



แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565)  
และแผนปฏิบัติการประจำปี 2563  
ของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



## สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	3
1.1 วัตถุประสงค์	3
1.2 วิสัยทัศน์	3
1.3 พันธกิจ	3
1.4 ค่านิยม	3
1.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส.	3
2. ภาพรวมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.	4
2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี	4
2.2 โครงสร้างผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	5
2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ธพส.	6
2.4 ผลการประเมินมาตรฐานความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี	6
2.5 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและ ความรับผิดชอบต่อสังคม	7
3. สภาพแวดล้อมและแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อจัดทำแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี	8
3.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของหลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	8
3.2 นโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	10
4. การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT)	15
5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ. 2561-2565	16
6. แผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี 2563	18

## 1. ข้อมูลทั่วไปของ ธพส.

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จัดตั้งขึ้นโดยกระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ ตามคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2547 ทำหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคาร และบริหารโครงการ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นของรัฐตามนโยบายรัฐบาล

### 1.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล”

### 1.3 พันธกิจ (Mission)

- 1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- 2) พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
- 3) พัฒนารูธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- 4) พัฒนาองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่

### 1.4 ค่านิยม (Core Values)

- C : Commitment (ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญา)  
U : Unity (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว)  
P : Professional (ความเชี่ยวชาญในงาน)  
I : Integrity (ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น)  
C : Customer Relation (ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย)

### 1.5 กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส.

- 1) ลูกค้า (ผู้เช่าหน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้ใช้บริการ)
- 2) ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และหน่วยงานกำกับ เช่น กระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ สำนักงานงบประมาณ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และคณะกรรมการ ธพส.
- 3) พนักงาน
- 4) คู่ค้า
- 5) ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

## 2. ภาพรวมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.

### 2.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส.

#### (ร่าง)

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการยึดถือตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่เป็นแนวทางของประเทศ เพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน

คณะกรรมการ ธพส. กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คณะกรรมการ ธพส. กำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (Governance Outcome) อย่างน้อยดังนี้
  - (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective)
  - (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business)
  - (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship)
  - (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)
2. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน นำหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 7 ประการ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (2) สำนึกในหน้าที่ด้วยการมีขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (3) ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริตด้วยความเท่าเทียมกัน (4) โปร่งใสในการดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วนและตรวจสอบได้ (5) สร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (6) พัฒนาการกำกับดูแล ทั้งคู่มือ กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดี (7) สร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน
3. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
4. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ประพฤติปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมทางธุรกิจของ ธพส. จรรยาบรรณ ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีที่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีกำหนดไว้
5. คณะกรรมการ ธพส. ให้ความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และแผนงานระยะสั้นและระยะยาว โดยผู้บริหารและพนักงาน มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดไว้

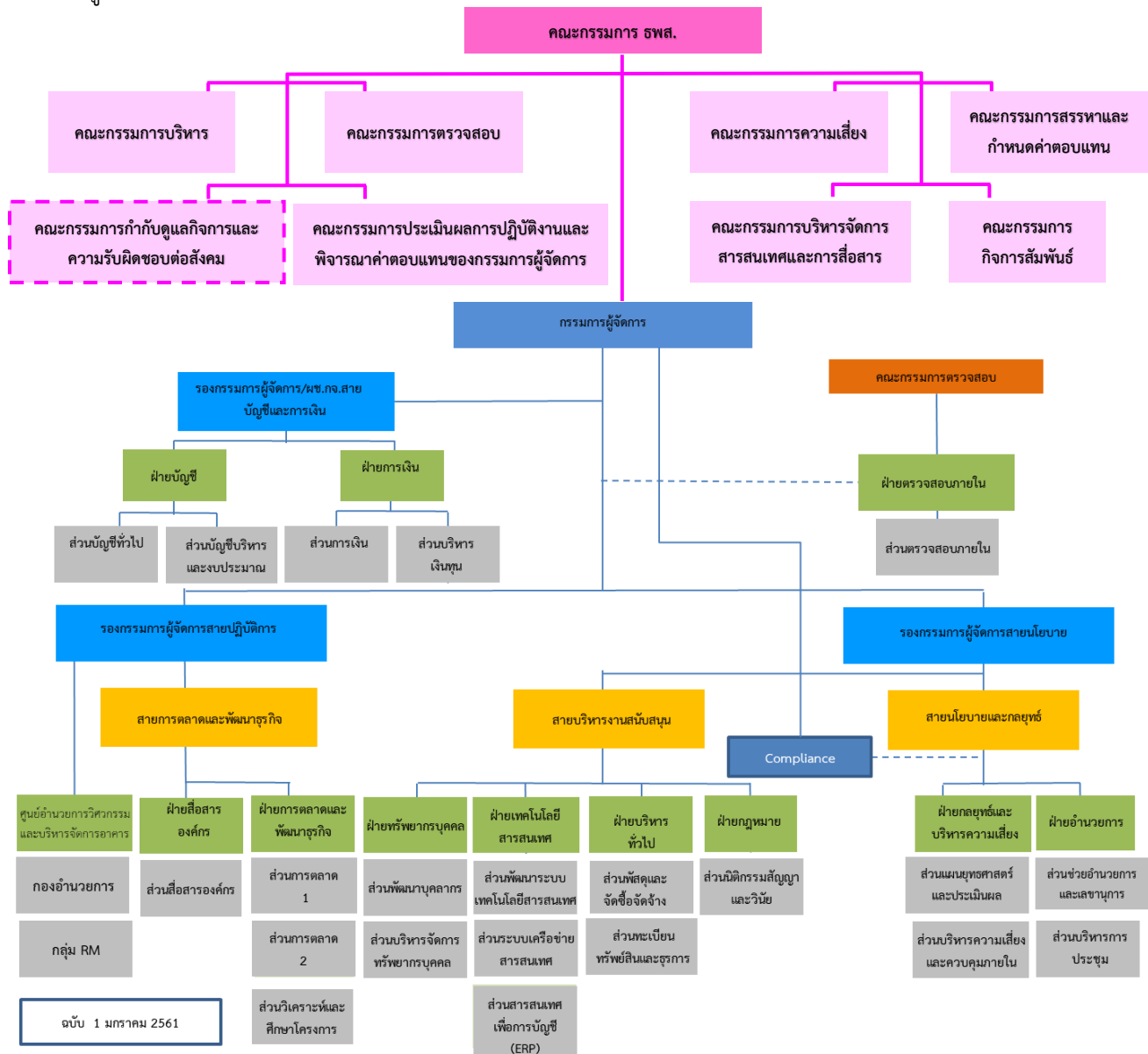
6. คณะกรรมการ ธพส. กำกับให้มีระบบบริหารจัดการที่ดีใน ธพส. โดยแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย ในระบบงานที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อกำกับทิศทางการดำเนินงาน พิจารณากลับกรอง และให้ข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงาน โดยผู้บริหารและพนักงาน ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบและกระบวนการ

7. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ร่วมต่อต้านคอร์รัปชันและป้องกันการตัดสินใจหรือกระทำการใดๆ ที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

8. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม คำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส. ทั้งในแง่สังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนสิทธิมนุษยชนและการใช้แรงงานอย่างเป็นธรรม

## 2.2 โครงสร้างผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง

ธพส. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อทำหน้าที่กำกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผังโครงสร้างองค์กรของ ธพส. แสดงดังรูป



### 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของ ธพส.

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายในระยะยาว เพื่อทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน

- 1) การบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ
- 2) ความมั่นคงทางการเงิน
- 3) การมุ่งเน้นบุคลากร
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางมีบริการที่เป็นเลิศ
- 5) การปรับปรุงผลการดำเนินงาน ระบบงาน และกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
- 6) มีจริยธรรมและความโปร่งใส ธรรมาภิบาลในการดำเนินภารกิจ

### 2.4 ผลการประเมินมาตรฐานความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในปี 2561 ธพส. ได้ดำเนินการจัดทำแบบประเมินตนเอง เรื่องการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Self-Assessment) ปี 2561 ของ ธพส. ขึ้น โดยเทียบเคียงแบบแสดงข้อมูลตามหลักเกณฑ์ Corporate Governance Report of Thai Listed Companies (CGR) ประจำปี 2559 และแบบประเมินตนเองการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2555 (Corporate Governance Self-Assessment) พิจารณาข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของบริษัท เชื่อมโยงเข้ากับแบบสอบถามเพื่อการประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ปี 2561 โครงสร้างข้อคำถาม ประกอบด้วย 4 หมวด สรุปได้ดังนี้

**หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น** มีจำนวน 19 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท/แนวปฏิบัติในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น วาระการประชุมผู้ถือหุ้น คุณภาพของการนัดประชุมผู้ถือหุ้นคุณภาพของรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และการเข้าร่วมประชุมของประธานคณะกรรมการชุดย่อย จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ตามหลักการทุกข้อคำถาม คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งในหมวดนี้ไม่มีข้อคำถามใดที่เป็นเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS)

**หมวดที่ 2 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย** มีจำนวน 26 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดให้มีนโยบายที่เกี่ยวกับการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมมาตรการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 23 ข้อ จาก 26 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 88.46 โดยข้อคำถามที่ยังไม่มีการดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายในเรื่องการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และมีแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO14000, 14001 หรือมีมาตรการ/วิธีปฏิบัติภายในองค์กรที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (ข้อ 39) การส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ (ข้อ 40) ส่งเสริมให้มีการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ (ข้อ 41) ซึ่งในหมวดนี้ไม่มีข้อคำถามใดที่เป็นเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS)

**หมวดที่ 3 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส** มีจำนวน 20 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ อาทิ โครงสร้างการถือหุ้น โครงสร้างองค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับคณะกรรมการและผู้บริหาร ข้อมูลที่สำคัญทั้งทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ เป็นต้น จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 20 ข้อ จาก 21 ข้อ คิดเป็นร้อยละ 95.00 โดยข้อคำถามที่ยังไม่มีการดำเนินการ คือ การเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง (ข้อ 53) ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อกำหนดตามเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS) สำหรับข้อคำถามตามเกณฑ์ประเมินดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ทุกข้อ

**หมวดที่ 4 ความรับผิดชอบของกรรมการ** มีจำนวน 87 ข้อ มีเนื้อหาเกี่ยวกับ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ อาทิ การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ การดูแลติดตามผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง การประชุมคณะกรรมการ/คณะกรรมการชุดย่อย การส่งเสริมการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการพัฒนาตนเองของกรรมการ จากการประเมินพบว่า ธพส. สามารถดำเนินการได้ 86 ข้อ จาก 87 ข้อ โดยข้อคำถามที่ยังไม่มีการดำเนินการ คือ การประเมินคณะกรรมการชุดย่อย (ข้อ 134) ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวไม่ได้เป็นข้อกำหนดตามเกณฑ์การประเมินบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์ TRIS) สำหรับข้อคำถามตามเกณฑ์ประเมินดังกล่าวสามารถดำเนินการได้ทุกข้อ

สรุปผลการประเมิน จากข้อคำถาม 156 ข้อ ธพส. สามารถดำเนินการได้ 152 ข้อ คิดเป็น ร้อยละ 97.44

## **2.5 ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม**

### 3. สภาพแวดล้อมและแนวโน้มการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี

#### 3.1 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ธพส. ยึดหลักปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลัง กำหนด หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมาตรฐานสากล OECD มาเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนตลอดมา ได้แก่

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี 2552 โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

1. **Accountability** ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่
2. **Responsibility** ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. **Equitable Treatment** การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน
4. **Transparency** ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส
5. **Value Creation** การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน
6. **Ethics** การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ
7. **Participation** การมีส่วนร่วมเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

หลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้าง เพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

- หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แกกิจการอย่างยั่งยืน  
(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. ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัท (The Responsibilities of the Boards of State – Owned Enterprises)

ซึ่งหลักการดังกล่าวข้างต้น ได้ถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

### 3.2 นโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล จะมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างความเข้มแข็งและแก้ไขปัญหาที่ยังดำรงอยู่ของภาคส่วนต่าง ๆ ภายในประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยมีภูมิคุ้มกัน และมีความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะเผชิญกับสถานการณ์ความไม่แน่นอนจากปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง และมีความเข้มแข็งในระยะยาว นอกจากนี้ จะส่งเสริมให้ประเทศไทยมีบทบาทมากขึ้นในประชาคมโลกและมีบทบาทนำในการขับเคลื่อนความยั่งยืนในประชาคมโลกผ่านการพัฒนาบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

#### เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ Sustainable Development Goals (SDGs)

ประกอบด้วย 8 เป้าหมายหลัก โดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. ดังนี้

**เป้าหมายที่ 7** สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้ และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 8** ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลผลิตภาพ และการมีงานที่สมควรสำหรับทุกคน

**เป้าหมายที่ 9** สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่ทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุม และยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม

**เป้าหมายที่ 11** ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิทัศน์ที่ทนทาน และยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 12** สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิต ที่ยั่งยืน

**เป้าหมายที่ 13** ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น

## นโยบายรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา (25 กรกฎาคม 2562)

นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนประเทศ คือ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21” โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายหลักในการบริหารราชการแผ่นดินไว้ 12 ด้าน มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**ด้านที่ 11. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ** เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการให้บริการของภาครัฐ และการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้กระบวนการยุติธรรมจะต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กฎหมายจะต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และเกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายการดำเนินการ ดังนี้

**11.1 พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่** โดยพัฒนาให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม มีการจัดรูปแบบองค์กรใหม่ที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเหมาะสมกับบริบทของประเทศ รวมทั้งจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐให้สอดคล้องกับโครงสร้างหน่วยงานและภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่รัฐให้สามารถรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันตั้งแต่ชั้นวางแผน การนำไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล การปรับปรุงการทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และปรับปรุงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

**11.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ** ที่มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจและดำเนินชีวิตของประชาชนให้เป็นระบบดิจิทัล และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่อเนื่องกันตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมออนไลน์ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการของภาครัฐได้อย่างทันทีและทุกเวลา

**11.3 พัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ในการบริหารราชการแผ่นดิน** ที่มีระบบการวิเคราะห์ และแบ่งปันข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ข้อมูลขนาดใหญ่ในระบบบริการประชาชนที่เป็นไปตามความต้องการเฉพาะตัวบุคคลมากขึ้น

**11.4 เปิดเผยข้อมูลภาครัฐสู่สาธารณะ** โดยหน่วยงานของรัฐในทุกระดับต้องเปิดเผยและเชื่อมโยงข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานรัฐกับประชาชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจถึงสถานการณ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประเทศที่มีความซับซ้อน ปรับเปลี่ยนให้เป็นการทำงานเชิงรุก เน้นการยกระดับไปสู่ความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง แสวงหาความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม โดยมีการคาดการณ์สถานการณ์ วิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**11.5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐ** โดยสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาข้าราชการ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิดให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติและเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมกับยึดมั่นในหลักจริยธรรม และธรรมาภิบาล มีสมรรถนะและความรู้ความสามารถพร้อมต่อการปฏิบัติงาน ดำเนินการปรับปรุงสวัสดิภาพชีวิตความเป็นอยู่ ตลอดจนสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันในการทำงาน

**11.6 พัฒนากลไกให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาบริการสาธารณะและการตรวจสอบภาครัฐ**  
โดยการสร้างความเข้าใจถึงหลักการบริหารราชการขั้นพื้นฐานและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคและลดข้อจำกัดของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม องค์กรภาคประชาสังคม และเอกชน สามารถเข้ามาดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์และมีบทบาทในการพัฒนาบริการสาธารณะในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีส่วนในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภาครัฐในทุก ๆ ด้าน

### **11.7 ปรับปรุงระเบียบ กฎหมาย เพื่อเอื้อต่อการทำธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวัน**

11.7.1 ปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ การอำนวยความสะดวก ต้นทุนค่าใช้จ่าย กฎหมาย กฎ และระเบียบต่าง ๆ ของภาครัฐ ให้สามารถสนับสนุนและเอื้อต่อการประกอบธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศและเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ โดยครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่จัดตั้งธุรกิจจนถึงการปิดกิจการ พร้อมทั้งกำกับและส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดยุติธรรม เสมอภาค เท่าเทียม ถูกต้องตามหลักนิติธรรม และเป็นไปตามปฏิญญาสากล ตลอดจนเร่งรัดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานภาครัฐให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร้รอยต่อ เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อราชการได้โดยสะดวก รวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้

11.7.2 ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐจัดให้มีสนามทดลองแนวคิดทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ หรือ นวัตกรรมใหม่ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การส่งเสริมให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างธุรกิจ ผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และการพัฒนาปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัยต่อไป

11.7.3 ส่งเสริมการแข่งขันทางการค้าที่เสรีและเป็นธรรม โดยกำกับดูแลให้เกิดความเป็นธรรมทางการค้าและติดตามพฤติกรรมของผู้ประกอบธุรกิจที่มีแนวโน้มจะก่อให้เกิดการผูกขาดอย่างใกล้ชิด บังคับใช้กฎหมายการแข่งขันทางการค้าอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างรวดเร็วและเสมอภาคของประชาชน

## **ด้านที่ 12. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม**

**12.1 แก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบ** โดยจัดให้มีมาตรการและระบบเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ช่วยป้องกันและลดการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างจริงจังและเข้มงวด รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการติดตามการแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งเร่งสร้างจิตสำนึกของคนในสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ชอบธรรม และสนับสนุนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริตประพฤติมิชอบ

**แนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจในปี 2563 ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล**  
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้จัดสัมมนาเพื่อมอบนโยบายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายอุตตม สาวนายน) เป็นประธาน และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงสุดและกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังของรัฐวิสาหกิจ เข้าร่วมรับมอบนโยบายของกระทรวงการคลังถึงแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจในปี 2563 ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล โดยสรุปดังนี้

### **ประเด็นที่ 1 เร่งพัฒนาโครงการลงทุนและบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ**

การปฏิรูปประเทศเพื่อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดึงดูดการลงทุนเข้ามาให้ประเทศไทยมากขึ้น รวมทั้งสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น

รัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐ มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ จะต้องร่วมมือในการพัฒนาโครงการและแผนงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล และแผนพัฒนาวิสาหกิจที่จะจัดทำขึ้นตามพระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ซึ่งจะช่วยให้การปฏิรูปประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้ให้ความสำคัญในการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่รัฐวิสาหกิจมีอยู่มาพัฒนาร่วมกัน ให้เกิด Big Data ที่จะสามารถมาพัฒนางานการให้บริการแก่ประชาชน และการพัฒนาบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ ให้มีชุดความรู้ที่ตอบโจทย์ในการพัฒนาประเทศไปอีกระดับด้วย

### **ประเด็นที่ 2 สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ**

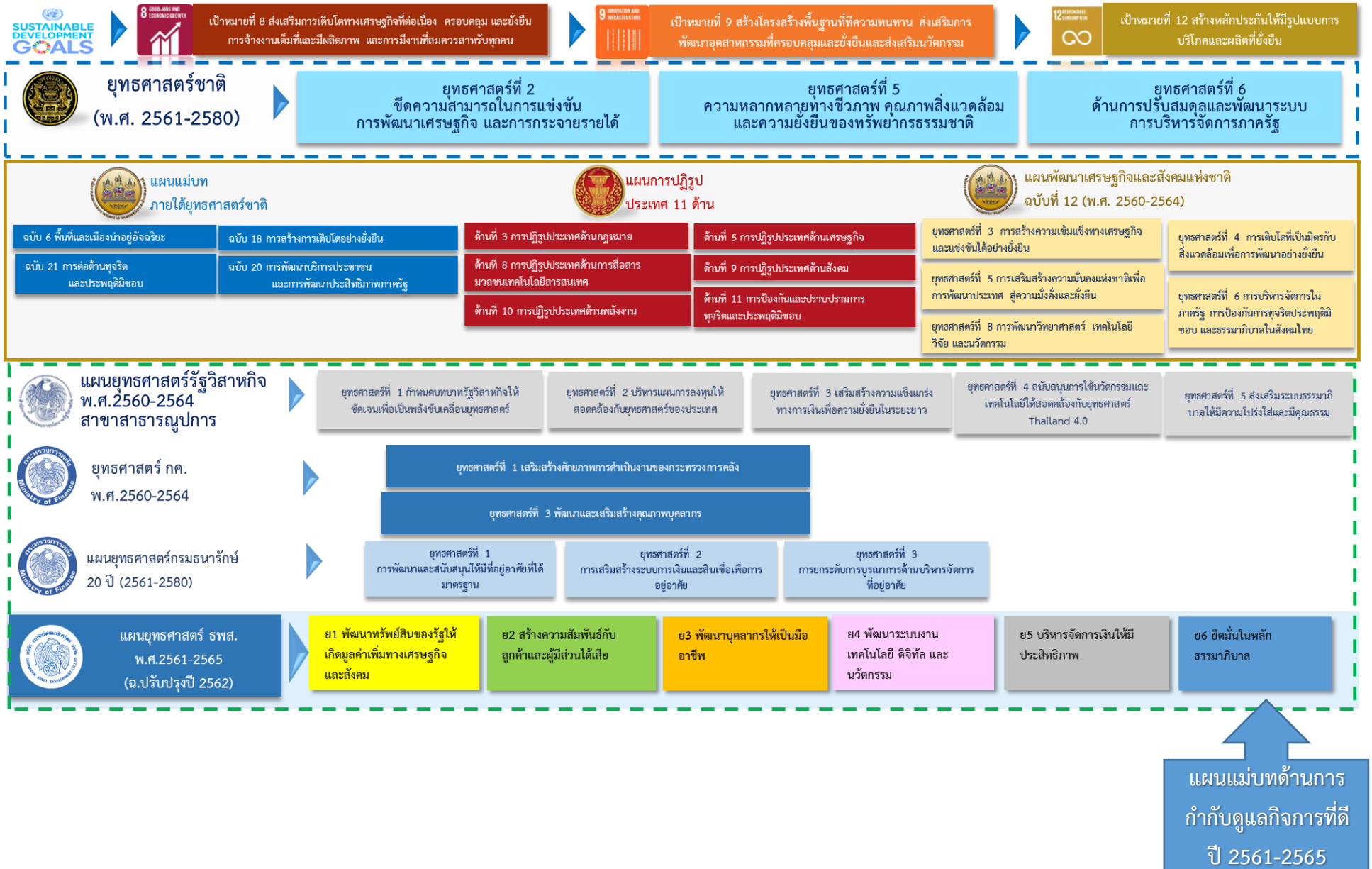
จากครั้งแรกของปี 2562 เศรษฐกิจไทยเผชิญความท้าทายรอบด้าน แต่ปัจจัยพื้นฐานยังคงมีความมั่นคง และมุมมองความน่าเชื่อถือของประเทศไทยดีขึ้นหลังจากที่มีการเลือกตั้ง ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจำนวนมาก โดยมีเป้าหมายเศรษฐกิจไทยโตได้น้อย 3% ซึ่งต้องได้รับความร่วมมือในการขับเคลื่อนมาตรการทั้งจากสถาบันการเงินของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีงบการใช้จ่ายและงบลงทุนที่สูง

ประเด็นสำคัญในช่วงนี้ คือ การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ได้เน้นย้ำไว้ว่า สำหรับปี 2562 ที่มีเวลาเหลือไม่มาก ให้เร่งการลงทุนให้เป็นไปตามแผน และขอให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจและกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังติดตามอย่างใกล้ชิด โดยโครงการใดที่มีปัญหาให้มาหารือ สคร. เพื่อร่วมแก้ไข และสำหรับโครงการในปี 2563 ให้เร่งจัดทำโครงการลงทุนเพิ่มเติม และให้มีการเบิกจ่ายในลักษณะ Front-loaded เพื่อให้มีเม็ดเงินเข้าระบบเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ภาคเอกชนและประชาชนถึงความแข็งแกร่งของเศรษฐกิจประเทศ ทั้งนี้ ในเรื่องการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ได้มอบนโยบายให้ สคร. เข้าหารือกับรัฐวิสาหกิจเป็นรายแห่งในรายละเอียดด้วยแล้ว

### **ประเด็นที่ 3 หน้าที่ของกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง และ สคร.**

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังมอบนโยบายให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ส่งผ่านและติดตามการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและกระทรวงการคลังของรัฐวิสาหกิจ และให้ สคร. มีบทบาทในเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งจำเป็นมากต่อสถานการณ์ในขณะนี้ รวมทั้งขอให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังทำงานร่วมกับ สคร. อย่างใกล้ชิด เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐในการปฏิรูปประเทศได้ตามยุทธศาสตร์ชาติ

ความเชื่อมโยงนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ ฐพส. และแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2561-2565



#### 4. การประเมินสภาพแวดล้อม (SWOT)

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT MATRIX เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และกระบวนการบริหารงานภายใน เพื่อระบุถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพื่อระบุถึงปัจจัย โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threat) ของ ธพส. ซึ่งผลการวิเคราะห์ SWOT สามารถสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1 ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/ หน่วยงานภาครัฐ กับ ธพส. และมีความน่าเชื่อถือ ทำให้ ธพส. ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ๆ ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ</p> <p>S2 พัฒนาโครงการลงทุนให้มีผลตอบแทนที่เหมาะสมพอเพียง โดยไม่ใช้งบประมาณรัฐ</p> <p>S3 ศูนย์ราชการมีผู้ใช้บริการต่อวันเป็นจำนวนมาก ทำให้เอกชนสนใจมาเช่าพื้นที่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>S4 การให้บริการเชิงรุกและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานผู้เช่าอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S5 มีประสบการณ์ ความรู้ในการใช้เครื่องมือทางการเงิน เพื่อการลงทุนโครงการขนาดใหญ่</p>	<p>W1 โครงสร้างองค์กร และกรอบอัตรากำลังระยะยาว ยังไม่สามารถรองรับยุทธศาสตร์และโครงการใหม่ๆ ที่มีมากขึ้น</p> <p>W2 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการสืบทอดตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูง</p> <p>W3 ขาดการทบทวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ นโยบาย ให้สอดคล้องกับกฎหมายภายนอกและให้มีความคล่องตัว</p> <p>W4 ค่าตอบแทนและความก้าวหน้าในสายอาชีพไม่จูงใจ และไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทเอกชนได้</p>
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 การผลักดันโครงการลงทุนของภาครัฐ เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม เช่น โครงการรูปแบบใหม่ เป็นต้น</p> <p>O2 จากแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงและอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับการใช้จ่ายงบประมาณภาครัฐเน้นกระตุ้นแก้ปัญหาในระบบเศรษฐกิจในระยะสั้น จึงเป็นโอกาสของ ธพส. ที่จะได้รับงานโครงการภาครัฐมากขึ้น</p> <p>O3 มีทรัพย์สินภาครัฐที่ ธพส. สามารถเข้าไปพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม</p> <p>O4 ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมชาติและความยั่งยืน</p>	<p>T1 กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อาจส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย</p> <p>T2 ผลกระทบการก่อสร้างโดยรอบศูนย์ราชการ ส่งผลกระทบต่ออาคารจรรยา และสิ่งแวดลอม</p>

หมายเหตุ : \* เพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ธพส. วันที่ 23 สิงหาคม 2562

## 5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2561-2565

แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ ธพส. เชื่อมโยงจากยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ลงสู่ระดับแผนแม่บท ดังนี้

อยู่ภายใต้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 6 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : ผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส.

ยุทธศาสตร์ : การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี

กลยุทธ์ : L2) ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร

P3) ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามระบบประเมินผลใหม่

ตัวชี้วัด : KPI-L2-1) คะแนน ITA

KPI-L2-2) ร้อยละความสำเร็จตามแผน CG

แผนที่กลยุทธ์ ธพส. ระยะ 5 ปี (2561 – 2565) : 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 10 กลยุทธ์



ตัวชี้วัด และเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลงาน ปี 2561	ปี 2562		เป้าหมาย <sup>(1)</sup>		
			เป้า	ผล 6 เดือน	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
11. ระดับคุณธรรมและ ความโปร่งใส (ITA)	ระดับ	93.21	>80	อยู่ระหว่าง รอผลการ ประเมิน	ระดับ A (85-94.99)	ระดับ A (85-94.99)	ระดับ A (85-94.99)
12. ร้อยละความสำเร็จ ตามแผน CG	ร้อยละ	-	-	-	100	100	100



โดยกำหนด วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

**วิสัยทัศน์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

“ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน ขยายผลสู่การปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร”

**กลยุทธ์หลักด้านธรรมาภิบาล** มี 3 กลยุทธ์หลัก คือ

**กลยุทธ์ที่ 1** ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน

**กลยุทธ์ที่ 2** สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์ที่ 3** พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล

**แนวทางดำเนินงาน**

- (1) ทบทวนมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี เสริมสร้างให้ ธพส. มีโครงสร้างและองค์ประกอบด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเคียงมาตรฐานสากล หลักการของ สคร. และแนวทางของ ป.ป.ช. กำหนด
- (2) พัฒนาระบบการด้านธรรมาภิบาลให้ได้ตามมาตรฐาน
- (3) สร้างการเรียนรู้ตามหลักธรรมาภิบาลของ ธพส. ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน
- (4) ประเมินมาตรฐานและความเพียงพอของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประกอบด้วย 7 แผน ดังนี้

โครงการ	ระยะเวลาดำเนินการ	งบประมาณรวมปี 63-67 (ล้านบาท)	ผู้รับผิดชอบ	ความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักด้านธรรมาภิบาล
1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ธพส.	ไตรมาส3 ปี63-ปี 64	1.0 ล้านบาท	ฝ่ายอำนวยการ	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
2. โครงการยกระดับองค์กรยั่งยืนด้วยมาตรการสีเขียว	63-67	-	ฝ่ายอำนวยการ	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
3. โครงการนำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติ	63-67	2.50 ล้านบาท	ฝ่ายอำนวยการ	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล
4. โครงการตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ ธพส.	63-67	1.50 ล้านบาท	ฝ่ายอำนวยการ	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
5. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	63-67	3.0 ล้านบาท	ฝ่ายอำนวยการ	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
6. โครงการทบทวน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ	63-67	0.25 ล้านบาท	Compliance	กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล
7. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีมาตรฐานตามแนวทาง ITA	63-67	-	ฝ่ายกฎหมาย	กลยุทธ์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

## แผน 9 แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

สายงาน : สายนโยบาย  
ฝ่ายงาน : ฝ่ายอำนวยการ & Compliance & ฝ่ายกฎหมาย  
ผู้รับผิดชอบ :

- ยุทธศาสตร์**
- ย1. พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม
  - ย2. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
  - ย3. พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ
  - ย4. พัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม
  - ย5. บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ
  - ย6. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

**มาตรฐาน/เครื่องมือ**

- ม.อาคาร.....
- ม.บริการ.....
- ม.บริหารจัดการ .....
- อื่นๆ (ระบุ) พ.ร.บ. กำกับฯ / หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการ ในรัฐวิสาหกิจ ปี 2562 / OECD / CG CODE ปี 2562 ตสท.

**วัตถุประสงค์**  
1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล 3. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล  
**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่  
**กลุ่มเป้าหมาย** ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับประโยชน์ คณะกรรมการ  
**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** งบดำเนินการ ปี 63 1.85 ล้านบาท , ปี 63-67 8.25 ล้านบาท  
**แหล่งเงิน** รายได้ของ ธพส.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

โครงการ	2562		2563				2564	2565	2566	2567	งบประมาณ (ล้านบาท)
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
1. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ธพส. (ผอ.)							0.5ลบ.			0.5ลบ.	1.0 ล้านบาท
2. โครงการยกระดับองค์กรยั่งยืนด้วยมาตรการสีเขียว (ผอ.)											-
3. โครงการนำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติ (ผอ.)				0.5 ลบ.			0.5 ลบ.	0.5 ลบ.	0.5 ลบ.	0.5 ลบ.	2.50 ล้านบาท
4. โครงการตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ ธพส. (ผอ.)				0.3 ลบ.			0.3 ลบ.	0.3 ลบ.	0.3 ลบ.	0.3 ลบ.	1.50 ล้านบาท
5. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน (ผอ.)				1.0 ลบ.			1.0 ลบ.	1.0 ลบ.	1.0 ลบ.	1.0 ลบ.	3.00 ล้านบาท
6. โครงการทบทวน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ (Compliance) ระเบียบ				0.05 ลบ.			0.05ลบ.	0.05ลบ.	0.05ลบ.	0.05ลบ.	0.25 ล้านบาท
7. โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีมาตรฐานตามแนวทาง ITA (ผอ.)											ใช้งบฝ่าย IT

## 6. แผน 9 แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี 2563

ประกอบด้วย 7 แผน งบประมาณรวม 1.85 ล้านบาท ภายใต้งบดำเนินงาน ดังนี้

### 1.โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ธพส.

**วัตถุประสงค์**  
1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล  
**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่  
**กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ที่ได้รับประโยชน์  
**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** งบดำเนินการ ปี 63 - ล้านบาท ปี 63-64 0.50 ล้านบาท  
**แหล่งเงิน** เงินรายได้ของ ธพส.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563				2564	งบประมาณ (ล้านบาท)
		Q3	Q4	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค		
1. การประเมินตนเองของกรรมการ*	50								0.50
2. การพัฒนาระบบบริหารประชุมอิเล็กทรอนิกส์	50							0.50	

### 2.โครงการยกระดับองค์กรยั่งยืนด้วยมาตรการสีเขียว

**วัตถุประสงค์**  
1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล 3. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล  
**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่  
**กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**ที่ได้รับประโยชน์  
**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** ไม่ใช้งบประมาณ  
**แหล่งเงิน** -

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563				2564	งบประมาณ (ล้านบาท)
		Q3	Q4	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค		
ติดตามผลการดำเนินงานตามแนวทามนโยบายเป็นรายไตรมาส	100							ม.ค.64	-

### 3.โครงการนำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติ

**วัตถุประสงค์**

1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับประโยชน์

**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** งบดำเนินการ ปี 63 0.50 ล้านบาท ปี 63-64 1.00 ล้านบาท

**แหล่งเงิน** เงินรายได้ของ ธพส.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563				2564	งบประมาณ (ล้านบาท)
		Q3	Q4	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค		
1. ทบทวนนโยบายและคู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ธพส. ตลอดจนนโยบายที่เกี่ยวข้อง	20								
2. สื่อสารธรรมาภิบาล (CG BOARDCAST)	20								
3. ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานด้านกำกับดูแลกิจการประจำปี	20								
4. จัดกิจกรรมวันธรรมาภิบาลและกิจกรรมธรรมาภิบาลอื่นๆ	20						0.50	0.50	1.00
5. จัดทำ CG REPORT	20								

### 4.โครงการตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในการรัฐวิสาหกิจของ ธพส.

**วัตถุประสงค์**

1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล 3. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับประโยชน์

**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** งบดำเนินการ ปี 63 0.30 ล้านบาท ปี 63-64 0.60 ล้านบาท

**แหล่งเงิน** เงินรายได้ของ ธพส.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563				2564	งบประมาณ (ลบ.)
		Q3	Q4	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค		
1. การเสริมสร้างความรู้ด้านการป้องกันการทุจริต	20								0.60 ลบ. (ปีละ 0.30ลบ.)
2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริต	20								
3. การแสดงเจตจำนงในการบริหารด้วยความสุจริต	20								
4. การยกระดับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	20								
5. การสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต	20								

### 5.โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน\*

**วัตถุประสงค์**

1. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน 2. สร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาล 3. พัฒนาระบบการธรรมาภิบาล

**กลยุทธ์** ส่งเสริมธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร /ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรตามการประเมินผลใหม่

**กลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ที่ได้รับประโยชน์

**งบประมาณโดยรวมของแผนงาน** งบดำเนินการ ปี 63 1.00 ล้านบาท ปี 63-64 2.00 ล้านบาท

**แหล่งเงิน** เงินรายได้ของ ธพส.

ตัวชี้วัด		เป้าหมาย
ผลผลิต	ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	100
ผลลัพธ์	ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)	3.00

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563				2564	งบประมาณ (ลบ.)
		Q3	Q4	มค-มีค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค		
1. จัดทำ GRI ROAD MAP	50								2.00 ลบ.
02. ดำเนินการตาม ROAD MAP	50								(ปีละ 1.00 ลบ.)

