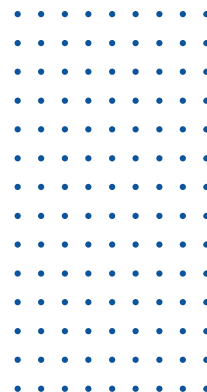




**แผนยุทธศาสตร์  
ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568)  
และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569**

**บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด**



**กันยายน 2568**



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน 2568)  
และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

---



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และ  
แผนปฏิบัติการประจำปี 2569

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

## สารบัญ

หน้า

<b>บทที่ 1</b>	<b>ทิศทางการดำเนินงานของ ธพส.</b>	
1.1	ความเป็นมา	4
1.2	วิสัยทัศน์	4
1.3	พันธกิจ	4
1.4	ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	4
1.5	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	5
1.6	ปัจจัยความยั่งยืน	7
1.7	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	7
1.8	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	8
1.9	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	9
1.10	ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	9
1.11	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	9
1.12	การวิเคราะห์ความเสี่ยง Intelligent Risks ที่เชื่อมโยงกับ Business Model Canvas	11
1.13	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) และกลยุทธ์ (Tactics : T)	12
1.14	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	13
<b>บทที่ 2</b>	<b>กรอบแนวคิดของนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.</b>	
2.1	หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน	17
2.2	โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.	23
2.3	นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)	24
<b>บทที่ 3</b>	<b>การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b>	
3.1	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	26
3.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	46
3.3	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (SWOT Analysis)	58
3.4	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Advantage of Corporate Good Governance : SACG)	59
3.5	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Challenge of Corporate Good Governance : SCCG)	59
3.6	ความสามารถพิเศษในอนาคตด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Future Core Competency of Corporate Good Governance FCCCG)	59

<b>บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569</b>	
4.1	วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 60
4.2	ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 60
4.3	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Positioning of Corporate Good Governance) 60
4.4	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Objective of Corporate Good Governance : SOCG) 60
4.5	กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Tactics of Corporate Good Governance : TCG) 60
4.6	เป้าประสงค์ของแผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี 60
4.7	แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) 61
<b>บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปี 2569 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ</b>	
	แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปี 2569 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ 62
<b>บทที่ 6 ความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาว ขององค์กรกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน</b>	
	ความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาว ขององค์กรกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 73
<b>ภาคผนวก</b>	
<b>ผนวกที่ 1</b>	รายงานการสอบทานความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 กับแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2567) 78
<b>ผนวกที่ 2</b>	กระบวนการเชื่อมโยง จัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนแม่บทรายด้านที่เกี่ยวข้อง 87

## คำนำ

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในฐานะรากฐานของการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน อันเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุดควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านกฎหมาย มาตรฐานการกำกับดูแล และความคาดหวังของสังคม บริษัทจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568) ควบคู่กับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2569 เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

แผนฉบับนี้มุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ ตลอดจนการพัฒนาระบบบริหารจัดการความยั่งยืน การเสริมสร้างวินัยในการปฏิบัติตามกฎหมาย การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส และการปลูกฝังวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในทุกระดับขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และสร้างคุณค่าในระยะยาว

บริษัทคาดหวังว่าแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการฉบับนี้จะเป็นกรอบการดำเนินงานที่สำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนขององค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้น ภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนสนับสนุนภารกิจในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนต่อประเทศชาติ

ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน  
ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี

## บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน 2568) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติ ตามกฎหมาย และการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย มาตรฐาน และบริบทการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เน้นการพัฒนาองค์กร ให้มีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนส่งเสริม ให้เกิดการยึดถือและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

### วิสัยทัศน์

“รักษาระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้ได้มาตรฐาน ขยายผลสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร”

### ยุทธศาสตร์หลัก

1. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืนให้เป็นไป ตามมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากล
2. สร้างเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร

### ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

- **ระยะสั้น** ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้ง ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและการกำกับดูแลแบบบูรณาการ
- **ระยะกลาง** พัฒนากระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานและเสริมสร้างศักยภาพของ องค์กร
- **ระยะยาว** มุ่งสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- ยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินงานด้านความยั่งยืนขององค์กร
- พัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของบุคลากร ทุกระดับ

### กลยุทธ์การขับเคลื่อน

- ยกกระดับมาตรฐานด้านธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและความยั่งยืนให้มีความเชื่อมโยงเป็นระบบ
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องในทุกหน่วยงาน

## แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2569

กำหนดให้มีการดำเนินโครงการรวม 10 โครงการ ใช้งบประมาณทั้งสิ้น 5.3 ล้านบาท จากงบดำเนินงาน แบ่งเป็น

- **โครงการต่อเนื่อง 5 โครงการ** ได้แก่ การพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการและการนำองค์กร การยกระดับระบบการบริหารจัดการความยั่งยืน การเสริมสร้างการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลแก่บุคลากร
- **โครงการใหม่ 5 โครงการ** ได้แก่ เพื่อบริการดำเนินการดำเนินธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การดำเนินงานตามแผนระดับชาติด้านธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน การมุ่งสู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบ และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

### การบูรณาการกับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ระดับองค์กรอย่างชัดเจน โดยสนับสนุนการสร้างโอกาสทางธุรกิจ การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์องค์กร

### การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

องค์กรได้ระบุความท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและมาตรฐานใหม่ ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและการทุจริต และการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังด้านความโปร่งใส โดยกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงผ่านกลไกการกำกับดูแล การควบคุมภายใน และการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความมั่นคง ความโปร่งใสและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ภาครัฐและสังคมในระยะยาว

## บทที่ 1 ทิศทางการดำเนินงานของ ธพส.

### 1.1 ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2547 อนุมัติให้กระทรวงการคลังจัดตั้ง บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ได้จดทะเบียนจัดตั้งบริษัทเป็นนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2547 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนของ ธพส. และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล โดย ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ต่อมา ในปี 2561 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 อนุมัติในหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C ของ ธพส. เพิ่มเติมบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ

### 1.2 วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

### 1.3 พันธกิจ

- (1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- (2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล
- (3) พัฒนารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลายและสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- (4) พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

### 1.4 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

C : Customer Relation & Satisfaction

(ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)

P : Professionalism & Innovation (ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม)

I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)

D : Dedication & Development (ความรับผิดชอบต่อความั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง)

### 1.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2569	
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	คำนิยาม
1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ	1.1 ผู้เช่าภาครัฐ: หน่วยงานของรัฐที่เป็น (1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) องค์การมหาชน (4) องค์การอิสระ (5) หน่วยงานของรัฐที่เป็นรูปแบบใหม่ที่เข้าพื้นที่โครงการที่บริหารงานโดย ธพส
	1.2 ผู้เช่าภาคเอกชน: บุคคลหรือนิติบุคคลผู้เช่าพื้นที่โครงการที่บริหารงานโดย ธพส.
	1.3 ผู้ใช้บริการ: ผู้ที่เข้ามาใช้บริการและแจ้งความจำนงในเรื่องการบริการต่างๆ เพื่อให้ ธพส. ตอบสนองความต้องการของตนเอง และตนเองรู้สึกพอใจ
2. กลุ่มคณะกรรมการ	2.1 คณะกรรมการ ธพส. คณะกรรมการชุดใหญ่ของ ธพส. ที่ถูกจัดตั้งหรือกำหนดขึ้นเพื่อดำเนินการด้านการบริหารหรือกระทำการบางอย่างตามเป้าหมายที่ส่งผลกระทบและอิทธิพลต่อองค์กร
	2.2 คณะกรรมการชุดย่อย ของ ธพส. ที่มีตัวแทนคณะกรรมการ ธพส. เป็นองค์ประกอบที่ถูกจัดตั้งหรือกำหนดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ด้านใด ด้านหนึ่ง, อนุกรรมการ
3. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน	3.1 ผู้บริหารระดับสูง: ผู้นำในองค์กรระดับบริหาร ได้แก่ กรรมการผู้จัดการ, รองกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
	3.2 ผู้บริหารระดับกลาง: ผู้นำในองค์กรระดับกลาง ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการอาวุโส/ผู้จัดการ/ผู้จัดการอาวุโส/ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการอาวุโส)
	3.3 พนักงานและลูกจ้าง: ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ และลูกจ้าง ธพส.
	3.4 หน่วยงานหรือคณะทำงานภายใน ธพส.
4. กลุ่มพันธมิตร	4.1 Supplier : ผู้จัดหาจัดส่ง ส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ ธพส.
	4.2 คู่ความร่วมมือ : บุคคล กลุ่มคน หน่วยงาน หรือองค์กรที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของ ธพส. ที่มีเป้าหมายร่วมกัน
	4.3 สถาบันการเงิน กองทุน แหล่งเงินทุน : แหล่งที่มาของเงินทุนและธุรกรรมทางการเงินเพื่อใช้ในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของ ธพส.

	<p>4.4 Outsource : ผู้รับจ้างที่เป็นบุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่ ธพส. จัดซื้อจัดจ้างเพื่อประโยชน์และบรรลุมิติวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่ง</p> <p>4.5 พันธมิตรภาครัฐ (ลูกค้า) : ภาครัฐที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนกิจกรรมการดำเนินงานของ ธพส. ที่มีเป้าหมายร่วมกัน</p>
5. ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม	<p>5.1 ชุมชนที่กำหนด: ชุมชนที่ ธพส. กำหนดให้มีความสำคัญต่อโครงการหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด</p> <p>5.2 หน่วยงานหรือบุคคลรอบโครงการ: บุคคล กลุ่มคน หรือหน่วยงานที่อยู่ในเขตบริเวณรอบพื้นที่โครงการที่บริหารงานของ ธพส.</p> <p>5.3 ประชาชนที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินงานของ ธพส. และมีอิทธิพลหรือความสำคัญต่อ ธพส. เช่นกัน</p>
6. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ	<p>6.1 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงาน: ภาครัฐ/องค์กรอิสระที่มีอิทธิพลและผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ธพส. ด้านนโยบายและการดำเนินกิจการ</p> <p>6.2 ภาครัฐ/องค์กรอิสระ ผู้อนุมัติอนุญาตเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน : ภาครัฐ/องค์กรอิสระที่มีผลกระทบเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของ ธพส. เช่น การอนุมัติ อนุญาตให้กระทำการด้านใดด้านหนึ่ง</p> <p>6.3 ผู้ถือหุ้น : บุคคลหรือองค์กรที่มีความสำคัญผู้เป็นเจ้าของเงินลงทุนในกิจการที่มีบทบาทควบคุมองค์กรทางอ้อม โดยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการฯ ในการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร</p>
7. กลุ่มสื่อมวลชน	<p>7.1 สื่อดั้งเดิม: สื่อมวลชนเช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ที่สามารถสื่อสารหรือสร้างจุดสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของ ธพส. ขึ้นมาได้ มีอิทธิพลที่สำคัญต่อการสื่อสารและถ่ายทอด (One way)</p> <p>7.2 สื่อออนไลน์: สื่อดิจิทัลที่ใช้สื่อสารในเครือข่าย สังคม (Social Network) ที่สามารถสื่อสารได้รวดเร็วทุกสารทิศ ผู้รับข่าวสารสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ส่งสารได้ในทันที ที่สามารถสร้างจุดสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของ ธพส. ขึ้นมาได้ โดยมีอิทธิพลต่อคุณค่าด้านสินค้าและบริการ ชื่อเสียงและความสัมพันธ์ของ ธพส. (Two way)</p>
8. บริษัทในเครือ	บริษัทที่มีความสัมพันธ์กับ ธพส. ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง อาจมีความเกี่ยวข้องของผู้ประกอบธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อม มีกิจกรรมการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกัน (บริษัท ดีเอที เอสพีวี จำกัด)
9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง	องค์กรที่มีตัวเลือกด้านสินค้าและบริการที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับ ธพส.

## 1.6 ปัจจัยความยั่งยืน

ปัจจัยความยั่งยืน ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- (1) มิติเศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วย 1. การลงทุนที่ยั่งยืน 2. การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและ 3. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ
- (2) มิติสังคม (Social) ประกอบด้วย 1. การบริหารทุนมนุษย์ 2. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า และ 3. ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า/Cyber Security
- (3) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) ประกอบด้วย 1. การบริหารจัดการพลังงาน และ 2. การบริหารจัดการขยะ

## 1.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

### จุดแข็ง (Strengths : S)

- S1 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ
- S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ
- S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต
- S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เช่าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์กรรม
- S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center)
- S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอและให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

### จุดอ่อน (Weakness : W)

- W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน
- W2 ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- W3 ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา
- W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม
- W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจากสภาพความพร้อมใช้และความน่าดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ

### โอกาส (Opportunities : O)

- O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย
- O2 Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น
- O3 การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส.
- O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม
- O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม
- O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นตัวแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ยอมรับ
- O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital

### อุปสรรค (Threats : T)

- T1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต
- T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ
- T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง
- T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน
- T5 ภาวะการแข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร

## 1.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

- SA1 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เอื้อต่อการขยายการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารและการก่อสร้างอาคาร
- SA2 การยกระดับอาคารมาตรฐานเพื่อสร้างการยอมรับและการขยายขอบเขตการดำเนินงานและตอบสนองนโยบายภาครัฐ
- SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัว และศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร

## 1.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

- SC1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการขยาย/พัฒนา รูปแบบธุรกิจในอนาคต
- SC2 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance ซึ่งส่งผลต่อการทำการตลาดสำหรับพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีข้อจำกัดสูง
- SC3 รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจที่นอกเหนือการบริหาร ศูนย์ราชการ ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงานและยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน
- SC4 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain เพื่อสนับสนุน Eco-System
- SC5 การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง

## 1.10 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

- **ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC)**
  - CC1 การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐานได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - CC2 การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต
- **ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency : FCC)**
  - FCC1 การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคต และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
  - FCC2 การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม
  - FCC3 ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)

## 1.11 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ธพส. ได้ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์ระยะยาว และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ ธพส. ต้องการจะเป็น (To be) รวมทั้งกำหนดนิยาม ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปี จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ธพส. โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

- **ระยะสั้น ปี 2569–2570** “เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบันและวางรากฐานสู่อนาคต (Optimize Current and Enable the Future)”
- **ระยะกลาง ปี 2571-2575** “ก้าวสู่บริบทใหม่มุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน (Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth)”
- **ระยะยาว ปี 2576–2580** “องค์กรที่เป็นเลิศสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนให้ทรัพย์สินภาครัฐ (Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value)”

Strategic Positioning			
	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
<b>Office Buildings</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาคารชนพัฒนา Net Zero Building/Energy Generating Building</li> <li>Zone A&amp;B Renovate/Overhaul Initiate</li> <li>Zone A B C Ready the facility                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Smart City</li> <li>Smart Building</li> </ul> </li> <li>Zone C ได้รับมาตรฐาน EDGE และ WELL HSR</li> <li>ได้รับมาตรฐาน TREES-NC (อาคารใหม่)</li> <li>อาคารพดด้วง ได้รับมาตรฐาน FITWEL และอาคารพดด้วง (co-working space) ได้รับมาตรฐาน WELL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภท อาคาร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Zone A และ B ได้รับ อาคารเขียวไทย (อาคารเก่า)</li> <li>Zone C ได้รับ ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES)</li> <li>อาคารชนพัฒนา ได้รับมาตรฐานอาคารเขียว DGNB (Platinum) (Maintain)</li> </ul> </li> <li>แผนงานขยายผล Net Zero Building ระยะกลาง</li> <li>ได้รับมาตรฐาน TREES และ LEED (อาคารเก่า)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภทอาคาร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกอาคารที่ 70% สร้างได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียวไทย</li> <li>ค้อยมาตรฐานอาคารอื่นที่ดำเนินการ</li> <li>ผลลัพธ์ของ Zero Building (รองรับแนชชาติ)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Commercial Area</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zone A&amp;B Increase Utilization rate</li> <li>Zone C Optimisation (Demand Response)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C</li> </ul>
<b>Services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction 4.5</li> <li>ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม SLA ของงานบริการ / ซ่อหรือเรียน</li> </ul> </li> <li>EA to be Completed                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Digitize Process</li> <li>C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ</li> <li>Digital Platform ในการให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (Virtual Technology สำหรับ Venue Space and Inspection)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C)</li> <li>รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 41001</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Fully Digital Services (All Core Processes)</li> <li>C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ</li> <li>C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</li> <li>C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C)</li> <li>รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ISO 41001</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Fully Digital Services (All Processes)</li> <li>Core Processes and Management Processes (C1 - C3 และ S1 - S6)</li> </ul> </li> </ul>

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

www.dad.co.th

Strategic Positioning			
	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
<b>Businesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปลดล๊อคข้อจำกัดทางกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเชิงรุก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</li> <li>เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มรับรู้รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (National Events)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor and Food &amp; Beverage)</li> <li>Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สืบอ่านความสะดวก ร้านอาหารและร้านค้า แผนที่และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยว บริการใกล้เคียง)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เพิ่มรับรู้รายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Global Events)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor and Food &amp; Beverage)</li> <li>Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สืบอ่านความสะดวก ร้านอาหารและร้านค้า แผนที่และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยวบริเวณใกล้เคียง Custom Services, TCEP - Collaboration)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Related Business ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปลดล๊อคข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่</li> <li>สร้างความเข้าใจรายละเอียดการค้าดำเนินงานและโอกาสของธุรกิจ กับหน่วยงานกำกับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปลดล๊อคข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบ เพื่อดำเนินธุรกิจใหม่</li> </ul>	
<b>New Business ธุรกิจใหม่</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการต้นแบบ เพื่อขยายฐานลูกค้า</li> <li>จัดตั้งหน่วยธุรกิจ Green Office Consultant</li> <li>เตรียมความพร้อมดำเนินงานทรัพย์สินดิจิทัล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รับรู้รายได้จากธุรกิจใหม่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้พัฒนาสิทธิทรัพย์สินและบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ (Infrastructure-as-a-Service)</li> <li>Green Consult ชวนชวน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน</li> <li>วิศวกรรมประกอบอาคาร (การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager)</li> <li>รับรู้รายได้จากธุรกิจใหม่ : ทรัพย์สินดิจิทัล</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นผู้นำในด้าน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building</li> <li>รับรู้รายได้จากธุรกิจใหม่                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ทรัพย์สินดิจิทัล</li> <li>อื่นๆ</li> </ul> </li> </ul>
<b>Policy Projects</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการที่รับรู้รายได้และอยู่ระหว่างดำเนินการ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>อาคารสำนักงาน ซอฟทอโลจิส 11 (บริหารตามสัญญา)</li> <li>อาคารแบบประสมศก กรมสรรพสามิต</li> <li>ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จ.เชียงใหม่ (บริหารตามสัญญา)</li> <li>สนามลอร์ดคิงบางพระ (บริหารตามสัญญา)</li> <li>ที่กักอัดคืบกันเขื่อนที่ อ่างน้ำ จ.ราชบุรี</li> <li>พิธีมอบรางวัล 4 แห่ง</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการตาม Business Model                             <ul style="list-style-type: none"> <li>โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร</li> <li>โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนาพื้นที่สีเขียว สำนักงานสถานีแม่เปินรัฐบาลจังหวัดนครปฐม</li> <li>โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงและปรับปรุงอาคาร รวมส่วนที่ก่อสร้าง และการปรับปรุงอาคารรถไฟฟ้ามหานครสายสีแดงที่แม่เปินรัฐบาล</li> </ul> </li> </ul>	

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DD

th

Strategic Positioning			
	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Future Core Competency (Multi-Skill) (มุ่งเน้น proactive marketing)</li> <li>Stakeholders Knowledge transfer &amp; capturing (for consulting)</li> <li>Productivity</li> <li>Data Analytic and Priority               <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมและวิเคราะห์ Demand ของกระทรวงการคลัง (สร้างศึกใหม่/กับงานศึกเก่า)</li> <li>ศึกษาความต้องการของกระทรวงมหาดไทย เพื่อรวบรวมข้อมูลความต้องการของการสร้าง Government Office ในพื้นที่ภูมิภาค</li> <li>Vender List and specialization (KM Transferred)</li> </ul> </li> <li>การได้รับรองตามมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล               <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษามาตรฐาน ISO 27001</li> <li>การเตรียมความพร้อมสำหรับ ISO 27701</li> </ul> </li> <li>AI Governance และ Digital Literacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Future Core Competency (Innovation, AI, Marketing, G2G, CRM)</li> <li>Successor (prepare for 2580)</li> <li>Manpower (for secondment)</li> <li>Productivity</li> <li>Digital Solution               <ul style="list-style-type: none"> <li>Preventive/Predictive Maintenances System &gt;&gt; Integrated with Supply Chain Management &gt;&gt; Cost Reduction</li> <li>AI Co-Pilot for detection and preventive Maintenances</li> <li>Green Building</li> <li>Certified Vender List and Specialization</li> </ul> </li> <li>การได้รับรองตามมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล               <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษามาตรฐาน ISO 27001</li> <li>ได้รับการรับรอง ISO 27701</li> <li>การเตรียมความพร้อมสำหรับ ISO 38500</li> </ul> </li> <li>AI Governance และ Digital Literacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Future Core Competency (Networking, Collaboration)</li> <li>Productivity</li> <li>Digital Solution               <ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Building (Include Smart Service) &gt;&gt; New Business &gt;&gt; New Revenue</li> <li>Certified Vender List and specialization</li> </ul> </li> <li>การได้รับรองตามมาตรฐานสากลด้านดิจิทัล               <ul style="list-style-type: none"> <li>รักษามาตรฐาน ISO 27001</li> <li>รักษามาตรฐาน ISO 27701</li> <li>ได้รับการรับรอง ISO 38500</li> </ul> </li> </ul>
<b>Human Capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HCM</li> <li>DT</li> <li>KM</li> <li>IM</li> <li>SM</li> <li>CM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HCM</li> <li>DT</li> <li>KM</li> <li>IM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HCM</li> <li>DT</li> <li>KM</li> <li>IM</li> </ul>
<b>Financial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA</li> <li>ROA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA</li> <li>ROA</li> <li>Net Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EBITDA</li> <li>ROA</li> <li>Net Profit (เฉพาะกิจการ)</li> <li>Net Profit (Consolidated)</li> </ul>

### 1.12 การวิเคราะห์ความเสี่ยง Intelligent Risks ที่เชื่อมโยงกับ Business Model Canvas

## Business Model Canvas & Intelligent Risks

**BUSINESS MODEL CANVAS** ระยะสั้น 2569 - 2570



**BUSINESS MODEL CANVAS** ระยะกลาง 2571 - 2575



**BUSINESS MODEL CANVAS** ระยะยาว 2576 - 2580



**Intelligent Risks ระยะสั้น (พ.ศ. 2569 - 2570)**

- ความซับซ้อนของการติดตั้งระบบ Smart City และ Smart Building อาจทำให้ระบบไม่เสถียรหรือไม่สามารถเชื่อมต่อได้ครบถ้วน
- ความล่าช้าในการปรับกระบวนการ (Digitize Process, Digital Platform) ส่งผลต่อ SLA และประสบการณ์ลูกค้า
- การแก้ไขข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบอาจล่าช้าหรือไม่สำเร็จ
- บุคลากรอาจยังขาดทักษะเฉพาะด้านธุรกิจใหม่
- การพัฒนา Future Core Competency (Multi-Skill) อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลาด

**Intelligent Risks ระยะกลาง (พ.ศ. 2571 - 2575)**

- การ Certify/Comply มาตรฐาน ESG, LEED, WELL, Fitwel, TREES, DGNB อาจไม่สำเร็จเพราะเกณฑ์มีการปรับปรุงเข้มงวดอย่างต่อเนื่อง
- ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายสูงและขั้นตอนซับซ้อนของการรับรองมาตรฐาน
- ความล่าช้าในการทำ Fully Digital Services และการบูรณาการกระบวนการ (C1-C3) อาจทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือประหยัดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย
- ความพร้อมในการบริการเชิงชั้นสูงจากผู้ให้บริการรายอื่นในตลาด MICE
- ความซับซ้อนในการดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการหลายกลุ่ม
- ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถมาทดแทน
- ความล่าช้าในการติดตั้งระบบ AI Co-Pilot และการนำไปใช้
- ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity

**Intelligent Risks ระยะยาว (พ.ศ. 2576 - 2580)**

- การเปลี่ยนแปลงหรือมาตรฐานใหม่ที่เข้มงวดกว่าเดิม
- ต้นทุนในการปรับปรุงอาคารอย่างต่อเนื่องที่รักษามาตรฐานอาคาร
- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานล้าสมัย
- ความล่าช้าในการทำ Fully Digital Services (All Processes) อาจทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มหรือประหยัดต้นทุนได้ตามเป้าหมาย
- ความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากศูนย์กลางการ ในกรณีที่ไม่ได้ต้องสัมพันธ์
- การบริหาร Ecosystem ที่ซับซ้อนและผู้แทนหลายรายในห่วงโซ่บริการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- การเสียโอกาสทางธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถสร้างเครือข่ายพันธมิตร
- ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity ต้องมีการอัปเดตอย่างต่อเนื่อง
- หากธุรกิจใหม่ไม่เติบโตตามเป้าหมาย อาจกระทบ Net Profit ในการรวม

### 1.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactics : T)

GOALS

#### STRATEGIC OBJECTIVE




SO1	SO2	SO3	SO4
<p>ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน</p> <p><b>Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จในการส่งมอบโครงการก่อสร้าง</li> <li>พัฒนาระบบมาตรฐานการบริหารอาคารและมาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล</li> <li>ได้รับมาตรฐานรักษาความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับ ISO อาคาร Zone A,B,C และอาคารธนพัฒน์ (New)</li> </ol>	<p>มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>รายได้จากการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์</li> <li>ความสำเร็จของการแก้ไขกฎกระทรวงและกฎระเบียบ (New)</li> <li>ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (New)</li> <li>ROA (New)</li> </ol>	<p>ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร</p> <p><b>Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>มูลค่าเพิ่ม (เพิ่มรายได้/ลดค่าใช้จ่าย) จากการนำ EA มาใช้ (New)</li> <li>บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง</li> <li>Productivity (New)</li> <li>มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม (New)</li> </ol>	<p>การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน</p> <p><b>'S'trengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จำนวนพันธมิตรในระบบ Ecosystem ที่มีการลงทุน MoU ร่วมกัน (New)</li> <li>ความพึงพอใจ/สุขภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</li> <li>ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร (New)</li> </ol>
<span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span>	<span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">CG</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span>	<span style="background-color: #008b8b; color: white; padding: 2px 5px;">DT</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">HCM</span> <span style="background-color: #8b0000; color: white; padding: 2px 5px;">IM</span> <span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">KM</span>	<span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">CG</span> <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span>

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

11


STRATEGIES

#### STRATEGIC OBJECTIVE



SO1	SO2	SO3	SO4
<p>ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน</p> <p><b>Drive Excellence Services in State Asset Management for Enduring Value</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการส่งมอบพื้นที่โครงการก่อสร้างได้ตามกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> <li>ยกระดับมาตรฐานอาคาร Zone A B และ C ให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> <li>พัฒนา/รักษาระบบรักษาความปลอดภัยที่มีมาตรฐานระดับสากล <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> </ol>	<p>มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>Accelerate Opportunities for New and Leverage Related Businesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การขยายฐานลูกค้าภาครัฐเชิงรุก และพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> <li>การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response) <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> <li>การปรับปรุงกฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span> <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">CG</span> <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span></li> <li>การศึกษาและพัฒนาธุรกิจใหม่ <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> </ol>	<p>ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร</p> <p><b>Develop Robust Organizational Management for Sustainable Growth</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การยกระดับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ <span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">DT</span></li> <li>ยกระดับศักยภาพบุคลากร <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">HCM</span> <span style="background-color: #8b0000; color: white; padding: 2px 5px;">KM</span></li> <li>การพัฒนาด้านนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย <span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">IM</span> <span style="background-color: #8b0000; color: white; padding: 2px 5px;">KM</span> <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span></li> </ol>	<p>การขับเคลื่อนการพัฒนา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน</p> <p><b>'S'trengthen Strategic Partnerships for Sustainable Development</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การบริหารจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืน <span style="background-color: #00008b; color: white; padding: 2px 5px;">CG</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">HCM</span> <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span></li> <li>การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span></li> <li>ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้า เพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ <span style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 2px 5px;">SM</span> <span style="background-color: #ff4500; color: white; padding: 2px 5px;">CM</span></li> </ol>

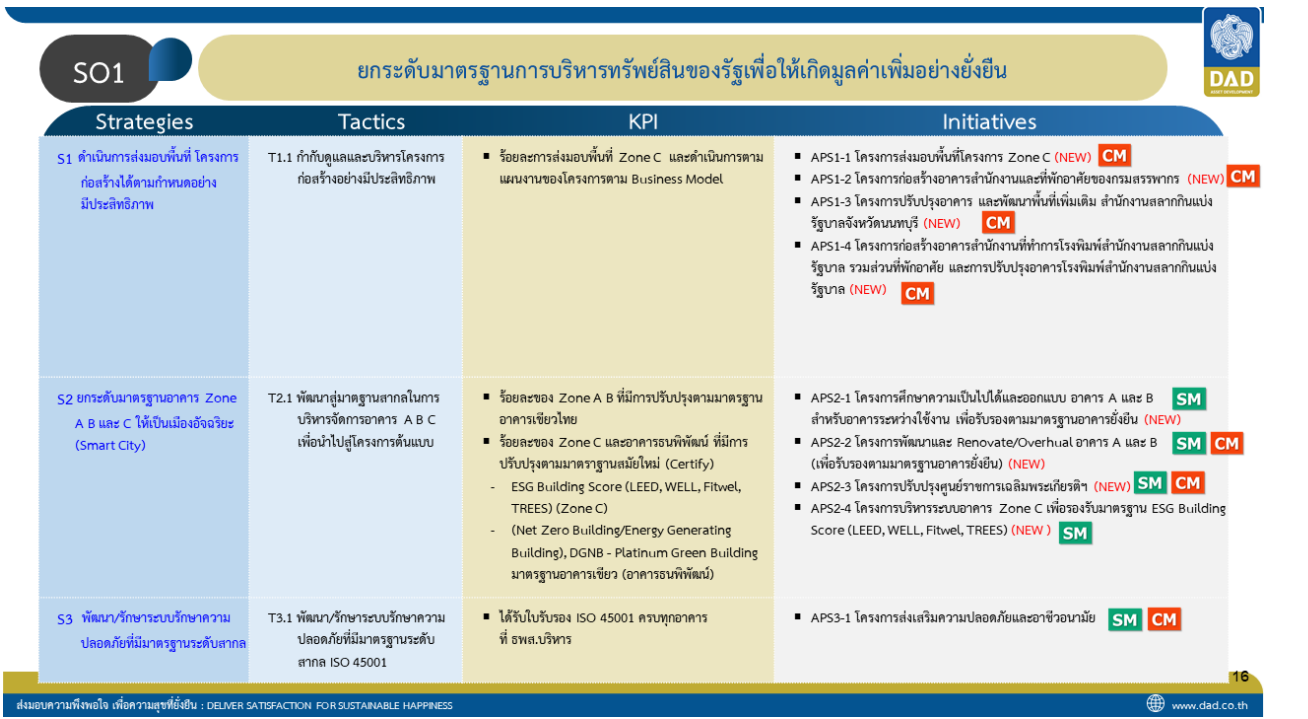
ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

12




### 1.14 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)





SO2

มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



Strategies	Tactics	KPI	Initiatives
S4 การขยายฐานลูกค้าภาครัฐเชิงรุกและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	T4.1 การจัดทำ Marketing Campaign เชิงรุกในการขยายฐานลูกค้าภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</li> <li>จำนวนลูกค้าภาครัฐที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS4-1 โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ <b>CM</b></li> <li>APS4-2 โครงการทบทวนประมาณการทางการเงินโครงการลงทุนที่สำคัญ (Feasibility Review) และ ทบทวน DAD Business Portfolio เพื่อประมาณการผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร (NEW)</li> <li>APS4-3 โครงการบูรณาการ สร้าง Customer Data Platform <b>CM DT</b></li> </ul>
	T4.2 จัดทำบัญชีต้นทุนการดำเนินงานระหว่าง ศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการทำ บัญชีต้นทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS4-4 โครงการบริหารการเงิน ระยะสั้น ระยะยาว ให้เกิดประสิทธิภาพ <b>SM</b></li> <li>APS4-5 โครงการบริหารต้นทุนการดำเนินงานตามส่วนของผู้ถือหุ้นราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ ด้วยวิธีที่เหมาะสม (NEW)</li> </ul>
S5 การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response)	T5.1 วางแผนและจัดการพื้นที่ Commercial ในรูปแบบ Demand Response	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS5-1 โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ <b>CM</b></li> </ul>
S6 การปรับปรุงกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการค้าเงินในธุรกิจนอกภาค	T6.1 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการค้าเงินในธุรกิจใหม่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการศึกษา กฎกระทรวง ที่เกี่ยวข้องใน การทำธุรกิจใหม่และธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS6-1 โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (NEW)</li> <li>APS6-2 โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (NEW)</li> </ul> <p><b>CG CM SM</b></p>
S7 การศึกษาและพัฒนา ธุรกิจใหม่	T7.1 พัฒนาการพัฒนาธุรกิจใหม่และธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง เพื่อเสริมความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ธุรกิจใหม่ (เริ่มรับรู้อายุ 2573 - 2575)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS7-1 โครงการศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่ <b>CM</b></li> <li>APS7-2 โครงการศึกษารูปแบบธุรกิจจากหน่วยงานต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ขององค์กร (NEW)</li> </ul> <p><b>CM</b></p>

SO3

ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร



Strategies	Tactics	KPI	Initiatives
S8 ยกระดับองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบ รักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์	<p>T8.1 บูรณาการสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล (EA) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการงาน</p> <p>T8.2 พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์เพื่อรองรับการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยข้อมูล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนกระบวนการงานที่ได้รับการ ปรับปรุงเป็นดิจิทัล (Digitized Work Process)</li> <li>ความสำเร็จของการได้รับรองตาม มาตรฐาน ISO 27001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS8-1 โครงการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร EA ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร (NEW) <b>DT</b></li> <li>APS8-2 โครงการยกระดับระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ <b>DT</b></li> </ul>
S9 ยกระดับศักยภาพบุคลากร	T9.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรรองรับรูปแบบธุรกิจ ที่หลากหลายขององค์กรเพื่อสร้างโอกาส ทางการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับ สมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence)</li> <li>เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง</li> <li>Productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS9-1 โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับ ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดย มุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กร (Holistic) <b>HCM KM</b></li> <li>APS9-2 โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor Plan) (NEW) <b>HCM KM</b></li> <li>APS9-3 โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีความรู้สูง (Talent) (NEW) <b>HCM KM</b></li> <li>APS9-4 โครงการบริหารอัตราค่าจ้างเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (NEW) <b>HCM KM</b></li> </ul>
S10 การพัฒนาด้านนวัตกรรม ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม/ ลดค่าใช้จ่าย	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้นวัตกรรมเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>มูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APS10-1 โครงการต่อยอดความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม (NEW) <b>KM IM</b></li> <li>APS10-2 โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) <b>IM</b></li> <li>APS10-3 โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม (NEW) <b>IM</b></li> <li>APS10-4 โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW) <b>SM IM</b></li> </ul>

SO4

การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน



Strategies	Tactics	KPI	Initiatives
S11 การบริหารจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กรเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืน	T11.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร	▪ จำนวนพันธมิตรในระบบ Ecosystem ที่มีการลงนาม MoU ร่วมกัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APS11-1 โครงการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (NEW) <b>SM</b></li> <li>▪ APS11-2 โครงการการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจ (Eco-efficiency) <b>SM CG</b></li> </ul>
	T11.2 พัฒนาระบบงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อให้สามารถรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร	▪ ความสำเร็จของการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APS11-3 โครงการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร (NEW) <b>SM HCM</b></li> </ul>
S12 การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T12.1 เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	▪ ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APS12-1 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <b>SM</b></li> </ul>
	T12.2 พัฒนาการเสริมสร้างรับรู้อุปสรรคและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร	▪ ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APS12-2โครงการยกระดับ DAD ด้วย ESG-Based Branding <b>SM</b></li> </ul>
S13 ยกระดับความพึงพอใจ และระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้า เพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ	T13.1 ยกระดับการสร้างความประทับใจที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	▪ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APS13-1 โครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point <b>SM CM</b></li> <li>▪ APS13-2 โครงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากช่องทางบริการรับฟังเสียงของลูกค้า (NEW) <b>SM CM</b></li> </ul>

## บทที่ 2 ทิศทางการดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.

### 2.1 หลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน

ธพส. ยึดหลักปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลัง กำหนด หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมาตรฐานสากล OECD มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนตลอดมา ได้แก่

#### ■ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

(1) **บทบาทของภาครัฐ** ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) **สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

(3) **คณะกรรมการ** คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ รวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

(4) **บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย** ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว ตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มี กลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการ พัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

(5) **ความยั่งยืนและนวัตกรรม** คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและ แผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

(6) **การเปิดเผยข้อมูล** คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก

(7) **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน** ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงานหรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกันหรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

(8) **จรรยาบรรณ** คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลให้กรรมการผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

(9) **การติดตามผลการดำเนินงาน** ภาครัฐในฐานะเจ้าของควรหารือกับคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้ง ติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการมีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

■ **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ของ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์**

หลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้รอบข้าง เพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาครัฐกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

- หลักปฏิบัติ 1** ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน  
(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** สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร  
(Ensure Effective CEO and People Management)

- หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ  
(Nurture Innovation and Responsible Business)
- หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม  
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล  
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น  
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

■ **แนวทางธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)**

อันเป็นกรอบธรรมาภิบาลสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
2. ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
3. ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation)
4. การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency)
5. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit)
6. การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนาปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
7. การวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics)

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

OECD ได้กำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการ (Principles of Corporate Governance) เพื่อให้ประเทศสมาชิกใช้เป็นกรอบอ้างอิง 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)

ซึ่งหลักการดังกล่าวข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

### ■ หลักการ ESG

เป็นหลักการที่ย่อมาจาก Environmental (สิ่งแวดล้อม) Social (สังคม) และ Governance (ธรรมาภิบาล) ในมิติด้านสิ่งแวดล้อมจะพิจารณาการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ด้านสังคมจะพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ความเป็นอยู่ของสังคมทั้งภายในและนอกบริษัท และด้านหลักธรรมาภิบาล จะพิจารณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ต่อด้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดย ESG เป็นปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ผู้ลงทุนใช้พิจารณาเมื่อทำการประเมินด้านความยั่งยืนและผลกระทบทางจริยธรรมของการลงทุนในธุรกิจหรือในบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ซึ่ง 6 หลักปฏิบัติการลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อ (Principles for Responsible Investment: PRI) ของ United Nation (UN) ประกอบด้วย

- การนำประเด็นด้าน ESG มาประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจลงทุน
- การใช้สิทธิในฐานะผู้ถือหุ้นอย่างจริงจังและนำประเด็นด้าน ESG เป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายและหลักปฏิบัติการใช้สิทธิในฐานะผู้ถือหุ้น

### ■ หลักการ Triple Bottom Line

เป็นแนวคิดของ John Elkington ที่พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดเดิมที่ Brundtland Commission ขององค์การสหประชาชาติได้กำหนดไว้เมื่อปี 2530 โดยเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นเรื่องมนุษย์ (People) โลก (Planet) และกำไร (Profit) ในการประเมินความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร

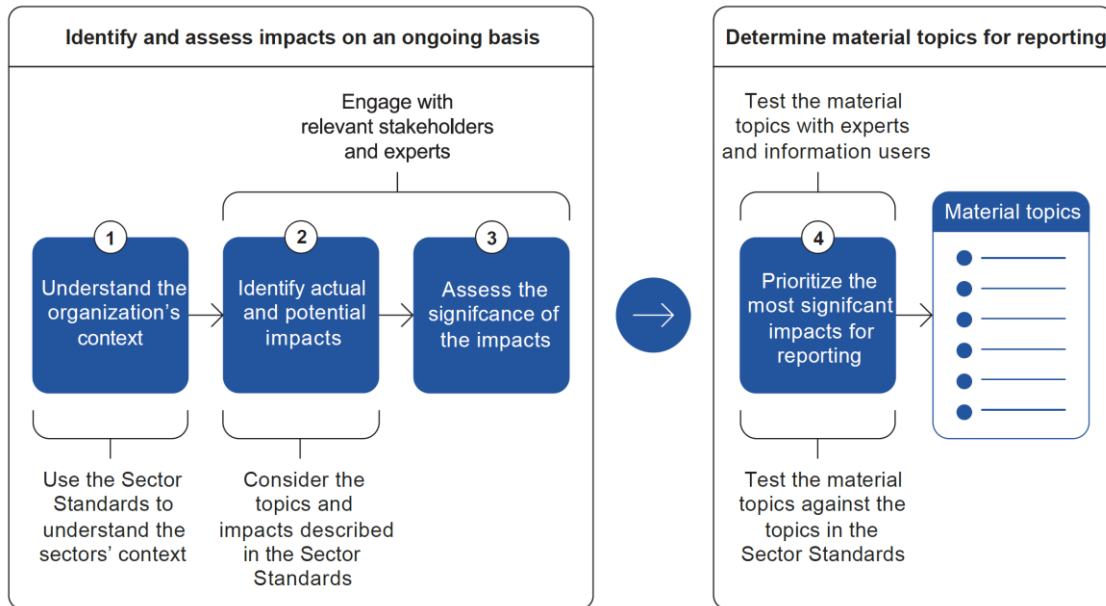
- มนุษย์ (People) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อพนักงาน แรงงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และท้องถิ่นที่ธุรกิจไปดำเนินการอยู่
- โลก (Planet) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อสิ่งแวดล้อม
- กำไร (Profit) เน้นเรื่องผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจที่มีต่อการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กรโดยมุ่งสร้างผลในด้านสังคม (การแก้ปัญหาสังคมรอบข้าง) และด้านสิ่งแวดล้อม (การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม) รวมถึงการดำเนินกิจการด้วยความโปร่งใส มีบรรษัทภิบาล นอกเหนือจากการให้ความสำคัญในด้านเศรษฐกิจ (การทำให้องค์กรเติบโตหรือการสร้างผลกำไร) ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของธุรกิจ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นว่าความสำเร็จขององค์กร ไม่อาจวัดได้ด้วยผลการดำเนินงานทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่องค์กรสร้างขึ้น และส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ธุรกิจสามารถใช้แนวคิด Triple Bottom Line เป็นตัวตั้งต้นในการวางกรอบแนวคิดหรือหลักปรัชญาในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยควรพิจารณาถึงการดำเนินงานของธุรกิจทั้ง 3 ด้านให้สมดุลกัน โดยมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเหมาะสมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและสร้างโอกาสในการเติบโต และขยายขีดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจให้เข้มแข็งและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

### ■ มาตรฐาน GRI

GRI เป็นกรอบการรายงานความยั่งยืน ที่เน้นคุณภาพการรายงานมากกว่าปริมาณการรายงานโดยเฉพาะการเปิดเผยข้อมูลในประเด็นการวิเคราะห์และคัดเลือกประเด็นสำคัญของธุรกิจ (Material Aspects) และประเด็นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร (Stakeholder Analysis) GRI Standards ไม่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเพียงการรายงาน เพื่อสื่อสารเท่านั้น แต่ได้ถูกพัฒนาเพื่อเป็น Checklist ที่ช่วยให้องค์กรนำไปวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว

โดยการรายงานตาม GRI จะทำให้องค์กรเห็นช่องว่างระหว่างการดำเนินธุรกิจกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ในห่วงโซ่คุณค่า เมื่อองค์กรทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรที่จะปิดช่องว่างเหล่านั้นก็จะทำให้เกิดกระบวนการ “การพัฒนา” เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น GRI จึงเป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจไม่ใช่แค่การทำรายงานเท่านั้น ซึ่งมาตรฐานการ GRI Standards ได้ปรับปรุง มาตรฐานการรายงานเป็น GRI Standards 2021 และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มกราคม 2566 มีกระบวนการจัดทำ รายงานที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้



**ภาพแสดงกระบวนการได้มาซึ่งประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญ**

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาบริบทขององค์กร (Understand the organization's context) ซึ่งเป็นขั้นตอนการระบุประเด็นความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร จากข้อมูลภายใน และภายนอกองค์กร อาทิ การดำเนินกิจกรรมขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ การศึกษาบริบทความยั่งยืนทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม มิติผู้คน และมิติสิทธิมนุษยชน การสานสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาจากมาตรฐานทั้งในประเทศและระดับสากล ข้อมูลด้านความยั่งยืนของคู่แข่งในกลุ่มธุรกิจเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ ฯลฯ

**ขั้นตอนที่ 2** การระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง หรืออาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ (Identify actual and potential impacts) ผลกระทบทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ทั้งในมิติเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม มิติผู้คน และมิติสิทธิมนุษยชน ตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการตรวจทานธุรกิจอย่างรอบด้าน (Due diligence)

**ขั้นตอนที่ 3** การประเมินผลกระทบที่มีนัยสำคัญ (Assess the significance of the impacts) ผ่านกระบวนการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) นำมาซึ่งประเด็นความยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับบริบทขององค์กร (Material topics) โดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกระทบ ประกอบด้วย ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Severity) ระดับความน่าจะเป็น (Likelihood) การประเมินด้านสิทธิมนุษยชน (Human rights) ขนาดและขอบเขตของผลกระทบ (Scale and scope)

**ขั้นตอนที่ 4** การจัดลำดับผลกระทบที่นัยสำคัญ (Prioritize the most significant impacts for reporting) โดยกระบวนการนี้จะได้มาซึ่งประเด็นความยั่งยืนที่มีนัยสำคัญสำหรับการจัดทำรายงานความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ประเด็นความยั่งยืนจะต้องได้รับการพิจารณา หรือทวนสอบความครบถ้วนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

■ **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**

**มาตรา 65** รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

**มาตรา 76** รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือ และช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็วไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

รัฐพึงดำเนินงานให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานของรัฐ ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม โดยกฎหมายดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีมาตรการป้องกันมิให้ผู้ใดใช้อำนาจ หรือกระทำการโดยมิชอบ ที่เป็นการก้าวก่ายหรือแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ หรือกระบวนการแต่งตั้งหรือการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าว

■ **เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs)**

ประกอบด้วย 6 เป้าหมายหลัก โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. ดังนี้

**เป้าหมายที่ 7** สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้ และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 8** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมสำหรับทุกคน

**เป้าหมายที่ 9** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

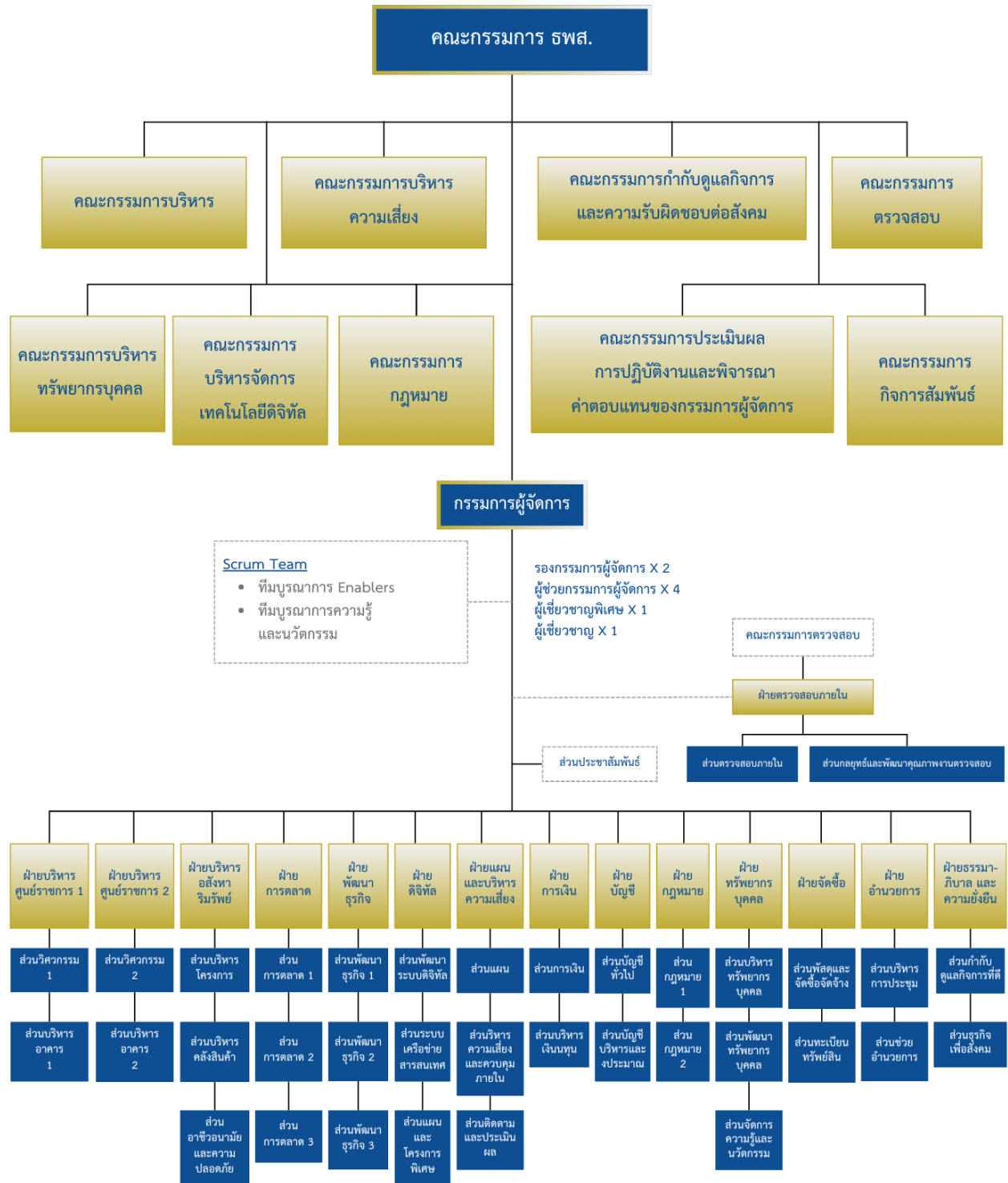
**เป้าหมายที่ 11** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิต้านทาน และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 12** สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 13** ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

## 2.2 โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี



## 2.3 นโยบายการบูรณาการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎระเบียบ (Governance Risk and Compliance : GRC)

### วัตถุประสงค์ของนโยบาย

เพื่อให้การบริหารจัดการด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการแบบองค์รวม ผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและเป้าหมายการเป็นหน่วยงานพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ เพิ่มศักยภาพการเติบโตที่ยั่งยืน และการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งนี้ นโยบายดังกล่าวให้ความสำคัญกับการยึดถือตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 รวมถึงแนวทางปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง ธพส. ดังต่อไปนี้

1. กำหนดให้มีการกำกับดูแลและส่งเสริมให้มีการบูรณาการการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) มุ่งมั่นพัฒนาการดำเนินงานสู่มาตรฐานสากล จนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ เป้าหมาย นโยบายการดำเนินกิจการ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และแผนวิสาหกิจ โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กรอบกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่บนพื้นฐานการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. มุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบ โดยการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายบนพื้นฐานของความเป็นธรรม (Fairness) เพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและสังคมโดยรวม

4. มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ (Responsibility) และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการดำเนินงานขององค์กร (Accountability) อย่างมีเหตุผล เพื่อเกิดการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และกลไกการถ่วงดุลที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการ ธพส. ผู้บริหาร และพนักงาน

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการกำกับดูแลให้องค์กรดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต โดยยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) ควบคู่กับการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency) ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความไว้วางใจอย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับพึงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ พร้อมทั้งตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ และมีนโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)

6. มุ่งมั่นบริหารจัดการแบบก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่ม (Value) ขององค์กรบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัด และความเสี่ยง รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

7. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่ (2) สำนึกในหน้าที่ด้วยการพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร (3) ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรม (4) โปร่งใสในการดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรวจสอบได้ (5) สร้างมูลค่าเพิ่มและคุณค่าแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (6) พัฒนาการกำกับดูแล ทั้งคู่มือกระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดี (7) สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ

9. คณะกรรมการ ธพส. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ

10. คณะกรรมการ ธพส. กำกับให้มีระบบบริหารจัดการที่ดีใน ธพส. โดยแต่งตั้ง คณะกรรมการชุดย่อยใน ระบบงานที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน พิจารณากลับกรองและให้ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงานเป็นไปตามระบบ กระบวนการ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

11. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ตามมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อป้องกันการสูญหาย เข้าถึง ใช้ เปลี่ยนแปลง แก้ไข หรือเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยมิชอบ

12. สื่อสารนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงาน

**เป้าหมาย :** ส่งเสริมการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

## บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

### 3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

#### (1) นโยบายภาครัฐ

##### ▪ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้าน ได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น ธพส. จึงได้พิจารณานำประเด็นที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 4 ประเด็นหลัก มาประกอบการพิจารณา ดังนี้ (1) ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (2) ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน (3) ประเด็นการบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ และ (4) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

##### ▪ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งกำหนดประเด็นและเป้าหมายต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 ฉบับ

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้ (6) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (18) แผนแม่บทประเด็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน (20) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ และ (21) แผนแม่บทประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีรายละเอียด ดังนี้

**ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน** มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับการเติบโตบนหลักของการใช้ประโยชน์ การอนุรักษ์ รักษา พื้นฟูและสร้างฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเลอย่างยั่งยืน เกิดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่เหมาะสม ลดการสร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ มีการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้งกระบวนการ เกิดฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพและความอุดมสมบูรณ์ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

**ประเด็น (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ** ส่งเสริมให้ประชาชนและบุคลากรภาครัฐมีจิตสำนึกและพฤติกรรม ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริตมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่อง แจ้งเบาะแส และต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมทั้งสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและมีมาตรการสนับสนุนและคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่รวดเร็วโปร่งใส ส่งผลให้มีคดีการทุจริตและประพฤติมิชอบลดลง แผนแม่บทด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มุ่งเน้นปลูกฝังค่านิยมสุจริต บูรณาการสร้างความร่วมมือการต่อต้านการทุจริตระหว่างภาครัฐและภาคประชาชน และพัฒนาระบบการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส เป็นที่ไว้วางใจของประชาชน

#### ■ แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่ 9 แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ด้านที่ 10 แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และด้านที่ 11 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

#### ■ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการ กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้นำมโนปรัชาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น หลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศ 13 หมุดหมาย

ธพส. นำประเด็นการพัฒนาหมุดหมายที่ 1, 3, 7, 10, 12 และ 13 มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชนเป็นหมุดหมายหลักที่เกี่ยวข้อง

#### ■ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้วิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้

ซึ่ง ธพส. ได้นำประเด็นการพัฒนาหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ข้อ 5 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยวัตถุประสงค์ คือ การมีศูนย์ราชการและอาคารของรัฐ เป็นต้นแบบอาคารประหยัดพลังงาน (Smart Building) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้

#### ■ นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568)

นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี แถลงภายหลังรับสนองพระบรมราชโองการ จะเร่งแก้ไขปัญหา 4 ด้าน ที่เป็นภัยคุกคามและส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน คือ

1. ปัญหาเศรษฐกิจ รัฐบาลจะดำเนินมาตรการ ลดรายจ่าย ค่าครองชีพ ค่าพลังงาน ค่าเดินทาง ขนส่ง ให้แก่ประชาชน แก้ปัญหานี้สินให้แก่เกษตรกร และผู้มีรายได้น้อย สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน และชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นฐานรากของสังคมไทย
2. ปัญหาความมั่นคง รัฐบาลจะดำเนินมาตรการแก้ปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทย-กัมพูชา ด้วยแนวทางสันติภาพ ลดการสูญเสียของประชาชน โดยยึดหลักการประเทศไทยต้องไม่เสียดินแดน และคนไทยต้องไม่เสียประโยชน์ การชดเชยให้กับประชาชนผู้ประสบภัย ต้องได้รับอย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกหลังคาเรือน
3. ปัญหาภัยธรรมชาติ รัฐบาลจะจัดทำระบบเตือนภัย ระบบป้องกันภัย ระบบการเยียวยาฟื้นฟู และระบบการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ประชาชนผู้ประสบภัย อย่างรวดเร็ว ทันทั่วถึง สมเหตุสมผล และเป็นธรรม
4. ปัญหาภัยสังคม รัฐบาลจะปราบปรามขบวนการค้ายาเสพติด ค้ามนุษย์ สแกมเมอร์ การพนัน และการพนันออนไลน์อย่างจริงจัง โดยสร้างความร่วมมือกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ เพื่อกำจัดภัยสังคมทุกรูปแบบ

#### ■ นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ “อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้เอื้อต่อการประกอบกิจกรรมอุตสาหกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม”

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2) การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง 4) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 5) การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลและมีอาชีพ

▪ **ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)**

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน” โดยกรมธนารักษ์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ 2) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และ 3) การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง จากประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ธพส. จึงได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานภารกิจด้านที่ราชพัสดุระยะ 20 ปี ของกรมธนารักษ์มาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ธพส. ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

▪ **นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)**

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ด้าน ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพ ที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

▪ **นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)**

นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฉบับสมบูรณ์นี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ คือ “บริการที่สำคัญของประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม” โดยมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถ (บุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี) (Capacity), การบูรณาการความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือทางไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (Partnership), สร้างบริการภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติได้ (Resilience), สร้างศักยภาพของหน่วยงานระดับชาติให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (Standard) โดย ธพส. ต้องนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

▪ **แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)**

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้โมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2564 โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนปฏิบัติการ BCG พ.ศ. 2564 – 2570 เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียวเข้าด้วยกัน ผ่านการใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมของ

ประเทศอย่างสมดุล ครอบคลุม และทั่วถึง สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

▪ **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ**

(ฉบับปรับปรุง) ประกอบด้วย กิจกรรมปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญใน 5 กิจกรรม ดังนี้

กิจกรรมปฏิรูปที่ 1 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการต่อต้านการทุจริต

กิจกรรมปฏิรูปที่ 2 การพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและพัฒนาระบบคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแสการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ

กิจกรรมปฏิรูปที่ 3 การพัฒนากระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติในการดำเนินคดีทุจริต ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

กิจกรรมปฏิรูปที่ 4 การพัฒนาระบบราชการไทยให้โปร่งใส ไร้ผลประโยชน์

กิจกรรมปฏิรูปที่ 5 การพัฒนามาตรการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบายในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่

▪ **แผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570)**

แผนปฏิบัติการฯ ซึ่งเป็นกรอบนโยบายหลักของรัฐที่มุ่งให้รัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจดำเนินงานโดยเคารพสิทธิมนุษยชนในทุกมิติของการประกอบธุรกิจ ตามหลักการ UNGPs โดยครอบคลุมตั้งแต่การบริหารทรัพยากรบุคคล ห่วงโซ่อุปทาน การดำเนินโครงการ การลงทุน จนถึงความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม

**ประเด็นสาระสำคัญที่รัฐวิสาหกิจต้องนำไปดำเนินการ สรุปได้ดังนี้**

1) **การกำหนดนโยบายและกรอบการกำกับดูแลกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิทธิมนุษยชน** อย่างเป็นทางการ ทบทวนกฎ ระเบียบ และข้อบังคับองค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมาย มาตรฐานแรงงาน และหลักการสากล รวมทั้งขยายผลไปยังบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และห่วงโซ่อุปทาน

2) **การคุ้มครองแรงงานและสวัสดิการ** เคารพสิทธิแรงงาน ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานอย่างเคร่งครัด จัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสม ส่งเสริมความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติในการจ้างงาน และสนับสนุนวัฒนธรรมความหลากหลายเท่าเทียมในองค์กร

3) **การดูแลชุมชน ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม** ดำเนินโครงการโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม จัดให้มีการประเมินผลกระทบ เปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศให้สอดคล้องกับเป้าหมายประเทศ

4) **การเคารพและคุ้มครองนักปกป้องสิทธิมนุษยชน** จัดให้มีมาตรการป้องกันการกลั่นแกล้ง การฟ้องคดี หรือการเลือกปฏิบัติต่อผู้ที่ใช้สิทธิหรือปกป้องสิทธิมนุษยชน และส่งเสริมความเข้าใจบทบาทของนักปกป้องสิทธิในองค์กร

5) **การลงทุนและห่วงโซ่อุปทานอย่างรับผิดชอบ** ดำเนินการลงทุนโดยเคารพสิทธิมนุษยชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ กำกับดูแลให้คู่ค้า ผู้รับเหมา และผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานปฏิบัติตามมาตรฐานเดียวกัน

6) **การประเมินความเสี่ยงและผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน** จัดทำการประเมินผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชนโดยรอบด้าน (HRDD) เป็นระบบครอบคลุมการดำเนินงานขององค์กร และเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ

7) กลไกการร้องเรียนและการเยียวยา จัดให้มีช่องทางร้องเรียนที่เข้าถึงได้สะดวก มีความเป็นอิสระและคุ้มครองข้อมูลผู้ร้องเรียน พร้อมระบบเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบอย่างเป็นธรรม

8) การพัฒนาองค์ความรู้และการสื่อสาร ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสิทธิมนุษยชนแก่บุคลากร คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความตระหนักรู้และวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

■ **แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570)**

สาระสำคัญที่รัฐวิสาหกิจต้องนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนและดำเนินงาน ได้แก่

1) การกำหนดนโยบายด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาล ให้มีนโยบาย จรรยาบรรณ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น การต่อต้านการทุจริต การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การงดรับของขวัญ การแสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปิดเผยเป็นธรรม ตรวจสอบได้ และกล้าแจ้งเหตุไม่ชอบมาพากล โดยมีระบบรับแจ้งเบาะแสและการคุ้มครองผู้ร้องเรียน

3) การพัฒนาบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรม บูรณาการการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึงเชื่อมโยงกับการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง

4) การป้องกันความเสี่ยงด้านการทุจริต จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตและกำหนดมาตรการควบคุมภายในเพื่อป้องกันและลดโอกาสการทุจริตอย่างเป็นระบบ

5) การติดตามและรายงานผลด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาล มีระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

6) การสื่อสารและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารเชิงรุกให้สังคมรับรู้ถึงแนวทางการดำเนินงานที่โปร่งใสและมีคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์องค์กร

■ **ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)**

1) ธพส. ควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่นๆ ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธพส. ที่เป็นแนวโน้มในอนาคต เช่น การบริหารจัดการอาคารที่รองรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) หรือโครงการที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้ ธพส. มีรายได้ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2) ธพส. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลการจัดการความรู้และนวัตกรรม มาปรับใช้ทั้งการให้บริการและการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงควรมีการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ดังกล่าวให้มีความท้าทาย ตรงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตลอดจนมีการนำผลจากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรม และจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ดังกล่าวลงระบบดิจิทัล

สคร. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

1) ในปี 2567 ธพส. มีการปรับปรุงงบลงทุนหลายครั้ง โดยเฉพาะศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 พื้นที่โซน ซี ซึ่งเป็นรายงานเดิม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการวางแผนการลงทุน และอาจส่งผลให้การเบิกจ่ายงบลงทุนขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น คณะกรรมการ ธพส. ควรกำกับดูแลการวางแผนการลงทุนประจำปีของ ธพส. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ธพส. ควรพิจารณานำข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

## (2) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธพส. ได้น้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการ อสังหาริมทรัพย์ให้เกิดสมดุลและยั่งยืน ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการมีความรู้และคุณธรรม

## (3) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S)

### ■ การเปลี่ยนแปลงทางประชากร (Demographic Shifts)

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์ เพศ และเชื้อชาติ มีผลกระทบต่อการทำธุรกิจมาโดยตลอด ในปัจจุบัน มีสองปัจจัยที่โดดเด่นและกำลังเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมอย่างมาก คือ สังคมผู้สูงอายุและการขยายตัวของประชากรวัยแรงงานที่ไม่สมดุล โดยในบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ รวมถึงประเทศไทย มีสัดส่วนผู้สูงอายุต่อบุคลากรวัยแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งหมายถึงความไม่เพียงพอของระบบสวัสดิการสังคมหรืองบประมาณภาครัฐในอนาคต ในทางตรงกันข้ามบางประเทศ เช่น แอฟริกาและอินเดีย มีการเติบโตของจำนวนประชากรวัยทำงานเพิ่มสูงขึ้นมาก ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนของอาหาร ที่อยู่อาศัย และการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงปัญหาในการว่างงานในอนาคต เป็นต้น

### ผลกระทบต่อ ธพส.

- การขาดแคลนแรงงาน : การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในอนาคตของ ธพส. หากไม่มีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

- การขยายตัวของสังคมเมือง : ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานภาครัฐภายในกระทรวงมหาดไทย ที่อาจจะมีข้อจำกัดในการจัดตั้งงบลงทุนในการก่อสร้าง

### ■ การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคม (Social Instability)

การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เท่าเทียมทางสังคมนำมาสู่ปัญหาทางสังคมที่มีความสำคัญและมีผลร้ายเพิ่มมากขึ้นในทุกประเทศทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น ความเหลื่อมล้ำทางสังคมที่จำกัดการเข้าถึงเงิน อำนาจ การศึกษา และอื่น ๆ ในแต่ละพื้นที่ที่มีสังคมที่แตกต่างกัน สังคมผู้สูงอายุที่กำลังเป็นปัญหาในหลาย ๆ ประเทศ การแบ่งพรรคแบ่งพวกทางการเมืองที่นำไปสู่การแบ่งแยกและการไม่ไว้วางใจในหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรในประเทศ เป็นต้น

### ผลกระทบต่อ ธพส.

- แรงกดดันในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน : ต้องสร้างความเชื่อมั่นในสังคมว่าโครงการขององค์กรจะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน
- ความโปร่งใส : การเผชิญกับความคาดหวังให้รายงานความคืบหน้าและผลกระทบของโครงการต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเปิดเผย รวมถึงความคาดหวังในการกำกับคู่ค้าคู่ความร่วมมือให้มีการดำเนินงานที่ต้องโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

#### (4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)

##### ▪ Smart Building : มาตรฐานของอาคาร DGNB

(Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐาน DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้อาคารสามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่โซนเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

แนวโน้มของการขยายตัวของอาคารสำนักงานในระดับเกรด A+ มีแนวโน้มการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยหากพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับESG Maturity พบว่า ในหลายประเด็นเช่น Smart Management and Control System และ Building Net Zero Target ล้วนเป็นสิ่งที่ ธพส. กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศูนย์ราชการ Zone C

##### ▪ เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะ หมายความว่า เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย และชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและการบริหารจัดการเมือง ลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรของเมืองและประชากรเป้าหมาย โดยเน้นการออกแบบที่ดี และการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและภาคประชาชนในการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวคิดการพัฒนา เมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขอย่างยั่งยืน

#### ■ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends)

- ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว : ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อ ESG เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม : จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนในการดำเนินงาน
  - โอกาสจาก AI และ IoT : เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ
  - ความเสี่ยงทางไซเบอร์ : ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัล อาจเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์
  - การขยายตัวของสังคมเมือง : ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต
  - การขาดแคลนแรงงาน : การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการสรรหาคูคลองที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น
  - โอกาสจาก AI และ IoT : เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ
  - ความเสี่ยงทางไซเบอร์ : ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัลอาจเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์
  - การขยายตัวของสังคมเมือง : ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต
  - การขาดแคลนแรงงาน : การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการสรรหาคูคลองที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น
  - Digitalization & Smart Building

**ผลกระทบ** : อาคารที่ไม่มีการปรับปรุงเทคโนโลยีอาจเสียเปรียบในการแข่งขัน

**โอกาส** : ความต้องการระบบบริหารจัดการอาคารอัจฉริยะ (Smart Building System) เพิ่มขึ้น

#### (5) สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากลเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ (1) การพัฒนามนุษย์ (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (2) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป (3) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี และสอดคล้องกับธรรมชาติ (4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุขและไม่แบ่งแยก และ (5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ได้แก่ เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม และเป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

#### ■ แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)

ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งย่อมาจาก Environment, Social, และ Governance ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่ชี้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสาร กับลูกค้า Suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างไร และ Governance เป็นหลักการที่ชี้วัดว่าบริษัทมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

#### ■ BCG Model

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนา สังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทย มีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิด เศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลกเกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

#### ■ การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)

ปัจจุบันการออกแบบอาคารเขียว เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจค่อนข้างมากเนื่องจากกระแส การเปลี่ยนสภาพภูมิอากาศของโลก และการคำนึงถึงการประหยัดพลังงานและรักษาสภาพแวดล้อมหลายหน่วยงาน หันมาพึ่งพาเกณฑ์อาคารเขียว ซึ่งเป็นเกณฑ์การให้คะแนนความเขียวในการคำนึงถึงการลดใช้พลังงานและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมของอาคารด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ตั้งและการออกแบบส่งเสริมการลดการใช้รถยนต์ การมีเปิดพื้นที่ โถงที่มีคุณภาพ การไม่สร้างผลกระทบต่อพื้นที่รอบข้าง ทั้งระหว่างการก่อสร้างและเมื่ออาคารเสร็จแล้ว การประหยัดพลังงานและน้ำในอาคาร การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการคำนึงถึงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมด้านอากาศ แสงสว่างและอุณหภูมิภายในอาคาร

### ปี 2566

“อาคารโกลด์เด็นเพลซ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ” ได้รับการพิจารณาให้ผ่านเกณฑ์ TREE-NC ในระดับ GOLD ในการประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ หรือ TREE-NC จากสถาบันอาคารเขียวไทย ตอกย้ำอาคารประหยัดพลังงาน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัลมาตรฐานอาคารยั่งยืน EDGE ระดับ ADVANCED จาก GBCI ตอกย้ำความมุ่งมั่นการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอาคารเขียว เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็นอาคารต้นแบบ อนุรักษ์พลังงานใช้พลังงานเป็นศูนย์ (Net Zero Building)

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับรางวัลฉลากแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน หรือรางวัล BEC Award จากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

### ปี 2567

- บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับใบประกาศเกียรติคุณ จาก “โครงการสนับสนุน กิจกรรมลดก๊าซเรือนกระจก” (Low Emission Support Scheme : LESS)

- โครงการอาคารสำนักงานชอยพหลโยธิน 11 ได้ดำเนินการลงทะเบียนโครงการเพื่อขอรับการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (TREES) กับสถาบันอาคารเขียวไทย ประเภทการประเมินการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ มีขนาดพื้นที่ 9,975 ตร.ม. พื้นที่ใช้สอย 6,543 ตร.ม. อาคาร 4 ชั้น มูลค่าโครงการ 261.610 ล้านบาท สถานะโครงการปัจจุบัน ธพส. จัดส่งเอกสารรอบ 2

- โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต ธพส. ได้ดำเนินการลงทะเบียนโครงการเพื่อขอรับการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (TREES) กับสถาบันอาคารเขียวไทย ประเภทการประเมินการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ โดยมีขนาดพื้นที่ 1,363.02 ตร.ม. พื้นที่ใช้สอย 3,800 ตร.ม. อาคาร 4 ชั้น มูลค่าโครงการ 117 ล้านบาท สถานะโครงการปัจจุบันอยู่ในระหว่างจัดทำเอกสารรายงานฉบับสมบูรณ์

### ปี 2568

- โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต ได้ผ่านการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์ TREE-NC ในระดับ GOLD จากสถาบันอาคารเขียวไทย

- การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นแนวคิดที่ริเริ่มโดย สภาธุรกิจโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (World Business Council for Sustainable Development หรือ WBCSD) โดย WBCSD ได้กำหนดแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานด้านธุรกิจ ประสบความสำเร็จในเชิงนิเวศเศรษฐกิจ 7 ประการ ดังนี้

- 1) ลดการใช้ทรัพยากรหรือวัตถุดิบในการผลิตและการบริการ
- 2) ลดการใช้พลังงานในการผลิตและการบริการ
- 3) ลดการระบายสารพิษออกสู่สิ่งแวดล้อม

- 4) เสริมสร้างศักยภาพการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่
- 5) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรหมุนเวียน
- 6) เพิ่มอายุของผลิตภัณฑ์ และ
- 7) เพิ่มระดับการให้บริการแก่ผลิตภัณฑ์และเสริมสร้างธุรกิจบริการ

ทั้งนี้ คำว่า Eco-efficiency มาจากการรวมกันของคำว่า Ecology ที่แปลว่าระบบนิเวศ และ Economy ที่แปลว่าเศรษฐกิจ กับคำว่า Efficiency ที่แปลว่าประสิทธิภาพ

เป้าหมายหลักสำคัญของ Eco-efficiency คือ การสร้างสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการปกป้องรักษาระบบนิเวศไปพร้อมๆ กัน ด้วยวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและลดการปล่อยมลพิษซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม

- Carbon Neutrality / Net zero emissions

“Carbon neutrality” หรือ ความเป็นกลางทางคาร์บอน คือ การที่ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO<sub>2</sub>) เข้าสู่ชั้นบรรยากาศเท่ากับปริมาณคาร์บอนที่ถูกดูดซับกลับคืนมาผ่านป่าหรือวิธีการอื่น ส่วน “Net zero emissions” หรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ คือ การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุล เท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสภาวะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า net zero emissions ได้ ก็แปลว่าเราสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ ทั้งนี้ Net zero emissions คล้ายกับ Carbon neutrality แต่เป็นมิติที่กว้างกว่าแค่การปล่อยคาร์บอน คือ พิจารณาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดที่ส่งผลให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้น (สามตัวหลัก ได้แก่ CO<sub>2</sub> CH<sub>4</sub> และ N<sub>2</sub>O) จึงเห็นได้ว่าเป็นกลางทางคาร์บอนเป็นเป้าหมายเริ่มต้นสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ นอกจากนี้ โดยมาก net zero emissions เป็นเป้าหมายที่ตั้งในระดับประเทศ หรือหากเป็นเป้าหมายระดับองค์กรตามคำนิยามที่เห็นพ้องกันต้องมีการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ตลอดทั้งห่วงโซ่การผลิตทั้งต้นน้ำปลายน้ำ จึงเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายกว่าความเป็นกลางทางคาร์บอน

การบรรลุเป้าหมาย Carbon neutrality นั้นอาจเป็นเป้าหมายระดับบุคคล องค์กร หรือประเทศ สามารถทำได้โดยการ "ลด" และ "ชดเชย" (lower & offset) การปล่อยคาร์บอนจนเป็นกลาง ซึ่งมาตรการ "ลด" การปล่อยคาร์บอนหรือก๊าซเรือนกระจก ได้แก่ การลดหรือละกิจกรรมบางอย่างที่ไม่จำเป็น (เช่น กิจกรรมโลจิสติกส์) การใช้เทคโนโลยีการผลิตและการจัดการของเสียที่สะอาดขึ้น หรือการใช้พลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ หรือ พลังงานลม เป็นต้น และหากยังมีการปล่อยคาร์บอนอยู่ ก็ "ชดเชย" หรือ offset คาร์บอนที่ยังปล่อยอยู่ผ่านกิจกรรมที่ไปลดคาร์บอนที่อื่น เช่น การปลูกป่า การลงทุนในพลังงานหมุนเวียน หรือการซื้อคาร์บอนเครดิต เป็นต้น

ส่วนการบรรลุเป้าหมาย Net zero emissions นั้นโดยมากเป็นเป้าหมายระดับประเทศ และหลังจากความพยายาม "ลด" การปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถทำได้แล้ว กิจกรรมในบางอุตสาหกรรมก็อาจยังมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอยู่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ก็ให้ใช้ มาตรการ "กำจัด" ก๊าซเรือนกระจกผ่านกิจกรรมที่สามารถดูดซับก๊าซเรือนกระจกออกจากชั้นบรรยากาศในระยะยาว เช่น การปลูกป่า การปลูกพืชคลุมดินเพิ่มเติมในพื้นที่เกษตรเพื่อเพิ่มการตรึงคาร์บอนในดิน หรือใช้เทคโนโลยีในการดูดคาร์บอนที่ดักจับและกักเก็บโดยตรง

#### ■ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศกำลังส่งผลกระทบต่อเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมนุษยชาติทั่วโลกจำเป็นต้องร่วมมือกันเพื่อบรรเทาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง รวมถึงมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนจากอุณหภูมิโลกที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและคาดว่าจะสูงขึ้นถึง 1.5 องศาเซลเซียส เหนือระดับก่อนยุคอุตสาหกรรมในปี 2030 ซึ่งการที่อุณหภูมิโลกมีอัตราการเพิ่มขึ้นในระดับนี้จะทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่บ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การหยุดชะงักทางธุรกิจของบริษัทในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีโอกาสทำให้เมืองใหญ่หลายแห่งทั่วโลกถูกน้ำท่วมบางส่วน ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง และมีความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อความเพียงพอของอาหารและโภชนาการ และทรัพยากรน้ำ ดังนั้นจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ รัฐบาล องค์กรและผู้บริโภค จะต้องมีการแสดงความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการปล่อย CO2 และพฤติกรรมที่ไม่ยั่งยืนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผ่านการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย การสร้างแรงจูงใจ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อ เป็นต้น

##### ผลกระทบต่อ ธพส.

- ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม : จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนของต้นทุนในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานก่อสร้างอาคารที่มีมาตรฐานรองรับอาคารสีเขียวที่มีต้นทุนที่สูงขึ้น รวมถึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการพัฒนาและซ่อมแซม

- ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว : ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อประเด็น ESG เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงธุรกิจในอุตสาหกรรมอาคารสำนักงานและ Office ให้เช่า ส่งผลให้โอกาสในการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสีเขียวในอาคารสำนักงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น

#### ■ Eco-Friendly Design

เป็นการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทรนด์ Eco-Friendly 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) เทรนด์ Eco-Friendly ธรรมชาติรายล้อมด้วย Biophilic Design เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดี นึกออกแบบจึงหวนกลับมาที่แนวคิด Biophilic Design หรือการออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความเป็นธรรมชาติ โดยดึงองค์ประกอบอย่างต้นไม้ สายน้ำ สายลม และแสงเงามาดีไซน์เป็นงานสถาปัตยกรรมที่สวยงาม การจัดสรรพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ได้มากที่สุดแม้ในพื้นที่จำกัด เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยทั้งในแง่การใช้งานและอารมณ์ความรู้สึก

2) **เทรนด์ Eco-Friendly การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ** บริษัทอสังหาริมทรัพย์จึงลงทุนมากขึ้น ด้วยการนำวัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ผนังเพิ่มขึ้นฉนวนป้องกันความร้อน หน้าต่างสะท้อนแสงยูวี หลังคาแบบ Shingle Roof ที่มีคุณสมบัติทนทานต่อแสงแดด ไม่สะสมความร้อน หรือการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ ซึ่งทั้งหมดสามารถลดการใช้พลังงานของอาคารได้ด้วยการศึกษาวิธีประหยัดแอร์

3) **เทรนด์ Eco-Friendly กับนวัตกรรม Smart Home** ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดโซลูชันใหม่ ๆ เพื่อชีวิตสะดวกสบาย Internet of Things เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรม Smart Home เกิดขึ้นจริงผ่านระบบ Home Automation โดยทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารเชื่อมโยงกันได้และสามารถควบคุมระยะไกลผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน ซึ่งกำลังเป็นบรรทัดฐานการก่อสร้างบ้านที่สร้างความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากช่วยลดปัญหาการเปิดไฟ เปิดแอร์ทิ้งไว้ รวมทั้งสร้างสมดุลการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในแบบ Eco-Friendly เช่น การคำนวณการส่องสว่างของแสงอาทิตย์เพื่อกำหนดการเปิด-ปิดหลอดไฟในบ้านเท่าที่จำเป็น หรือระบบปรับและระบายอากาศ HVAC ที่ช่วยรักษาอุณหภูมิของห้องอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4) **เทรนด์ Eco-Friendly กับความปลอดภัยและสุขภาวะ** เป้าหมายสูงสุดของการออกแบบและสร้างบ้าน คือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย การเป็นเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยและสุขที่ยั่งยืนซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการจัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีในแบบ Eco-Friendly อย่างเช่น การออกแบบแปลนบ้านลักษณะตัว L ทำให้มีหน้าต่างได้มากกว่าหนึ่งด้านจึงรับแสงธรรมชาติได้ดีขึ้น ซึ่งต่างทราบกันดีว่าแสงธรรมชาตินั้นมีคุณมหาศาลต่อการดำรงชีวิตหรือการออกแบบฝ้าเพดานสูง Double Space เพื่อการไหลเวียนอากาศที่ดี ลดปัญหากลิ่นอับ ไรฝุ่นสะสม จึงสุดลมหายใจได้

5) **เทรนด์ Eco-Friendly ด้วยการจัดภูมิสถาปัตยกรรมเพื่อความยั่งยืน** นอกจากพื้นที่ภายในบ้านแล้วพื้นที่ภายนอกหรือภูมิสถาปัตยกรรมก็ช่วยส่งเสริมเทรนด์ Eco-Friendly โดยเราเห็นได้ชัดจากความพยายามสร้างพื้นที่สีเขียวในรูปแบบต่าง ๆ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นมากกว่าแค่สนามหญ้าสวย ๆ ทั้งการจัดสวนแนวตั้งที่เป็นการใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าที่สุด การสร้างแปลงผักสวนครัว ในชุมชนทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองพร้อม ๆ กับมีส่วนช่วยดูแลโลกใบนี้ด้วยการลดการใช้พลังงานด้านการขนส่งและทรัพยากรบางประเภท และการเลือกปลูกพรรณพืชพื้นถิ่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลต้นไม้ เป็นต้น

#### ■ Universal Design

Universal Design (UD) หรือ อารยสถาปัตยกรรม คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการต่าง ๆ ให้กับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนปกติ เด็กเล็ก สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เพื่อลดอุปสรรคในการใช้งาน สร้างขึ้นเพื่อความเสมอภาคในการเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ออกแบบมาเพื่อเป็นสังคมที่มีคุณภาพเพื่อให้ทุกคนใช้บริการกันได้อย่างเท่าเทียมนั่นเอง หลักการสำคัญก็คือ “เข้าถึงง่าย สะดวก ปลอดภัย ทั่วถึง และเท่าเทียม” ประโยชน์ของ Universal Design มีมากมาย อาทิ ทำให้การดำเนินชีวิตของคนทุกกลุ่มมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น มีความปลอดภัยในการใช้บริการและลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุ โดยคนทุกคนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และใช้บริการได้อย่างเสมอภาคเท่าเทียม โดยไม่มีการแบ่งแยก เป็นต้น

## ■ หลัก 7 ประการของ Universal Design

Universal Design เป็นแนวความคิดสากลที่องค์การสหประชาชาติได้พยายามเผยแพร่และส่งเสริมตลอดมาจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้ผู้พิการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตในอาคารและสิ่งแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหลักการของ Universal Design ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่

- 1) ใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness) : ออกแบบมาเพื่อการใช้งานได้กับทุกคนทุกกลุ่ม เช่น อ่างล้างมือสองระดับในห้างสรรพสินค้าเพื่อให้บริการได้ทั้ง ผู้ใหญ่ เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ เป็นต้น
- 2) ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility) : ออกแบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานได้ คือ ความสามารถในการปรับระดับ สูง-ต่ำ ซ้าย-ขวาได้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่ถนัดซ้ายและถนัดขวาได้ตามความต้องการ เช่น ก๊อกน้ำที่สามารถปรับหัวก๊อกไปในทิศทางที่ถนัดได้ เป็นต้น
- 3) ใช้งานได้อย่างเรียบง่าย (Simplicity) : ออกแบบโดยเน้นให้เข้าใจง่าย อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้งานได้ง่าย เช่น สวิตช์ไฟที่ง่ายต่อการเปิด-ปิด มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน เป็นต้น
- 4) ใช้งานด้วยความเข้าใจ (Understanding) : ออกแบบโดยให้มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย ลดช่องว่างในด้านภาษา เช่น สัญลักษณ์ของห้องน้ำในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น
- 5) ใช้งานได้อย่างปลอดภัย (Safety) : การใช้งานที่ผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น การออกแบบจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การสร้างราวจับกันลิ้น หรือ การออกแบบอุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีความคงทน เพื่อป้องกันการอันตรายและการถูกขีดข่วน เป็นต้น
- 6) ใช้งานได้แม้ออกแรงน้อย (Energy Conservation) : ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทุ่นแรงให้แก่ผู้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกได้ง่าย เช่น บานเลื่อนอัตโนมัติ หรือที่จับแบบก้านโยก ซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้ใช้ออกแรงน้อยกว่าลูกบิด เป็นต้น
- 7) ใช้งานได้ในขนาดและพื้นที่ที่เหมาะสม (Size and space) :

พื้นที่อันจำกัดสามารถทำให้เกิดปัญหาได้กับผู้ใช้ที่มีข้อจำกัด เช่น เป็นผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ ดังนั้น การออกแบบจึงควรคำนึงถึงพื้นที่สำหรับการขึ้น-ลง การหมุนตัว หรือกลับรถได้ด้วย เช่น ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่พิเศษเพื่อให้รถเข็นเข้า-ออกได้อย่างสะดวก หรือ ที่จอดรถสำหรับผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ โดยมีพื้นที่กว้างกว่าที่จอดรถของคนปกติทั่วไป เป็นต้น

## ■ มาตรฐานอาคาร LEED

LEED หรือ Leadership in Energy and Environmental Design เป็นระบบการให้คะแนนอาคารสีเขียว หรือ Green Building ที่ได้รับความนิยมทั่วโลก LEED ได้รับการคิดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างอาคารที่ดีต่อสุขภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทั้งเงินและทรัพยากร อาคารต่าง ๆ ที่ต้องการมีเครื่องยืนยันถึงความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจึงมุ่งที่จะได้รับใบรับรองจาก LEED ซึ่งขณะนี้ได้ขยายไปกว่า 165 ประเทศทั่วโลกแล้ว เพื่อเป้าหมายที่จะทำให้ภาครัฐและเอกชนที่ต้องสร้างอาคารทั่วโลกให้ความสนใจกับการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

โดยการรับรองของ LEED แบ่งออกเป็น 4 ระดับ Certified, Silver, Gold และ Platinum ซึ่งจะได้รับตามแต่มีการให้คะแนนจากหลากหลายหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็น สถานที่ตั้งและการเดินทาง, อยู่ในพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, มีการบริหารการใช้น้ำอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ, มีการบริหารการจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ, วัสดุที่ใช้และแหล่งที่มา, สภาพแวดล้อมภายในอาคาร, การใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ เป็นต้น

#### ■ มาตรฐานอาคาร WELL

WELL Building Standard คือมาตรฐานทางสุขภาวะที่เริ่มต้นขึ้นในประเทศแคนาดา โดยภายหลังทางผู้จัดตั้งได้ร่วมมือกับกลุ่มผู้พัฒนามาตรฐาน LEED จากสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งสถาบัน IWBI (International WELL Building Institute) เป็นมาตรฐานแรกของโลกที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพการอยู่อาศัยของผู้ใช้อาคาร เพื่อให้สามารถอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติในปัจจุบันได้ โดยก่อนหน้านี้จะมีการก่อตั้ง IWBI มาตรฐานด้านสุขภาวะเป็นเพียงแค่ส่วนเล็กๆ ในมาตรฐานอื่นๆ อย่าง LEED หรือ ISO ซึ่งมักจะเน้นไปที่การบริหารทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานของอาคาร เพื่อให้เป็นอาคารที่สามารถลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมได้ และเพื่อให้อาคารที่ออกแบบภายใต้มาตรฐานเหล่านั้นเป็นอาคารที่เป็นมิตรต่อธรรมชาติ หรือที่เราเรียกว่า “อาคารเขียว”

WELL Building Standard มีรูปแบบการประเมินอาคารอย่างชัดเจน ภายใต้แนวคิดที่สำคัญ 7 ข้อ อันมีองค์ประกอบเบื้องต้นดังนี้

- 1) Air (อากาศ) คุณภาพของอากาศต้องบริสุทธิ์ ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์ ฝุ่น PM2.5 และมีความชื้นที่เหมาะสมกับการอยู่อาศัย
- 2) Water (น้ำ) น้ำที่ใช้ในอาคารต้องสะอาด ปลอดภัย ต้องมีอุปกรณ์การคัดกรองที่ดี ไม่มีสารตะกั่วหรือสารพิษอื่น ๆ เจือปนในระบบ
- 3) Nourishment (สาธารณสุขโภชนาการ) คือการมีอาหารสดใหม่ไร้สารพิษ มีการปรุงอย่างถูกสุขลักษณะ และเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย
- 4) Light (แสง) การมีแสงที่ดีต้องไม่ใช่แค่มีความสว่างในเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพการแยงตา และการมองเห็นสีด้วย
- 5) Fitness (การออกกำลังกาย) คือการมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ร่างกายได้เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร
- 6) Comfort (สภาพแวดล้อม) สร้างสภาพแวดล้อมของการใช้งานอาคารให้มีเสียง แสง และอุณหภูมิที่ทำให้ผู้อยู่สบาย ปราศจากสิ่งรบกวน
- 7) Mind (จิตใจ) คือการเป็นสถานที่ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายสบายใจ อาจใกล้ชิดธรรมชาติ หรือทำให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น

#### ■ มาตรฐาน EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies)

เป็นมาตรฐานอาคารเขียวและการวัดผลการก่อสร้างอย่างยั่งยืน เป็นนวัตกรรมในการรับรองมาตรฐานความเป็นเลิศในการออกแบบอาคาร สำหรับตลาดเกิดใหม่ของบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มธนาคารโลกคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม EDGE มีหัวข้อในการให้คะแนนความคล้ายคลึงกับ LEED ที่เน้นการออกแบบอาคารที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินการลด CO2 (Carbon Footprint) เพิ่มเข้าไปภายใต้มาตรฐานของ EDGE การผ่านการรับรองเกณฑ์ EDGE จะต้องมีการตรวจสอบเอกสารประเมินและการตรวจประเมินหน้างานจริงเช่นเดียวกับ WELL แต่ใบรับรองของ EDGE เป็นใบรับรองแบบถาวร ไม่ต้องต่ออายุใบรับรอง โดยเกณฑ์การประเมินจะมีทั้งหมดแค่ 3 ข้อหลักโดยมีหมวดหัวข้อวัสดุที่แตกต่างจากเกณฑ์อื่นๆซึ่งเน้นเรื่องการประเมินพลังงานในการผลิตวัสดุ (Embodies energy) ของวัสดุที่ใช้ภายในโครงการ

#### ■ มาตรฐานอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐาน DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่ในเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

#### ■ มาตรฐาน WELL Health-Safety Rating (WELL HSR)

เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดย IWBI เพื่อช่วยให้อาคารต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามแนวทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยในทุกมิติ โดยการรับรองนี้มีบทบาทสำคัญต่ออาคารที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพของผู้อยู่อาศัย และสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังยืนยันได้ถึง การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการรักษาและดูแลสภาพการทำงานหรือการอยู่อาศัยที่เหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้อาคาร และ ยืนยันว่าอาคารนั้นปฏิบัติตามมาตรฐานล่าสุด เพื่อให้ผู้ใช้อาคารทุกคนมั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยและ สุขภาพที่ดี

#### ■ มาตรฐาน FITWEL

ริเริ่มโดย กรมควบคุมโรคสหรัฐอเมริกา (CDC) และดำเนินการโดย Center for Active Design (CfAD) ซึ่งเป็นองค์กรตรวจประเมินและจัดอันดับอาคารเพื่อคุณภาพชีวิตผู้ใช้งาน ด้วยเป้าหมายให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพที่ดีของผู้ใช้งาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อซึ่งเป็น สาเหตุของความเจ็บป่วยและเสียชีวิตของคนทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแต่ส่งผลกับสุขภาพของบุคคล แต่ยังมีผลกระทบต่อ ด้านเศรษฐศาสตร์จากประสิทธิภาพการทำงานไม่เต็มที่ และค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพในองค์กร

#### ■ มาตรฐานอาคารเขียวไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES

เกณฑ์อาคารเขียวไทย หรือ TREES นั้น ถูกพัฒนาและเผยแพร่โดยสถาบันอาคารเขียวไทย เพื่อเป็น แนวทางการพัฒนาอาคารให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดอายุ การใช้งานของอาคาร และการนำเกณฑ์ TREES มาใช้นั้นถือเป็นการส่งเสริมการใช้เกณฑ์อาคารเขียวในประเทศ รวมถึงสร้างภาพลักษณ์การเป็นอาคารเขียวที่เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประเทศไทย

เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES - NC อาคารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้อาคารมีสุขภาพดีช่วยลดการเจ็บป่วย ด้วยการก่อสร้างอาคารให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง จากการรีไซเคิลวัสดุ ลดของเสีย เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม

#### ■ ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001

เป็นมาตรฐานสากลที่ให้ข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้วยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่ลูกจ้างและบุคลากรอื่น ๆ

##### ความสำคัญของมาตรฐาน ISO 45001

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย International Standardization and Organization (OHSMS ISO 45001:2018)

- เพื่อยกระดับให้องค์กรมีการบริหารจัดการและมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System ; ISO 45001)

- เพื่อลดอุบัติเหตุและอันตรายในสถานที่ทำงาน สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

#### ■ พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562

มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 มีนาคม 2562 ซึ่งกฎหมายดังกล่าวกำหนดให้เริ่มจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2563 เป็นต้นไป

##### อัตราภาษี

1) เพดานอัตราภาษีแยกตามการใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1.1) ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ใช้ประโยชน์ในการประกอบเกษตรกรรม อัตราภาษีไม่เกินร้อยละ 0.15 ของฐานภาษี

1.2) ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ใช้ประโยชน์เป็นที่อยู่อาศัย อัตราภาษีไม่เกินร้อยละ 0.3 ของฐานภาษี

1.3) ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ใช้ประโยชน์อื่นนอกจาก (1) หรือ (2) อัตราภาษีไม่เกินร้อยละ 1.2 ของฐานภาษี

1.4) ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้ว่างเปล่าหรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพอัตราภาษีไม่เกินร้อยละ 1.2 ของฐานภาษี

2) อัตราที่ใช้จัดเก็บจริง ใน 2 ปีแรก คือ ปี 2563 และ ปี 2564 จะใช้อัตราภาษีตามมูลค่าของฐานภาษีประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของ ธพส. จะใช้ตารางภาษี ดังนี้

ประเภทที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	มูลค่า (ล้านบาท)	อัตราภาษี (ร้อยละ)
1. อื่น ๆ	ไม่เกิน 50	0.3
2. ที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่ทิ้งไว้เปล่า หรือไม่ได้ทำประโยชน์ตามควรแก่สภาพ (เสียเพิ่ม 0.3% ทุก 3 ปี แต่รวมแล้วไม่เกิน 3%)	เกิน 50 – 200	0.4
	เกิน 200 – 1,000	0.5
	เกิน 1,000 – 5,000	0.6
	เกิน 5,000 ขึ้นไป	0.7

▪ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

1) “มาตรา 56 รัฐต้องจัดหรือดำเนินการให้มีสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2) โครงสร้างหรือโครงข่ายขั้นพื้นฐานของกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของรัฐอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนหรือเพื่อความมั่นคงของรัฐ รัฐจะกระทำได้ด้วยประการใดให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของเอกชน หรือทำให้รัฐเป็นเจ้าของน้อยกว่าร้อยละห้าสิบเอ็ดมิได้

3) การจัดหรือดำเนินการให้มีสาธารณูปโภคตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสองรัฐต้องดูแล มิให้มีการเรียกเก็บค่าบริการจนเป็นภาระแก่ประชาชนเกินสมควร

4) การนำสาธารณูปโภคของรัฐไปให้เอกชนดำเนินการทางธุรกิจไม่ว่าด้วยประการใดๆ รัฐต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงการลงทุนของรัฐ ประโยชน์ที่รัฐและเอกชนจะได้รับ และค่าบริการที่เรียกเก็บจากประชาชนประกอบกัน

▪ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act)

กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลให้ปลอดภัย ไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิ และมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 มิถุนายน 2565 และมีบทลงโทษของการละเมิดกฎหมายตามที่กฎหมายกำหนด

ธพส. มีการดำเนินการวางระบบการบริหารจัดการ ตั้งแต่ปี 2564 เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act ) ตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และไม่มีความเสี่ยงการจากละเมิดกฎหมาย และในปี 2565 ได้มีการจัดการอบรมการใช้งานระบบบริหารจัดการข้อมูลส่วนบุคคลตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act) เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2565 เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายงานของ ธพส. ได้เรียนรู้และเข้าใจการใช้งานในแต่ละโมดูลของระบบ และสามารถดำเนินการทำการบันทึกการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล (Record of Processing) ตามมาตรา 39

■ พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดนโยบาย มาตรการ แนวทางการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ สำหรับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศในการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ รวมทั้งให้สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบงานตามพระราชบัญญัติ และประสานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะในสถานการณ์ทั่วไปหรือสถานการณ์ที่เป็นภัยต่อความมั่นคงอย่างร้ายแรง อันจะทำให้การป้องกันและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

■ พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561

ประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 19 เมษายน 2561 โดยให้ใช้บังคับเมื่อพ้นกำหนด 90 วัน นับแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ ตั้งแต่วันที่ 19 กรกฎาคม 2561 มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อมั่นจากทุกภาคส่วนในการดำรงไว้ซึ่งการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศอย่างสมดุล สืบเนื่องมาจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 278 ให้มีการจัดทำกฎหมายที่จำเป็นตามมาตรา 58 ซึ่งกำหนดให้ “การดำเนินการใดของรัฐหรือที่รัฐจะอนุญาตให้ผู้ใดดำเนินการ ถ้าการนั้นอาจมีผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ คุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ อนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่นใดของประชาชนหรือชุมชนหรือสิ่งแวดล้อมอย่างรุนแรง รัฐต้องดำเนินการให้มีการศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของประชาชนหรือชุมชน และจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้องก่อน เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาดำเนินการหรืออนุญาตตามที่กฎหมายบัญญัติ”

■ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการในไตรมาส 2/2568 ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) จาก 12 โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ พบว่าทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

โครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ค่าเฉลี่ย ภาพรวม	ระดับ ความพึงพอใจ
1. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	32	4.88	มากที่สุด
2. กิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญ (บริการตัดผม)	30	4.87	มากที่สุด
3. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)	32	4.75	มากที่สุด
4. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	32	4.72	มากที่สุด
5. กิจกรรมบริจาคโลหิต	32	4.72	มากที่สุด
6. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (ลีลาศ)	31	4.71	มากที่สุด
7. กิจกรรมอมมบุญวันวิสาขบูชา	35	4.69	มากที่สุด
8. กิจกรรมสงกรานต์	37	4.65	มากที่สุด

โครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ค่าเฉลี่ย ภาพรวม	ระดับ ความพึงพอใจ
9. กิจกรรมตรวจสอบสุขภาพและฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ให้แก่ผู้ประกอบการ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ประจำปี 2568	30	4.63	มากที่สุด
10. การจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	32	4.59	มากที่สุด
11. การให้บริการในการจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	30	4.57	มากที่สุด
12. โครงการ DAD Magazine	30	4.53	มากที่สุด
ภาพรวม	383	4.69	มากที่สุด

### 3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### (1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

##### วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

##### พันธกิจ

- 1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- 2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล
- 3) พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- 4) พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

##### ค่านิยม

C : Customer Relation & Satisfaction

ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

U : Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

P : Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม

I : Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

D : Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## (2) ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการ

- **ดร. เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ** : การนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการอาคารราชพัสดุอย่างชาญฉลาด และขยายบทบาทจาก “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์” ไปสู่ “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ (Infrastructure-as-a-Service)”
- **นายทวารัฐ สูตะบุตร** : การกำหนดบทบาทในการเป็น “Value Creator” ให้กับทรัพย์สินของภาครัฐไม่ใช่แค่หน่วยงานก่อสร้างและบริหารศูนย์ราชการ แต่เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม
- **รองศาสตราจารย์ธีร เจียศิริพงษ์กุล** : การพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการบริหารจัดการ Vendor และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดความโปร่งใส
- **นางจินดารัตน์ วิริยะทวีกุล** : การชูบทบาทตนเองในฐานะองค์กรที่สามารถบริหารพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐแบบ “ต้นน้ำถึงปลายน้ำ” ต่อยอดเป็นที่ปรึกษา Green Building และบริหารโครงการ (Construction Management) รวมถึงมีบทบาทด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต และอยากเห็นการ Consolidate Statement ของทุกโครงการ ทั้งที่อยู่ระหว่างดำเนินการและอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้
- **ดร. นาฬิกาอติภักดิ์ แสงสนิท** : มุ่งเน้นการดำเนินงานในฐานะหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐ ด้วยจุดแข็งด้านการให้บริการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบลงทุน แต่สามารถใช้ “งบทำการ” ในการก่อสร้างได้ การดำเนินงานเน้น “การสร้างคุณค่า” รวมทั้งการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยยึดตาม Business Model

### ▪ ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

#### 1) ทิศทาง นโยบายในการดำเนินงาน และการบริหารศูนย์ราชการ

- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดกลุ่มหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบและการพัฒนา Roadmap และการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน
- รูปแบบของโครงการในอนาคตของ ธพส. มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวยังไม่ส่งผลต่อความคุ้มค่าของทรัพย์สินที่มี
- แม้จะมีการพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างผลประกอบการที่มีนัยสำคัญ
- ควรเสริมสร้างความเข้มแข็งและการยอมรับการบริหารงานก่อสร้างนอกศูนย์ราชการให้มีศักยภาพขยายต่อเนื่องและการต่อยอดต่อยอดองค์ความรู้สู่บริการใหม่ (S-Curve) เช่น การจัดการภัยพิบัติจากแผ่นดินไหว, พลังงาน, สิ่งแวดล้อม, งานที่ปรึกษา เป็นต้น

## 2) รูปแบบธุรกิจและข้อจำกัดที่เกี่ยวกับกฎหมาย

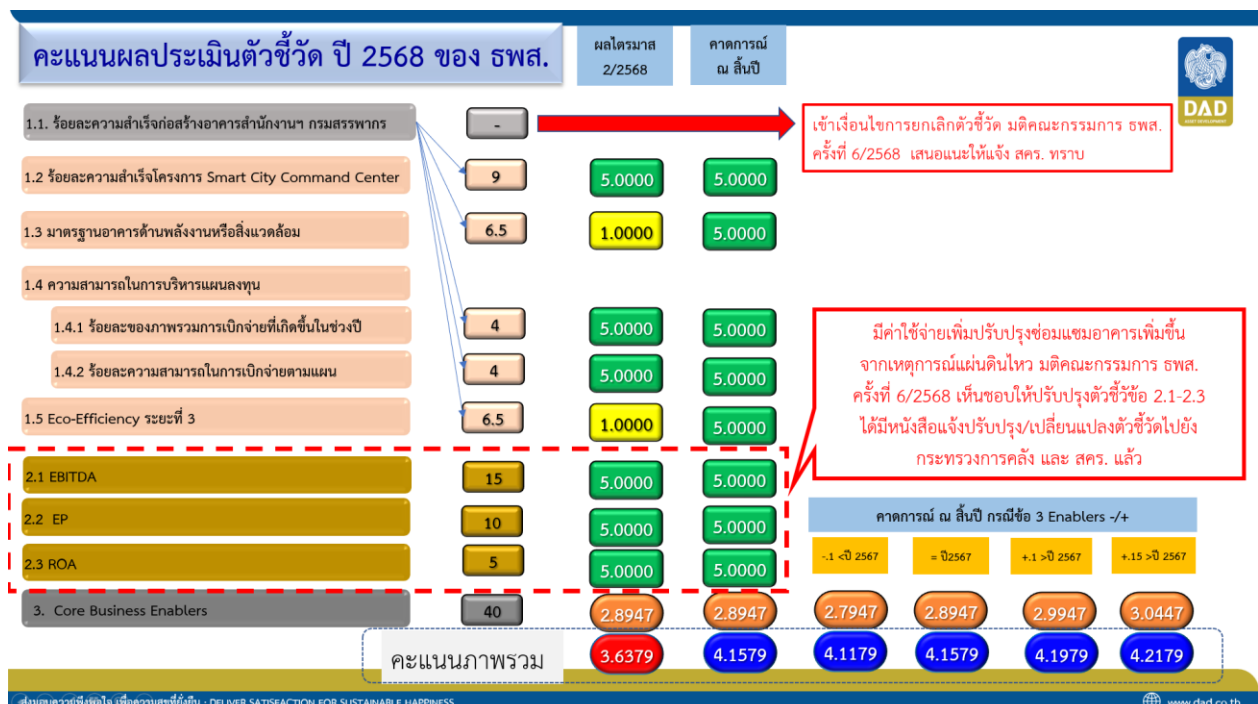
- ข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบ เช่น มาตรา 7 ของ พ.ร.บ. เป็นต้น ที่ต้องมีการอธิบาย/ตีความ และรอ ครม. เห็นชอบก่อน จึงดำเนินการได้
- การเพิ่มบทบาทที่นอกเหนือจากการบริหารศูนย์ราชการ เช่น งาน O&M (Operation & Maintenance) ของอาคารภาครัฐ เป็นต้นที่ต้องขยายผล ซึ่งเป็นการใช้ศักยภาพขององค์กร (Competency) ที่มีเพื่อขยายรายได้แบบ Recurring

## 3) การบริหารจัดการองค์กร

- ขาดความต่อเนื่องของทีมงานและผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา
- โครงสร้างการดำเนินงานยังมีความเป็น “ไซโล” ขาดความร่วมมือและการบูรณาการการทำงานข้ามสายงาน/ฝ่ายงาน
- การพัฒนาระบบ Talent & Successor แม้จะเริ่มในช่วง 3–4 ปีที่ผ่านมา แต่ยังไม่สามารถวัดผลที่ชัดเจนในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวได้
- ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกแบบ Smart System ที่เชื่อมโยงกับ Operation ได้ครบถ้วน
- การพัฒนาและให้ความสำคัญกับการจัดเก็บองค์ความรู้จากการบริหารโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นบทเรียน และต่อยอดการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม
- ความล่าช้าในการอนุมัติงานหรือสัญญาเช่า ทำให้การดำเนินโครงการหยุดชะงัก
- ควรมีการพัฒนา Dashboard กลาง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลความคืบหน้าเดียวกัน
- อัตราการลาออกในบางสายงานสูงมาก โดยเฉพาะสาย IT เนื่องจากความต้องการบุคลากรในตลาดสูง

## (3) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ

ผลไตรมาส 2/2568 = 3.6379 คาดการณ์ ณ สิ้นปี = 4.1579



#### (4) ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน

กระบวนการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญ ของ ธพส. ได้นำแนวทางการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ GRI Standards 2021 มาใช้ในการระบุปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการพิจารณาและประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในด้านเศรษฐกิจ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสังคม/สิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาและวิเคราะห์บริบทขององค์กร 2. ระบุผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วและมีโอกาสเกิด 3. ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้วและมีโอกาสเกิด 4. จัดลำดับผลกระทบที่สำคัญเพื่อจัดทำรายงาน

ทั้งนี้ ปัจจัยยั่งยืน (ทบทวนปี 2568) จำนวน 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) **มิติเศรษฐกิจ (Economic)** ประกอบด้วย 1 การลงทุนที่ยั่งยืน 2 การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ 3 การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

2) **มิติสังคม (Social)** ประกอบด้วย 4 การบริหารทุนมนุษย์ 5 สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า 6 ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า/Cyber Security

3) **มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental)** ประกอบด้วย 7 การบริหารจัดการพลังงาน 8 การบริหารจัดการขยะ

#### (5) การบริหารความเสี่ยง

ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับองค์กร ไตรมาส 2/2568 และประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปี 2568 ทั้งหมด 10 ปัจจัยเสี่ยง มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2 ที่มีระดับความรุนแรงสูง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF1, RF2, RF3 ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงปานกลาง จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF5, RF6, RF7 และปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่ำ จำนวน 4 ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ RF4, RF8, RF9, RF10

ปัจจัยเสี่ยงองค์กร ปี 2569 ทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง

RF1 การปรับเปลี่ยน Business Model องค์กร เพื่อแสวงหารูปแบบธุรกิจใหม่ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

RF2 การบูรณาการฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการสร้าง Customer Data Platform

RF3 การสร้างบทบาทและการรับรู้ต่อภาพลักษณ์องค์กรในรูปแบบธุรกิจใหม่

RF4 ระบบ ERP ไม่สามารถต่อยอดสู่การดำเนินการ EA ของทั้งองค์กรได้

RF5 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต

RF6 การบริหารจัดการพื้นที่ Zone C

RF7 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน

RF8 ผลประกอบการทางการเงินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

### (6) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ไตรมาส 2/2568 จำนวน 12 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 64 โครงการ สรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ดำเนินการเป็นไปตามแผนจำนวน 63 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 98.44
2. ล่าช้ากว่าแผน ( $\leq 10\%$ ) 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 1.56

ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนจำนวน 1 โครงการ คือ

1. โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลระนอง

### 3. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ไตรมาส 2/2568 จำนวน 12 แผนงานหลัก



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนงาน	จำนวนโครงการ	สถานะผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)			สถานะ
			เป็นไปตามแผน	$\leq 10\%$	$> 10\%$	
SO 1 พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	2	7	6	1	-	เป็นไปตามแผน
SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	2	11	11	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	2	24	24	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	1	2	2	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	1	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	2	10	10	-	-	เป็นไปตามแผน
<b>รวม</b>	<b>12</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	

### (7) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

#### ปี 2568

ผลการดำเนินงานในรอบ 9 เดือน รายได้รวม 2,419 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายรวม 746 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม 1,055 ล้านบาท

คาดการณ์ผลการดำเนินงาน สิ้นปี 2568 เป้าหมายรายได้รวม 4,899 ล้านบาท ค่าใช้จ่าย 3,706 ล้านบาท กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม 1,193 ล้านบาท

ผลการเบิกจ่ายงบลงทุนรอบ 6 เดือน เบิกจ่ายได้ 2,870 ล้านบาท จากวงเงินเบิกจ่ายทั้งหมด 4,483 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 64.01 คาดการณ์ผลการเบิกจ่ายสิ้นปี 2568 เบิกจ่ายได้ 4,483 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 100 จากวงเงินเบิกจ่ายทั้งหมด

## (8) ผลดำเนินงานที่ผ่านมา

สถานะการดำเนินงานโครงการ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

### 1. โครงการที่ผ่านมา

#### 1.1) โครงการบ้านธนารักษ์

สถานะ : ก่อสร้างเมื่อปี 2551 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2558

#### 1.2) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ซอยพหลโยธิน 11

สถานะ : ก่อสร้างเมื่อปี 2562 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2564

#### 1.3) โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต

สถานะ : ก่อสร้างเมื่อปี 2564 และส่งมอบโครงการเมื่อปี 2566

### 2. โครงการลงทุนที่ได้รับอนุมัติ และอยู่ระหว่างดำเนินการ

#### 2.1) โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการฯ โซน C

สถานะ : อยู่ระหว่างทยอยส่งมอบพื้นที่

2.2) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พิกาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 4 แปลง

สถานะ : แปลงบางกระสอบ ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ แปลงพระโขนง แปลงห้วยขวาง และแปลงยานนาวา อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้าง

#### 2.3) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พิกาศัยของกรมสรรพากร

สถานะ : เริ่มการก่อสร้างไตรมาส 1 ปี 2569

### 3. โครงการที่บริหารจัดการ

#### 3.1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน A และโซน B

สถานะ : บริหารจัดการ 30 ปี (ก.ค. 51 – มิ.ย. 81)

#### 3.2) โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการฯ พื้นที่โซน C

สถานะ : บริหารจัดการ 30 ปี (ก.ค. 67 – มิ.ย. 97)

#### 3.3) โครงการการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ จังหวัดเชียงใหม่

สถานะ : บริหารสัญญา 3 ปี (ต.ค. 66 – ก.ย. 69)

#### 3.4) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี

สถานะ : รับจ้างบริหาร 18 เดือน ( ก.ค. 67 - ธ.ค. 68)

#### 4. โครงการที่อยู่ระหว่างขออนุมัติ / ศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่

4.1) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

โรงพยาบาลวชิระภูเก็ต : อยู่ระหว่างกรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง และ สศช. ให้ความเห็นชอบการดำเนินโครงการฯ

4.2) โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติมสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลจังหวัดนนทบุรี

สถานะ : ปัจจุบันอยู่ระหว่างสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล พิจารณาแนวทางการดำเนินโครงการฯ และรูปแบบอาคาร

4.3) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์ สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัยและการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

สถานะ : อยู่ระหว่างขอเช่าที่ดินกับกรมธนารักษ์ และพิจารณาร่างบันทึกความเข้าใจ (MOU) โครงการฯ

4.4) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

สถานะ : อยู่ระหว่างกระทรวงสาธารณสุขเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติหลักการดำเนินโครงการ

4.5) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการและสนามกีฬาของกรมพลศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ

สถานะ : อยู่ระหว่างกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เสนอสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) และนำเสนอ ครม. ให้ความเห็นชอบในหลักการโครงการฯ

4.6) โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ

สถานะ : อยู่ระหว่างทบทวนรายงานศึกษาความเป็นไปได้ และเสนอ ครม.

#### อยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้

4.7) โครงการอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของสรรพสามิต ภาคที่ 10

4.8) โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์บริหารและควบคุมการเดินรถไฟฟ้าของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย

4.9) อาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของสำนักงานอัยการสูงสุด

### (9) โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็น ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ

จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ ปัจจุบัน ธพส. มีบุคลากรทั้งสิ้น 249 คน (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2568) โดยแบ่งเป็น ผู้บริหาร 51 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 ผู้ชำนาญการและผู้ชำนาญการอาวุโสจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 4.02 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ชำนาญการ 126 คน คิดเป็นร้อยละ 50.60 และลูกจ้าง 62 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90

หากจำแนกบุคลากรตามช่วงอายุ แบ่งเป็นบุคลากรช่วงอายุน้อยกว่า 29 ปี (Gen Z) จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.84 ช่วงอายุ 29 - 45 ปี (Gen Y) จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 63.05 ช่วงอายุ 46 - 60 ปี (Gen X) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 26.11 (ข้อมูล ณ เดือนพฤษภาคม 2568)

### (10) รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

#### ปี 2568

- ธพส. ได้รับ 2 รางวัลระดับ Bronze ได้แก่ รางวัลด้าน Learning : Best Learning and Development Programme มอบให้องค์กรที่มีโครงการเรียนรู้และพัฒนาดีเด่น และรางวัลด้าน Engagement : Best Employee Feedback and Listening Strategy มอบให้องค์กรที่มีกลยุทธ์ในการรับฟังและนำเสนอข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดให้กับพนักงาน จากงาน Employee Experience Awards 2025 จัดโดยสถาบันที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลในเอเชีย Human Resources Online ประเทศสิงคโปร์

- ธพส. คว่า 2 รางวัลด้านความปลอดภัยจาก สสพท. จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ รางวัลระดับเงิน โครงการรณรงค์ลดสถิติการประสบอันตรายจากการทำงานให้เป็นศูนย์ ประจำปี 2568 (Zero Accident Campaign 2025) และรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบด้านความปลอดภัย ภายใต้โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัยอย่างยั่งยืน

- ธพส. ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO จำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ ISO/IEC 27001:2022 ระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ISO 22301:2019 ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ ISO 45001:2018 ระบบบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย จากบริษัท บูโร เวกริทัส เซอทิฟิเคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด การได้รับการรับรองจากองค์กรระดับโลกอย่างบูโร เวกริทัส ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ในประเทศฝรั่งเศส และมีเครือข่ายครอบคลุมกว่า 140 ประเทศ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของ DAD ในการยกระดับการบริหารจัดการ

องค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ตอบรับต่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเสริมความแข็งแกร่งในทุกมิติของการดำเนินงาน

- ธพส. ได้รับ 2 รางวัลระดับภูมิภาคเอเชีย จากเวที Asia Pacific Enterprise Awards (APEA) 2025 ได้แก่ 1. รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น (Master Entrepreneur Award) ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ มอบให้แก่ ดร.นาฬิกาอติภักดิ์ แสงสนธิ กรรมการผู้จัดการ ผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ และ 2. รางวัลองค์กรยอดเยี่ยม (Corporate Excellence Award) ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ที่มอบให้แก่ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด สะท้อนศักยภาพและความสำเร็จของ DAD ในฐานะองค์กรชั้นนำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

- ธพส. ได้รับรางวัล “สุดยอดห้องน้ำแห่งปีของกรุงเทพมหานคร ประจำปี 2568” ประเภทกลุ่มสถานที่ราชการ จัดโดย สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร เพื่อมอบรางวัลให้แก่สถานที่สาธารณะซึ่งมีห้องน้ำที่ได้มาตรฐาน โดยแบ่งเป็นรางวัลสุดยอดห้องน้ำแห่งปีของกรุงเทพมหานคร รางวัลห้องน้ำมาตรฐานดีเด่น และรางวัลห้องน้ำขวัญใจมหาชน จาก นายชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

- ธพส. เข้ารับมอบใบประกาศเกียรติคุณหน่วยงานที่สนับสนุนการบริจาคโลหิต และเข็มที่ระลึกแก่ผู้บริจาคโลหิต ครบ 36 ครั้ง และ 108 ครั้ง โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดกระหม่อมให้ พลอากาศเอก จอม รุ่งสว่าง องคมนตรี เป็นผู้แทนพระองค์ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง สภานายิกาสภากาชาดไทย ในพิธีมอบใบประกาศเกียรติคุณฯ โดย ธพส. ได้รับประกาศเกียรติคุณชั้นที่ 1 เป็นสถาบันที่ให้ความร่วมมือจัดหาผู้บริจาคโลหิตเป็นหมู่คณะ เพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ นานกว่า 7 ปี รวมเป็นปริมาณโลหิตที่ได้รับบริจาคเกินกว่า 23,379 หน่วย

- ธพส. ได้เข้ารับมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ “ศูนย์อาหารต้นแบบด้านการส่งเสริมการป้องกันและลดการเกิดขยะอาหารและจัดการขยะอาหาร” จากนายแพทย์พงศ์เทพ วงศ์วัชรไพบูลย์ ผู้จัดการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

## ปี 2567

“โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน C” ได้รับรางวัลประเภทอาคารสำนักงานดีเด่นและรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

“โครงการเชื่อมต่อพื้นที่ภายในโครงการศูนย์ราชการฯ” ได้รับรางวัลประเภทโครงการเมืองใหม่ เมืองชั้นนำ (Master Plan) รางวัลโครงการอสังหาริมทรัพย์ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Design) และรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

การประกวด International Innovation Awards 2024 (IIA) ผลงาน “GovComplex” ธพส. ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในสาขา Services & Solution ซึ่งจัดโดย Enterprise Asia International Innovation Awards (IIA) คือ โครงการรางวัลระดับนานาชาติ ที่มุ่งเน้นการยกย่องและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นในองค์กร

ต่างๆ โดยรางวัลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคคลทั่วโลกลงทุนและมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์

### ปี 2566

“อาคารโกลด์เด็นเพลซ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ” ได้รับการพิจารณาให้ผ่านเกณฑ์ TREE-NC ในระดับ GOLD ในการประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ หรือ TREE-NC จากสถาบันอาคารเขียวไทย ตอกย้ำอาคารประหยัดพลังงาน เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัลมาตรฐานอาคารยั่งยืน EDGE ระดับ ADVANCED จาก GBCI ตอกย้ำความมุ่งมั่นการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอาคารเขียวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็นอาคารต้นแบบอนุรักษ์พลังงานใช้พลังงานเป็นศูนย์ (Net Zero Building)

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับรางวัลฉลากแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน หรือรางวัล BEC Award จากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

### ปี 2565

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน

“อาคารสำนักงานซอยพหลโยธิน 11” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน

### ปี 2564

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล Thailand Energy Awards 2021 รางวัลดีเด่น ด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน อาคารที่ใช้พลังงานเป็นศูนย์ Zero Energy Building

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล ASEAN Energy Awards 2021 รางวัลด้านอนุรักษ์พลังงาน ASEAN Best Practices Awards for Energy Efficient Buildings Awards ประเภท Zero Energy Building หรืออาคารพลังงานเป็นศูนย์

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวปี 2564 (Green office)

“อาคารศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัลชนะเลิศโครงการนวัตกรรมที่โดดเด่น ประเภท District Energy in Developing Countries ในการประกวด Global District Energy Climate Awards 2021 ครั้งที่ 7

“โครงการอาคารจอดรถและศูนย์ซ่อมบำรุง (Depot) ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัล Best Landscape Architectural Design จากเวที PropertyGuru Asia

Property Awards 2021 และรางวัล Best Commercial Landscape Architectural Design ในการประกวด PropertyGuru Thailand Property Awards 2021

### (11) ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”

ผลการประเมินการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ในหัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) อยู่ที่ระดับคะแนน **3.4787** แสดงถึงความพร้อมและความเข้มแข็งของระบบธรรมาภิบาลและการนำองค์กรในภาพรวม โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน มีกลไกการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และมีการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ธพส. ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมถึงการรายงานผลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ ตลอดจนมีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ขององค์กรอย่างโปร่งใส เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ในมิติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรม ธพส. ได้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่ง เจ้าหนี้ คู่ค้าและผู้ส่งมอบ โดยมีมาตรการป้องกันการทุจริตและรับสินบนอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดแนวทางการแยกบัญชีเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ เพื่อให้การดำเนินงานด้านธุรกิจเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

ในด้านการคุ้มครองสิทธิของผู้ถือหุ้น ธพส. ได้กำหนดนโยบายด้านการป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในองค์กร การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และการกำกับดูแลรายการที่เกี่ยวข้องกัน รวมถึงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในเชิงโครงสร้าง เพื่อผลักดันให้นโยบายดังกล่าวถูกนำไปใช้จริงในกระบวนการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ในด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ธพส. ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว ควบคู่กับแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นต่อองค์กร อันเป็นฐานสำคัญของความยั่งยืนในระยะยาว

ด้านการนำองค์กร คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการดำเนินงานที่สำคัญ พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบก่อนการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ และมีการเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับการกำหนดค่าตอบแทนและระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลงานและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

ในด้านการกำกับดูแลด้าน Compliance ธพส. ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้าน Compliance โดยเฉพาะ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล พร้อมทั้งจัดให้มีระบบเตรียมความพร้อมกรรมการใหม่ (Board Induction) และดำเนินการจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพของการกำกับดูแลในระดับคณะกรรมการ

ด้านจริยธรรมและความยั่งยืน ธพส. ได้จัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณครอบคลุมทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหาร จนถึงพนักงาน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับรับรู้และนำไปปฏิบัติ อย่างจริงจัง พร้อมทั้งจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล ได้แก่ Global Reporting Initiative (GRI) และมีการติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช่การเงินเป็นรายเดือนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินยังสะท้อนให้เห็นประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อยกระดับสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนอย่างชัดเจนครบถ้วน เพื่อให้การขับเคลื่อนงานด้าน ESG เป็นไปอย่างเป็นระบบและบูรณาการยิ่งขึ้น การยกระดับการรายงานด้านสิทธิมนุษยชนให้ครอบคลุม ทั้งเชิงนโยบาย กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงการเสริมความเข้มแข็งด้านการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับกระบวนการอย่างชัดเจน วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุในระดับขั้นตอนย่อย และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้การกำกับดูแลกิจการขององค์กรพัฒนาไปสู่ระดับที่เป็นเลิศอย่างยั่งยืน

## (12) ผลการประเมินและข้อเสนอแนะการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปี 2568

ผลการประเมิน ITA ปี 2568 ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้คะแนนรวม 95.63 คะแนน อยู่ในระดับ “ผ่านดี” สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่า 90 คะแนน) และสูงกว่าปี 2567 สะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรมีแนวโน้มดีขึ้นต่อเนื่องในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

จุดแข็งของ ธพส. คือ คะแนนด้านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT ทั้ง Public และ Survey) ปรับตัวดีขึ้นอย่างชัดเจน ทั้งในมิติคุณภาพการดำเนินงาน การสื่อสาร และการปรับปรุงระบบงาน อีกทั้งการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ (OIT) อยู่ในระดับสูงมาก โดยเฉพาะด้านการเปิดเผยข้อมูลที่ไต่คะแนนเต็ม 100 คะแนน ขณะที่ผลประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ยังคงอยู่ในระดับสูง แสดงถึงการรับรู้ที่ดีเกี่ยวกับการใช้งบประมาณ การใช้ทรัพย์สินราชการ และการป้องกันการทุจริตโดยรวม

อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนา ได้แก่ การทำให้ขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการโปร่งใสและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น เพื่อลดความรู้สึก “ไม่เท่าเทียม” ในการรับบริการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาช่องทางสื่อสารและรูปแบบข้อมูลให้เข้าถึงง่ายและเข้าใจได้ทันที การกำกับดูแลการใช้ทรัพย์สินของราชการและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาให้โปร่งใสตรวจสอบได้ รวมทั้งการทบทวนมาตรการป้องกันการทุจริตและกลไกการร้องเรียนให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าเมื่อมีการแจ้งเบาะแสหรือร้องเรียนแล้วจะได้รับการคุ้มครองและมีการดำเนินการอย่างจริงจัง ประเด็นเหล่านี้สามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยกระดับคะแนน ITA และแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมโปร่งใสของ ธพส. ในระยะต่อไปได้อย่างชัดเจน

### 3.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของแผนยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

SWOT ของ ธพส.	SWOT ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
จุดแข็ง (Strengths)	จุดแข็ง (Strengths)
S6 คณะกรรมการและผู้บริหารจัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผลสคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	→ S-CG1 มีกรอบ CG และระบบ GRC ที่ครอบคลุม ทำให้องค์กรโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นมาตรฐาน S-CG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง มีการติดตามรายไตรมาส S-CG3 มีการวิเคราะห์ Board Skill Matrix ใช้สรรหากรรมการและประเมินกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม S-CG4 เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน โปร่งใส ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ S-CG5 มี Compliance Unit และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณครอบคลุมทุกระดับ
จุดอ่อน (Weakness)	จุดอ่อน (Weakness)
-	W-CG1 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและกระบวนการยังส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว W-CG2 กระบวนการติดตามและประเมินผลด้านความยั่งยืนยังไม่ครอบคลุมสิทธิมนุษยชน W-CG3 การบูรณาการข้อมูลและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน ยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ทำให้การรายงานและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ครบถ้วน WCG4 ผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนยังไม่ชัดเจนครบถ้วน WCG5 การบูรณาการ GRC ยังไม่ชัดเจน ขาดข้อเสนอแนะและการนำไปใช้จริง
โอกาส (Opportunities)	โอกาส (Opportunities)
O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	→ O-CG1 กรอบมาตรฐานสากล (OECD, SE-AM, GRI, ESG) ใช้เป็น Benchmark ในการยกระดับธรรมาภิบาล O-CG2 ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้าน ESG, ความโปร่งใส, Anti-Corruption เสริมความเชื่อมั่นต่อองค์กร O-CG3 เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการกำกับดูแล O-CG4 บทบาทรัฐวิสาหกิจในฐานะ Value Creator และ Solution Provider สนับสนุนการสร้างคุณค่าระยะยาว

อุปสรรค (Threat)	→	อุปสรรค (Threat)
T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐ ในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบาง โครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทาง การเงิน	→	T-CG1 ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและข้อมูลเพิ่มสูงขึ้น หากขาดความต่อเนื่องจะกระทบความน่าเชื่อถือ T-CG2 ความซับซ้อนของกฎหมาย/มาตรฐานใหม่อาจสร้างภาระและ ความเสี่ยงหากไม่ปรับตัวทัน T-CG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน หากการติดตามและ การควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง T-CG4 การแข่งขันในอนาคต หากเปิดเสรีรัฐวิสาหกิจต้องรักษาความ เป็นธรรมในการดำเนินงาน

### 3.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Advantage of Corporate Good Governance : SACG)

SACG1 คณะกรรมการและผู้บริหารให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายยกระดับเรื่องธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

SACG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กรมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสด้วยระบบดิจิทัล

### 3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Challenge of Corporate Good Governance : SCCG)

SCCG1 ความท้าทายจากกฎหมายและมาตรฐานใหม่ (เช่น Climate Change Act, PDPA, Cyber Law) ที่ซับซ้อน ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน และกรอบ GRC ที่ชัดเจน

SCCG2 การพัฒนาแนวทางการติดตามข้อมูลความเสี่ยงด้าน ความโปร่งใส อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงผล การดำเนินงาน

SCCG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน ต้องมีการ ดำเนินการร่วมกับ Compliance Unit แบบบูรณาการ รวมทั้งมีแนวทางและคู่มือจริยธรรมช่วยป้องกัน

SCCG4 การแข่งขันในอนาคตและการเปิดข้อมูลในปัจจุบันจำเป็นต้องมีแนวทางการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสตามมาตรฐาน ยกกระดับความน่าเชื่อถือ และต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ

### 3.6 ความสามารถพิเศษในอนาคตด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Future Core Competency of Corporate Good Governance FCCCG)

FCCCG1 การมีธรรมาภิบาลที่คล่องตัวและทันสมัย โดยบูรณาการ GRC อย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับต่อกฎระเบียบ มาตรฐานใหม่ และความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

FCCCG2 การบูรณาการ ESG อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำด้าน ESG & Green Infrastructure

FCCCG3 การมีกลไกป้องกันความเสี่ยงด้านจริยธรรมและสิทธิมนุษยชน

## บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน 2568)

### 4.1 วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

“รักษาระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ให้ได้มาตรฐานขยายผลสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร”

### 4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Positioning)

- ระยะสั้น : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกฎหมายและมาตรฐานใหม่พร้อมขับเคลื่อน ESG และ GRC
- ระยะกลาง : ต่อยอดปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานเสริมขีดความสามารถองค์กร
- ระยะยาว : ก้าวสู่ความเป็นต้นแบบธรรมาภิบาลและขับเคลื่อนความยั่งยืน

### 4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Objective of Corporate Good Governance : SOCG)

- SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนขององค์กร
- SOCG2 พัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

### 4.4 เป้าประสงค์ของแผนด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- (1) เพื่อพัฒนากระบวนการธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้ได้ตามมาตรฐาน
- (2) เพื่อประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (3) เพื่อทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างให้ ธพส. มีโครงสร้างและองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากล หลักการของ สคร. และแนวทางของ ป.ป.ช. กำหนด
- (4) เพื่อสร้างการเรียนรู้ตามหลักธรรมาภิบาลของ ธพส. ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน

### 4.5 ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- SCG1 พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืน (เพิ่มเติม) ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล
- SCG2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

### 4.6 กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Tactics of Corporate Good Governance : TCG)

- TCG1 ยกระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (เพิ่มเติม) ให้ได้มาตรฐาน
- TCG2 พัฒนากระบวนการธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (เพิ่มเติม)
- TCG3 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืน (เพิ่มเติม)

4.7 แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)

ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 วิสัยทัศน์การกำกับดูแลกิจการที่ดี “รักษาระดับธรรมาภิบาล และความยั่งยืน ให้ได้มาตรฐาน ขยายผลสู่การปฏิบัติงานที่เป็นวัฒนธรรมองค์กร”						
วัตถุประสงค์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ ปี 68 (ล้านบาท)
วัตถุประสงค์ SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความยั่งยืนขององค์กร	ยกระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้ได้มาตรฐาน	1. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน 2. ประเมินมาตรฐานและความพึงพอใจของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. ระดับคะแนนประเมินองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership)	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler (ปี 69-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 2. โครงการยกระดับระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ ธพ.ส. (ปี 69-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 3. โครงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน <b>โครงการใหม่</b> 4. โครงการส่งเสริมการค้าที่เป็นธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชนตามแผนปฏิบัติการระดับชาติ ระยะที่ 2 ประจำปี 2569 <b>โครงการใหม่</b> 5. โครงการเพิ่มศักยภาพการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance) (ปี 66-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 6. โครงการประเมินความเสี่ยงและโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment (ITA) (ปี 66-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 7. โครงการยกระดับ ธพ.ส. คู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบ <b>โครงการใหม่</b> 8. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง <b>โครงการใหม่</b> 9. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง <b>โครงการใหม่</b> 10. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล (ปี 68-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายอำนวยการ</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายจัดซื้อ</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENABLER 1 (ข้อ 1-10)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>OECD</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 9.2)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 9.2)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>แผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 6.6)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>เกณฑ์ประเมิน ITA</li> <li>แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2</li> <li>แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiative)</li> <li>แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiative)</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 8)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> </ul>
วัตถุประสงค์ SO2 พัฒนามาตรฐานวัฒนธรรม วัฒนธรรมกับภาค และความยั่งยืนขององค์กร	1. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน 2. ประเมินมาตรฐานและความพึงพอใจของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	3. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน 4. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน 5. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมให้มีความยั่งยืน	ระดับคะแนนประเมินองค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership)	1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler (ปี 69-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 2. โครงการยกระดับระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ ธพ.ส. (ปี 69-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 3. โครงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน <b>โครงการใหม่</b> 4. โครงการส่งเสริมการค้าที่เป็นธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชนตามแผนปฏิบัติการระดับชาติ ระยะที่ 2 ประจำปี 2569 <b>โครงการใหม่</b> 5. โครงการเพิ่มศักยภาพการกำกับปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance) (ปี 66-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 6. โครงการประเมินความเสี่ยงและโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment (ITA) (ปี 66-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b> 7. โครงการยกระดับ ธพ.ส. คู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบ <b>โครงการใหม่</b> 8. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง <b>โครงการใหม่</b> 9. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจที่เกี่ยวข้อง <b>โครงการใหม่</b> 10. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจในการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล (ปี 68-70) <b>โครงการต่อเนื่อง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายอำนวยการ</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายจัดซื้อ</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายกฎหมาย</li> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ENABLER 1 (ข้อ 1-10)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>OECD</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 9.2)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 9.2)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>แผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 6.6)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>เกณฑ์ประเมิน ITA</li> <li>แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2</li> <li>แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiative)</li> <li>แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiative)</li> <li>ENABLER 1 (ข้อ 8)</li> <li>หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> </ul>

## บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ประจำปี 2569 และการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ

แผนปฏิบัติการประจำปี 2569 ประกอบด้วย 10 โครงการ ใช้งบประมาณรวม 5.3 ล้านบาท โดยใช้จากงบทำการ ดังนี้

1. โครงการต่อเนื่อง จำนวน 5 โครงการ
  - โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler
  - โครงการยกระดับระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ ธพส.
  - โครงการเพิ่มศักยภาพการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance)
  - โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)
  - โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล
2. โครงการใหม่ 5 โครงการ โดยเป็น
  - 2.1 โครงการริเริ่มใหม่ (New Initiative) ของ ธพส. จำนวน 2 โครงการ
    - โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจใหม่
    - โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
  - 2.2 โครงการที่ตอบสนองแผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2 และแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 จำนวน 2 โครงการ
    - โครงการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชนตามแผนปฏิบัติการระดับชาติ ระยะที่ 2 ประจำปี 2569
    - โครงการยกระดับ ธพส. สู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบ
  - 2.3 โครงการใหม่ (New Initiative) ภายใต้แผน CG ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร จำนวน 1 โครงการ
    - โครงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

## 1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ฝ่ายอำนวยการ ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผธย., ผอ.ผอก.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

กลยุทธ์ : 1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร 4. กลุ่มคณะกรรมการ 5. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ 7. กลุ่มสื่อมวลชน 8. บริษัทในเครือ 9. กลุ่มคู่เทียบ หรือคู่แข่ง

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ.....ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. การรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	5%	2%	0.5%	0.2%	0.3%			1%	1%							-	ผอ.
2. การกำหนดนโยบายเพื่อการแข่งขันที่เป็นธรรม	10%	2%	0.5%	0.2%	0.3%			4%	3%							-	ผอ.
3. การกำหนดนโยบายสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	10%	2%	0.5%	0.2%	0.3%			4%	3%							-	ผอ.
4. การกำกับดูแลการดำเนินงานที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10%		1%			1%	1%	2%	2%	2%		1%				-	ผอ.
5. การเปิดเผยข้อมูล	10%	2.75%	2.75%	2.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%			-	ผอ.
6. การดำเนินการตามบทบาทของคณะกรรมการบริษัท	20%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%			-	ผอ./ผก./ผน.
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	10%	1%	1%			1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%				-	ผส.
8. การทบทวนคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจประจำปี	10%											5%	3%	2%		-	ผอ.
9. การดำเนินการด้านความยั่งยืนและนวัตกรรม	10%	0.5%	1%	1%	0.5%	1%	1%	2%	1%	0.5%	0.5%	1%				-	ผอ./สท.
10. การติดตามผลการดำเนินงาน	5%	0.50%	0.50%	0.25%	0.50%	0.50%	0.25%	0.50%	0.50%	0.25%	0.50%	0.25%				-	ผอก.
<b>รวม</b>	<b>100%</b>															-	

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
- ❖ กิจกรรม/ขั้นตอนหลักในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามแนวทางการประเมิน Enabler กำหนดให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เพื่อให้เกิดการติดตามผลการดำเนินงาน ตามกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2566	2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.1234 คะแนน (3.3109)	เพิ่มขึ้น 0.1678 คะแนน (3.4787)

## 2. โครงการยกระดับระบบบริหารจัดการความยั่งยืนของ ธพส.

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผย.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน

2. ประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

กลยุทธ์ : 1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร

4. กลุ่มคณะกรรมการ 5. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ

7. กลุ่มสื่อมวลชน 8. บริษัทในเครือ 9. กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ 2.00 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. จัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน	25%	5%	5%	5%	5%	3%	2%								2.00	ผย.
2. การทบทวนปัจจัยยั่งยืน	25%					10%	15%									
3. ประเมินความเสี่ยงด้าน ESG	10%						3%	3%	4%							
4. ทบทวนนโยบายการพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืนประจำปี	15%						5%	5%	5%							
5. ทบทวนคู่มือการพัฒนา ธพส. สู่ความยั่งยืนประจำปี	25%										10%	10%	5%			
รวม	100%														2.00	

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เกณฑ์ประเมินส่วนที่ 9 : นวัตกรรมและความยั่งยืน 9.2 การพัฒนาความยั่งยืนเชิงยุทธศาสตร์และ 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน

### ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2566	2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.1234 คะแนน (3.3109)	เพิ่มขึ้น 0.1678 คะแนน (3.4787)
ระดับคะแนนรายหัวข้อการประเมินข้อ 9 นวัตกรรมและความยั่งยืน	เพิ่มขึ้น 0.0833 คะแนน (0.0833)	เพิ่มขึ้น 0.2500 คะแนน (3.0000)



### 3. โครงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

**NEW** โครงการใหม่ (New Initiative) ภายใต้แผน CG ตอบสนองต่อทิศทางองค์กร

ฝ่ายงาน : ฝ่ายจัดซื้อ ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผจช.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาการบรรณาการธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน  
 2. ประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
 ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล  
 กลยุทธ์ : 1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน  
 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3.กลุ่มพันธมิตร  
 4.กลุ่มคณะกรรมการ 5.กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ  
 7.กลุ่มสื่อมวลชน 8.บริษัทในเครือ 9.กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง  
 งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ 1.50 ล้านบาท  
 วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง.  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. จัดทำแนวทางปฏิบัติหรือจรรยาบรรณการค้าเ็นธุรกิจของคู่ค้า (Supplier Code of Conduct)	20%	5%	5%	5%	5%												ผจช.
2. กำหนด/ระบุคู่ค้าสำคัญของ อุตส. (Critical Supplier)	25%			5%	5%	5%	10%										
3. กำหนดเกณฑ์ประเมิน Supplier ESG	25%				5%	5%	5%	10%									
4. ตรวจสอบความถูกต้องเกณฑ์ประเมิน Supplier ESG	15%							5%	5%	5%							
5. สรุปผลการทดสอบและวางแผนการประเมิน Supplier ESG	15%										5%	5%	5%				
<b>รวม</b>	<b>100%</b>																<b>1.5</b>

#### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

❖ โครงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน เป็นโครงการใหม่ (New Initiative) ภายใต้แผน CG เพื่อตอบสนองต่อทิศทางองค์กรที่มุ่งเน้นการค้าเ็นธุรกิจตามหลักการ ESG และสนับสนุนการยกระดับโครงการศูนย์ราชการ เป็น ต้นแบบด้าน ESG และความยั่งยืน



#### 4. โครงการส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชนตามแผนปฏิบัติการระดับชาติ ระยะที่ 2

**NEW** โครงการใหม่ (New Initiative) แผนชาติ

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผอ.ย.  
 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SOG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน  
 2. ประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
 ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแล  
 กิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล  
 กลยุทธ์ : 1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน  
 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร  
 4. กลุ่มคณะกรรมการ 5. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ  
 7. กลุ่มสื่อมวลชน 8. บริษัทในเครือ 9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง  
 งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ ..... ล้านบาท  
 วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. ทบทวนนโยบายสิทธิมนุษยชน และประเมินผลกระทบต่อสิทธิมนุษยชน (HRDD)	30%						10%	10%	10%								ผอ.ย.
2. ทบทวนช่องทางร้องเรียนให้ครอบคลุมด้านสิทธิมนุษยชน	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%				
3. จัดทำมาตรการเยียวยากรณีได้รับผลกระทบด้านสิทธิมนุษยชน	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%				
4. ส่งเสริมสวัสดิการแรงงานและการไม่เลือกปฏิบัติ	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%				
5. สื่อสารและเปิดเผยข้อมูลด้านสิทธิมนุษยชนสู่สาธารณะผ่านรายงานความยั่งยืน	10%	1%	1%	1%	1%	1%	5%										
6. ดำเนินการตามกฎหมายสิ่งแวดล้อมและการปล่อยคาร์บอน	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%				
7. มีส่วนร่วมกับชุมชนและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง	12%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%				
รวม	100%																

**ข้อมูลการประกอบการเสนอ**

- ❖ โครงการส่งเสริมการดำเนินงานธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชนตามแผนปฏิบัติการระดับชาติ ระยะที่ 2 ดำเนินการเพื่อตอบสนองแผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2
- ❖ สนับสนุนตามการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เกณฑ์ประเมินส่วนที่ 9 : นวัตกรรมและความยั่งยืน 9.3 การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน
- ❖ ปรับปรุงตามข้อเสนอของผู้ประเมินฯ ที่ระบุว่า การจัดทำรายงานต้องมีการรายงานถึงกระบวนการและผลการดำเนินงานด้านสิทธิมนุษยชน (Human Right)

**ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:**

ตัวชี้วัด	2566	2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.1234 คะแนน (3.3109)	เพิ่มขึ้น 0.1678 คะแนน (3.4787)
ระดับคะแนนรายหัวข้อการประเมินข้อ 9 นวัตกรรมและความยั่งยืน	เพิ่มขึ้น 0.0833 คะแนน (0.0833)	เพิ่มขึ้น 0.2500 คะแนน (3.0000)



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 บริษัท ธารน้ำทิพย์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

## 5. โครงการเพิ่มศักยภาพการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance)

ฝ่ายงาน : ผกม. ผู้รับผิดชอบ : นายปกาสิต พรหมปิ่นชมพู นายพฤตม์ จันทระเจริญ นางสาวอนิตา เพ็งศรี

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
**เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** 1. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน  
 2. ประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
**ยุทธศาสตร์ :** 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล  
**กลยุทธ์ :** 1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน  
**กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :** 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร 4. กลุ่มคณะกรรมการ 5. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6. กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ 7. กลุ่มสื่อมวลชน 8. บริษัทในเครือ 9. กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง  
**งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :**  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ ..... ล้านบาท  
**วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :**  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน (ทบทวนนโยบาย/แนวทางปฏิบัติการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ)	ร้อยละ 100	-	-
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
กิจกรรม: พัฒนาระบบการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	35%																ผกม.
3.1 ทบทวนนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	10%						2.5%	2.5%	2.5%	2.5%						-	
3.2 ทบทวนแนวทางปฏิบัติการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ	20%										6.6%	6.6%	6.6%			-	
3.3 ประกาศเผยแพร่	5%												5%			-	
กิจกรรม: ทบทวนและปรับปรุง กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ	65%																
3.4 ทบทวน/ปรับปรุงฐานข้อมูลกฎหมายและกฎระเบียบ	20%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	1.6%	2.4%			-	
3.5 ทบทวน ปรับปรุงร่างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศ	30%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%			-	
3.6 นำเสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการ ธพส. พิจารณา	10%	1.2%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%			-	
3.7 ประกาศเผยแพร่	5%	0.41%	0.49%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%	0.41%			-	
<b>รวม</b>	<b>100%</b>															-	

**ข้อมูลการประกอบการเสนอ**  
 ❖ โครงการสนับสนุนการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เกณฑ์ประเมินส่วนที่ 6: คณะกรรมการ 6.6 การเสริมสร้างการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2566	2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.1234 คะแนน (3.3109)	เพิ่มขึ้น 0.1678 คะแนน (3.4787)

## 6. โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA)

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผอ.ย.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 4. ทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีเสริมสร้าง ธพส. ให้มีโครงสร้างและองค์ประกอบ  
 ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากลและหน่วยงานกำกับกำหนด  
 ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแล  
 กิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล  
 กลยุทธ์ : 2. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล  
 กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3.กลุ่มพันธมิตร  
 4.กลุ่มคณะกรรมการ 5.กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ  
 7.กลุ่มสื่อมวลชน 8.บริษัทในเครือ 9.กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง  
 งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ.....ล้านบาท  
 วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	ร้อยละ $\geq$ 90	ร้อยละ $\geq$ 90	ร้อยละ $\geq$ 90

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน	
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.				
1. ลงทะเบียนการประเมิน ITA	5%	5%														-	ผอ.ย., ศปท., ผทบ.
2. สื่อสารเผยแพร่เกณฑ์การประเมิน ITA ภายใน ธพส.	5%	2%	3%													-	
3. สืบค้นเก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT)	20%	2%	2%	3%	3%	5%	5%									-	
4. สืบค้นเก็บข้อมูลแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT)	20%	2%	2%	3%	3%	5%	5%									-	
5. เผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) บนเว็บไซต์ ธพส. และรายงานในระบบ ITAS	40%	5%	5%	10%	10%	5%	5%									-	
รวม	100%																-

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 จาก สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ช.ช.)

### ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2567	2568
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผน	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส	ร้อยละ 94.28	ร้อยละ 95.63



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 บริษัท ธนาคารพัฒนาทิสนาทรัพย์ จำกัด

## 7. โครงการยกระดับ ธพส. สู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2

**NEW** โครงการใหม่ (New Initiative) แผนชาติ

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผยย.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 4. ทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีเสริมสร้าง ธพส. ให้มีโครงสร้างและองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากลและหน่วยงานกำกับกำหนด

ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

กลยุทธ์ : 2. พัฒนาระบบธรรมาภิบาล

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 2.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ.....ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับผลการประเมินองค์กรคุณธรรม	ไม่ต่ำกว่าระดับพัฒนาคุณธรรม	ระดับคุณธรรมต้นแบบ	ระดับคุณธรรมต้นแบบ

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. ชี้แจงการประเมินองค์กรคุณธรรม ประจำปี 2569	30%	15%	15%												-	ผยย.
2. รวบรวมผลการประเมินองค์กรคุณธรรม	30%		10%	10%	10%										-	
3. รายงานสรุปผลการประเมินฯ ตามแบบฟอร์มให้กระทรวงการคลัง	25%				5%	15%	5%								-	
4. ปรับปรุงคู่มือการประเมินองค์กรคุณธรรม ประจำปี 2570	15%											5%	10%		-	
<b>รวม</b>	<b>100%</b>														-	

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการยกระดับ ธพส. สู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 ดำเนินการเพื่อตอบสนองแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2
- ❖ โครงการยกระดับ ธพส. สู่องค์กรคุณธรรมต้นแบบแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร ข้อ 8 จรรยาบรรณ 8.1 การจัดให้มีและเริ่มร่างพฤติกรรมตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณในรัฐวิสาหกิจ

### ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2567	2568
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับผลการประเมินองค์กรคุณธรรม	ระดับคุณธรรมต้นแบบ	ระดับพัฒนาคุณธรรม



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 บริษัท ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ

## 8 โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจใหม่

**NEW** โครงการใหม่ (New Initiative) ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

ฝ่ายงาน : ผกม. ผพร. ผู้รับผิดชอบ : นายปกาสิต พรหมปันชมพู นายพดุม จันทรเจริญ  
นางสาวดนิตา เฟ่งศรี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 4. ทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีเสริมสร้าง ธพส. ให้มีโครงสร้างและองค์ประกอบ  
ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากลและหน่วยงานกำกับกำหนด  
ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล  
กลยุทธ์ : 2. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล  
กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 2.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ  
งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ.....ล้านบาท  
วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100	-	-
Lagging Indicator	ร้อยละความสำเร็จนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือผู้มีอำนาจ หน่วยงานผู้ดูแลกฎหมาย เพื่อขอความเห็นชอบหรือเพื่อทราบ	ร้อยละ 100	-	-

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. นำเสนอ หรือนำส่งข้อมูล หรือติดตามการออกกฎหมาย และ/หรือกฎหมายลำดับรอง ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	68%	5%	6%	6%	5%	6%	6%	5%	6%	6%	5%	6%	6%		-	ผกม.
2. รายงาน ความก้าวหน้าการเสนอเรื่องการออกกฎกระทรวง กำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ต่อ (1) คณะกรรมการบริหาร (2) คณะกรรมการกฎหมาย เป็นรายไตรมาส	32%		4%	4%		4%	4%		4%	4%		4%	4%		-	
รวม	100%															

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการทบทวนกฎกระทรวง และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจใหม่เป็นโครงการริเริ่มใหม่ (Initiative) ของ ธพส. ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2: มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับปรุงกฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ที่ 6.1 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 บริษัท ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ

## 9. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

**NEW** โครงการใหม่ (New Initiative) ตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569

ฝ่ายงาน : ผกม. ผพธ. ผู้รับผิดชอบ : นายปกาสิต พรหมเป็นชมพูนายพฤต จันทระเจริญ  
นางสาวตนิตา เฟ่งศรี

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)  
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 4. ทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีเสริมสร้าง ธพส. ให้มีโครงสร้างและองค์ประกอบ  
ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากลและหน่วยงานกำกับกำหนด

ยุทธศาสตร์ : 1. พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพแนวปฏิบัติและกระบวนการทำงานตามหลักการและมาตรฐานการกำกับดูแล  
กิจการที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล

กลยุทธ์ : 2. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 2.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ.....ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเอง  จัดจ้าง

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ร้อยละ 100	-	-
Lagging Indicator	ร้อยละความสำเร็จนำเสนอต่อคณะกรรมการหรือผู้มีอำนาจหน่วยงานผู้ดูแลกฎหมาย เพื่อขอความเห็นชอบหรือเพื่อทราบ	ร้อยละ 100	-	-

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบแต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. นำเสนอ หรือนำส่งข้อมูล หรือร่างกฎกระทรวง และติดตามการออกกฎกระทรวงกำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	52%	4%	5%	4%	4%	5%	4%	4%	5%	4%	4%	5%	4%		-	ผกม.
2. รายงาน ความก้าวหน้าการเสนอเรื่องการออกกฎกระทรวง กำหนดพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน ต่อ (1) คณะกรรมการบริหาร (2) คณะกรรมการกฎหมาย (3) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นรายไตรมาส	48%		8%	4%		8%	4%		8%	4%		8%	4%		-	
รวม	100%															

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

- ❖ โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่องเป็นโครงการริเริ่มใหม่ (Initiative) ของ ธพส. ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2: มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับปรุงกฎกระทรวง กฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ที่ 6.1 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง



## 10. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความรู้ความเข้าใจการกำกับดูแลกิจการที่ดีและธรรมาภิบาล

ฝ่ายงาน : ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ผู้รับผิดชอบ : ผอ.ผอ.ย.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 พัฒนามาตรฐานวัฒนธรรม ธรรมาภิบาลและความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร (แผนปฏิบัติการ CG 2569)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : 3. สร้างการเรียนรู้ตามหลักธรรมาภิบาลของ ธพส. ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน

ยุทธศาสตร์ : 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์ : 3. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : 1.กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2.กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3.กลุ่มพันธมิตร

4.กลุ่มคณะกรรมการ 5.กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) 6.กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐ

7.กลุ่มสื่อมวลชน 8.บริษัทในเครือ 9.กลุ่มคู่แข่ง หรือคู่แข่ง

งบประมาณโดยรวมทั้งโครงการ :  งบลงทุน ..... ล้านบาท  งบทำการ 1.80 ล้านบาท

วิธี/รูปแบบการดำเนินงาน :  ดำเนินการเองในกิจกรรมที่ 1 และ 2.1  จัดจ้างในกิจกรรม 2.2 และ 3

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย		
		2569	2570	2575
Leading Indicator	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการจัดฝึกอบรม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
Lagging Indicator	ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.10 คะแนน

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2569												2570	งบประมาณ ปี 2569 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ แต่ละขั้นตอน
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.			
1. กิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจการกำกับดูแลกิจการที่ดี - จัดอบรมผ่านระบบ E-Learning CG, การป้องกันการทุจริต, จริยธรรมทางธุรกิจ	40%			15%					10%		10%		5%		-	ผอ.ย.
2. กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล 2.1 สื่อธรรมาภิบาล (CG Broadcast) 2.2 กิจกรรมวันธรรมาภิบาล (CG Day 2025)	20%			5%			5%			5%			5%	0.80		
	10%								10%							
3. กิจกรรม D-DNA ปลุกจริยธรรมและธรรมาภิบาลใน ธพส.	30%					2%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	1.00	ผอ.ย./ฟทบ.	
รวม	100%													1.80		

### ข้อมูลการประกอบการเสนอ

❖ โครงการดำเนินการตามหลักการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เกณฑ์ประเมินส่วนที่ 8 จรรยาบรรณ

❖ ผลการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หมวดที่ 1 กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร เกณฑ์ประเมินส่วนที่ 8 จรรยาบรรณ

ระดับคะแนน	
2566	2567
3.00 คะแนน (เพิ่มจากปี 2565 0.3333)	3.2500 คะแนน (เพิ่มจากปี 2566 0.2500)

❖ ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการบริหารงานของ ธพส. ตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวม

2566	2567
4.23	4.32

### ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา:

ตัวชี้วัด	2566	2567
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการจัดฝึกอบรม และการจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแผน	ดำเนินการได้ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ร้อยละ 100
ระดับคะแนนผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	เพิ่มขึ้น 0.1234 คะแนน	เพิ่มขึ้น 0.1678 คะแนน



## บทที่ 6 ความเชื่อมโยงสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป้าหมายระยะยาวขององค์กรกับ แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนกับระดับองค์กร  
ดังนี้

SWOT ของ ธพส.	SWOT ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>	<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>
S6 คณะกรรมการและผู้บริหารจัดให้ มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่เพียงพอ และให้ความสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการ ประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืน	→ S-CG1 มีกรอบ CG และระบบ GRC ที่ครอบคลุม ทำให้องค์กร โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นมาตรฐาน S-CG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผน ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนา ที่ยั่งยืนและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีการติดตามรายไตรมาส S-CG3 มีการวิเคราะห์ Board Skill Matrix ใช้สรรหากรรมการ และประเมินกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม S-CG4 เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน โปร่งใส ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ การเงินผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์ S-CG5 มี Compliance Unit และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณ ครอบคลุมทุกระดับ
<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>	<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>
-	W-CG1 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและกระบวนการยังส่งผลต่อ ความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการที่ ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว W-CG2 กระบวนการติดตามและประเมินผลด้านความยั่งยืน ยังไม่ครอบคลุมสิทธิมนุษยชน W-CG3 การบูรณาการข้อมูลและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนยังไม่ เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ทำให้การรายงาน และประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ครบถ้วน W-CG4 ผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนยังไม่ชัดเจน ครบถ้วน W-CG5 การบูรณาการ GRC ยังไม่ชัดเจน ขาดข้อเสนอแนะและ การนำไปใช้จริง

<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital</p>	→	<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O-CG1 กรอบมาตรฐานสากล (OECD, SE-AM, GRI, ESG) ใช้เป็น Benchmark ในการยกระดับธรรมาภิบาล</p> <p>O-CG2 ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้าน ESG, ความโปร่งใส, Anti-Corruption เสริมความเชื่อมั่นต่อองค์กร</p> <p>O-CG3 เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการกำกับดูแล</p> <p>O-CG4 บทบาทรัฐวิสาหกิจในฐานะ Value Creator และ Solution Provider สนับสนุนการสร้างคุณค่าระยะยาว</p>
<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน</p>	→	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T-CG1 ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและข้อมูลเพิ่มสูงขึ้น หากขาดความต่อเนื่องจะกระทบความน่าเชื่อถือ</p> <p>T-CG2 ความซับซ้อนของกฎหมาย/มาตรฐานใหม่อาจสร้างภาระและความเสี่ยงหากไม่ปรับตัวทัน</p> <p>T-CG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน หากการติดตามและการควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง</p> <p>T-CG4 การแข่งขันในอนาคต หากเปิดเสรีรัฐวิสาหกิจต้องรักษาความเป็นธรรมในการดำเนินงาน</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์ของ ธพส.</b></p>		<p><b>ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</b></p>
<p><b>SA SC</b></p>		<p><b>SA SC</b></p>
<p><b>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)</b></p>		<p><b>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Advantage of Corporate Good Governance : SACG)</b></p>
<p>SA3 นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร</p>	→	<p>SACG1 คณะกรรมการและผู้บริหาร ให้ความสำคัญและกำหนดนโยบายยกระดับเรื่องธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ</p> <p>SACG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กรมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนที่ชัดเจน รวมถึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสด้วยระบบดิจิทัล</p>

<p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)</p>	<p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Strategic Challenge of Corporate Good Governance : SCCG)</p>
<p>-</p>	<p>SCCG1 ความท้าทายจากกฎหมายและมาตรฐานใหม่ (เช่น Climate Change Act, PDPA, Cyber Law) ที่ซับซ้อน ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน และกรอบ GRC ที่ชัดเจน</p> <p>SCCG2 การพัฒนาแนวทางการติดตามข้อมูลความเสี่ยงด้านความโปร่งใส อย่างเป็นทางการเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน</p>
	<p>SCCG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน ต้องมีการดำเนินการร่วมกับ Compliance Unit แบบบูรณาการ รวมทั้งมีแนวทางและคู่มือจริยธรรมช่วยป้องกัน</p> <p>SCCG4 การแข่งขันในอนาคตและการเปิดเผยข้อมูลในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีแนวทางการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส ตามมาตรฐาน ยกกระดับความน่าเชื่อถือ และต้องคำนึงถึงความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ</p>
<p>FCC</p>	<p>FCC</p>
<p>ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคต (Future Core Competency)</p>	<p>ความสามารถพิเศษองค์กรในอนาคตด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Future Core Competency of Corporate Good Governance FCCCG)</p>
<p>FCC2 การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม</p>	<p>FCCCG1 การมีธรรมาภิบาลที่คล่องตัวและทันสมัย โดยบูรณาการ GRC อย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับต่อกฎระเบียบมาตรฐานใหม่ และความเปลี่ยนแปลงในอนาคต</p> <p>FCCCG2 การบูรณาการ ESG อย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมศักยภาพความเป็นผู้นำด้าน ESG &amp; Green Infrastructure</p> <p>FCCCG3 การมีกลไกป้องกันความเสี่ยงด้านจริยธรรมและสิทธิมนุษยชน</p>
<p>Strategic Positioning</p>	<p>Strategic Positioning of Corporate Good Governance</p>
<p>ระยะสั้น : เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบัน และวางรากฐานสู่อนาคต</p> <p>ระยะกลาง : ก้าวสู่บริบทใหม่ มุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน</p> <p>ระยะยาว : องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value)</p>	<p>ระยะสั้น : พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกฎหมายและมาตรฐานใหม่ พร้อมขับเคลื่อน ESG และ GRC</p> <p>ระยะกลาง : ต่อยอดปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานเสริมขีดความสามารถองค์กร</p> <p>ระยะยาว : ก้าวสู่ความเป็นต้นแบบธรรมาภิบาลและขับเคลื่อนความยั่งยืน</p>

SO/Goals		Strategic Objective of Corporate Good Governance : SOCG
<p>SO2 มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสำเร็จของการแก้ไขกฎกระทรวงและกฎระเบียบ</li> </ul> <p>SO4 การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</li> <li>- ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร</li> </ul>	→	<p>SOCG1 ยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนขององค์กร</p> <p>SOCG2 พัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร</p>
กลยุทธ์		กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
<p>T6.1 ทบทวนกฎกระทรวง ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</p> <p>T12.1 เสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	→	<p>TCG1 ยกระดับธรรมาภิบาลและความยั่งยืนให้ได้มาตรฐาน</p> <p>TCG2 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</p> <p>TCG3 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</p>



## ภาคผนวก

**ผนวกที่ 1** รายงานการสอบทานความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 กับแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2567)

แบบฟอร์มสอบทานความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569 กับ แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2569

**1. ปัจจัยนำเข้า**

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ )	ปัจจัยภายนอก (แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี)
<p><b>1. นโยบายภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)</li> <li>- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)</li> <li>- แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน</li> <li>- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)</li> <li>- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570</li> <li>- นโยบายคณะกรรมการรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568) (NEW)</li> <li>- นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง</li> <li>- ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)</li> <li>- นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)</li> <li>- นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)</li> <li>- แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)</li> <li>- ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) (NEW)</li> </ul>	<p><b>1. นโยบายภาครัฐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)</li> <li>- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 - 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)</li> <li>- แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน</li> <li>- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)</li> <li>- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570</li> <li>- นโยบายคณะกรรมการรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568) (NEW)</li> <li>- นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง</li> <li>- ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)</li> <li>- นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)</li> <li>- นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)</li> <li>- แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)</li> <li>- ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) (NEW)</li> </ul>
<p><b>2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</b></p>	<p><b>2. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</b></p>
<p><b>3. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2568 (NEW)</li> </ul>	<p>SACG1 คณะกรรมการและผู้บริหาร ให้ความสำคัญและกำหนด</p>

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ )	ปัจจัยภายนอก (แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวโน้มอุตสาหกรรม (NEW)</li> <li>- สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านตลาด (NEW)</li> <li>- ตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด (NEW)</li> <li>- ภาวะอสังหาริมทรัพย์ และคู่แข่ง (Benchmarking) (NEW)</li> </ul>	<p>นโยบายยกระดับเรื่องธรรมาภิบาล ทำให้องค์กรมี</p> <p>ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ</p> <p>SACG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีการกำหนดทิศทาง</p> <p>การดำเนินงานองค์กรมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนที่ชัดเจน</p> <p>รวมถึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและ</p> <p>ความโปร่งใสด้วยระบบดิจิทัล</p>
<p>4. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Social Component : S) (NEW)</p>	<p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>(Strategic Challenge of Corporate Good Governance : SCCG)</p>
<p>5. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Smart Building : มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) (NEW)</li> <li>- เมืองอัจฉริยะ (Smart City)</li> <li>- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends) (NEW)</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) (NEW)</li> </ul>	<p>SCCG1 ความท้าทายจากกฎหมายและมาตรฐานใหม่ (เช่น Climate Change Act, PDPA, Cyber Law) ที่ซับซ้อน ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน และกรอบ GRC ที่ชัดเจน</p> <p>SCCG2 การพัฒนาแนวทางการติดตามข้อมูลความเสี่ยงด้านความโปร่งใส อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน</p>
<p>6. สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)</li> <li>- แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)</li> <li>- BCG Model</li> <li>- การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)</li> <li>- Eco-efficiency</li> <li>- Carbon Neutrality / Net zero emissions</li> </ul>	<p>6. สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)</li> <li>- แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)</li> <li>- BCG Model</li> <li>- การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)</li> <li>- Eco-efficiency</li> <li>- Carbon Neutrality / Net zero emissions</li> </ul>

ปัจจัยภายนอก (แผนวิสาหกิจ )	ปัจจัยภายนอก (แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (NEW)</li> <li>- Eco-Friendly Design</li> <li>- Universal Design</li> <li>- มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ (NEW)</li> <li>- ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (NEW)</li> <li>- Eco-Friendly Design</li> <li>- Universal Design</li> <li>- มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ (NEW)</li> <li>- ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001</li> </ul>
<p><b>7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Law : L)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562</li> <li>- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</li> <li>- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act )</li> <li>- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</li> <li>- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561</li> </ul>	<p><b>7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (Law : L)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562</li> <li>- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560</li> <li>- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA : Personal Data Protection Act )</li> <li>- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562</li> <li>- พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561</li> </ul>
8. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (NEW)	8. ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (NEW)
9. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)	9. ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)
	*** เพิ่มเติมปัจจัยภายในเฉพาะด้าน CG
	10. แผนปฏิบัติการระดับชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570)
	11. แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570)

ปัจจัยภายใน (แผนวิสาหกิจ )	ปัจจัยภายใน (แผนแม่บทด้าน CG)
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม
2. ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (NEW)	2. ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (NEW)
3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ (NEW)	3. ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจฯ (NEW)
4. ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน	4. ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน
5. การบริหารความเสี่ยง (NEW)	5. การบริหารความเสี่ยง (NEW)

ปัจจัยภายใน (แผนวิสาหกิจ )	ปัจจัยภายใน (แผนแม่บทด้าน CG)
6. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver) (NEW)	6. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (EP Driver) (NEW)
7. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (NEW)	7. ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (NEW)
8. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (NEW)	8. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (NEW)
9. ผลดำเนินงานที่ผ่านมา (NEW) - สถานะการดำเนินงานโครงการ	9. ผลดำเนินงานที่ผ่านมา (NEW) - สถานะการดำเนินงานโครงการ
10. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (NEW)	10. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง (NEW)
11. รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ (NEW)	11. รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ (NEW)
12. การบริหารทรัพยากรบุคคล (NEW)	12. การบริหารทรัพยากรบุคคล (NEW)
13. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (NEW)	13. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (NEW)
14. ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)	14. ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (NEW)
15. ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (NEW) - ระบบงานและระบบสารสนเทศในปัจจุบัน	15. ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (NEW) - ระบบงานและระบบสารสนเทศในปัจจุบัน
	<b>*** เพิ่มเติมปัจจัยภายนอกเฉพาะด้าน CG</b>
	16. ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร”
	17. ผลการประเมินและข้อเสนอแนะการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ประจำปี 2568

## 2. SWOT (แผนวิสาหกิจ) กับ SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>	<b>จุดแข็ง (Strengths) (แผนแม่บทด้าน CG)</b>
<p>S1 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ</p> <p>S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ</p> <p>S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</b></p> <p>S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สสร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน</p> <p><b>จุดแข็ง (Strengths) แผนแม่บทด้าน CG</b></p>

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)
<p>S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เช่าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์</p> <p>S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้าตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center)</p> <p>S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ และให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สสร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน</p>	<p>S-CG1 มีกรอบ CG และระบบ GRC ที่ครอบคลุม ทำให้องค์กรโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นมาตรฐาน</p> <p>S-CG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง มีการติดตามรายไตรมาส</p> <p>S-CG3 มีการวิเคราะห์ Board Skill Matrix ใช้สรรหากรรมการและประเมินกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>S-CG4 เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน โปร่งใส ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์</p> <p>S-CG5 มี Compliance Unit และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณครอบคลุมทุกระดับ</p>
จุดอ่อน (Weakness)	จุดอ่อน (Weakness) (แผนแม่บทด้าน CG)
<p>W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน</p> <p>W2 ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐ เพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์</p> <p>W3 ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา</p> <p>W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม</p> <p>W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจาก สภาพความพร้อมใช้และความน่าดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ</p>	<p><u>จุดอ่อน (Weakness) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>-</p> <p><u>จุดอ่อน (Weakness) แผนแม่บทด้าน CG</u></p> <p>W-CG1 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและกระบวนการยังส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว</p> <p>W-CG2 กระบวนการติดตามและประเมินผลด้านความยั่งยืนยังไม่ครอบคลุมสิทธิมนุษยชน</p> <p>W-CG3 การบูรณาการข้อมูลและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ทำให้การรายงานและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ครบถ้วน</p> <p>WCG4 ผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนยังไม่ชัดเจนครบถ้วน</p> <p>WCG5 การบูรณาการ GRC ยังไม่ชัดเจน ขาดข้อเสนอแนะและการนำไปใช้จริง</p>
โอกาส (Opportunities)	โอกาส (Opportunities) (แผนแม่บทด้าน CG)
O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย	<p><u>โอกาส (Opportunities) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data)</p>

SWOT (แผนวิสาหกิจ)	SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)
<p>O2 Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>O3 การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส.</p> <p>O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม</p> <p>O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม</p> <p>O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา</p> <p>O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital</p>	<p>สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital</p> <p><u>โอกาส (Opportunities) แผนแม่บทด้าน CG</u></p> <p>O-CG1 กรอบมาตรฐานสากล (OECD, SE-AM, GRI, ESG) ใช้เป็น Benchmark ในการยกระดับธรรมาภิบาล</p> <p>O-CG2 ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้าน ESG, ความโปร่งใส, Anti-Corruption เสริมความเชื่อมั่นต่อองค์กร</p> <p>O-CG3 เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการกำกับดูแล</p> <p>O-CG4 บทบาทรัฐวิสาหกิจในฐานะ Value Creator และ Solution Provider สนับสนุนการสร้างคุณค่าระยะยาว</p>
<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p>	<p><b>อุปสรรค (Threats) (แผนแม่บทด้าน CG)</b></p>
<p>T1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต</p> <p>T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเสียหายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูง ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน</p> <p>T5 ภาวะการแข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร</p>	<p><u>อุปสรรค (Threats) ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ</u></p> <p>T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบายส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน</p> <p><u>อุปสรรค (Threats) แผนแม่บทด้าน CG</u></p> <p>T-CG1 ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและข้อมูลเพิ่มเติมสูงขึ้น หากขาดความต่อเนื่องจะกระทบความน่าเชื่อถือ</p> <p>T-CG2 ความซับซ้อนของกฎหมาย/มาตรฐานใหม่อาจสร้างภาระและความเสี่ยงหากไม่ปรับตัวทัน</p> <p>T-CG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน หากการติดตามและการควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง</p> <p>T-CG4 การแข่งขันในอนาคต หากเปิดเสรีรัฐวิสาหกิจต้องรักษาความเป็นธรรมในการดำเนินงาน</p>

### 3. SWOT (แผนแม่บทด้าน CG) พร้อม Evidence Base

SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน CG)
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>	
S-CG1 มีกรอบ CG และระบบ GRC ที่ครอบคลุม ทำให้องค์กรโปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นมาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ระบุว่ามีการสร้าง/นโยบาย/กลไก CG ชัดเจน และเปิดเผยผลการดำเนินงานผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์</li> <li>■ มีการจัดทำรายงานความยั่งยืนตาม GRI Standards 2021 และผ่านการประเมิน ITA โดยเปิดเผยข้อมูล OIT ครบถ้วน</li> </ul>
S-CG2 คณะกรรมการและผู้บริหารมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและแผนปฏิบัติการ รวมทั้ง มีการติดตามรายไตรมาส	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ เอกสาร Core Business Enablers ข้อ 11 ระบุว่า “คณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปี และติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ”</li> <li>■ มีรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 (12 แผนงาน 64 โครงการ) เสนอคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
S-CG3 มีการวิเคราะห์ Board Skill Matrix ใช้สรรหากรรมการและประเมินกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ระบุว่ามีการใช้ Board Skill Matrix ในการสรรหากรรมการและประเมินกรรมการอย่างเป็นรูปธรรม</li> </ul>
S-CG4 เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน โปร่งใส ทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ระบุว่ามีการ “เปิดเผยข้อมูลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินผ่านรายงานประจำปีและเว็บไซต์อย่างโปร่งใส”</li> <li>■ ผลประเมิน ITA 2568 หมวด OIT ได้ คะแนนเต็ม 100 แสดงว่าการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปตามเกณฑ์ ป.ป.ช. ครบถ้วน</li> </ul>
S-CG5 มี Compliance Unit และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณครอบคลุมทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ระบุว่ามีการ “แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้าน Compliance โดยเฉพาะ” และ มี “คู่มือจริยธรรม/จรรยาบรรณ” ที่ครอบคลุมกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน ทั้งองค์กร</li> </ul>
<b>จุดอ่อน (Weakness)</b>	
W-CG1 ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและกระบวนการยังส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการที่ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ข้อมูลปัจจัยภายนอกที่ระบุปัญหาการตีความ “มาตรา 7” ที่ต้องรอ ครม. เห็นชอบก่อนดำเนินการโครงการ ทำให้การดำเนินงาน/รูปแบบธุรกิจบางประเภทล่าช้า ประกอบ</li> </ul>

SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน CG)
	กับความเห็นจาก SubPAC / สคร. เรื่องการทบทวนงบลงทุนและความล่าช้าในกระบวนการอนุมัติโครงการ (เช่น Zone C)
W-CG2 กระบวนการติดตามและประเมินผลด้านความยั่งยืนยังไม่ครอบคลุมสิทธิมนุษยชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ข้อเสนอของผู้ประเมิน ระบุให้ “พัฒนาการรายงานด้านสิทธิมนุษยชนให้ครอบคลุมนโยบาย กระบวนการ และผลลัพธ์”</li> </ul>
W-CG3 การบูรณาการข้อมูลและตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ทำให้การรายงานและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ยังไม่ครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ข้อเสนอของผู้ประเมิน ระบุว่า “ควรกำหนดตัวชี้วัดระดับกระบวนการอย่างชัดเจน นำผลการประเมินมาปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงาน”</li> </ul>
WCG4 ผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนยังไม่ชัดเจนครบถ้วน	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ข้อเสนอของผู้ประเมิน ระบุว่า “ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละปัจจัยความยั่งยืนให้ชัดเจนครบถ้วน”</li> </ul>
WCG5 การบูรณาการ GRC ยังไม่ชัดเจน ขาดข้อเสนอแนะและการนำไปใช้จริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงาน Core Business Enablers ด้าน “การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร” ข้อเสนอของผู้ประเมิน ระบุว่า “ต้องยกระดับการกำกับดูแลด้าน Compliance และการบูรณาการข้อมูลผลการดำเนินงาน/ความเสี่ยง/ ESG ให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น”</li> </ul>
<b>โอกาส (Opportunities)</b>	
O-CG1 กรอบมาตรฐานสากล (OECD, SE-AM, GRI, ESG) ใช้เป็น Benchmark ในการยกระดับธรรมาภิบาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการใช้กรอบมาตรฐานสากลมาใช้ในกรดำเนินการจัดทำนโยบายแผน</li> </ul>
O-CG2 ความคาดหวังของหน่วยงานกำกับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้าน ESG, ความโปร่งใส, Anti-Corruption สริมความเชื่อมั่นต่อองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน และ (21) การต่อต้านการทุจริตฯ กล่าวถึงบทบาทรัฐวิสาหกิจโดยตรง</li> <li>แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ และแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตที่ระบุให้หน่วยงานรัฐ/รัฐวิสาหกิจต้องยกระดับความโปร่งใส</li> </ul>
O-CG3 เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการกำกับดูแล	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 20 ปี และกฎหมาย PDPA / Cybersecurity กำหนดทิศทางให้หน่วยงานรัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลบริหารข้อมูลและการกำกับดูแล</li> </ul>

SWOT (แผนแม่บทด้าน CG)	Evidence Base (แผนแม่บทด้าน CG)
O-CG4 บทบาทรัฐวิสาหกิจในฐานะ Value Creator และ Solution Provider สนับสนุนการสร้างคุณค่าระยะยาว	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วิสัยทัศน์/พันธกิจ ธพส. ระบุการ “พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน” และ “สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มประโยชน์ให้รัฐ”</li> <li>▪ คำให้สัมภาษณ์กรรมการ/ผู้บริหารที่พูดถึงบทบาท “Value Creator” และ “Solution Provider” ให้หน่วยงานรัฐ (เช่น การให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน/พื้นที่สำนักงานรูปแบบใหม่)</li> </ul>
<b>อุปสรรค (Threats)</b>	
T-CG1 ความคาดหวังด้านความโปร่งใสและข้อมูลเพิ่มสูงขึ้นหากขาดความต่อเนื่องจะกระทบความน่าเชื่อถือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และแผนส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระบุปัญหาความไม่เชื่อมั่นต่อหน่วยงานรัฐและกำหนดเป้าหมายเพิ่มความโปร่งใส</li> <li>▪ การวัด ITA ระดับประเทศ สะท้อนว่ารัฐวิสาหกิจถูกติดตามเรื่องความโปร่งใสอย่างใกล้ชิด</li> </ul>
T-CG2 ความซับซ้อนของกฎหมาย/มาตรฐานใหม่อาจสร้างภาระและความเสี่ยงหากไม่ปรับตัวทัน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กฎหมายและแผนระดับชาติจำนวนมากที่ ธพส. ต้องปฏิบัติตาม อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ, แผนแม่บท, แผนพัฒนา, แผนรัฐวิสาหกิจ, PDPA, Cybersecurity, NAP สิทธิมนุษยชน, ISO ต่าง ๆ</li> <li>▪ ข้อสังเกตของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์เรื่อง “ข้อจำกัดทางกฎหมายและกระบวนการอนุมัติ” ที่ทำให้การดำเนินโครงการล่าช้า</li> </ul>
T-CG3 ความเสี่ยงด้านจริยธรรมและคอร์รัปชัน หากการติดตามและการควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แผนแม่บทด้านการต่อต้านการทุจริต และเอกสารนโยบายระดับชาติระบุว่าประเทศไทยยังเผชิญปัญหาทุจริต/ผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐ</li> <li>▪ เกณฑ์ ITA และแผนคุณธรรมฯ มีข้อกำหนดให้หน่วยงานรัฐจัดระบบร้องเรียน/ป้องกันทุจริต แสดงว่าความเสี่ยงยังเป็นประเด็นสำคัญ</li> </ul>
T-CG4 การแข่งขันในอนาคต หากเปิดเสรีรัฐวิสาหกิจต้องรักษาความเป็นธรรมในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และนโยบายภาครัฐสนับสนุน PPP / การร่วมลงทุนกับเอกชนในโครงสร้างพื้นฐาน</li> <li>▪ บริบทตลาดอสังหาฯ และพื้นที่สำนักงานที่มีผู้ประกอบการเอกชนจำนวนมาก ซึ่งเสนอ Smart / Green / ESG Office ใกล้เคียงกัน</li> </ul>

## ผนวกที่ 2 กระบวนการเชื่อมโยง จัดทำแผนวิสาหกิจ/แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ (SP) กับแผนแม่บทรายด้านที่เกี่ยวข้อง

ชื่อกระบวนการ/งาน : กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

วัตถุประสงค์ของกระบวนการ : เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ชัดเจนและเป็นระบบ ผ่านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยแผนดังกล่าวแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำจนเข้า	ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ - กิจกรรมการทำงาน	ผลลัพธ์	ผู้รับบริการ/กระบวนการถัดไป	กำหนดเวลาดำเนินการ
ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน • ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 (CG CODE)</li> <li>หลักเกณฑ์ SE-AM ด้านกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร หัวข้อ 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ</li> <li>คู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>ปฏิทินการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>แผนการประเมินประจำปีและระเบียบวาระมาตรฐานของคณะกรรมการ จพส.</li> <li>กระบวนการทบทวนองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อย</li> <li>กระบวนการจัดทำบททบทวน/คณะกรรมการชุดย่อย</li> </ul>	<p>1 กำหนดแผนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>Control Point</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์รายด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	ม.ค.-เม.ย.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักการและแนวทางปฏิบัติกำกับดูแลกิจการที่ดี ในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๑๔ (OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises ๒๐๑๔ EDITION)</li> <li>หลักการและแนวทางกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562</li> <li>หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. ๒๐๑๔ (Corporate Governance of State-Owned Enterprises ๒๐๑๔)</li> <li>หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2560 (CG CODE)</li> <li>หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2555</li> <li>หลักเกณฑ์การสำรวจของ CGR บริษัทจดทะเบียนไทย</li> <li>หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ</li> <li>หลักการ OCEG ๓๗๕๒ GRC ให้เป็นแบบเดี่ยว</li> </ul>	<p>2 ทบทวนปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอกให้ครบถ้วน ถูกต้อง ทันกาล และสอดคล้องกับเครื่องมือมาตรฐานในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตามคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ธพส. โดยมุ่งเน้น Fact Based</p> <p>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการทบทวนปัจจัยภายนอกภายใน สำหรับใช้ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	พ.ค.-มิ.ย.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยภายนอก : นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง การเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมด้านสังคม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย ปัจจัยเสี่ยงภายนอก ผลสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>ปัจจัยภายใน : วัฒนธรรม พันธกิจ ค่านิยม ประเด็นสำคัญจากกลไกกำกับดูแลและการดำเนินงานระดับสูง ผลการดำเนินงานตามหน้าที่ของคณะกรรมการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ปัจจัยอื่น การบริหารความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (EP Driver) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานด้านอื่น ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง รางวัลงานความภาคภูมิใจ</li> <li>กรอบทิศทางดำเนินงานของแผนวิสาหกิจของ ธพส. : SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ SA SC CC และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์</li> <li>นโยบายองค์กรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>ผลการดำเนินงานของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers ในปีที่ผ่านๆ มา หัวข้อกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร</li> </ul>	<p>3 รวบรวมปัจจัยภายในภายนอก : บริบทองค์กร</p> <p>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p><b>Control Point</b></p> <p>ส่วนแผน ฝ่ายแผนและวิสาหกิจกำลังจะทำการถ่ายทอด ปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการและยุทธศาสตร์ของฝ่ายธรรมาภิบาลและปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการและยุทธศาสตร์ของฝ่ายธรรมาภิบาลและปัจจัยนำเข้า - กรอบทิศทางดำเนินงานของแผนวิสาหกิจของ ธพส. เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลการสรุปการรวบรวมปัจจัยภายในภายนอก สำหรับทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	มิ.ย.-ส.ค.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์รายด้าน</li> <li>ผลการทบทวนปัจจัยภายนอกภายใน สำหรับใช้ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>ผลการสรุปการรวบรวมปัจจัยภายในภายนอก สำหรับทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>	<p>4 ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(ร่าง) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่มีองค์ประกอบสำคัญเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ SWOT วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ SA SC CC รายด้าน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</li> </ul>	ส.ค.-ก.ย.	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการทบทวนแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์รายด้าน</li> <li>ผลการทบทวนปัจจัยภายนอกภายใน สำหรับใช้ในการจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี</li> <li>ผลการสรุปการรวบรวมปัจจัยภายในภายนอก สำหรับทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</li> </ul>	<p>5 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>ฝ่ายธรรมาภิบาลและความยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(ร่าง) แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการ ธพส.</li> <li>คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม</li> </ul>	ส.ค.-ก.ย.	

