่เพียงพอ	- การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีบัญชี 2567 ธ.ก.ส. ดำเนินการได้ 97.94 คะแนน ผลการประเมินอยู่ในระดับ “ผ่านดีเยี่ยม” - การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ขององค์กร

เครื่องมือวิเคราะห์ภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อมูลสนับสนุน (Fact Based)
3.2.2 การวิเคราะห์ Mckinsey 7s Framework	1. Structure		1. โครงสร้างเกณฑ์กำกับและกลุ่มงานภายในสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลฯ 2. การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ขององค์กร 3. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Policy)
	สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (ธป.) มีส่วนงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี (CG)	การบริหารอัตรากำลังบุคลากรในองค์กรไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบันและอนาคตอย่างเหมาะสม	
	2. System		
	ธนาคารมีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการบริหารงาน และมีการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	การบูรณาการงานภายในและภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน	
	3. Style		
	คณะกรรมการธรรมาภิบาลฯ และผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศด้านข้อมูลได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	
	4. Staff		
	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ และทุ่มเท การปฏิบัติงาน	บุคลากรขาดความตระหนักในการให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานและไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	
	5. Skills		
	มีทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน	การแต่งตั้ง โยกย้ายของบุคลากร ไม่สอดคล้องกับทักษะความสามารถตามสายอาชีพ	
6. Strategy			
มีแผนงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก	การสื่อสารด้านธรรมาภิบาล และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ยังไม่เพียงพอ		
7. Share value			
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคู่มือปฏิบัติ ที่แสดงถึงการดำเนินงานอย่างมีธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้พนักงานถือปฏิบัติ	กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล		

3.2.3 วิเคราะห์ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ

เครื่องมือ วิเคราะห์ภายใน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	ข้อมูลสนับสนุน (Fact Based)
การวิเคราะห์ ความพร้อม ของทรัพยากรฯ	1. มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐานเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใส เป็นธรรม 2. มีการสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ 3. คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และผู้บริหารระดับสูงกำกับ ดูแล ติดตาม ให้ข้อคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 4. บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อหน้าที่ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	1. ขาดพนักงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน 2. การบูรณาการงานภายในและภายนอกยังไม่เพียงพอต่อการนำมาปรับปรุงพัฒนาระบบงาน 3. พนักงานขาดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง 4. พนักงานปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า 5. พนักงานขาดการตระหนักรู้และให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง	1. คำสั่งแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 2. กฎบัตรคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ 3. การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ขององค์กร

1) งบประมาณ

ธ.ก.ส. ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินงานตามแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 2 แผนงาน คือ แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021 จำนวน 300,000 บาท และโครงการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน จำนวน 100,000 บาท

2) บุคลากร

สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ขึ้นตรงต่อผู้จัดการภายใต้สายงานกำกับการปฏิบัติงาน มีบุคลากร จำนวน 47 คน แบ่งออกเป็น

2.1 ผู้อำนวยการสำนัก	จำนวน 1 คน
2.2 ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก	จำนวน 4 คน
2.3 ผู้บริหารทีม	จำนวน 9 คน
2.4 พนักงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระดับ 4-9	จำนวน 18 คน
2.5 พนักงานธุรการระดับ 4-9	จำนวน 15 คน

3) ทักษะ

ธ.ก.ส. มีการจัดอบรมความรู้และเสริมสร้างทักษะด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้กับผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน และสร้างผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ดังนี้

- 3.1 โครงการอบรมหลักการและเทคนิคการออกข้อสอบ รุ่นที่ 2
- 3.2 ผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านธุรกิจการธนาคารพาณิชย์ (Compliance Officer) รุ่นที่ 17
- 3.3 กรอบธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐสำหรับผู้บริหารยุคดิจิทัล (Data Governance Framework For Digital Executives)
- 3.4 หลักสูตรการกำกับกับการปฏิบัติด้านธุรกิจสินเชื่อ รุ่นที่ 5
- 3.5 อบรมเชิงหลักการด้านสถาปัตยกรรมข้อมูล
- 3.6 อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำสถาปัตยกรรมข้อมูลของกระบวนการระบบงานสินเชื่อและระบบงานเงินฝาก
- 3.7 การประชุมพนักงาน ธป.ครั้งที่ 2/2567 หัวข้อถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน ปปง. และถ่ายทอดความรู้ด้านการใช้ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
- 3.8 การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ (IT Governance)
- 3.9 เสริมสร้างความรู้ด้านการใช้ข้อมูลส่วนบุคคล
- 3.10 ความรู้ด้านอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม หัวข้อ “BAAC Save Life & Save World”
- 3.11 อบรมกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- 3.12 โครงการให้ความรู้และเทคนิคการสอบสวนแก่คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิด
- 3.13 โครงการประชุมสัมมนาพนักงาน ธป.ครั้งที่ 3/2567 และส่งเสริมทักษะความรู้ด้านการสื่อสารการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประสานงานและการทำงานร่วมกัน
- 3.14 โครงการยกระดับความรู้ “Design Thinking for Innovation” เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานเกณฑ์การประเมินผลตัวชี้วัดหมวดกระบวนการ ปีบัญชี 2567
- 3.15 การบริหารจัดการด้านความพร้อมใช้ เหตุขัดข้อง และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน
- 3.16 โครงการความรู้งาน HRD Coordinator ประจำปีบัญชี 2567 หลักสูตร ผู้ประสานงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำส่วนงาน
- 3.17 การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
- 3.18 โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลตอบแทนทางสังคม ประจำปีบัญชี 2567
- 3.19 หลักสูตร Digital Communication
- 3.20 โครงการสัมมนา “การบูรณาการ GRC เพื่อความยั่งยืนขององค์กร”
- 3.21 โครงการประชุมพนักงาน สื่อสารภารกิจงานของ ธป. ครั้งที่ 3/2567 และอบรมหลักสูตร “Gen AI in Action : การทำงานยุคใหม่ด้วย Gen AI”
- 3.22 เทคนิคการตรวจสอบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3.23 โครงการอบรมความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามข้อกำหนด ISO 37301

4) เครื่องมือ (ระบบงาน/กระบวนการ)

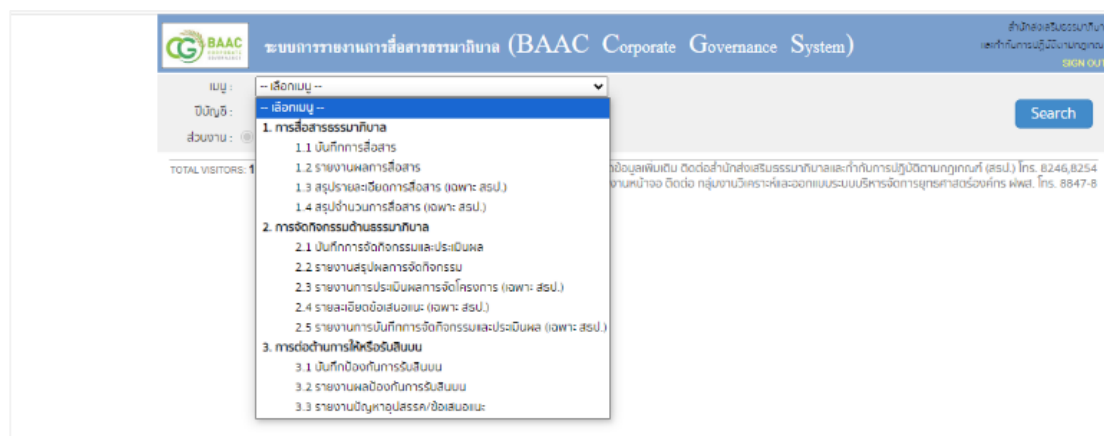
ธ.ก.ส. มีระบบการรายงานการสื่อสารธรรมาภิบาล (BAAC Corporate Governance System) และกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญและต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และตระหนักในการปฏิบัติงาน ปกป้องค่านิยม จริยธรรม และจิตสำนึกในการปฏิบัติงานรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในการใช้บริการของธนาคาร ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงในระยะยาว

1. สื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลในการประชุมพนักงาน

กำหนดให้มีการสื่อสารเรื่องธรรมาภิบาลในการประชุมพนักงานของส่วนงานทุกครั้ง พร้อมบันทึกการสื่อสารผ่านระบบอินทราเน็ตทางเว็บไซต์ของ ธ.ก.ส.

2. การสื่อสารหรือจัดกิจกรรมด้านธรรมาภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

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



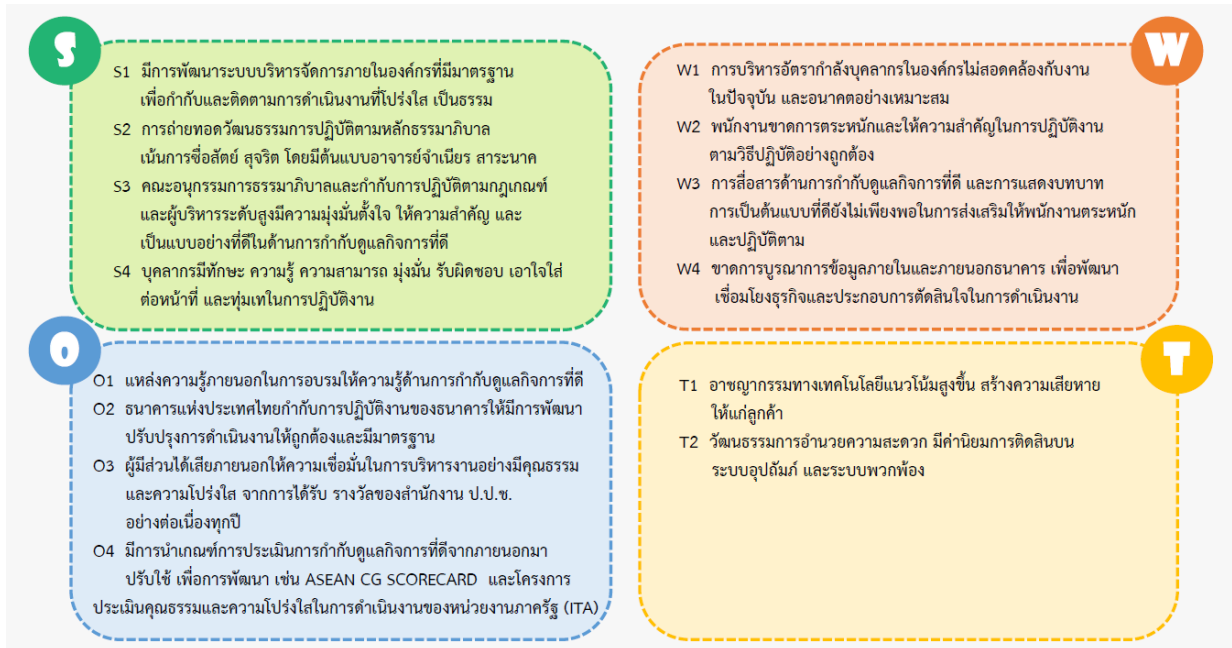
3.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน

ธ.ก.ส. ได้ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Universe) ของแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำนวน 3 แผนงาน ตามเกณฑ์ระดับความเสี่ยง 5 ระดับ พบว่ามีแผนงานที่มีความเสี่ยงต่ำ 1 แผนงาน และความเสี่ยงปานกลาง 3 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	2 แผนงาน
ค่อนข้างต่ำ (NL : Nearly Low)	(3 - 4)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ	-
ต่ำ (Low)	(1 - 2)	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้	1 แผนงาน

4. จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ของแผนแม่บท

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



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

จากการวิเคราะห์ SWOT แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี มากำหนดความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ธ.ก.ส. ที่มีต่อความสำเร็จแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์กำหนดจากการสร้าง และใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับภายนอกและกับคู่ความร่วมมืออย่างเป็นทางการ (โอกาส และจุดแข็ง) และในส่วนของความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก (โอกาส และอุปสรรค) หรืออาจจะเกิดจากความท้าทายภายใน (จุดอ่อน)

	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	ความเชื่อมโยง
SC1	เสริมสร้างองค์ความรู้ สังคม วัฒนธรรม เพิ่มการรับรู้การปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดีผ่านผู้บริหารที่เป็นต้นแบบ ด้วยรูปแบบการสื่อสารที่ทันสมัย	W3 , W4 T1 , T2
SC2	พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน	W1 , W2 , W3 W4 , T2

6. กลยุทธ์ TOWS Matrix ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

Internal Factors External Factors	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐาน เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใส เป็นธรรม S2 การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีต้นแบบอาจารย์จำเนียร สารนาคน S3 คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้ความสำคัญ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี S4 บุคลากรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อหน้าที่ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	W1 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรในองค์กรไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และอนาคตอย่างเหมาะสม W2 พนักงานขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง W3 การสื่อสารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ยังไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนัก และปฏิบัติตาม W4 ขาดการบูรณาการข้อมูลภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อพัฒนาเชื่อมโยงธุรกิจและประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
O1 แหล่งความรู้ภายนอกในการอบรมให้ความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี O2 ธนาคารแห่งประเทศไทยกำกับการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องและมีมาตรฐาน O3 ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม ละความโปร่งใสจากการได้รับ รางวัลของสำนักงาน ป.ป.ช.อย่างต่อเนื่องทุกปี O4 มีการนำเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากภายนอกมาปรับใช้ เพื่อการพัฒนา เช่น ASEAN CG SCORECARD และโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)	SO1 ผู้บริหารยกระดับเจตจำนงในการบริหารตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยการนำนโยบายจากรัฐบาลมาส่งเสริมในการปรับใช้ถ่ายทอด รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (S1,S2,S3,O2) SO2 ยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี และระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก ส่งเสริมการปฏิบัติงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาลอย่างเต็มรูปแบบ (S1,S4,O1,O3,O4)	WO1 พัฒนารอบการปฏิบัติงานด้านธรรมาภิบาล ช่วยให้ข้อมูลมีมาตรฐานและเชื่อมโยงภายในหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพ (W2,W3,W4,O3,O4) WO2 ส่งเสริมให้พนักงานเข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้านในการทำงาน (W2,O1) WO3 สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการและกลไกการป้องกัน ฝ่าละออง พิเคราะห์ ติดตาม ตรวจสอบ และลงโทษอย่างมีประสิทธิภาพ (W2,W3,W4,O1,O2,O3,O4)
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
T1 อาชญากรรมทางเทคโนโลยีแนวโน้มสูงขึ้นสร้างความเสียหายให้แก่ลูกค้า T2 วัฒนธรรมการอำนวยความสะดวก มีค่านิยมการติดสินบน ระบบอุปถัมภ์ และระบบพวกพ้อง	ST1 พัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง (S1,S4,T1,T2) ST2 จัดทำหลักสูตร Life Coach การถ่ายทอดวัฒนธรรมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง (S1,S2,S4,T2)	WT1 หาแนวทางและนโยบายลดกระบวนการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (W3,W4,T1,T2) WT2 เสริมสร้างองค์ความรู้ ส่งคม วัฒนธรรม และเพิ่มการรับรู้การปฏิบัติงานให้กับพนักงานในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีผ่านผู้บริหารที่เป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) รูปแบบการสื่อสารที่ทันสมัย (W2,W3,T2)

7. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	SO1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร	SO2 เพิ่มขีดความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	โครงการเชิงยุทธศาสตร์
ด้านลูกค้า (Customer & Stakeholder Perspective)	C1 1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม	C1 : 1. ผลการประเมิน ITA 2. คะแนนประเมิน	C1 : 1. $\geq$ ร้อยละ 98 2. ระดับผ่านดีเยี่ยม	C1 : ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective)	I1 กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตาม Three Lines of Defense	I1 : กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตาม Three Lines of Defense ผลการประเมิน	I1 : 1. อบรมให้ความรู้จำนวน 3 ครั้ง 2. Gap Analysis	I1 : แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021
ด้านองค์กรและการเรียนรู้ (Learning & Growth Perspective)	L1 ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 จำนวน 3 ครั้ง	L1 : การรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงานด้าน Market Conduct	L1 : $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	L1 : แผนงานสื่อสารและกำกับการติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ

8. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และยุทธศาสตร์ที่จะมาขับเคลื่อนวัตถุประสงค์ให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด เพื่อสะท้อนความสำเร็จที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ยุทธศาสตร์ของธนาคาร

ประเด็นความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์
SA1, SA2 SC1, SC2	SO1 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร จัดการที่ดีและการนำองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถ บุคลากรและกระบวนการ ทำงานที่สำคัญ
	SO2 : เพิ่มขีดความสามารถ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	

9. แผนแม่บทระยะ 5 ปี กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และโครงการประจำปีบัญชี 2568

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	โครงการของแผนแม่บทฯ
1. พัฒนาเสริมสร้าง ธรรมาภิบาลสู่ ความยั่งยืน	1. ยกระดับกระบวนการ กำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการประเมินการรับรู้ และการนำไปปฏิบัติของ พนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	แผนงานสื่อสารและกำกับ ติดตามการดำเนินงาน ด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ
		กระบวนการบริหาร จัดการและกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense	แผนเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานด้านกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021
2. เพิ่มประสิทธิภาพ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามมาตรฐานสากล	2. ยกระดับคุณธรรม และความโปร่งใส ในการดำเนินงาน	1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ใน ระดับผ่านดีเยี่ยม	ยกระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน

10.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO1 : พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน															
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี					ตัวชี้วัด : 1. ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct ≥ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง) 2. ผลการประเมิน ITA ≥ ร้อยละ 98 คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม										
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุม ที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับ ความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	LEVEL		IM	LH	LEVEL
CG68-1 แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ธป.	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct ≥ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	ภารกิจงานเร่งด่วนของฝ่ายจัดการ	ภารกิจงานเร่งด่วนของฝ่ายจัดการอาจส่งผลให้ไม่สามารถลงพื้นที่ได้ตามกำหนด	ติดตามผลการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	ติดตามผลการดำเนินงานการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการเป็นรายเดือน	1	1	1
CG68-2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	ส่วนงานในสายงานกำกับการปฏิบัติงาน	1. อบรม 3 หลักสูตร 2. GAP Analysis	กระบวนการรวบรวม และวิเคราะห์ GAP ของธนาคารล่าช้า ไม่ครบถ้วน	ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ผู้เกี่ยวข้องมีภาระงานมาก ข้อมูลไม่ครบถ้วน	1. ศึกษารายละเอียดการดำเนินงานด้านการกำกับตามโครงสร้างของธนาคาร 2. กำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับติดตามรายงานผลทุกเดือน	1	1	3	2	2	3	6	รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	2	3	6

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO2 : เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล															
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ 2 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน										ตัวชี้วัด : กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense					
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุม ที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับ ความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	LEVEL		IM	LH	LEVEL
CG68-3 แผนยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	ทุกส่วนงาน	ผลประเมิน ITA ≥ ร้อยละ 98	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลไม่เพียงพอส่งผลต่อการประเมิน	ผลคะแนนประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	ติดตามตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วนตามเกณฑ์	1	1	3	3	2	3	6	สื่อสารเกณฑ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการประเมิน	2	3	6

10.2 มาตรการจัดการความเสี่ยง

มาตรการจัดการความเสี่ยง : CG68-2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่มต้น	วันที่กำหนด แล้วเสร็จ	งบประมาณ (บาท)	ความคืบหน้าของขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน			
					วิธีวัดผล	เป้าหมาย	วันที่แล้วเสร็จ	ผลการ ดำเนินงาน
1. ดำเนินการอบรมให้ความรู้ 3 หลักสูตร	ธป.	1 เม.ย. 68	30 มิ.ย. 68	300,000	หลักสูตร	3 หลักสูตร		
2. รวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลธนาคาร	ธป.	2 พ.ค. 68	31 ก.ค. 68		รายงาน	รายงาน		
3. ประชุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	ส่วนงาน ที่เกี่ยวข้อง	1 ก.ค. 68	30 ก.ย. 68		ครั้ง	2 ครั้ง		
4. รายงานคณะกรรมการกำกับและติดตาม การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ธป.	1 มิ.ย. 68	30 ธ.ค. 68		ครั้ง	3 ครั้ง		

มาตรการจัดการความเสี่ยง : CG68-3 แผนยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ขั้นตอน	ผู้รับผิดชอบ	วันที่เริ่มต้น	วันที่กำหนด แล้วเสร็จ	งบประมาณ (บาท)	ความคืบหน้าของขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน			
					วิธีวัดผล	เป้าหมาย	วันที่แล้วเสร็จ	ผลการ ดำเนินงาน
1. ชักชวนพนักงานเก็บข้อมูล	ธป.	1 เม.ย. 68	11 เม.ย. 68	-	รายงาน	1 รายงาน		
2. ลงพื้นที่สื่อสารเกณฑ์ให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียก่อนทำประเมิน	ธป.	17 เม.ย. 68	30 มิ.ย. 68	100,000	ผลการประเมิน	≥ ร้อยละ 98		
3. รายงานผล	ธป.	17 เม.ย. 68	30 มิ.ย. 68	-	รายงาน	1 รายงาน		

11. รายละเอียด Action Plan ของโครงการ ประจำปีบัญชี 2568

ชื่อโครงการ	CG68-1 แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักผู้จัดการ	ส่วนงานสนับสนุน	สำนักสื่อสารองค์กร และสำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO-1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร	เป้าประสงค์ :	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงานด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน		
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงานด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☒ SP ☒ CG ☒ COM ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☐ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ ไม่มี		
รายละเอียดโครงการ			
หลักการและเหตุผล :	ยกระดับการสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ตามมาตรฐานระบบที่ 1		
วัตถุประสงค์โครงการ :	เพื่อยกระดับการดำเนินงานขับเคลื่อน Market Conduct ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารระดับสูง	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	1) ฝ่ายจัดการมีการติดตาม และผลักดันปรับปรุงการกำกับดูแลด้านการ ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct) อย่างใกล้ชิด เพื่อให้แผนงานสัมฤทธิ์ผล 2) ฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญผลักดันวัฒนธรรมองค์กรด้านการให้บริการ แก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม ให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์
รายละเอียดงบประมาณ		งบพัฒนา	งบลงทุน
ไม่ใช้งบประมาณ	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
รวมงบประมาณทั้งสิ้น	-	-	-

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
ผลผลิต (Output) :	1. การลงพื้นที่สื่อสารของฝ่ายจัดการ	สะสมปีละ 12 ครั้ง	ผลลัพธ์ (Outcome) :	ผลการประเมินการรับรู้และ	≥ ร้อยละ 80											
	2. สื่อประชาสัมพันธ์	ไตรมาสละ 1 ครั้ง		การนำไปปฏิบัติของพนักงาน	(ครั้งที่ 1 ก.ค. 68 ครั้งที่ 2 ต.ค. 68											
	3. ช่องทางการสื่อสาร	ไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง		ด้าน Market Conduct	ครั้งที่ 3 ก.พ. 69)											
	4. รายงานผลการกำกับติดตาม	จำนวน 3 รายงาน ภายใน 28 ก.พ. 69														
Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
Leading Indicator :	การลงพื้นที่สื่อสารของฝ่ายจัดการ	สะสมปีละ 12 ครั้ง	Lagging Indicator :	ผลการประเมินการรับรู้และ	≥ ร้อยละ 80											
				การนำไปปฏิบัติของพนักงาน	(ครั้งที่ 1 ก.ค. 68 ครั้งที่ 2 ต.ค. 68											
				ด้าน Market Conduct	ครั้งที่ 3 ก.พ. 69)											
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	การลงพื้นที่สื่อสารของฝ่ายจัดการ มีการสื่อสารเรื่อง Market Conduct		เป้าหมาย	ภายในวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2569												
			Trigger Point :													
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบรายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. พัฒนาแนวทางการสื่อสารการดำเนินงานด้าน Market conduct	รูปแบบการสื่อสาร	สก.	10%	100%												100%
2. สื่อสารแนวทางการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ																
2.1 การลงพื้นที่สื่อสารในการตรวจเยี่ยมการดำเนินงานของสาขาในพื้นที่	ลงพื้นที่สะสมปีละ 12 ครั้ง		30%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		100%
2.2 Clip Video และ Infographic	ประชาสัมพันธ์ไตรมาสละ 1 ครั้ง		25%			25%			25%			25%		25%		100%
2.3 ช่องทางการสื่อสาร	ไม่น้อยกว่า 5 ช่องทาง		25%			25%			25%			25%		25%		100%
3. การประเมินผลการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct	3 ครั้ง		10%				30%			30%				40%		100%
รวม			100%	10%	3%	16%	6%	3%	16%	6%	3%	16%	3%	20%		100%
สะสม			100%	10%	13%	29%	35%	38%	53%	59%	62%	78%	81%	###		

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES)

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ภารกิจงานเร่งด่วนของฝ่ายจัดการ	ติดตามผลการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการ	เพียงพอ	1	ติดตามผลการดำเนินงานการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการเป็นรายเดือน
อาจส่งผลให้ไม่สามารถลงพื้นที่ได้ตามกำหนด	อย่างต่อเนื่อง			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	-	-		-
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	-	-	เพียงพอ	-

ชื่อโครงการ	CG68-2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021		
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568		
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ส่วนงานสนับสนุน :	คส. บส. ทน. กค. จฝ. นย. สส. จท. รส. ตท. ปอ. กม.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO-1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร	เป้าประสงค์ :	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตาม Three Lines of Defense
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน		
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตาม Three Lines of Defense		
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ SP ☐ CG ☒ COM ☐ SM ☐ CM ☐ DT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☒ RM ☒ IA ☐ ไม่มี		
รายละเอียดโครงการ			
หลักการและเหตุผล :	ธนาคารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่าการดำเนินงานมีกำกับ ติดตาม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คล้องกับกฎหมายกฎเกณฑ์ ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และได้รับการยอมรับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานกำกับ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นการยกระดับการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านกระบวนการกำกับ การปฏิบัติงานขององค์กร (Compliance) สู่มาตรฐานสากล		
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. พนักงานได้รับความรู้ ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ตามข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 37301 2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบการจัดการการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบขององค์กร และมีการพัฒนาปรับปรุง การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ 3. มีระบบการจัดการการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่มีมาตรฐาน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	ธนาคารมีกระบวนการด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เทียบเท่ามาตรฐาน สากล ส่งผลให้มีการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างเป็นระบบ และ เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมในการจัดหาระบบ GRC
รายละเอียดงบประมาณ		งบพัฒนา	งบลงทุน
ค่าใช้จ่ายฝึกอบรมและดูงานในประเทศ		300,000	-
			-
			-
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		300,000	-

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
ผลผลิต (Output) :	1. อบรมให้ความรู้ และ Workshop มาตรฐาน ISO 37301 : 2021 จำนวน	ร้อยละ 100	ผลลัพธ์ (Outcome) :	กระบวนการบริหารจัดการและ	1 กระบวนการ											
	3 หลักสูตร 1. Training Internal Audit ISO37301 : 2021 2. Training			กำกับดูแลการปฏิบัติตาม	ภายในวันที่ 20 มีนาคม 2569											
	Implemenation และ 3. GAP Analysis (Optional)			กฎเกณฑ์ตาม Three Lines												
	2. GAP Analysis	1 รายงาน		of Defense												
Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
Leading Indicator :	สนับสนุนความร่วมมือส่วนงานสายงานกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ไม่น้อยกว่า 7 ส่วนงาน	Lagging Indicator :	กระบวนการบริหารจัดการและ	1 กระบวนการ											
	และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง			กำกับดูแลการปฏิบัติตาม	ภายในวันที่ 20 มีนาคม 2569											
				กฎเกณฑ์ตาม Three Lines												
				of Defense												
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	กระบวนการวิเคราะห์ GAP Analysis		เป้าหมาย Trigger Point :	ได้ GAP Analysis ภายในเดือนตุลาคม 2568												
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1) ขออนุมัติโครงการและงบประมาณ	บันทึกขออนุมัติงบประมาณ	อ.ป.	5%	40%	60%											100%
2) ประสานงานบริษัทที่ปรึกษา/เตรียมการอบรมและจัดทำหนังสือแจ้งส่วนงาน	ลงนามหนังสือจัดจ้างและบันทึก	อ.ป.	10%			100%										100%
3) ดำเนินการอบรม 3 หลักสูตร	อบรม 3 ชุดวิชา / Certificate	ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	25%			50%	50%									100%
4) ประชุมหารือร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหา Gap และจัดทำ GAP Analysis	รายงานการประชุม/สรุปผลการ	ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	45%					30%	30%	40%						100%
5) สรุป/จัดทำรายงานเสนอฝ่ายจัดการ	รายงานผลการดำเนินงานโครงการ	อ.ป.	10%							100%						100%
6) รายงานคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	รายงานผลการดำเนินงานโครงการ	อ.ป.	5%									50%	50%			100%
รวม			100%	2%	3%	23%	13%	14%	14%	18%	10%	3%	3%	0%	0%	100%
สะสม			100%	2%	5%	28%	40%	54%	67%	85%	95%	98%	100%	100%	100%	

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอ ผู้เกี่ยวข้อง	1. ศึกษารายละเอียดการดำเนินงาน	เพียงพอ	6	รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย
มีภาระงานมาก ข้อมูลไม่ครบถ้วน	ด้านการกำกับตามโครงสร้างของธนาคาร			
	2. กำหนดผู้รับผิดชอบ และกำกับติดตาม			
	รายงานผลทุกเดือน			
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
			เพียงพอ	

ชื่อโครงการ	CG68-3 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน			
ระยะเวลาดำเนินโครงการ :	ปีบัญชี 2568			
ส่วนงานรับผิดชอบหลัก :	สำนักส่งเสริมธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ส่วนงานสนับสนุน :	ทุกส่วนงาน	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO-2 เพิ่มขีดความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	เป้าประสงค์ :	ผลการประเมิน ITA ≥ ร้อยละ 98	
ยุทธศาสตร์ (Strategy) :	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพตามเกณฑ์กำกับดูแลที่ดี			
กลยุทธ์ (Tactic) :	กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน			
ตัวชี้วัดกลยุทธ์ (KPI) :	1. ผลการประเมิน ITA > ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม			
ความเชื่อมโยงกับแผนอื่นๆ	☐ SP ☐ CG ☐ COM ☐ SM ☒ CM ☐ DT ☒ HCM ☐ KM ☐ IM ☐ RM ☐ IA ☐ ไม่มี			
รายละเอียดโครงการ				
หลักการและเหตุผล :	การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เป็นมาตรการที่สำคัญในการพัฒนาภาครัฐด้านคุณธรรม ความโปร่งใส อันจะนำไปสู่การป้องกัน การทุจริตได้ และผลการประเมิน ITA สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาธนาคารให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การให้บริการ สามารถอำนวยความสะดวก และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น			
วัตถุประสงค์โครงการ :	1. ระดับคะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง 2. สร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 3. สนับสนุนและส่งเสริมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ :	1. มีผลการประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม 2. เพื่อส่งเสริม สร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส 3. นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงาน 4. สร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
รายละเอียดงบประมาณ		งบพัฒนา	งบลงทุน	งบประมาณรวม
ค่าใช้จ่ายจัดกิจกรรม		100,000	-	100,000
			-	-
			-	-
รวมงบประมาณทั้งสิ้น		100,000	-	100,000

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
ผลผลิต (Output) :	1. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่น้อยกว่า 800 คน	คะแนน > ร้อยละ 98	ผลลัพธ์ (Outcome) :	ผลการประเมิน ITA > ร้อยละ	คะแนน > ร้อยละ 98											
	2. ดำเนินการแล้วเสร็จภายในวัน 31 กรกฎาคม 2568	ระดับผ่านดีเยี่ยม														
Leading & Lagging Indicator																
การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย											
Leading Indicator :	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย > 800 คน	Lagging Indicator :	คะแนนผลการประเมิน ITA	คะแนน > ร้อยละ 98											
				ระดับผ่านดีเยี่ยม												
จุดระมัดระวัง (Trigger Point)																
ตัวชี้วัด Trigger Point :	สอบทานการเปิดเผยข้อมูลบนเว็บไซต์ของธนาคารตามเกณฑ์การประเมิน		เป้าหมาย	ล่าช้าเกินกว่าเดือนพฤษภาคม 2568												
			Trigger Point :													
รายละเอียดของกิจกรรม																
กิจกรรม	ผลลัพธ์ของกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ รายการกิจกรรม	น้ำหนัก	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568												
				เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	รวม
1. การดำเนินการ ปี 2568																
1) เก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบวัด IIT และ EIT		ธป.	15%	35%	35%	30%										100%
2) การตอบและอนุมัติแบบวัด OIT		ธป.	15%	50%	50%											100%
3) การชี้แจงเพิ่มเติมแบบวัด OIT		ธป.	10%	30%	30%	30%	10%									100%
4) ประกาศผลการประเมิน		ธป.	15%					100%								100%
5) จัดทำรายงานผลการประเมินเสนอฝ่ายจัดการ		ธป.	15%						100%							100%
2. การดำเนินการ ปี 2569																
1) ศึกษาเกณฑ์ประเมิน ITA ปี 2569		ธป.	10%									100%				100%
2) ลงทะเบียนเข้าสู่ระบบ ITAS		ธป.	10%										100%			100%
3) ระบุและอนุมัติข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน		ธป.	10%											100%		100%
รวม			100%	16%	16%	8%	1%	15%	15%	0%	0%	10%	20%	0%	0%	100%
สะสม			100%	16%	32%	39%	40%	55%	70%	70%	70%	80%	100%	100%	100%	

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2568
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES)

ความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน	ระดับความเสี่ยง	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Risk Response)
ผลคะแนนประเมิน ต่ำกว่าเป้าหมาย	ติดตาม ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วนตาม	เพียงพอ	6	สื่อสารเกณฑ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการประเมิน
ทรัพยากรที่ต้องการ				
ด้านเทคโนโลยี	ประเภท (Hardware /Software / อื่นๆ)	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี		ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร (ตามตำแหน่ง)	จำนวน	ความเพียงพอของทักษะของบุคลากรในปัจจุบัน	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
			เพียงพอ	

ภาคผนวก

ก กระบวนการจัดทำแผนแม่บทระบบงานสำคัญ

ธ.ก.ส. มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี เพื่อให้การจัดทำแผน และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการปรับตัวและพร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ซึ่งเป้าหมายแผนงานบูรณาการ แนวทางและตัวชี้วัด นำหลักการและแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากองค์กรและสถาบันชั้นนำ 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 ในเรื่องความคาดหวังด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย 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 และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(2) กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จากนั้นนำเสนอร่างกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์ ต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และคณะกรรมการ ธ.ก.ส. ให้ความเห็นชอบ พร้อมสื่อสารถ่ายทอดไปยังส่วนงานเพื่อดำเนินการต่อไป

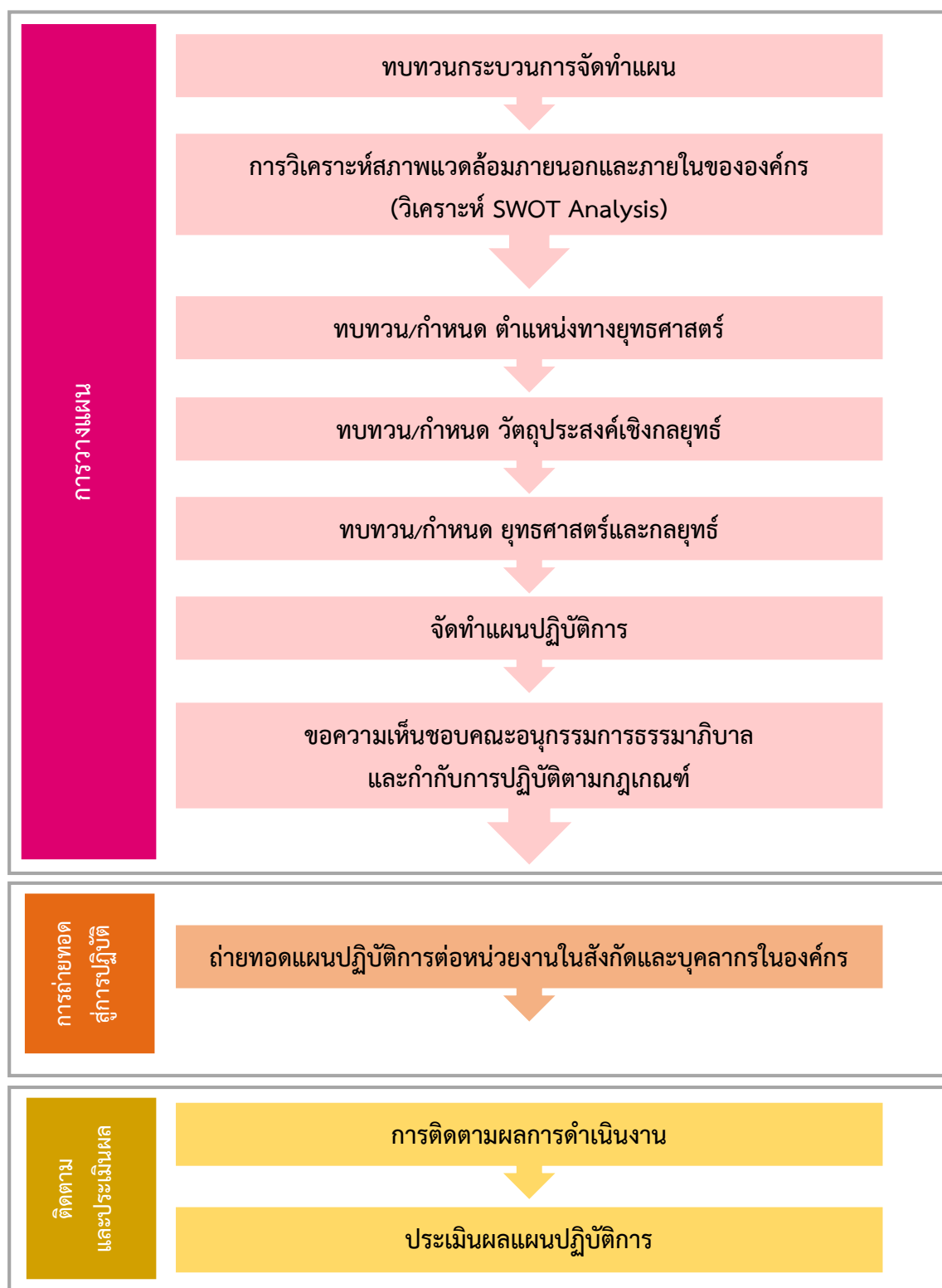
3) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) จัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเริ่มจากการนำผลการทบทวนในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ มาดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2567 – 2571 (ทบทวนครั้งที่ 1) และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปีบัญชี 2568 มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมถึงส่วนงานเกิดการยอมรับและนำสู่การปฏิบัติซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการสำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ในการกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงาน ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน

(2) กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) เป็นการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับแผนงาน/โครงการ ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น บันทึกลสื่อสาร การประชุม ข้อตกลงระหว่างส่วนงาน และการสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อไป

4) การติดตามและประเมินผล

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



ข แหล่งที่มาของข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

ปัจจัย	รายละเอียด	แหล่งที่มา
ปัจจัยภายนอก		
ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	เป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
แนวนโยบายการดำเนินงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ระยะ 5 ปี (ปี 2564 - 2568)	กระทรวงการคลังโดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลังได้กำหนดแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแผนธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อแนวนโยบายที่กระทรวงการคลังกำหนดและสอดคล้องกับพันธกิจของ SFIs แต่ละแห่ง	ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)
การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) โดยสำนักงาน ป.ป.ช.	หน่วยงานที่เข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (คะแนน 85 คะแนนขึ้นไป) จำนวน $\geq$ ร้อยละ 80	สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)
มาตรฐาน ISO 37301 : 2021 สำหรับระบบการจัดการการปฏิบัติตามข้อกำหนด	มีความสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการให้แน่ใจว่าปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานจริยธรรมในบริบทการปฏิบัติงานของตน โดยช่วยลดความเสี่ยง ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต และเสริมสร้างการกำกับดูแลและชื่อเสียงขององค์กร	สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ สกส2. 4/2563 เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct)	มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับผู้ให้บริการ โดยครอบคลุมระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ (end-to-end process) ทั้งหมด 9 ระบบ	ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ปัจจัย	รายละเอียด	แหล่งที่มา
ปัจจัยภายใน		
การบริหารจัดการด้านการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market Conduct)	ธ.ก.ส. เล็งเห็นถึงความสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานด้านการคุ้มครองผู้ใช้บริการทางการเงิน (Market Conduct)	ธ.ก.ส. ปฏิบัติภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ค การวิเคราะห์สอบทานความเชื่อมโยง

- การเชื่อมโยง SWOT ของแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ

จุดแข็ง (Strength)		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT Universe
S1 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐาน เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงานที่โปร่งใสเป็นธรรม	S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ	S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)
S3 คณะอนุกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้มีความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี		
S4 บุคลากรมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มุ่งมั่น รับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อหน้าที่ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน		

จุดอ่อน (Weakness)		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT Universe
W1 การบริหารอัตรากำลังบุคลากรในองค์กรไม่สอดคล้องกับงานในปัจจุบัน และอนาคตอย่างเหมาะสม	W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล	W2 ลูกคามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงิน และเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น
W2 พนักงานขาดการตระหนักรู้และให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง		
W3 การสื่อสารด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการแสดงบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี ยังไม่เพียงพอในการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักรู้ และปฏิบัติตาม		
W4 ขาดการบูรณาการข้อมูลภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อพัฒนาเชื่อมโยงธุรกิจและประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน		

โอกาส (Opportunities)		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT Universe
O2 ธนาคารแห่งประเทศไทย กำกับกับการปฏิบัติงานของธนาคารให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้ถูกต้องและมีมาตรฐาน	O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน	O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance : ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุน ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน
O3 ผู้มีส่วนได้เสียภายนอกให้ความเชื่อมั่นในการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม และความโปร่งใสจากการได้รับ รางวัลของสำนักงาน ป.ป.ช. อย่างต่อเนื่องทุกปี		

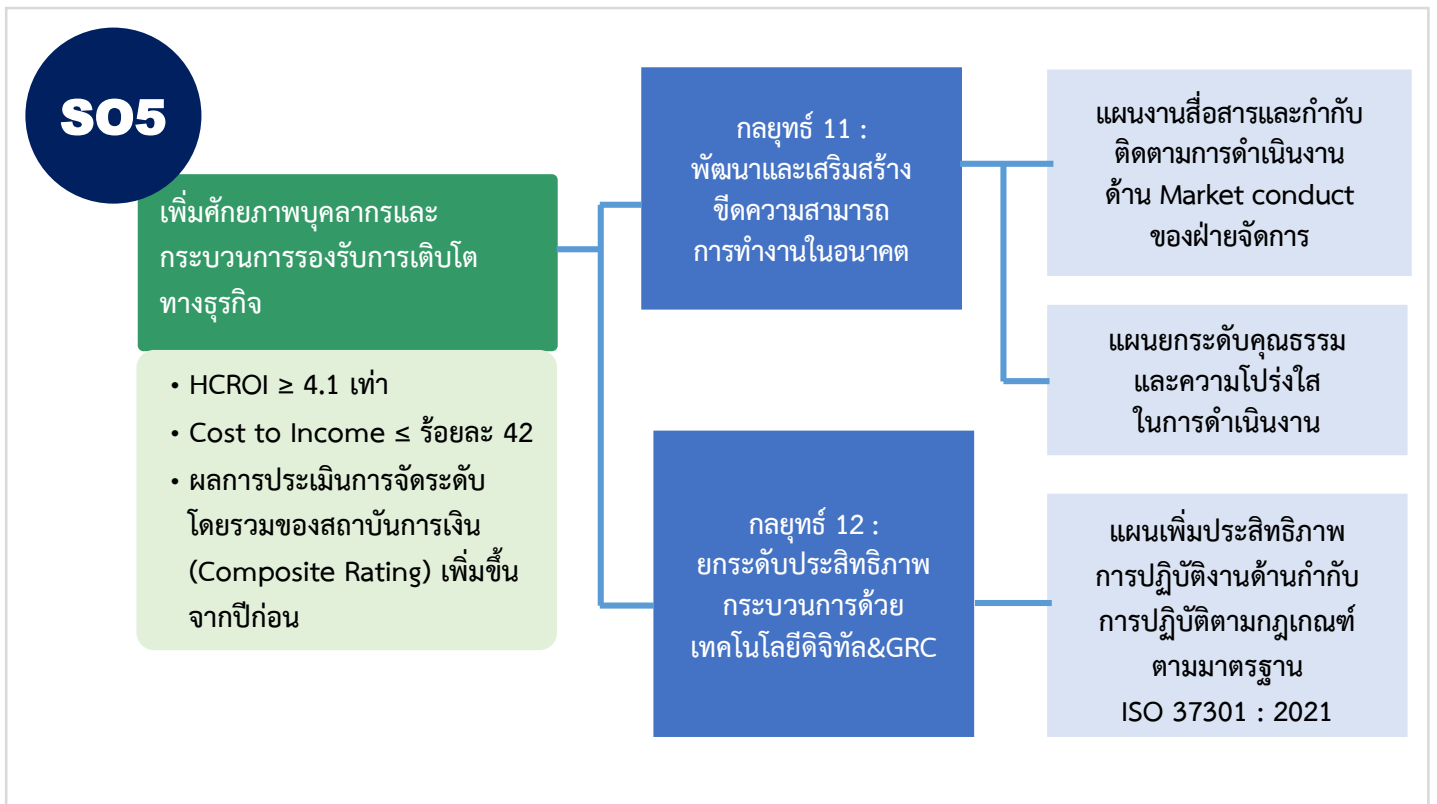
โอกาส (Opportunities)		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT Universe
O4 มีการนำเกณฑ์การประเมิน การกำกับดูแลกิจการที่ดีจาก ภายนอกมาปรับใช้ เพื่อการ พัฒนา เช่น ASEAN CG SCORECARD และโครงการ ประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ (ITA)		

อุปสรรค (Threats)		
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแล กิจการที่ดี	ประเด็น SWOT แผนวิสาหกิจ	SWOT Universe
T1 อาชญากรรมทางเทคโนโลยี แนวโน้มสูงขึ้น สร้างความ เสียหายให้แก่ลูกค้า	T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และ อาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้ สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น	T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล และการจัดสรรงบประมาณ แผ่นดินส่งผลกระทบต่อข้อจำกัด ในการบริหารจัดการของธนาคาร
T2 วัฒนธรรมการอำนวย ความสะดวก มีค่านิยมการติด สินบน ระบบอุปถัมภ์ และระบบ พวกพ้อง		

- การกำหนดกลยุทธ์ TOWS Matrix และแผนงานสนับสนุนกลยุทธ์

กลยุทธ์ TOWS Matrix	แผนงานสนับสนุนกลยุทธ์
SO2 ยกย่องมาตรฐานการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี และระบบป้องกัน การทุจริตเชิงรุก ส่งเสริมการ ปฏิบัติงานภายใต้กรอบธรรมาภิบาล อย่างเต็มรูปแบบ	1. แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงาน ด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ 2. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021 3. แผนยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

- ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ของแผนวิสาหกิจกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทระบบงานสำคัญ



- ความเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจธนาคาร			แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA SC CC	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
W2 พนักงานขาดการตระหนักและให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติอย่างถูกต้อง	SC01 การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	SO5 เพิ่มศักยภาพบุคลากรและกระบวนการรองรับการเติบโตทางธุรกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรและกระบวนการทำงานที่สำคัญ		ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน	1. แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงานด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	แผนปฏิบัติการด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance)	ยกระดับกระบวนการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์
			กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานในอนาคต	โครงการยกระดับความรู้และผลิตภาพบุคลากรให้ทันกับธุรกิจใหม่	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี	2. แผนยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM)	พัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ และปรับ mindset เชิงธุรกิจรองรับทิศทางองค์กร
			กลยุทธ์ที่ 12 ประสิทธิภาพกระบวนการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ GRC	โครงการจัดหาระบบ GRC	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล	3. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense	แผนแม่บท KM	พัฒนาความรู้ของพนักงานให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร

ปัจจัยนำเข้าของแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแผน วิสาหกิจ		แผนวิสาหกิจธนาคาร			แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี			ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่น	
SWOT	SA SC CC	เป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	แผนงาน/ โครงการ	ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	แผนแม่บทอื่น	รายละเอียด
					กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับ คุณธรรมและ ความโปร่งใส ในการ ดำเนินงาน				

- การตอบสนองความต้องการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับแผนงานและเป้าหมายของแผนแม่บท

ประเภทลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นความต้องการ	แผนงาน โครงการ ที่ตอบสนอง	ค่าเป้าหมาย
หน่วยงานกำกับดูแล/ หน่วยงานภาครัฐ/ ผู้ถือหุ้น พนักงานและลูกจ้าง	การประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80	1. แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงาน ด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)
	การบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense	2. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense
	ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98	3. ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงแผนงาน/โครงการ และมาตรการจัดการความเสี่ยง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)		SO1 : พัฒนาเสริมสร้างธรรมาภิบาลสู่ความยั่งยืน														
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์		กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี					ตัวชี้วัด : 1. ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct ≥ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง) 2. ผลการประเมิน ITA ≥ ร้อยละ 98 คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม									
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุม ที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับ ความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	LEVEL		IM	LH	LEVEL
CG68-1 แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ธป.	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct ≥ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	ภารกิจงานเร่งด่วนของฝ่ายจัดการ	ภารกิจงานเร่งด่วนของฝ่ายจัดการอาจส่งผลให้พื้นที่ได้ตามกำหนด	ติดตามผลการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1	1	ติดตามผลการดำเนินงานการลงพื้นที่ของฝ่ายจัดการเป็นรายเดือน	1	1	1
CG68-2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	ส่วนงานในสายงานกำกับการปฏิบัติงาน	1. อบรม 3 หลักสูตร 2. GAP Analysis	กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ GAP ของธนาคารล่าช้า ไม่ครบถ้วน	ความรู้ความเข้าใจไม่เพียงพอผู้เกี่ยวข้องมีภาระงานมากข้อมูลไม่ครบถ้วน	1. ศึกษารายละเอียดการดำเนินงานด้านการกำกับตามโครงสร้างของธนาคาร 2. กำหนดผู้รับผิดชอบและกำกับติดตามรายงานผลทุกเดือน	1	1	3	2	2	3	6	รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	2	3	6

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO2 : เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล															
กลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ 2 ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน					ตัวชี้วัด : กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense										
โครงการ	ผู้รับผิดชอบ (Risk Owners)	เป้าหมาย	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (Risk Scenario)	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	การควบคุม ที่มีอยู่ (Existing Control)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)							มาตรการรองรับ ความเสี่ยง (Risk Response)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk)		
						F	O	R	L	IM	LH	LEVEL		IM	LH	LEVEL
CG68-3 แผนยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	ทุกส่วนงาน	ผลประเมิน ITA ≥ ร้อยละ 98	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลไม่เพียงพอส่งผลต่อการประเมิน	ผลคะแนนประเมินต่ำกว่าเป้าหมาย	ติดตามตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วนตามเกณฑ์	1	1	3	3	2	3	6	สื่อสารเกณฑ์ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการประเมิน	2	3	6

ง การตั้งค่าเป้าหมายสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ การคาดการณ์

โครงการ	เป้าหมายของตัวชี้วัด	ประเด็นที่มา เหตุผล สมมติฐาน ที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมาย
แผนงานสื่อสารและกำกับติดตามการดำเนินงานด้าน Market Conduct ของฝ่ายจัดการ	ผลการประเมินการรับรู้และการนำไปปฏิบัติของพนักงาน ด้าน Market Conduct $\geq$ ร้อยละ 80 (จำนวน 3 ครั้ง)	เพื่อยกระดับการดำเนินงานขับเคลื่อน Market Conduct ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และสนับสนุนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง
แผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการกำกับปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021	กระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตาม Three Lines of Defense	1. เพื่อให้มีกระบวนการบริหารจัดการและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มีประสิทธิภาพ ลดการกระทำผิดหรือดำเนินการไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบที่กำหนด 2. ยกระดับกระบวนการกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance) ตามมาตรฐาน ISO 37301 : 2021 3. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
ยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน	1. ผลการประเมิน ITA $\geq$ ร้อยละ 98 2. คะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม	1. ระดับคะแนนประเมินอยู่ในระดับผ่านดีเยี่ยม และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุง 2. สร้างความตระหนักในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 3. สนับสนุนและส่งเสริมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

จ อภิธานศัพท์

ธรรมาภิบาล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของ ธ.ก.ส. (Company Management) กับกลุ่มบุคคล (People) ได้แก่ 1) กรรมการ ธ.ก.ส. 2) กลุ่มผู้ถือหุ้นทั้งหลาย (Shareholders) และ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด (Stakeholders) ภายใต้มุมมองในด้านความเป็นธรรม (Fairness to all Stakeholders/Equality Treatment) ความโปร่งใส (Transparency) และสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ในผลที่เกิดงานต่าง ๆ ของ ธ.ก.ส. ทั้งเชิงบวกและลบ

ความเป็นธรรม (Fairness to all Stakeholders/Equality Treatment) หมายถึง ความโปร่งใสและสำนึกรับผิดชอบต่อการจัดสรรผลประโยชน์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอภาค (Value Creation of their Equity) ตลอดจนการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเสมอภาคในการบริหารองค์กร โดยไม่ปล่อยให้กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีอิทธิพลในการควบคุมการบริหารงานของ ธ.ก.ส.

ITA หรือ Integrity and Transparency Assessment หมายถึง การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

IIT หรือ Internal Integrity and Transparency Assessment หมายถึง แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียภายใน เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกคำตอบตามการรับรู้ หรือประสบการณ์ของตนเอง

EIT หรือ External Integrity and Transparency Assessment หมายถึง แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ บุคคล นิติบุคคล บริษัทเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐ ที่เคยมาใช้บริการ หรือเคยมาติดต่อกับธนาคาร เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกคำตอบตามการรับรู้ของตัวเอง

OIT หรือ Open Data Integrity and Transparency Assessment หมายถึง แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ เป็นแบบวัดที่ธนาคารต้องเปิดเผยข้อมูลตามที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนดต่อสาธารณชน

ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) หมายถึง การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียนที่ธนาคารนำมาปรับใช้

ฉ เอกสารประกอบการจัดทำแผนแม่บทฯ

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ที่ 7/2565 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2565
2. รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
3. รายงานผลตรวจสอบของธนาคารแห่งประเทศไทย
4. รายงานผลการสอบทานระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามเกณฑ์ ASEAN CG Scorecard ปีบัญชี 2567
5. รายงานผลการวิจัยประเมินผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธรรมาภิบาลของ ธ.ก.ส. ปีบัญชี 2566
6. รายงานประเมินผลการจัดประชุมใหญ่สามัญของผู้ถือหุ้น ธ.ก.ส. ครั้งที่ 59 ประจำปีบัญชี 2566
7. รายงานการประชุมคณะกรรมการกำกับและติดตามการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ครั้งที่ 5/2567 เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2567
8. รายงานการประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2568



ธนาคารพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

BANK FOR AGRICULTURE AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

เลขที่ 2346 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทร. 0 2558 6555

www.baac.or.th