



แผนงานระยะ **5** ปี
(ปีบัญชี 2557-2561)
และแผนงานประจำปี 2557
ด้านธรรมาภิบาล



“เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล”

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

บทนำ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) มีภารกิจหลักในการเป็นสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาชนบท เป็นกลไกสำคัญของรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง โดยให้ความช่วยเหลือทางการเงิน และสนับสนุนการพัฒนาแก่กลุ่มเป้าหมายในชนบทไทย ทั้งที่เป็นเกษตรกร ผู้ประกอบการ กลุ่มบุคคล องค์กรชุมชน และสหกรณ์ทุกประเภท ที่เป็นองค์ประกอบในระบบเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ธ.ก.ส.ได้ตระหนักถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาล (Corporate Good Governance : CG) ถือเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ของธนาคาร

คณะกรรมการ ธ.ก.ส. และฝ่ายจัดการ ได้แสดงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาล มายึดถือและปฏิบัติในธนาคารให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญของธนาคาร เพื่อส่งผลให้ ธ.ก.ส. เป็นองค์กรที่มั่นคง สร้างความมั่นใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ระบบธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นดังกล่าว ธ.ก.ส.จึงมีการพิจารณาทบทวนแผนระยะ 5 ปี อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน และได้จัดทำแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ระหว่างผู้บริหารของส่วนงาน รวมทั้งผู้แทนจากฝ่ายกิจการสาขาภาคที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรม จรรยาบรรณ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบ การควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดและข้อเสนอแนะของผู้แทนจากสถาบันการเงินของรัฐ 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารกรุงไทยจำกัด ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย เพื่อเชื่อมโยงและบูรณาการเป็นแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล โดยมีการนำแนวทางปฏิบัติที่ดี หลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบแนวทางขับเคลื่อนธรรมาภิบาล ให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับปฏิบัติได้อย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

21 มกราคม 2557

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	
1. ทิศทางและยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน ธ.ก.ส.	3
1.1 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)	5
1.2 พันธกิจ (Mission)	5
1.3 ค่านิยมองค์กร (SPARK)	5
1.4 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	5
1.5 วัฒนธรรมองค์กร (HEART)	6
1.6 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)	6
2. แนวคิดการจัดทำแผนธรรมาภิบาล	7
2.1 หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของ OECD	9
2.2 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	9
2.3 แนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)	9
2.4 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน	10
2.5 หลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552	10
3. นโยบายและวิสัยทัศน์ด้านธรรมาภิบาล	11
3.1 ความเป็นมา	13
3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน	13
3.3 กระบวนการจัดทำแผน	13
3.4 สภาพปัจจุบันของ ธ.ก.ส.	14
3.5 นโยบายการกำกับดูแลและกิจการที่ดีและการกำหนดวิสัยทัศน์	15
3.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล	16
4. ยุทธศาสตร์หลักด้านธรรมาภิบาล	17
5. แผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนงานประจำปีบัญชี 2557	21
5.1 แผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)	23
5.2 แผนงานประจำปีบัญชี 2557	30
6. ภาคผนวก	41



1

ทิศทางและยุทธศาสตร์

การดำเนินงานของ ธ.ก.ส.

1.1 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)

“เป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย
ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร”

1.2 พันธกิจ (Mission)

1. บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าสินค้าเกษตร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
2. พัฒนาการบริหารและการจัดการทรัพยากร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเกษตรกร ชุมชน สถาบันการเงินชุมชน และสถาบันเกษตรกรอย่างเกื้อกูล แบ่งปันและเป็นธรรม
3. บริหารจัดการเงินทุน ให้เพียงพอและมีต้นทุนที่เหมาะสมต่อลูกค้า และการดำเนินงาน
4. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการ
5. มุ่งมั่นหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคง และยั่งยืน

1.3 ค่านิยมองค์กร (SPARK)

ความยั่งยืน (Sustainability :S)

ทั้งขององค์กร ธ.ก.ส. ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม และสิ่งแวดล้อม

การมีส่วนร่วม (Participation : P)

ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability : A)

ของคณะกรรมการและบุคลากร

ความเคารพและให้เกียรติ (Respect : R)

ต่อตนเองและผู้อื่น

การส่งเสริมและยกระดับความรู้ (Knowledge : K)

ให้เป็นธนาคารแห่งการเรียนรู้

1.4 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

1. การให้สินเชื่อร่วมกลุ่ม โดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม
2. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามายาวนาน มีการให้บริการอย่างเป็นกันเอง
3. การจัดการการเรียนรู้และพัฒนาให้กับลูกค้า ทั้งด้านการผลิต การจัดการ การตลาด สิ่งแวดล้อม และการดำรงชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
4. มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย (Networking) ที่ครอบคลุม



1.5 วัฒนธรรมองค์กร (HEART)

- 1) **H : Honesty with integrity (ซื่อสัตย์สุจริต)**
ตรงต่อเวลา / รักษาคำพูด / มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ / สุจริต
- 2) **E : Economy, Sufficiency (ใช้ชีวิตพอเพียง)**
พอประมาณ / มีเหตุผล / มีภูมิคุ้มกัน / ความรู้คู่คุณธรรม
- 3) **A : Accountability (สำนึกรับผิดชอบ)**
รับผิดชอบต่อตนเอง / มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน / มุ่งประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม
- 4) **R : Response Heartily (ยิ้มบริการด้วยใจ)**
เต็มใจ / รู้ใจและเข้าใจ / จริงใจและใส่ใจพัฒนาบริการ
- 5) **T : Teamwork (ตอบสนองเป็นทีม)**
สามัคคีร่วมมือกัน / เคารพให้เกียรติกัน / ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.6 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)

จ.ก.ส. ได้นำอ้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Responsibility) มาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนภารกิจองค์กรอย่างบูรณาการ ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อพัฒนาภาคการเกษตรและภาคชนบท ให้เป็นสังคมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยชุมชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร พร้อมทั้งสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน พัฒนาเกษตรกรและเครือข่าย สร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาดและหาแนวทางประกันความเสี่ยงให้กับลูกค้า โดยกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 6 ด้าน ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 สนับสนุนการพัฒนาชุมชนแบบองค์รวม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันภาคเกษตรรองรับ AEC
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการบริการการเงินอย่างครบวงจร
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารเงินทุนให้สมดุลและเพียงพอ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรรองรับ AEC
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



2

แนวคิดการจัดทำ

แผนธรรมาภิบาล

ธ.ก.ส. ได้นำหลักการและแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากองค์กรและสถาบันชั้นนำมาใช้เป็นกรอบและหลักปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละองค์กรและสถาบันชั้นนำจะมีพื้นฐานที่เหมือนกันคือ ยึดหลักของจริยธรรมและการดูแลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นธรรม ได้แก่

2.1 หลักการกำกับดูแลกิจการขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนาของ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD)

OECD ได้ออกเอกสารว่าด้วย หลักการกำกับดูแลกิจการ (Principles of Corporate Governance) เพื่อให้ประเทศสมาชิกของ OECD ใช้เป็นกรอบอ้างอิง ประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

- 1) การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล (Ensuring an Effective Legal and Regulatory Framework for State-Owned Enterprises)
- 2) สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ (The State Acting as an Owner)
- 3) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)
- 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ (Relations with Stakeholders)
- 5) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency and Disclosure)
- 6) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (The Responsibilities of the Boards of State - Owned Enterprises)

2.2 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- 1) หลักนิติธรรม (The Rule of Law)
- 2) หลักคุณธรรม (Morality)
- 3) หลักความโปร่งใส (Accountability)
- 4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation)
- 5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)

2.3 แนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

ก.ล.ต. ได้กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- 2) ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
- 3) ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินการด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency)
- 5) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit)



- 6) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 7) การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics)

2.4 หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดหลักการสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ภายใต้หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ประกอบด้วย 5 หมวด ดังนี้



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
The Stock Exchange of Thailand

- 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น
- 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

2.5 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง ปี 2552

- 1) **Accountability** ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
- 2) **Responsibility** ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
- 3) **Equitable Treatment** การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
- 4) **Transparency** ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส
- 5) **Value Creation** การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
- 6) **Ethics** การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
- 7) **Participation** การมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ



3

นโยบายและวิสัยทัศน์

ด้านธรรมาภิบาล

3.1 ความเป็นมา

ปัจจุบันระบบธรรมาภิบาล (Corporate Good Governance) เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่างๆ ได้ตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในโลกของการแข่งขัน ซึ่งองค์กรต้องมีความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และแข่งขันได้ เป็นต้น การมีธรรมาภิบาลเป็นการดำเนินการด้วยหลักธรรมที่ถูกต้อง เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ และเมื่อองค์กรใดได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินกิจการย่อมก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และเจริญก้าวหน้าในกิจการ ทำให้เกิด “ความเชื่อถือ” จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ตระหนักถึงความสำคัญของระบบธรรมาภิบาล (Corporate Good Governance : CG) ในการบริหารการจัดการของธนาคาร และการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

เพื่อให้การดำเนินงานภายใต้ระบบธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ธ.ก.ส. จึงจัดให้มีการทบทวนแผนแม่บทธรรมาภิบาล ระยะ 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลประจำปี 2557 ขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลทั้งในส่วนของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีความครบถ้วนและถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลสู่การเป็นองค์กรชั้นนำด้านธรรมาภิบาล ที่มีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ และเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีความสามารถรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

3.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผน

- 1) เพื่อให้ ธ.ก.ส. มีแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นไปอย่างมีระบบและมีแนวทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อพัฒนาระบบการขับเคลื่อน โดยบูรณาการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบ การควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ตลอดจนการเสริมสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการตรวจติดตามการดำเนินงานของส่วนงานให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 3) เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการจัดทำแผนและร่วมกันขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร จนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3.3 กระบวนการจัดทำแผน

ธ.ก.ส. ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557 - 2561) และแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล โดยร่วมกับ คณะที่ปรึกษาจากบริษัท อินเทอร์เน็ตชั้นนำ แอ็ดไวเซอร์รีแอสโซซิเอตส์ จำกัด โดยใช้วิธีการเรียนรู้และประชุมเชิงปฏิบัติการ (Learning and Workshop) ในวันที่ 19 พฤศจิกายน 2556 และวันที่ 2-4 ธันวาคม 2556 มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 1) ทบทวนความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของธนาคาร ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจโดยมุ่งเน้นในหมวดที่ 1 การนำองค์กร และแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางของ Balanced Scorecard
- 2) ทบทวนแผนการดำเนินงานระยะ 5 ปี และจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีบัญชี 2557
 - 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ CG
 - 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
 - 2.3 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)
 - 2.4 กำหนดกลยุทธ์และแผนงาน
- 3) จัดทำแผนงานระยะ 5 ปี และแผนงานประจำปี 2557

3.4 สภาพปัจจุบันของ ธ.ก.ส.

การจัดแผนงานด้านธรรมาภิบาล มีผู้แทนจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายพัฒนาลูกค้าและชนบท ฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายบริหารกลาง ฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ ฝ่ายกิจการสาขาภาค 1-9 สำนักพัฒนาองค์กรและระบบ สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร สำนักแผนและพัฒนาระบบการตรวจสอบ สำนักสอบทานกำกับและจัดการความเสี่ยง และ สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ร่วมกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของ ธ.ก.ส. ผลการวิเคราะห์สรุปได้ ดังนี้

3.4.1 ด้านผู้บริหารระดับสูง

- 1) ผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง
- 2) ผู้บริหารระดับต่างๆ จะมีหน้าที่กำกับพนักงานให้เกิดจิตสำนึกด้านธรรมาภิบาล

3.4.2 ด้านองค์กรและพนักงาน

- 1) มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามหลักธรรมาภิบาล โดยทำตามผู้กำกับ (Regulator) กำหนดให้ปฏิบัติ
- 2) ยังไม่ได้สำรวจหรือรับทราบความต้องการที่แท้จริงในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาล จนก่อให้เกิดเป็นแนวทางปฏิบัติจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ปัจจุบันดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลภายใต้นโยบาย กฎหมาย จรรยาบรรณ วิชาชีพ และระเบียบปฏิบัติ และบางประเด็นอาจจะไม่สอดคล้องกับระเบียบวิธีปฏิบัติขององค์กรอย่างแท้จริง
- 4) งานธรรมาภิบาลมีส่วนเกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน ทำให้ขาดการบูรณาการและไม่ชัดเจนในส่วนงานที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้กระบวนการกำหนดและขับเคลื่อนงานด้านธรรมาภิบาลสู่ภาคปฏิบัติไม่เข้มแข็ง
- 5) ส่วนงานต่างๆ ยังไม่สามารถบูรณาการแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลให้เกิดเป็นรูปธรรม
- 6) พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่ทราบถึงจรรยาบรรณวิชาชีพของตนเอง และไม่สามารถปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างถูกต้อง
- 7) พนักงานใหม่ขาดการรับรู้ความเข้าใจและจิตสำนึกด้านธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

3.4.3 ด้านการจัดการ ตรวจสอบ ควบคุมและสื่อสาร

- 1) ลักษณะแผนธรรมาภิบาลยังไม่ชัดเจน หรือไม่สามรถสื่อให้เข้าใจวิธีปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 2) ความเข้าใจหลักและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลยังไม่ตรงกัน
- 3) พนักงานส่วนใหญ่ยังเข้าใจว่าการจัดทำตามแผนธรรมาภิบาลเป็นภารกิจใหม่
- 4) ระบบการสื่อสารแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- 5) การตรวจสอบและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรตามหลักตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ยังไม่พร้อม
- 6) บุคลากรยังขาดการมีส่วนร่วมเพื่อชี้ประเด็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุง

3.4.4 ข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดเห็น

- 1) การกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงควรมีคุณลักษณะตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) ระบบงานต่าง ๆ ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่สะท้อนต่อหลักธรรมาภิบาล เช่น การให้สินเชื่อ
- 3) ต้องสร้างความเข้าใจในหลักและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กรอย่างเร่งด่วน
- 4) ควรบรรจุเรื่องธรรมาภิบาลเป็นหัวข้อในการสอบเลื่อนระดับพนักงาน

3.5 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการกำหนดวิสัยทัศน์

1) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

“คณะกรรมการ และผู้บริหาร ธ.ก.ส. ได้แสดงเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลมายึดถือและปฏิบัติใน ธ.ก.ส. ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร พัฒนาระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบ การปฏิบัติตามกฎหมาย และการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญของ ธ.ก.ส.”

2) วิสัยทัศน์ด้านธรรมาภิบาล

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการที่จะช่วยสร้างความสมดุลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนให้แก่องค์กร โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลที่เป็นมาตรฐานสากล ภายใต้วิสัยทัศน์

“เป็นธนาคารธรรมาภิบาลชั้นนำระดับสากล”

(To Be World Class Leading Corporate Good Governance Bank)

ทั้งนี้ในระยะ 5 ปีแรก (พ.ศ. 2557 – 2561) ธนาคารฯ จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้องค์กรมีหลักการธรรมาภิบาลในระดับมาตรฐานสากล โดยการนำหลักธรรมาภิบาล เช่น หลักการ ASEAN CG Scorecard หลัก Dow Jones Corporate Governance เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในองค์กร เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในระดับสากล

3) พันธกิจด้านธรรมาภิบาล

สำหรับพันธกิจด้านธรรมาภิบาลที่สนับสนุนธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ประกอบด้วย

1. กำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีมาตรฐานสากล
2. สร้างความสอดคล้องระหว่างบุคลากรและระบบงานกับหลักธรรมาภิบาล
3. สร้างและส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 7 ประการ
4. ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

สาระสำคัญของนโยบาย CG (CG Policy)

1. กำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
2. บริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันความเสียหายในอนาคต
3. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักนิติธรรมและความเสมอภาค
4. ควบคุมและตรวจสอบภายในแบบโปร่งใสและเที่ยงธรรม
5. ดำเนินงานโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาล





4

ยุทธศาสตร์หลัก

ด้านธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์หลักด้านธรรมาภิบาล

โดยมียุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาธรรมาภิบาลทำงานมาตรฐานสูง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืน

สำหรับยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีจุดเน้นและเป้าหมายความสำเร็จในระยะ 5 ปี ดังนี้

ยุทธศาสตร์	จุดเน้น	เป้าหมายความสำเร็จในระยะ 5 ปี
1. เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์	- พัฒนาทีมงาน CG	อบรมทีมงานด้าน CG ร้อยละ 100
	- พัฒนาบุคลากรตามหลัก CG Roadmap	ร้อยละ 80 ของพนักงานที่ผ่านการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจด้าน CG ไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
2. พัฒนาธรรมาภิบาลทำงานมาตรฐานสูง	- ทบทวนนโยบาย แผนแม่บท และแผนงานประจำปี	ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี
	- สร้าง CG Change Agent	จำนวนบุคลากร 40 คน ที่เป็น CG Change Agent
3. เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร	- พัฒนาผู้นำต้นแบบ ธ.ก.ส. (Role Model) ระดับหัวหน้างานขึ้นไป	ร้อยละ 95 ของผู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารในแต่ละระดับ
	- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน CG	การจัดกิจกรรม CG/CSR ในฝ่ายกิจการสาขาครบฝ่ายละ 1 ครั้ง
4. สร้างความยั่งยืน	- เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้าน CG	ร้อยละ 90 ความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล
	- การให้ความเชื่อมั่น กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี CSR	ระบบการสอบทานจำนวน 1 รายงาน



5 แผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)
และแผนงานประจำปีบัญชี 2557
ด้านธรรมาภิบาล

แผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557 – 2561)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
1) พัฒนาทีมงาน CG	ร้อยละของทีมงานที่มีองค์ความรู้ด้าน CG	80	85	90	95	100	<ul style="list-style-type: none"> อบรมทีมงานด้าน CG ศึกษาดูงานด้าน CG ในประเทศหรือต่างประเทศ 	ฝปร./สพท.
	ระยะเวลาดำเนินการ	ธ.ค. 57					<ul style="list-style-type: none"> สร้างมาตรฐานความรู้ความเข้าใจด้าน CG สำหรับพนักงานทุกระดับ 	ฝปร./สพท.
	จำนวนวิทยากรด้าน CG (คน)	20	20	20	20	20	<ul style="list-style-type: none"> สร้างทีมวิทยากรด้าน CG จากผู้บริหารที่ผ่านการอบรมหลักสูตร CG ของสถาบันฯ พระปกเกล้า หรือ ผู้บริหารของ ฝปร. 	
2) บูรณาการ CG กับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานบูรณาการร่วมกัน 	ฝปร./ผนย./ผทน./สพร.
3) พัฒนาหลัก CG สู่มาตรฐานสากล	รายงาน	1					<ul style="list-style-type: none"> ศึกษามาตรฐาน CG ในระดับสากล 	ฝปร.
		1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน และเผยแพร่คู่มือด้าน CG 	



ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
4) สร้างแรงจูงใจพนักงานในการปฏิบัติตามหลัก CG	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> • บรรจुरื่อง CG เป็นหัวข้อในการสอบเลื่อนระดับ • GRC Award 	ฝปน./ฝปร./ฝบส./ฝกม./สผต.
		1	1	1	1	1		
5) พัฒนาบุคลากรตามหลัก CG ตาม Training Roadmap ของธนาคาร	ร้อยละ 80 ของพนักงานที่ผ่านการอบรม มีความรู้ความเข้าใจด้าน CG ไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)	70	70	70	70	70	<ul style="list-style-type: none"> • ปฐมนิเทศ • อบรมตาม Training Roadmap • ของธนาคาร 	สพท./ฝปร.

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารงานมาตรฐานสูง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
1) ทบทวนนโยบาย แผนงาน และแผนงานประจำปี	ระยะเวลาดำเนินการ	ก.พ. 58	ก.พ. 59	ก.พ. 60	ก.พ. 61	ก.พ. 62	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนนโยบาย แผนระยะ 5 ปีและแผนงานประจำปี ด้านธรรมาภิบาล ทบทวนกฎบัตร CG 	ฝปร./ ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
2) สร้าง CG Change Agent	จำนวนบุคลากรที่เป็น CG Change Agent	-	10	20	30	40	<ul style="list-style-type: none"> คัดเลือก CG Change Agent พัฒนา CG Change Agent 	ฝปร./ฝสข./สพท./สพร./
3) บูรณาการหลัก CG สู่ระบบงานต่างๆ ขององค์กร	จำนวนระบบงานที่ได้รับการบูรณาการตามหลัก CG (ระบบงาน)	-	1	2	3	4	<ul style="list-style-type: none"> บูรณาการ CG สู่ระบบงาน เพื่อความเป็นเลิศ 	ทุกฝ่าย
4) ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ในองค์กร	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> แก้ไขปรับปรุงนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คู่มือ ปฏิบัติงาน รongรับกฎเกณฑ์ และมาตรการของทางการ 	ฝกม.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
1) ปรับปรุงสารสนเทศด้าน CG	รายงาน	4	4	4	4	4	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศด้าน CG ให้ทันสมัย 	ฝบร./ฝทส. สปส.
2) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ CG	รายงาน	4	4	4	4	4	<ul style="list-style-type: none"> เผยแพร่ CG ทั่วทั้งองค์กร บูรณาการงาน CG ร่วมกับกิจกรรมของส่วนงานอื่น 	ฝบร./ฝทส./ ฝทน./สปส.
3) พัฒนาผู้นำต้นแบบ (Role Model) ระดับหัวหน้างานขึ้นไป	<p>ร้อยละการเป็น Role Model ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารในแต่ละระดับ (%)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ ผู้บริหารระดับ MC ◆ ผู้บริหารระดับฝ่าย ◆ ผู้บริหารระดับสำนัก/รอง/ผู้ช่วยฝ่าย ◆ ผู้บริหารระดับ 10 ◆ พนักงานระดับ 9 ◆ พนักงานระดับ 8 <p>รายงาน</p> <p>รายงาน</p>						<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาผู้นำต้นแบบ จ.ก.ส. ในหลักสูตรผู้บริหาร จ.ก.ส. และ Succession Plan/Talent 	สปท. ฝบร. ฝทน.
	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนคู่มือแนวทางปฏิบัติผู้นำต้นแบบ (Role Model) 	ฝบร. ฝทน. สปท.
	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์โครงการ (Role Model) ของ อ.จำเนียร และฝ่ายจัดการผ่านสื่อจุลสาร หนังสือ Website 	ฝบร. ฝทส./สปส. สปร.



ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน CG	จำนวนครั้งการจัดกิจกรรม	7 1 1	9 1 1	9 1 1	9 1 1	9 1 1	<ul style="list-style-type: none"> Open House (CG&CSR) CG Day (สนง.) จัดเสวนาเรื่อง CG ระหว่าง ธ.ก.ส. และชุมชน 	ฝบร./ฝปน. ฝพช./ฝสข.
5) สร้าง CG Agenda	รายงาน	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายให้ CG เป็นวาระในการประชุมทุกระดับ (Bank Agenda ระดับประเทศ ระดับฝ่าย และการประชุมส่วนงาน) 	ฝบร./ฝนย. ทุกส่วนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
1) ประเมินพฤติกรรม CG ของบุคลากรทุกระดับ	ร้อยละของบุคลากรที่มีลักษณะพฤติกรรมสอดคล้องกับหลัก CG มากกว่า 80%	-	50	55	60	65	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินพฤติกรรมตามหลักการ CG ของพนักงานทุกระดับ 	ฝบร./ฝปน.
2) ส่งเสริม CG ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวนกิจกรรมด้าน CG ที่จัดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	<ul style="list-style-type: none"> อบรมธรรมาภิบาลในภาคการเกษตร กำหนดเกณฑ์ด้าน CG สำหรับเลือกคู่ค้า 	ฝพช./ฝอก./ฝบร.
		1	1	1	1	1		
3) เสริมสร้างเครือข่ายองค์กรธรรมาภิบาล	จำนวนกิจกรรมที่จัดร่วมกับพันธมิตร	2	2	2	2	2	<ul style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันการเงินของรัฐ 6 แห่ง หรือองค์กรเครือข่ายอื่นๆ 	ฝบร./สปส.
4) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้าน CG	ความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล (ร้อยละ)	70	75	80	85	90	<ul style="list-style-type: none"> ประเมินความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล 	ฝบร./ฝนย.



ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืน (ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2557-2561					แผนงานโครงการ	
		57	58	59	60	61	โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
5) การให้ความเชื่อมั่น กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	รายงาน	1	1	1	1	1	• สอบทานธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามคำสั่ง	สสส./ฟตส./สผต.
		1	1	1	1	1	• สอบทานการปฏิบัติตามวินัยจรรยาบรรณของผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงาน	ฟตส./สสส./สผต.
		1	1	1	1	1	• สอบทานการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	ฝกม.

แผนงานประจำปี 2557

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์





กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ				
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		หลัก	รอง			
1) พัฒนาทีมงาน CG																				
• อบรมทีมงาน ด้าน CG	ร้อยละของ ทีมงานที่มี องค์ความรู้ ด้าน CG	80%	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	300,000	ฝบร.	สพท.
• ศึกษาดูงาน ประชุม วิชาการด้าน CG ในประเทศหรือ ต่างประเทศให้กับ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนครั้ง	1	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	-	ฝบร.	สพท.
• สร้างมาตรฐาน ความรู้ความเข้าใจ ด้าน CG สำหรับ พนักงานทุกระดับ	ระยะเวลา	ภายใน ธ.ค. 57	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	300,000	ฝบร.	สพท.
• สร้างทีมวิทยากร ด้าน CG	จำนวน วิทยากร	20	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	←	-	ฝบร.	สพท.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรือนูธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ													งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ		
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มิ.ค.	หลัก		รอง		
2) บูรณาการ CG กับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยม																			
• แผนงานบูรณาการ ร่วมกัน	รายงาน	1		←													-	ฝบร. ฝนย. ฝทน. สปร.	-
3) พัฒนาหลัก CG สู่มาตรฐานสากล																			
• ศึกษามาตรฐาน CG ในระดับสากล	รายงาน	1					←										-	ฝบร.	-
• ทบทวน และ เผยแพร่คู่มือ ด้าน CG	รายงาน	1												←			400,000	ฝบร.	-



ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรียนรู้ธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		หลัก	รอง
4) สร้างแรงจูงใจพนักงานในการปฏิบัติตามหลัก CG																	
• บรรจุเรื่อง CG เป็นหัวข้อในการสอบเลื่อนระดับพนักงาน	รายงาน	1													-	ฝทน.	ฝปร.
• GRC Award	รายงาน	1													100,000	ฝปร.	ฝทน. ฝบส. ฝกม. ฝผต.
5) พัฒนาบุคลากรตามหลัก CG ตาม Training Roadmap ของธนาคาร																	
• ปฐมนิเทศ	ร้อยละ80 ของพนักงานที่ผ่านการอบรม มีความรู้ความเข้าใจด้าน CG ไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)	70													-	สพท.	ฝปร.
• อบรมตาม Training Roadmap ของธนาคาร																	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารงานมาตรฐานสูง

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ			
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก	รอง	
1) ทบทวนนโยบายแผนแม่บทและแผนงานประจำปี																		
<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนนโยบายแผนแม่บทและแผนงานประจำปีด้านธรรมาภิบาล 	ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ	ก.พ. 58														500,000	ฝบร.	ฝนย. ฝทน. ฝบส. ฝพช. ฝกม. ฝสข. ฝตส. สสส. สปท. สปพร. สปส. ฝพต.
<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนกฎบัตร CG 	ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ	ก.พ. 58															ฝบร.	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารงานมาตรฐานสูง (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		หลัก	รอง
2) ส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายในองค์กร																	
<ul style="list-style-type: none"> แก้ไขปรับปรุงนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติงาน รองรับกฎหมาย และมาตรการของทางการ 	รายงาน	1	←—————→												-	ฝกม.	ฝบร.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก
1) ปรับปรุงสารสนเทศด้าน CG																
<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศด้าน CG ให้ทันสมัย 	รายงาน	4	←-----→											-	ฝบร.	ฝทส. สปส.
2) เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ CG																
<ul style="list-style-type: none"> เผยแพร่ CG ทั่วทั้งองค์กรผ่านช่องทางและสื่อต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต จุลสาร หนังสือ 	รายงาน	4	←-----→											500,000 (ค่านั่งสือ คู่มือ แผ่นพับ)	ฝบร.	สปส. ฝทส. ฝทน.
<ul style="list-style-type: none"> บูรณาการงาน CG ร่วมกับกิจกรรมของส่วนงานอื่น 	รายงาน	4	←-----→											500,000 (ค่าบอร์ด นิทรรศการ ของที่ระลึก)	ฝบร.	สปส.






ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ		
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก	รอง
3) พัฒนาผู้นำต้นแบบ (Role Model) ระดับหัวหน้างานขึ้นไป																	
<ul style="list-style-type: none"> โครงการพัฒนาผู้นำต้นแบบ ธ.ก.ส. ในหลักสูตรผู้บริหาร ธ.ก.ส. และ Succession Plan/ Talent 	ร้อยละการเป็น Role Model ของผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารในแต่ละระดับ <ul style="list-style-type: none"> ♦ ผู้บริหารระดับ MC ♦ ผู้บริหารระดับ ฝ่าย ♦ ผู้บริหารระดับสำนัก/รอง/ผู้ช่วยฝ่าย ♦ ผู้บริหารระดับ 10 ♦ พนักงานระดับ 9 ♦ พนักงานระดับ 8 	100 75 75 75 75 75 75	←												-	สพท.	ฝบร.ฝทน.
<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนคู่มือแนวทางปฏิบัติผู้นำต้นแบบ (Role Model) 	รายงาน	1						↔							100,000	ฝบร.	ฝทน.สพท.



ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก
3) พัฒนาผู้นำต้นแบบ (Role Model) ระดับหัวหน้างานขึ้นไป																
<ul style="list-style-type: none"> ประชาสัมพันธ์โครงการ (Role Model) ของ อ.จำเนียร และ ฝ่ายจัดการ ผ่านสื่อ จุลสาร/หนังสือ/ Website 	รายงาน	1												100,000	ฝบร.	สปส. สปร. ฝทส.
4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน CG																
<ul style="list-style-type: none"> จัดงานส่งเสริมธรรมาภิบาลและการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ลูกค้าและชุมชน (Open House CG & CSR) 	จำนวนครั้ง	7 ฝสข.												2,200,000	ฝบร. ฝสข.	ฝพช. ฝทน.
<ul style="list-style-type: none"> จัดงาน CG Day (สนง.) 	จำนวนครั้ง	1												250,000	ฝบร. ฝทน. ฝพช.	-



ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน และกิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ		
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.		หลัก	รอง	
4) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้าน CG (ต่อ)																		
<ul style="list-style-type: none"> จัดเสวนาเรื่อง CG ระหว่าง ธ.ก.ส. และ ชุมชน 	จำนวนกิจกรรมที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม	1														200,000	ฝปร.	ฝพช. ฝสข.
5) สร้าง CG Agenda																		
<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายให้ CG เป็นวาระในการประชุมทุกระดับ เช่น Bank Agenda ระดับประเทศ ระดับฝ่าย และการประชุมส่วนงาน 	รายงาน	1														-	ฝปร. ฝนย.	ทุก ส่วน งาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืน

กลยุทธ์/แผนงานและ กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ		
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก	รอง
1) ส่งเสริม CG ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																	
<ul style="list-style-type: none"> • อบรมธรรมาภิบาลในภาคเกษตร • กำหนดเกณฑ์ด้าน CG สำหรับเลือกคู่ค้า 	จำนวนกิจกรรม	1	←—————→												ฝพช. ฝอก.	ฝบร.	
		1	←—————→														
2) เสริมสร้างเครือข่ายองค์กรธรรมาภิบาล																	
<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมร่วมกับสถาบันการเงินของรัฐ 6 แห่ง หรือองค์กรเครือข่ายอื่นๆ 	จำนวนกิจกรรม	2			←—————→					←—————→			50,000	ฝบร.	สปส.		
3) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรด้าน CG																	
<ul style="list-style-type: none"> • ประเมินความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล 	ร้อยละความพึงพอใจด้านธรรมาภิบาล	70	←—————→											- (ใช้ งบประมาณ ของ ฝนย.)	ฝบร.	ฝนย.	

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความยั่งยืน (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงานและ กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้า หมาย	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ			
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.		มี.ค.	หลัก	รอง	
4) การให้ความเชื่อมั่นกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล																		
• สอบทาน ธรรมาภิบาลและการ ปฏิบัติตามคำสั่ง	รายงาน	1														-	สสส.	ฝตส. สผต.
• สอบทานการปฏิบัติ ตามวินัย จรรยาบรรณ ของผู้บริหาร พนักงาน และผู้ช่วยพนักงาน	หน่วยรับ ตรวจ	ทุก ส่วนงาน รับตรวจ ที่เข้า ตรวจสอบ	↔			↔			↔					↔		-	ฝตส.	สสส. สผต.
• สอบทานการปฏิบัติ ตามกฎหมายเกณฑ์	รายงาน	1														-	ฝกม.	-



ภาคผนวก

**โครงการทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557 – 2561)
และแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล
วันที่ 2-4 ธันวาคม 2556
ณ โรงแรมมารวย การ์เด็นส์ กรุงเทพฯ**

1. หลักการและเหตุผล

ด้วยธนาคารได้ให้ความเห็นชอบแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2556 – 2560) และแผนงานประจำปีบัญชี 2556 ด้านธรรมาภิบาล ฝ่ายบริหารกลางและส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้มีการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance appraisal : SEPA) หมวด 1 การนำองค์กร ข้อ 1.2 ก. การกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ ต้องมีกระบวนการทบทวนระบบการกำกับดูแล โดยทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี และแผนงานประจำปีด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance : CG) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของระบบ SEPA ประกอบกับธนาคารได้มีการทบทวนทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557 – 2561) ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาธรรมาภิบาลทำงานมาตรฐานสูง

เพื่อให้การขับเคลื่อนงาน CG สู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ของธนาคาร ฝ่ายบริหารกลางจึงเห็นควรให้มีกระบวนการทบทวนนโยบาย CG กฎบัตร ทบทวนคู่มือ CG และทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลปีบัญชี 2557

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎบัตร คู่มือ และแผนงาน CG ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล ปีบัญชี 2557

2.2 เพื่อทบทวนแผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลระยะ 5 ปี ให้สามารถตอบสนองต่อนโยบายทิศทางของธนาคารฯ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2.3 เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาล ประจำปี 2557

2.4 เพื่อบูรณาการแผนงาน CG เข้ากับแผนงานของส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และสามารถขับเคลื่อนงานสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัติผู้เข้าร่วมโครงการ

ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวนทั้งสิ้น 45 คน ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี : CG) ฝ่ายจัดการ จำนวน 2 คน และผู้แทนของส่วนงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 30 คน ประกอบด้วยผู้แทนจาก ผกม. ผพช. ผนย. ผทน. ผบส. ผบร. ผตส. สพร. สปส. สพท. และ ผู้บริหารจากฝ่ายกิจการสาขาภาค 1- 9 และผู้แทน สร.ธกส. จำนวน 1 คน

อนึ่ง ผบร. จะเชิญผู้แทนจากธนาคารของรัฐซึ่งได้มีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ด้านบรรษัทภิบาลเข้าร่วมงานในช่วงแรก

4. ระยะเวลาและสถานที่

ระหว่างวันที่ 2-4 ธันวาคม 2556 ทบพทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎบัตร และแผนงาน CG ระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557 – 2561) ณ โรงแรมมารวย การ์เด้นส์ กรุงเทพฯ

5. กระบวนการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการในครั้งนี้มุ่งเน้นการบูรณาการระดมความคิดเห็นและทำ Workshop เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ คู่มือ และแผนงานระยะ 5 ปี รวมทั้งแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล

6. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มีวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ คู่มือ และแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561) และแผนดำเนินงานประจำปี 2557 ด้านธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสามารถขับเคลื่อนงาน CG สู่อการปฏิบัติตามกระบวนการระบบ SEPA

7. คณะวิทยากรและที่ปรึกษาโครงการ

- 7.1 ดร.จตุพร สังขวรรณ
- 7.2 อาจารย์ณัฐริยา พริ้งสกุลชัย
- 7.3 อาจารย์ธนิดา สุกใส

8. ผู้รับผิดชอบโครงการ

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 8.1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง | ผู้อำนวยการโครงการ |
| 8.2 รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง (นายสุชิน ภูสุ่ม) | รองผู้อำนวยการโครงการ |
| 8.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง
และพนักงานกลุ่มงานกำกับบริหารจัดการที่ดี
ฝ่ายบริหารกลาง | ผู้ดำเนินโครงการ |

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)

วันจันทร์ที่ 2 ธันวาคม 2556

ณ ห้องรววยปัญญา 2 โรงแรมมารวย การ์เด้น กรุงเทพฯ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายประยูร รัตนเมธางกูร | อนุกรรมการ |
| 2. นายสุวิทย์ ตริรัตน์ศิริกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 3. นายนิพนธ์ เกื้อสกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ตัวแทนสถาบันการเงินของรัฐ 6 แห่ง

ธนาคารออมสิน

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. น.ส.พิมพ์กมล ศรีนภาวรณ | พนักงานปฏิบัติการ 7 ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานและธรรมาภิบาล |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|

ธนาคารกรุงไทยจำกัด

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 2. นายสกลชัย เรืองพลรณชัย | หัวหน้าส่วนงานผู้บริหาร |
|---------------------------|-------------------------|

ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

- | | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 3. นายนฤมล ดาราฮิม | ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายกำกับการปฏิบัติงานและระเบียบดูแลส่วนธรรมาภิบาล |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------|

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

- | | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 4. นายชานนท์ ปิ่นมณี | ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนกำกับข้อมูลและป้องปรามการฟอกเงิน
ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|

ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

- | | |
|-------------------------|------------------------------------------------|
| 5. นายชูศักดิ์ เข้าฉ่อง | รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กรและธรรมาภิบาล |
| 6. นายสุรพล คล้ายคลึง | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาองค์กรและธรรมาภิบาล |
| 7. นางภัทริน สุกุณา | เจ้าหน้าที่อาวุโสฝ่ายพัฒนาองค์กรและธรรมาภิบาล |

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย

- | | |
|------------------------------|--------------------------------------|
| 8. นางอรุณศรี สรรพแพทย์พิศาล | ผู้อำนวยการสำนักบริหาร |
| 9. นางวิธัญญา ภัทรวิมลพร | รองผู้อำนวยการสำนักบริหาร |
| 10. นางภัทรจิต ศรีรัตน์ | ผู้จัดการอาวุโสสำนักบริหารความเสี่ยง |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| 1. นางรจนา ชันธวิทย์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 2. นายสุวิทย์ พูลศิลป์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง |
| 3. นายบรรจง เฉลี่ยเวกรียงไกร | ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ |
| 4. น.ส.เพ็ญจันทร์ สุชาติวัฒน์ชัย | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กรและระบบ |
| 5. นายโชค น้อยศิริ | รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่ (ต่อ)

- | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 6. นายสันติ เจริญสุข | รองผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย |
| 7. นางฉานิกา พงศ์ไพศาล | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ |
| 8. นางวนิดา เอกัคคตาจิต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 9. นางนพวันต์ พานิชยิ่ง | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |
| 10. นายพิทยา องค์กรวงเสถียร | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 11. นายปกาสิต ดีเลิศ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ |
| 12. นายดุขฎิ ยินดีผล | ผู้บริหารทีมสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
| 13. นายบุญฤทธิ์ อาสิงสมานันท์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายกฎหมาย |
| 14. นายขจร มีแก้วสุข | หัวหน้าสายตรวจสอบ |
| 15. นายธนีสร ซอบอรุณสิทธิ์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 16. นางสุขุมาลัย นาคสังข์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 17. น.ส.สุทิสรา ลีฉลาด | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารความเสี่ยง |
| 18. น.ส.คัคนางค์ แจ้ใจ | ผู้บริหารทีมสำนักพัฒนาองค์การและระบบ |
| 19. นายสรทัต วีระศักดิ์ | ผู้บริหารทีมสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 20. นายคชพงศ์เพชรธรรมวัฒน์ เนติพัฒน์เมธีภิบาล | นิติกร 9 ฝ่ายกฎหมาย |
| 21. นางศรีสุพัตร เสาร์สุวรรณ | เลขานุการ 8 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 22. น.ส.วีรภาภรณ์ ไชยงาม | พนักงานบริหารกลยุทธ์ 6 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 23. น.ส.วรรณวิษ สมหวัง | พนักงานประชาสัมพันธ์ 5 สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |
| 24. นายสุภิชัย เรียบร้อย | พนักงานส่งเสริมธุรกิจลูกค้า 5 ฝ่ายบริหารกลาง |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. นายสมเกียรติ กิมาวา | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง |
| 2. นายทวีชัย พลายบุญ | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 3. จ.อ.สุพร บุญศิริชูโต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 4. นายอุทัย ฝ่ายสังจา | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก |
| 5. นายพนธ์ บัวแจ่มรัตนวงศ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง |
| 6. นายอรุพงษ์ เพชรสุข | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน |
| 7. นายชาญศิลป์ ศรีมณี | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง |
| 8. นายยุวพล วัตถุ | ผู้อำนวยการ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| 9. นายสมควร ยอดสุรางค์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน |
| 10. นางนิสา จตุพิทยคันธา | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง |
| 11. นางจรรุวรรณ สัตถากุล | พนักงานส่งเสริมธุรกิจธนาคาร 9 ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน |
| 12. นายณัฐวิชา คิวะเสน | ผู้จัดการสาขาบางบอน ผู้สังเกตการณ์ สร.ธ.ก.ส. |

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)

วันอังคารที่ 3 ธันวาคม 2556

ณ ห้องรอยปัญญา 2 โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. นางรจนา ชันธวิทย์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 2. นายโชค น้อยศิริ | รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| 3. นางฉานิกา พงศ์ไพศาล | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ |
| 4. นางวนิดา เอกัคคตาจิต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 5. นางนพวันต์ พานิชย์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |
| 6. นางณิชา อวยพรรุ่งรัตน์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กรและระบบ |
| 7. นายพิทยา องค์กรงเสถียร | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 8. นายปกาสิต ดีเลิศ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและกลยุทธ์ |
| 9. นายคุษฎี ยินดีผล | ผู้บริหารทีมสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
| 10. นายขจร มีแก้วสุข | หัวหน้าสายตรวจสอบ |
| 11. นายธนีสร ขอบอรุณสิทธิ์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 12. นางสุชุมลย์ นาคสังข์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 13. น.ส.สุทิดา ลีฉลาด | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารความเสี่ยง |
| 14. น.ส.คัคณาจค์ แจ้งใจ | ผู้บริหารทีมสำนักพัฒนาองค์กรและระบบ |
| 15. นายสรทัต วีระศักดิ์ | ผู้บริหารทีมสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 16. นายคชพงศ์พัชรธรรมวัฒน์ เนติพัฒน์เมธีภิบาล นิติกร 9 ฝ่ายกฎหมาย | |
| 17. นางมยุรา จันเกษม | บุคลากร 9 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ |
| 18. น.ส.วีรภาภรณ์ ไชยงาม | พนักงานบริหารกลยุทธ์ 6 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 19. น.ส.วรรณนัช สมหวัง | พนักงานประชาสัมพันธ์ 5 สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |
| 20. น.ส.มนันธรณ์ อัครภักรินทร์ | เลขานุการ 4 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 21. น.ส.หทัยทิพย์ ภูมิ่ง | ผู้ช่วยพนักงานสำนักพัฒนาองค์กรและระบบ |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา

- | | |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. นายสมเกียรติ กิมาวหา | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง |
| 2. นายทวีชัย พลายนบุญ | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 3. จ.อ.สุพร บุญสิริชูโต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 4. นายอุทัย ฝ่ายสังจา | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก |
| 5. นายพนเตร์ บัวแจ่มรัตนวงศ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง |
| 6. นายอรุพงษ์ เพชรสุข | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน |
| 7. นายชาญศิลป์ ศรีมณี | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง |
| 8. นายยุวพล วัตถุ | ผู้อำนวยการ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| 9. นายสมควร ยอดสุรางค์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน |



ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา (ต่อ)

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 10. นางนิสา จตุพิทยคันธา | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง |
| 11. นางจรรุวรรณ สัตถากุล | พนักงานส่งเสริมธุรกิจธนาคาร 9 ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน |
| 12. นายณัฐวิชา ศิวะเสน | ผู้จัดการสาขาบางบอน ผู้สังเกตการณ์ สร.ธกส. |
-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการโครงการทบทวนแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)

วันพุธที่ 4 ธันวาคม 2556

ณ ห้องรอยปัญญา 2 โรงแรมมารวยการ์เด็น กรุงเทพฯ

คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. นายวิรัตน์ ศักดิ์จิรพาพงษ์ | ประธานอนุกรรมการ |
| 2. นายธนรัชต์ วิเชียรรัตน์ | อนุกรรมการ |
| 3. นายสุวิทย์ ตริรัตน์ศิริกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| 4. นายนิพัฒน์ เกื้อสกุล | อนุกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. สำนักงานใหญ่

- | | |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. นางรจนา ชันธวิทย์ | ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 2. นางฉานิกา พงศ์ไพศาล | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการตรวจสอบ |
| 3. นางวนิดา เอกคคตาจิต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารกลาง |
| 4. นางนพวันต์ พาณิชยิ่ง | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |
| 5. นายพิทยา องค์กรงเสถียร | ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 6. นายคชภูมิต ยินดีผล | ผู้บริหารทีมสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ |
| 7. นายขจร มีแก้วสุข | หัวหน้าสายตรวจสอบ |
| 8. นายธนินสร ชอบอรุณสิทธิ์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 9. นางสุชุมลย์ นาคสังข์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารกลาง |
| 10. น.ส.สุทิสรา ลีฉลาด | ผู้บริหารทีมฝ่ายบริหารความเสี่ยง |
| 11. น.ส.ศันนงค์ แจ่มใจ | ผู้บริหารทีมสำนักพัฒนาองค์การและระบบ |
| 12. นายสรทัต วีระศักดิ์ | ผู้บริหารทีมสำนักสอบทานการกำกับและจัดการความเสี่ยง |
| 13. นายคชพงศ์เพชรธรรมวัฒน์ เนติพัฒน์เมธีภิบาล นิตกร 9 ฝ่ายกฎหมาย | |
| 14. นางศรีสุพัตร เสาร์สุวรรณ | เลขานุการ 8 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 15. น.ส.วีรภาภรณ์ ไชยงาม | พนักงานบริหารกลยุทธ์ 6 ฝ่ายบริหารกลาง |
| 16. น.ส.วรรณวนัช สมหวัง | พนักงานประชาสัมพันธ์ 5 สำนักประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร |

ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1. นายสมเกียรติ กิมาวหา | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง |
| 2. นายทวีชัย พลายนบุญ | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 3. จ.อ.สุพร บุญศิริชูโต | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันตก |
| 4. นายอุทัย ฝ่ายสังจา | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออก |
| 5. นายพนเนตร์ บัวแจ่มรัตนวงศ์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนล่าง |
| 6. นายอรุพงษ์ เพชรสุข | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนบน |
| 7. นายชาญศิลป์ ศรีมณี | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้ตอนล่าง |
| 8. นายยุวพล วัฒนฤ | ผู้อำนวยการ สำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |



ตัวแทนพนักงาน ธ.ก.ส. ฝ่ายกิจการสาขา (ต่อ)

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 9. นายสมควร ยอดสุรางค์ | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน |
| 10. นางนิสา จตุพิทยคันทธา | ผู้บริหารทีมฝ่ายกิจการสาขาภาคกลาง |
| 11. นางจรรุวรรณ สัตถากุล | พนักงานส่งเสริมธุรกิจธนาคาร 9 ฝ่ายกิจการสาขาภาคเหนือตอนบน |
| 12. นายณัฐวิชา ศิวะเสน | ผู้จัดการสาขาบางบอน ผู้สังเกตการณ์ สร.ธกส. |
-

การประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2557-2561)

และแผนงานประจำปีบัญชี 2557 ด้านธรรมาภิบาล





กิจกรรม CG และ CSR ของ ช.ก.ส.





**กลุ่มงานกำกับการบริหารจัดการที่ดี ฝ่ายบริหารกลาง
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร**