









สรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2564  
ไตรมาส 1/2564



กลุ่มที่ 1 ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแผนจัดการความเสี่ยง รวม 4 แผน สรุปผลได้ดังนี้

แผนจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
	มกราคม	มีนาคม
แผน 1 (S1) แผนการกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	4 * 4 	3 * 4 
แผน 2 (F1) แผนเพิ่มรายได้	3 * 4 	3 * 4 
แผน 3 (O1) แผนส่งเสริมนวัตกรรม	3 * 4 	3 * 3 
แผน 4 (O2) แผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มีความสามารถสูง)	4 * 3 	3 * 3 



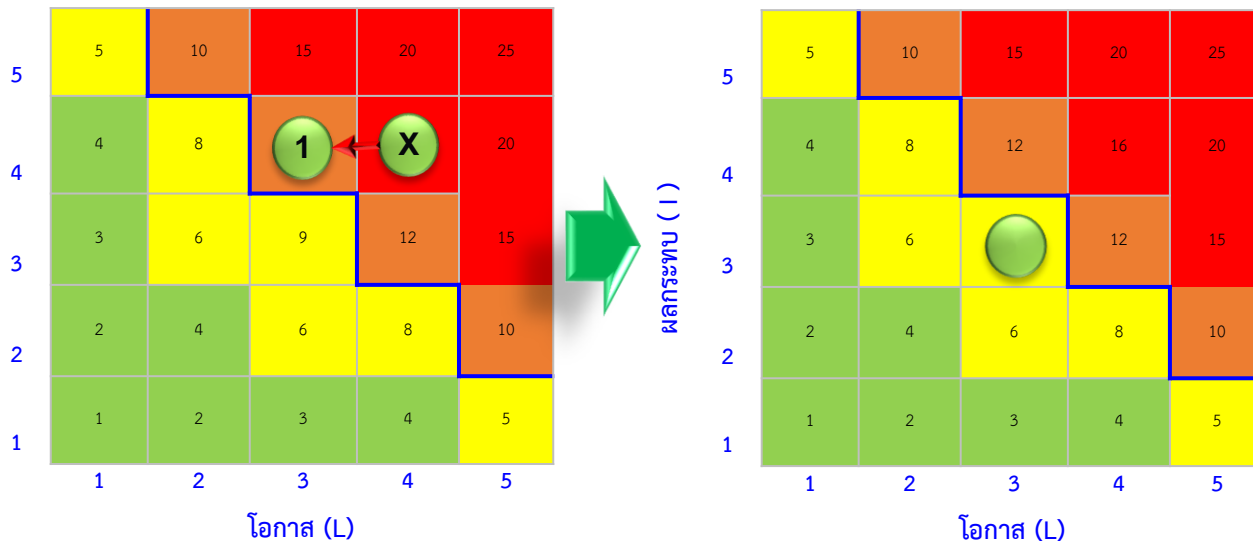
# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 1 แผนกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ความเสี่ยง : S2 บริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

สาเหตุ : การดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผน/ขยายหรือเพิ่มโอกาสทางธุรกิจไม่ได้ตามแผน

สถานะ ณ เดือนมิถุนายน 2564

ระดับความคาดหวัง



## ผลการดำเนินงาน

1. โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยาย ฯ โซน C → คณะกรรมการ ธพส. ครั้งที่ 2/2564 เมื่อวันที่ 24 ก.พ. 2564 มีมติอนุมัติงานเพิ่ม สัญญาจ้างงานก่อสร้างชั้นใต้ดิน 60 ล้านบาท และขยายระยะเวลาก่อสร้าง 60 วัน พร้อมปรับแผนงานก่อสร้าง และแผนการเบิกจ่ายเงิน
2. โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี → 23 กุมภาพันธ์ 2564 กธ. แจ้งยกเว้นการชำระผลประโยชน์ตอบแทนในการเช่าที่ราชพัสดุบริเวณสนามกอล์ฟบางพระ ในอัตราร้อยละ 5 ของรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่าย และมีอัตราค่าตอบแทนฯ ขั้นต่ำเท่ากับ 5 ล้านบาท ตั้งแต่วันที่ 13 เม.ย. 63 - 12 เม.ย. 64
3. โครงการศูนย์ประชุมฯ จังหวัดเชียงใหม่ → กธ. ได้จัดส่งสัญญาจ้างเหมาบริการบริหารศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติฯ ระยะเวลา 7 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 มี.ค. 64 ถึงวันที่ 30 ก.ย. 64 ให้ ธพส. ลงนามแล้ว เมื่อวันที่ 25 ก.พ.64
4. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยฯ → ผู้ได้รับสิทธิอยู่อาศัยทำสัญญาเช่าที่ดินราชพัสดุ กับ กธ. ทำสัญญาจ้างก่อสร้างอาคารพักอาศัยรวมถึงมอบอำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการขออนุญาตก่อสร้าง กับบริษัทผู้ดำเนินการก่อสร้างที่ ธพส. จัดหา ลงนามข้อตกลงการให้สินเชื่อกับ ธอส. และทำสัญญาจ้างควบคุมการก่อสร้างอาคารพักอาศัย กับ ธพส. ณ กรมธนารักษ์ เมื่อวันที่ 16-19 มีนาคม 64 ครบทุกรายแล้ว
5. โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ → 16 มี.ค. 64 ผู้แทน ธพส. ร่วมประชุมหารือ กับ ผู้แทน สศช. เรื่องการดำเนินโครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามาฯ-ธนารักษ์ จ.สมุทรปราการ ขอให้ ธพส. จัดส่งผลการพิจารณารายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมเบื้องต้นให้ สศช. เพื่อประกอบการพิจารณาโครงการ
6. โครงการอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ ธอส. → ธพส. มีหนังสือนำเสนอร่างบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) 3 ฝ่าย ให้ อสมท และ ธอส. เมื่อวันที่ 30 มี.ค.64
7. โครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุ จังหวัดชลบุรี → คกก. ธพส. ในการประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 31 มี.ค 64 มีมติตั้งนี้ 1) อนุมัติในหลักการรวมดำเนินโครงการที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุบนที่ดินราชพัสดุแปลงหมายเลขทะเบียนที่ ขบ.219 (บางสวน) 2) อนุมัติงบประมาณ 2564 จำนวน 2.5 ล้านบาท สำหรับจัดทำแบบเบื้องต้นโครงการ (Conceptual Design) และศึกษาความเป็นไปได้โครงการ

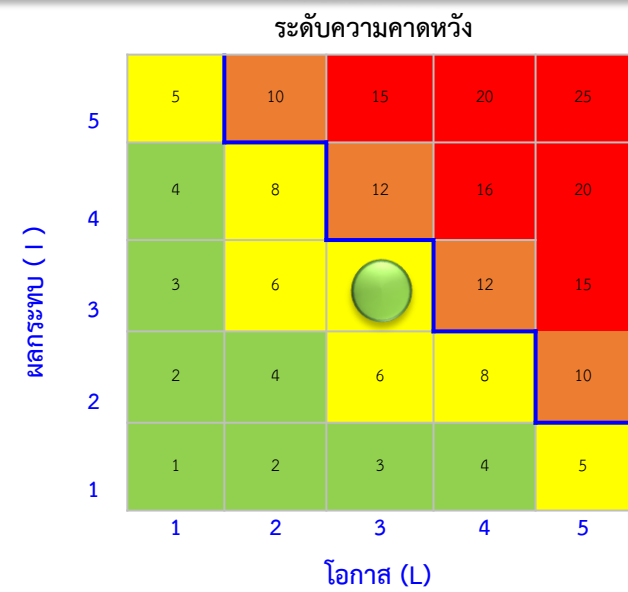
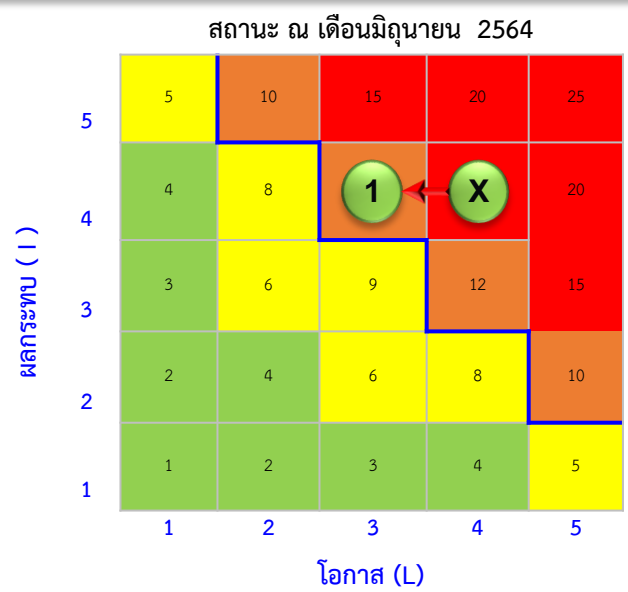
KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินตามแผน	100	95	90	85	80
2. ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาโครงการลงทุน	ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ธพส. 2 โครงการ	ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ธพส. 1 โครงการ	ศึกษาแล้วเสร็จ	อยู่ระหว่างศึกษาข้อมูล	รวบรวมข้อมูล

โอกาสเกิด ( L )	ระดับ	ผลการประเมิน ( I x L )	
ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/ กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปีมากกว่า 80-85%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ ( I )	ระดับ		
ความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนิน กิจกรรมได้ต่ำกว่าเป้าหมายรายไตรมาส	สูง	สูง	12

# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 2 แผนเพิ่มรายได้

ความเสี่ยง F1 ผลประกอบการลดลง

สาเหตุ : รายได้ลดลง



**ผลการดำเนินงาน**

รายได้พื้นที่ธุรกิจ ผลการดำเนินงานไตรมาส 1 เท่ากับ 50.24 ล้านบาท น้อยกว่าเป้าหมายอยู่ที่ 8.07 ล้านบาท (เป้าหมาย 58.31 ล้านบาท)

**ปัญหา/อุปสรรค**

การแพร่ระบาดของ COVID-19

**แนวทางแก้ไข**

ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
รายได้พื้นที่ธุรกิจ (ล้านบาท)	240	207	174	141	108

โอกาสเกิด (L)	ระดับ	ผลการประเมิน (I x L)	
ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/ กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปีมากกว่า 80-85%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ (I)	ระดับ	สูง	12
ด้านการเงิน รายได้น้อยกว่าเป้าหมาย 5%	สูง		

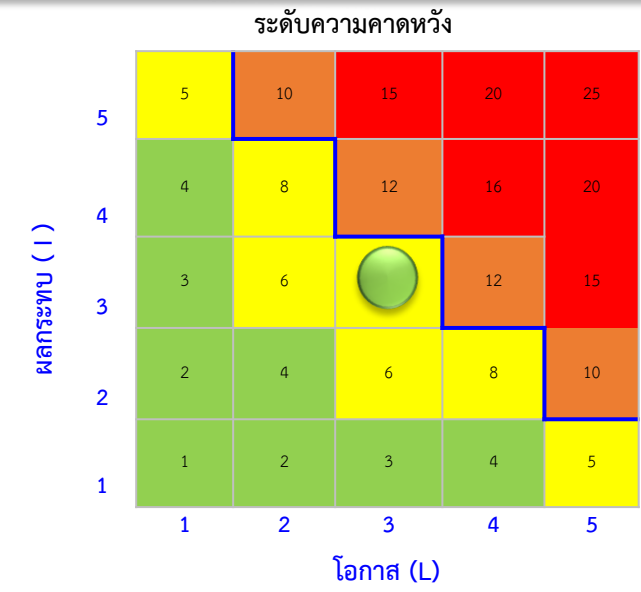
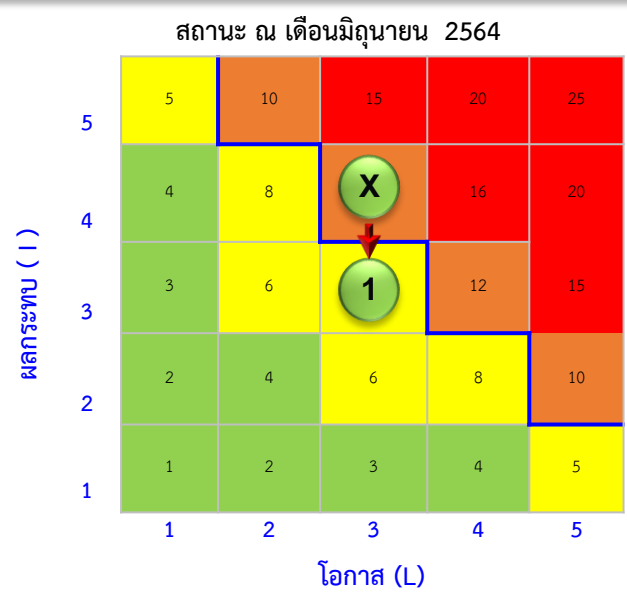


**บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด**  
DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO., LTD.



ความเสี่ยง O6 การบริหารจัดการนวัตกรรม ไม่เป็นไปตามแผน

สาเหตุ : ยังไม่มีกระบวนการส่งเสริมและจัดการนวัตกรรม



ผลการดำเนินงาน

1. จัดทำแผนเสริมสร้างด้านการเรียนรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรมทางด้านนวัตกรรม จัดทำแนวทางการสำรวจความเพียงพอของการจัดการนวัตกรรมและกำหนดรูปแบบกิจกรรมส่งเสริมด้านนวัตกรรมแล้วเสร็จ
2. มีการจัดทำ VOC จากการสำรวจกับกลุ่มลูกค้าหน่วยงานราชการ และ มี VOS จากผู้มีส่วนได้เสียตามเกณฑ์ Enablers
3. อยู่ในระหว่างการปรับปรุงแบบกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ COVID-19
4. มีเกณฑ์ประเมินผลที่เชื่อมโยงด้าน KM IM

ปัญหา/อุปสรรค

แนวทางแก้ไข

- ไม่มี -

- ไม่มี -

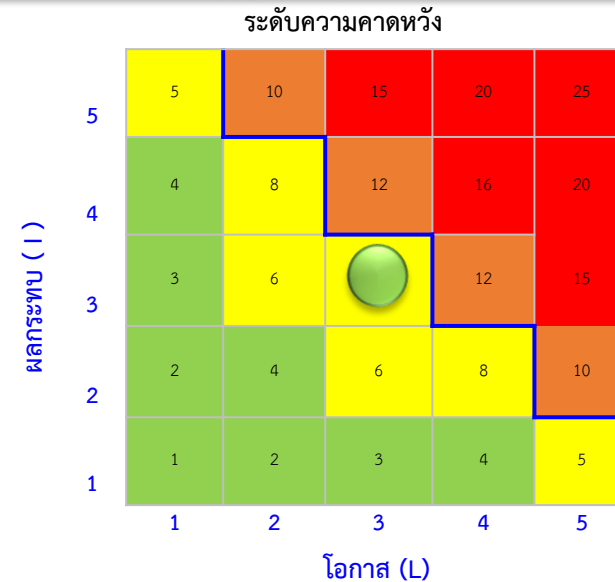
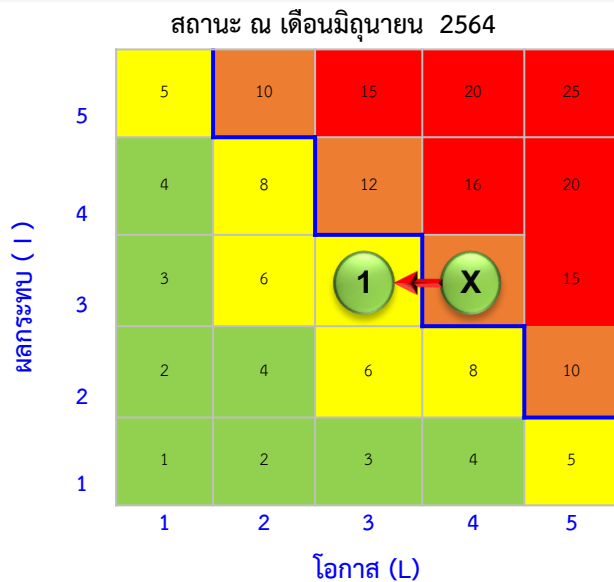
KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
1. ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรม Start-up DAD กลุ่มเป้าหมายระดับเจ้าหน้าที่	50%	45%	40%	35%	35%
2. จำนวนข้อเสนอนวัตกรรม	2 ข้อเสนอ นวัตกรรม	1 ข้อเสนอ นวัตกรรม	ศึกษา แล้วเสร็จ	อยู่ระหว่างศึกษา ข้อมูล	รวบรวมข้อมูล

โอกาสเกิด ( L )	ระดับ	ผลการประเมิน ( I x L )	
แนวโน้มความสำเร็จตามแผน/โครงการ/กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปี เท่ากับ > 85 - 90%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ ( I )	ระดับ		
ด้านการดำเนินงาน ความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนิน กิจกรรมได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส	ต่ำมาก	ปานกลาง	9

# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 4 แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความสามารถสูง

ความเสี่ยง O9 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

สาเหตุ : ไม่มีบุคลากรไปทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญ



## ผลการดำเนินงาน

1. ดำเนินการประชุม/ชี้แจง รายหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial /Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลระยะยาว (Training Roadmap) เมื่อเดือนกันยายน 2563

2. ดำเนินการพัฒนาพนักงานและจัดฝึกอบรมในไตรมาส 1/2564 ดังนี้

2.1 จัดฝึกอบรม หลักสูตรทักษะการนำเสนอ เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2564 และทดสอบวัดความรู้ผู้เข้าร่วมฝึกอบรม

2.2 จัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2564

## ปัญหา/อุปสรรค

## แนวทางแก้ไข

- ไม่มี

- ไม่มี

KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
1. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์การประเมินตามเกณฑ์ Competency (กลุ่มเป้าหมาย ผกต./ผพร./ผวค./ผบอ.)	80%	75%	70%	65%	60%
2. ร้อยละของบุคลากรที่เป็น Talent	25% ของบุคลากร	23% ของบุคลากร	21% ของบุคลากร	19% ของบุคลากร	17% ของบุคลากร

โอกาสเกิด ( L )	ระดับ	ผลการประเมิน ( I x L )	
เคื่อนแนวโน้มความสำเร็จตามแผน/โครงการ/กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปีมากกว่า 85 - 90%แนวโน้มความสำเร็จตามแผน/โครงการ/กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปี >95%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ ( I )	ระดับ		
ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (พัฒนาบุคลากร) เทียบกับแผนเท่ากับ 100	ปานกลาง	ปานกลาง	9

กลุ่มที่ 2  
ระดับความเสี่ยงระดับปานกลาง  
มีการควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นตามฐาน  
ความเสี่ยง

## ผลการดำเนินงาน

1. การบริหารผลประกอบการ

มีการคงอยู่ของผู้เข้าพื้นที่ธุรกิจ มีการทำแผนปฏิบัติการ เพื่อต่อสัญญาล่วงหน้าก่อน 180 วัน

2. เพิ่ม ความพึงพอใจลูกค้ากลุ่มสำคัญ  
(กลุ่มผู้เช่าภาครัฐและผู้เช่าภาคเอกชน)

ความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 4.65

3. การสร้าง Brand Positioning

1. จัดทำโครงการ DAD-SMART SERVICE
2. จัดกิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
3. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ภายในศูนย์ราชการฯ

4. การพัฒนาการบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ Online Service (พื้นที่เช่า Online : ศูนย์ราชการพารวย)

อยู่ระหว่างการพัฒนาาระบบพื้นที่เช่า Online ศูนย์ราชการพารวย โดยเริ่มจะดำเนินการในไตรมาส 4

5. แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

จัดให้มีการปฏิบัติงาน Work From Home เพื่อลดการแพร่เชื้อจากโรค COVID-19 และสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้ ร้อยละ 100 และ ไม่เกิน 4 ชั่วโมง

6. การบริหารจัดการองค์กรตามระบบประเมินผล  
ใหม่ (Enablers)

มีการตอบแบบสอบถามของทั้ง 8 ด้านในระบบ SE-AM แล้วเสร็จเมื่อเดือนมกราคม (เป็นไปตามกำหนดภายใน 31 มกราคม) และให้สัมภาษณ์กับผู้ประเมินจาก IRDP เมื่อวันที่ 18 และ 25 มีนาคม 2564

7. การกำกับกิจการที่ดี

1. มีการจัดอบรม E-Learningหลักสูตรต่อต้าน การทุจริตและคอร์รัปชั่น 2564 มีผู้สอบผ่านการทดสอบ จำนวน 126 คน จากจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 96.93
2. มีการยื่นข้อพิพาทจำนวน 1 เรื่องไปที่สำนักงานอัยการสูงสุด
3. อยู่ระหว่างการพัฒนาประเมินผล ITA (ตามกำหนดการ ที่สำนักงาน ป.ป.ช. กำหนด)



ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 1/2564 มีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม	ความเสี่ยงที่มีอยู่	ผลการดำเนินงาน (ปค.5)	ผู้รับผิดชอบ
1.การบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายคอมพิวเตอร์	ดำเนินการจ้างบำรุงรักษาระบบไม่ทัน ก่อนหมดการรับประกัน	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำขอบเขตงานไว้ล่วงหน้า และมีการระบุวันที่หมดอายุของทุกสัญญา บำรุงรักษา เพื่อเตรียมจัดซื้อจัดจ้างได้ทันก่อนหมดการรับประกัน	ฝ่ายดิจิทัล
2.การบริหารแผนงาน แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติการที่เกิดจากนโยบายใหม่	1. ความต้องการในการพัฒนาระบบที่ไดจากผู้ใช้งานหลักยังไม่มี ความชัดเจน 2. ขาดการรวมกันทดสอบระบบกับผู้ใช้งานหลัก ก่อนระบบใช้งานจริง	มีการระบุชื่อผู้ใช้งานหลัก เข้าร่วมเป็น Project Team เพื่อร่วมรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้อง และร่วมให้ Requirement ในการพัฒนาระบบ ให้ถูกต้องตรงตามการใช้งาน	
3. การกำกับดูแลงานการจัดสรรพื้นที่ลานอเนกประสงค์ พื้นที่ประชาสัมพันธ์ พื้นที่โฆษณา พื้นที่ร้านค้าย่อย พื้นที่ภายนอกอาคารและพื้นที่อื่นๆ	เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรพื้นที่ เช่น โรคระบาด น้ำท่วม การชุมนุมประท้วง เป็นต้น	เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้เดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ ไม่สามารถจัดงานบนลานอเนกประสงค์ได้ จึงดำเนินการตามแผนการใช้พื้นที่ และปฏิบัติตามนโยบายของรัฐ	ฝ่ายการตลาด
4. การกำกับดูแลงานการจัดสรรพื้นที่พาณิชย์ในสวนของหน่วยงานภาครัฐ ร้านค้า ศูนย์อาหาร และพื้นที่อื่นๆ		ออกแบบและปรับปรุงพื้นที่ศูนย์อาหารอาคาร B เรียบร้อยและอยู่ระหว่างลูกค้าลงนามในสัญญาเช่าพื้นที่	
5. การวิเคราะห์ทางการเงิน (Cash Flow) รายโครงการ และหลายโครงการให้สอดคล้องกับกระแสเงินหลัก	1. กรณีที่มีโครงการเกิดขึ้นหลายโครงการพร้อมกัน อาจทำให้ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนได้ทัน และทำให้องค์กรขาดสภาพคล่อง 2. บางโครงการไม่มีการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เพื่อวางแผนสำรองเงินสำหรับค่าใช้จ่ายโครงการดังกล่าว	1. ประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสอบถามและติดตามค่าใช้จ่ายต่างๆของโครงการที่เกิดขึ้น 2. จัดทำประมาณการกระแสเงินสดของ ธพส. รายเดือน เพื่อวิเคราะห์สภาพคล่องของ ธพส.	ฝ่ายการเงิน

สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายในระดับองค์กร (ปค.5) มีจำนวน 5 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 1 กิจกรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ 4 กิจกรรม สรุปผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 20 ของกิจกรรมทั้งหมด การดำเนินงานการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย (ปย.2) มีทั้งหมด 34 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 5 กิจกรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ 28 กิจกรรม ยังไม่เริ่มดำเนินการ 1 กิจกรรม สรุปผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 15 ของกิจกรรมทั้งหมด