







สรุปผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปี 2564  
ไตรมาส 3/2564



กลุ่มที่ 1 ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มีแผนจัดการความเสี่ยง รวม 4 แผน สรุปผลได้ดังนี้

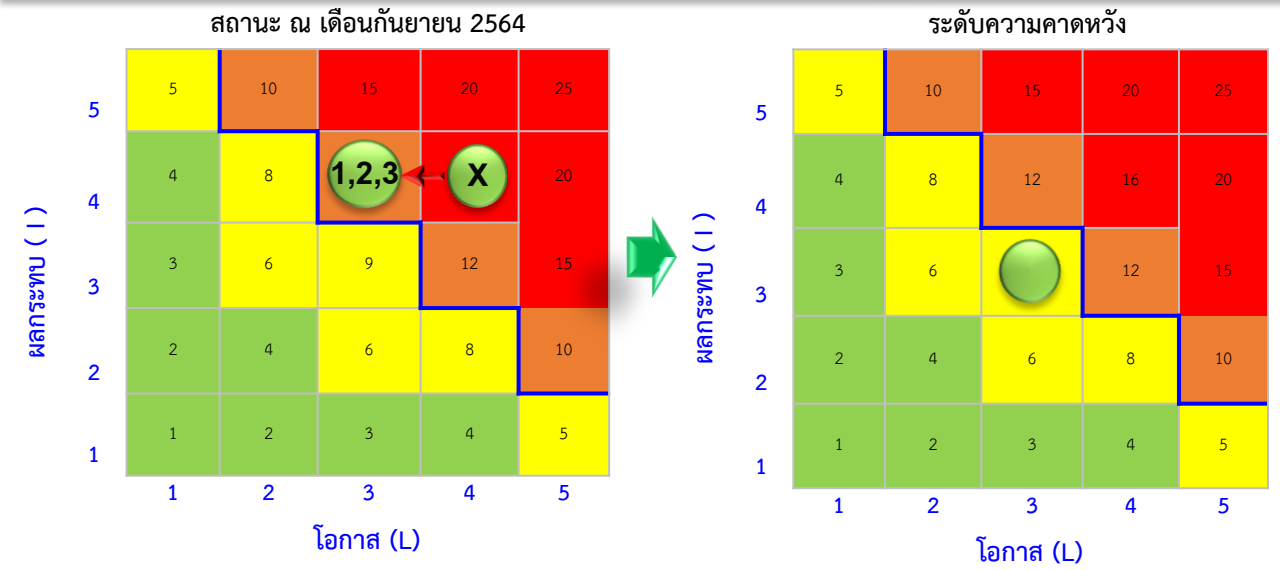
แผนจัดการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3
แผน 1 (S1) แผนการกำกักับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	3 * 4 	3 * 4 
แผน 2 (F1) แผนเพิ่มรายได้	3 * 4 	3 * 4 
แผน 3 (O1) แผนส่งเสริมนวัตกรรม	3 * 3 	2 * 3 
แผน 4 (O2) แผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มีความสามารถสูง)	3 * 3 	2 * 3 



# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 1 แผนกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

## ความเสี่ยง : S2 บริหารสินทรัพย์เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ไม่ได้ตามเป้าหมาย

### สาเหตุ : การดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผน/ขยายหรือเพิ่มโอกาสทางธุรกิจไม่ได้ตามแผน



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

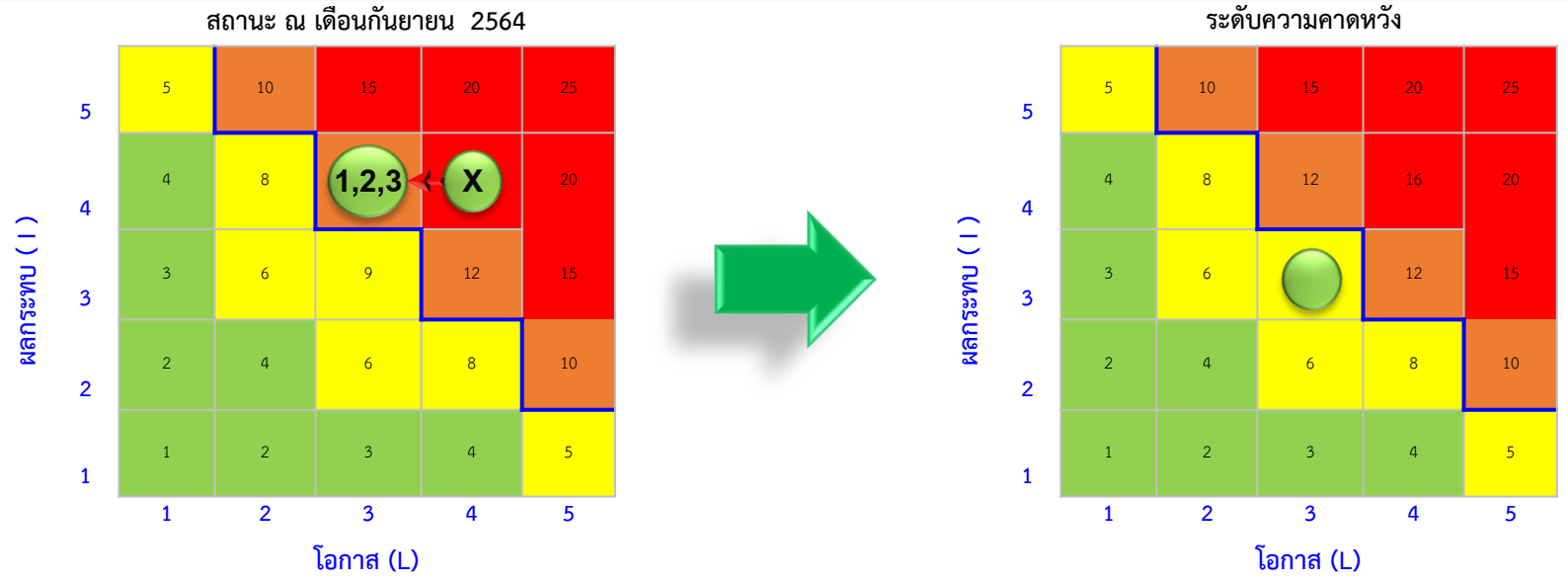
โอกาสเกิด (L)	ระดับ	ผลการประเมิน (L x I)	
ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/ กิจกรรมเทียบกับเป้าหมาย รายปีมากกว่า 80-85%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
		สูง	
ข้อ 3.4 ความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนิน กิจกรรมได้ตามเป้าหมายต่ำกว่าเป้าหมายรายไตรมาส	สูง	สูง	12

- ผลการดำเนินงาน**
- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยาย ฯ โซน C** → เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน เนื่องจาก COVID-19 ทำให้ขาดแรงงานก่อสร้าง จึงปรับขยายระยะเวลาในการดำเนินการ
  - โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี** → 28 กันยายน 2564 คณะกรรมการ ธพส. มีมติเห็นชอบให้ ธพส. ต่ออายุสัญญาเช่าที่ราชพัสดุเพื่อบริหารจัดการสนามกอล์ฟบางพระ ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 64 ถึง 31 ธ.ค. 64
  - โครงการศูนย์ประชุมฯ จังหวัดเชียงใหม่** → 28 กันยายน 2564 คณะกรรมการ ธพส. มีมติเห็นชอบให้ ธพส. ต่ออายุสัญญาจ้างเหมาบริหารจัดการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 64 ถึงวันที่ 31 มี.ค. 65
  - โครงการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต** → 28 กันยายน 2564 คณะกรรมการ ธพส. มีมติเห็นชอบแผนดำเนินงานโครงการก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต และแผนการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี 2564 จำนวน 24,057,115 บาท
  - โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยฯ** → กรมธนารักษ์ได้ดำเนินการตรวจสอบแบบแปลนโครงการ จำนวน 4 แปลง อนุญาตให้ผู้รับจ้างก่อสร้างนำแบบแปลนยื่นขออนุญาตต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ และ ธพส. ได้ดำเนินการจัดหาผู้ควบคุมงานก่อสร้างเรียบร้อยแล้วทั้ง 4 แปลง
  - โครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามมา-ธนารักษ์** → 22 กันยายน 2564 คณะกรรมการบริหาร มีมติดังนี้ 1) รับทราบผลการพิจารณาของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2) รับทราบแนวทางการดำเนินโครงการที่พักอาศัยผู้สูงอายุ รามมา-ธนารักษ์ 3) กรณีดำเนินโครงการฯ phase 1 เพียง phase เดียวให้ฝ่ายจัดการนำแนวทางการดำเนินโครงการฯ ตามข้อ 2 เสนอคณะกรรมการบริหารโครงการฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารพิจารณาอีกครั้ง
  - โครงการสวัสดิการที่พักอาศัย ในที่ราชพัสดุ** → การดำเนินการคัดเลือกผู้ดำเนินการก่อสร้าง ปัจจุบันได้ผู้ดำเนินการก่อสร้างแล้วจำนวน 4 แปลง ประกอบด้วย จ.ประจวบคีรีขันธ์ จ.นนทบุรี จ.อุบลราชธานี และ จ.จันทบุรี
  - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน ช.พหลโยธิน 11** → 28 กันยายน 2564 คณะกรรมการ ธพส. มีมติ 1) เห็นชอบร่างบันทึกข้อตกลงโครงการอาคารสำนักงาน ช.พหลโยธิน 11 ระหว่างกรมธนารักษ์ และ ธพส. 2) มอบหมายให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ลงนามร่างบันทึกข้อตกลงดังกล่าว
  - โครงการก่อสร้างทำการใหม่กระทรวงการคลัง** → 28 กันยายน 2564 คณะกรรมการ ธพส. มีมติ 1) เห็นชอบให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้ลงนามสัญญาว่าจ้างก่อสร้างโครงการฯ และสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้างในกรณี สป.กค. แจ้งยืนยันมอบอำนาจให้ ธพส. เป็นผู้ลงนามสัญญาจ้างแทน 2) เห็นชอบให้กรรมการผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจลงนามเอกสารที่เกี่ยวข้องในสัญญาจ้างก่อสร้างโครงการฯ และสัญญาจ้างควบคุมงานก่อสร้าง ในกรณี สป.กค. แจ้งยืนยันวิธีการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยวิธีเบิกจ่ายงบประมาณแทนกันสำหรับทั้งสองสัญญา

# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 2 แผนเพิ่มรายได้

## ความเสี่ยง F1 ผลประกอบการลดลง

สาเหตุ : รายได้ลดลง



### ผลการดำเนินงาน

- รายได้ค่าใช้บริการพื้นที่ประชาสัมพันธ์ 1.50 ล้านบาท
- รายได้ค่าใช้บริการพื้นที่ลานอเนกประสงค์ 4.68 ล้านบาท
- รายได้พื้นที่เช่าเชิงพาณิชย์ 100.942 ล้านบาท

### ปัญหา/อุปสรรค

การแพร่ระบาดของ COVID-19

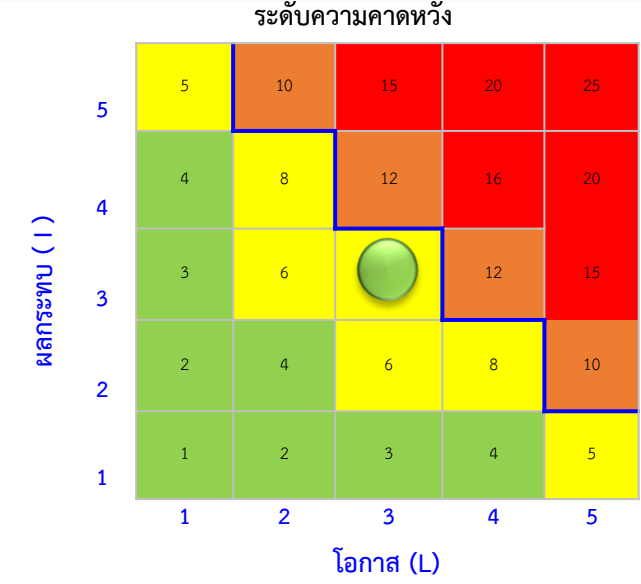
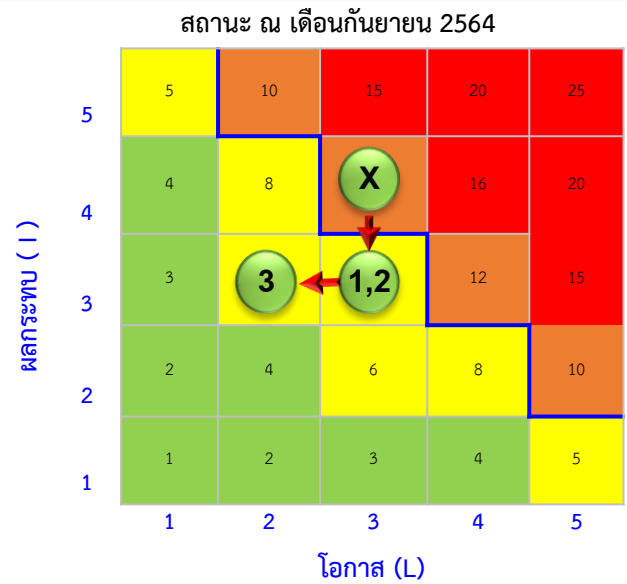
### แนวทางแก้ไข

นำเสนอขอปรับเป้าหมายผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ ธพส. ครั้งที่ 10/2564 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2564

KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
รายได้พื้นที่ธุรกิจ (ล้านบาท)	141	127	114	103	93

โอกาสเกิด (L)	ระดับ	ผลการประเมิน (L x I)	
ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/ กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปี มากกว่า 80-85%	ปานกลาง	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ (I)	ระดับ		
ด้านการดำเนินงาน ตามเกณฑ์วัดผลกระทบ ข้อ 1.3 รายได้น้อยกว่าเป้าหมาย 5%	สูง	สูง	12





**ผลการดำเนินงาน**

- จัดกิจกรรม Start-up DAD จำนวน 2 กิจกรรม แล้วเสร็จ ได้แก่
  - โครงการประกวดแนวคิดเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม
  - โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรม ประจำปี 2564
- รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสต่อคณะทำงาน Enabler คณะกรรมการบริหาร ทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการ ๓พส.

**ปัญหา/อุปสรรค**

- ไม่มี -

**แนวทางแก้ไข**

- ไม่มี -

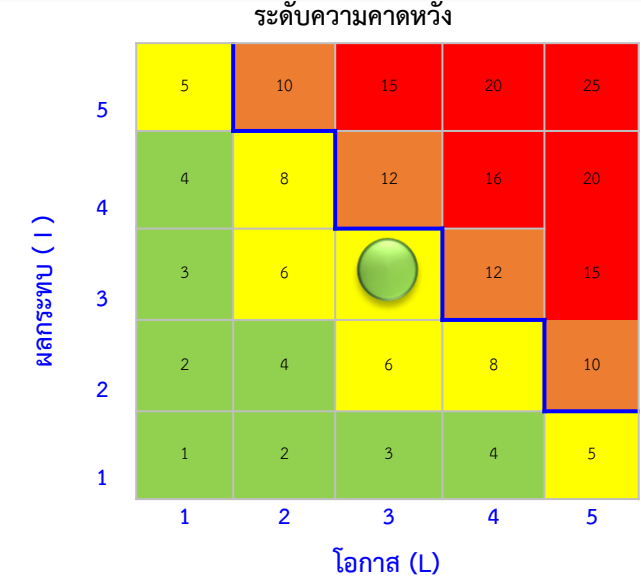
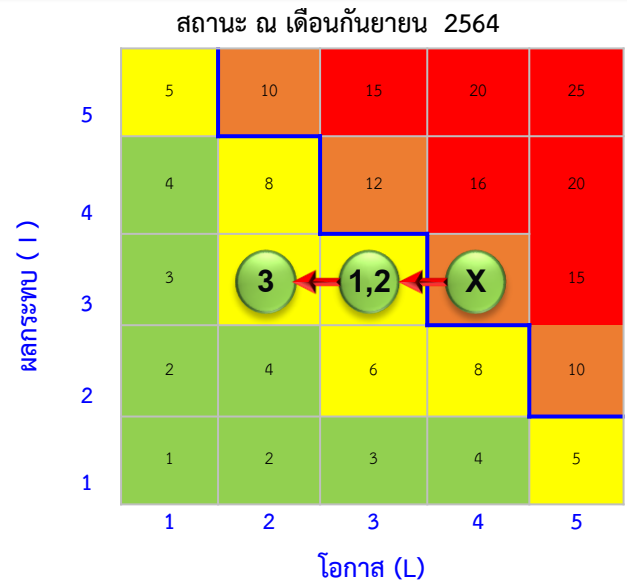
KRI	ระดับ1	ระดับ2	ระดับ3	ระดับ4	ระดับ5
1. ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมในโครงการ/กิจกรรม Start-up DAD กลุ่มเป้าหมายระดับเจ้าหน้าที่	50%	45%	40%	35%	35%
2. จำนวนข้อเสนอนวัตกรรม	2 ข้อเสนอ นวัตกรรม	1 ข้อเสนอ นวัตกรรม	ศึกษา แล้วเสร็จ	อยู่ระหว่างศึกษา ข้อมูล	รวบรวมข้อมูล

โอกาสเกิด (L)	ระดับ	ผลการประเมิน (L x I)	
แนวโน้มความสำเร็จตามแผน/โครงการ/กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปี เท่ากับ > 90 - 95%	ต่ำ	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ (I)	ระดับ		
ด้านการดำเนินงานความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการ/ดำเนิน กิจกรรมได้ตามเป้าหมายรายไตรมาส	ปานกลาง	ปานกลาง	6

# แผนจัดการความเสี่ยงที่ 4 แผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มีความสามารถสูง)

ความเสี่ยง O9 การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

สาเหตุ : ไม่มีบุคลากรไปทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญ



## ผลการดำเนินงาน

- ดำเนินการทบทวน Competency โดยเพิ่มการประเมิน Core Competency หลักขององค์กร ได้แก่
  - สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน
  - สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต
- ชี้แจงการประเมินกระบวนการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพพนักงานตามแนวทางของหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enable ของรัฐวิสาหกิจ ในวันที่ 28 กันยายน 2564
- ส่งประเมินสมรรถนะ (Competency Gap) พนักงาน ธพส. ให้ระดับผู้บริหาร วันที่ 28 กันยายน 2564
- จัดอบรมการพัฒนาผู้นำ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำ Leadership Development ในรูปแบบ Virtual Classroom ผ่านโปรแกรม ZOOM เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564

## ปัญหา/อุปสรรค

- ไม่มี

## แนวทางแก้ไข

- 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 ( L x I )	
แนวโน้มความสำเร็จตามแผน/โครงการ/กิจกรรมเทียบกับเป้าหมายรายปีมากกว่า 90 - 95%	ต่ำ	ระดับ	ความรุนแรง
ผลกระทบ ( I )	ระดับ	ปานกลาง	6

ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน (พัฒนาบุคลากร) เทียบกับแผนเท่ากับ 100

**กลุ่มที่ 2**  
ระดับความเสี่ยงระดับปานกลาง  
มีการควบคุมไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้นตามฐาน  
ความเสี่ยง

**ผลการดำเนินงาน**



1. การบริหารผลประกอบการ

2. เพิ่มความพึงพอใจลูกค้ากลุ่มสำคัญ  
(กลุ่มผู้เช่าภาครัฐและผู้เช่าภาคเอกชน)

3. การสร้าง Brand Positioning

4. การพัฒนาการบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ Online Service (พื้นที่เช่า Online : ศูนย์ราชการพารวย)

5. แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

6. การบริหารจัดการองค์กรตามระบบประเมินผล  
ใหม่ (Enablers)

7. การกำกับกิจการที่ดี

ดำเนินการได้ตามแผน Occupancy Rate 95 %

ความพึงพอใจอยู่ที่ระดับ 4.64

มีการช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วงการแพร่ระบาดไวรัสโคโรนา 2019

ตามแผนสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการ จะดำเนินการในไตรมาส 4

- 1. กำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติของพนักงานและลูกจ้าง กรณีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) (ฉบับที่ 4)
- 2. ผู้ที่ต้องกักตัวต้องรายงานสุขภาพต่อผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทุกวัน
- 3. กำหนดให้ทุกคนรอกแบบสอบสวนโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- 4. ยกระดับมาตรการปฏิบัติงานในสถานที่พักอาศัย ร้อยละ 90 ปฏิบัติงานในสถานที่พักอาศัย และร้อยละ 10 เข้าปฏิบัติงานในสถานที่ปฏิบัติงาน

เข้าร่วมอบรมสัมมนา ชี้แจงรายละเอียดเกณฑ์ประเมิน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน และเกณฑ์การประเมินผลด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ประจำปี 2565 ระหว่างวันที่ 6 - 10 กันยายน 2564

- 1. ไม่มีข้อพิพาทเกิดขึ้นในไตรมาส 3
- 2. จัด E-Learning หลักสูตรจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ 2564 เมื่อวันที่ 16 - 27 ส.ค. 64 ผู้สอบผ่านการทดสอบ จำนวน 133 คน จากจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 99.25%
- 3. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ได้ระดับ A ร้อยละ 93.56





## ผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ไตรมาส 3/2564 มีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม	ความเสี่ยงที่มีอยู่	ผลการดำเนินงาน (ปค.5)	ผู้รับผิดชอบ
1. การบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เครือข่ายคอมพิวเตอร์	ดำเนินการจางบำรุงรักษาระบบไม่ทัน ก่อนหมดการรับประกัน	ได้ทยอยดำเนินการขออนุมัติจัดซื้อ/จัดจ้างโครงการบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ธพส. ตามอายุของสัญญาการรับประกัน	ฝ่ายดิจิทัล
2. การบริหารแผนงาน แผนงบประมาณ แผนปฏิบัติการที่เกิดจากนโยบายใหม่	1. ความต้องการในการพัฒนาระบบที่ได้จากผู้ใช้งานหลัก ยังไม่มีความชัดเจน 2. ขาดการรวมกันทดสอบระบบกับผู้ใช้งานหลัก ก่อนระบบใช้งานจริง	มีการกำหนด KPI จากผลการดำเนินโครงการ และการเบิกจ่าย ให้กับ Project Team ของฝ่ายดิจิทัล	
3. การกำกับดูแลด้านการจัดสรรพื้นที่ลานอเนกประสงค์ พื้นที่ประชาสัมพันธ์ พื้นที่โฆษณา พื้นที่ร้านค้าย่อย พื้นที่ภายนอกอาคารและพื้นที่อื่นๆ	เกิดเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรพื้นที่ เช่น โรคระบาด น้ำท่วม การชุมนุมประท้วง เป็นต้น	เสนอขอความเห็นชอบปรับเป้าหมายรายได้ เนื่องจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 จากคณะกรรมการ ธพส. ครั้งที่ 10/2564 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2564	ฝ่ายการตลาด
4. การกำกับดูแลด้านการจัดสรรพื้นที่พาณิชย์ในสวนของหน่วยงานภาครัฐ ร้านค้า ศูนย์อาหาร และพื้นที่อื่นๆ			
5. การวิเคราะห์ทางการเงิน (Cash Flow) รายโครงการ และหลายโครงการให้สอดคล้องกับกระแสเงินหลัก	1. กรณีที่มีโครงการเกิดขึ้นหลายโครงการพร้อมกัน อาจทำให้ไม่สามารถหาแหล่งเงินทุนได้ทัน และทำให้องค์กรขาดสภาพคล่อง 2. บางโครงการไม่มีการประมาณการค่าใช้จ่ายล่วงหน้า เพื่อวางแผนสำรองเงินสำหรับค่าใช้จ่ายโครงการดังกล่าว	1. ประสานงานกับสวนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถามและติดตามค่าใช้จ่ายต่างๆของโครงการที่เกิดขึ้น 2. จัดทำประมาณการกระแสเงินสดของ ธพส. รายเดือน เพื่อวิเคราะห์สภาพคล่องของ ธพส.	ฝ่ายการเงิน

สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายในระดับองค์กร (ปค.5) มีจำนวน 5 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 3 กิจกรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ 2 กิจกรรม สรุปผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 60 ของกิจกรรมทั้งหมด การดำเนินงานการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย (ปย.2) มีทั้งหมด 34 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 16 กิจกรรม อยู่ระหว่างดำเนินการ 18 กิจกรรม สรุปผลการดำเนินงานได้ร้อยละ 47 ของกิจกรรมทั้งหมด