



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

จัดทำโดย นายปริญญา พัฒนภักดี  
รหัส ๖๓๐๘๒๒

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๘  
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## หลักประชาธิปไตยกับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์

นายปริญญา พัฒนภักดี<sup>๑</sup>

### บทนำ

"ประชาธิปไตย" เป็นปรัชญาและแนวคิดทางปกครองแบบหนึ่งเกิดขึ้นครั้งแรกในบางนครรัฐกรีกโบราณ ช่วงศตวรรษที่ 5 ก่อนคริสตกาล ประชาธิปไตยเป็นรูปแบบการปกครองตามอุดมการณ์สากล ที่ผู้นำประเทศได้รับอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารประเทศจากประชาชนผู้เป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยโดยตรง บนพื้นฐานของสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และการเคารพศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ โดยมีการแบ่งอำนาจในการปกครองประเทศอย่างชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ ซึ่งคุณค่าของประชาธิปไตยนอกจากก่อให้เกิดคุณค่าในทางการเมือง ยังมีคุณค่าในการบริหารงานองค์กรภาครัฐและเอกชน

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นองค์กรภาครัฐประเภทหนึ่ง มีฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ.2496 โดยมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่อัตถภาพ” จนกระทั่งสามารถเป็นกลไกที่สำคัญของระบบการเงินของประเทศ เป็นกลไกของรัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม อีกทั้งยังเป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำ และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยปานกลางสามารถเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อจัดหาที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้เจตนารมณ์ที่สำคัญคือ “เพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่อัตถภาพ” โดยมีใช้การมุ่งเน้นที่ผลกำไรแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังคงคำนึงถึงความสมดุลที่จะสร้างประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอีกด้วย

ในบทความนี้ จะกล่าวถึงความหมายของหลักประชาธิปไตย แนวคิดพื้นฐานและหลักการของประชาธิปไตย และการนำหลักประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาและการปรับใช้ในการบริหารงานองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ เอกชน และหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

### ความหมายของประชาธิปไตย<sup>๒</sup>

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 ให้ความหมาย “ประชาธิปไตย” ว่าเป็นแบบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่ การถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่” ส่วนคำว่าระบอบหมายถึง แบบอย่าง ธรรมเนียม ระเบียบการปกครอง ดังนั้น คำว่าระบอบประชาธิปไตย จึงหมายความว่าแบบอย่างหรือธรรมเนียมการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่

<sup>๑</sup> ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2562 – ปัจจุบัน

<sup>๒</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 “ประชาธิปไตย” จาก

<http://www.royin.go.th/dictionary/>

“ประชาธิปไตย” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Democracy ซึ่งมาจากศัพท์ภาษากรีกว่า Demos หมายถึงประชาชน กับ Kratos หมายถึง การปกครอง ดังนั้น ประชาธิปไตยหรือ democracy จึงหมายถึงการปกครองโดยประชาชน โดยอำนาจสูงสุดในการปกครองจะมาจากประชาชน เริ่มใช้ในสมัยกรีก โดยมีความหมายถึงสิทธิของราษฎรของนครรัฐกรีกในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปกครอง ประชาธิปไตย ประกอบด้วยหลักการขั้นมูลฐานที่สำคัญคือ เชื่อในความเท่าเทียมและคุณค่าของบุคคล และเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุมีผล สามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมือง<sup>๓</sup>

**แนวคิดพื้นฐานและหลักการของประชาธิปไตย** มีนักวิชาการหลายท่านได้เขียน และเรียบเรียงไว้ดังต่อไปนี้

**นายอมร รักษาสัตย์ และคนอื่นๆ** อธิบายไว้ว่า ประชาธิปไตย มีความหมายในหลายทาง<sup>๔</sup>

1. ในความหมายดั้งเดิม ประชาธิปไตย หมายถึง การปกครองแบบหนึ่งซึ่งสิทธิ ในการตัดสินใจทางการเมืองที่พลเมืองทั้งปวงเป็นผู้ใช้โดยตรงตามระเบียบวิธีการที่ว่าด้วยเสียงข้างมากเป็นฝ่ายชนะการปกครองแบบนี้เรียกกันว่า “ประชาธิปไตยทางตรง” (direct democracy)

2. ประชาธิปไตยเป็นการปกครองรูปแบบหนึ่ง ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้สิทธิ อย่างเดียวกันโดยผ่านทางผู้แทนที่ประชาชนเป็นผู้เลือกและรับผิดชอบต่อประชาชนพลเมืองทั้งหมด โดยที่ไม่ได้ใช้สิทธิในการปกครองตนเองโดยตรง เราเรียกประชาธิปไตยแบบนี้ว่า “ประชาธิปไตยแบบมีผู้แทน” (representative democracy)

3. ประชาธิปไตย เป็นการปกครองรูปแบบหนึ่ง ซึ่งแม้ผู้ที่มีเสียงข้างมากจะใช้ อำนาจตัดสินใจในลักษณะเสียงส่วนมาก แต่ก็เป็นไปภายใต้ขอบเขตจากัดแห่งรัฐธรรมนูญ ซึ่งได้ออกแบบรับรองสิทธิส่วนบุคคลหรือสิทธิส่วนรวมบางประการ เช่น สิทธิในการพูด และ ในการนับถือศาสนา เป็นต้น โดยเรียกประชาธิปไตยแบบนี้ว่า “ประชาธิปไตยเสรี หรือ ประชาธิปไตยแบบมีรัฐธรรมนูญ” (liberal or constitutional democracy)

4. ประชาธิปไตยในอีกความหมายหนึ่งถูกนำมาใช้อธิบายระบบการเมือง หรือสังคมใดๆ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะลดความแตกต่างทางสังคมและเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความแตกต่างอันเกิดจากการกระจายทรัพยากรที่ไม่เท่าเทียมกัน ทั้งนี้โดยไม่คำนึงว่าการปกครอง ในระบอบนั้นจะมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยตามความหมายทั้ง 3 ประการข้างต้นหรือไม่ โดยเรียกประชาธิปไตยแบบนี้ว่า “ประชาธิปไตยทางสังคมหรือเศรษฐกิจ”

**นายลิขิต ธีรเวคิน**<sup>๕</sup> ได้อธิบายถึงหลักการประชาธิปไตย ไว้ดังนี้

1. อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (popular sovereignty) ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย คือระบบที่ประชาชนมีอำนาจอธิปไตย และมอบหมายให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มาจากการเลือกตั้งแทนตน การเลือกตั้งจึงเป็นการแสดงออกถึงสิทธิ และอำนาจของประชาชน จนมีคำกล่าวว่า เสียงของประชาชนคือเสียงของสวรรค์

<sup>๓</sup> สถาบันพระปกเกล้า, (2561). ประชาธิปไตย ค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2561 จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ประชาธิปไตย>

<sup>๔</sup> ออมร รักษาสัตย์ และคนอื่นๆ. ประชาธิปไตยและรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน. กรุงเทพฯ: สมาคมรัฐธรรมนูญเพื่อประชาชน. (2543).

<sup>๕</sup>ลิขิต ธีรเวคิน. หลักการประชาธิปไตย 12 ประการที่นักการเมืองต้องเข้าใจและยึดถือ. ค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2561 จาก <http://www.nutthnet.com/forum/topic.php?id=159>

2. สิทธิเสรีภาพ (right and freedom) เป็นหัวใจสำคัญของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย สิทธิดังกล่าวดำเนินการกำหนดในรัฐธรรมนูญและการบังคับกฎหมายเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารและข้าราชการประจำที่มีอำนาจตามกฎหมายจะต้องยึดถือเป็นตัวบทกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพของประชาชน เพราะถ้ามีการกระทำดังกล่าวก็เท่ากับละเมิดเจ้าของอำนาจอธิปไตย

3. ความเสมอภาค (equality) ความเสมอภาคภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ถือว่าทุกคนเสมอภาคเท่ากันหมด หนึ่งคนมีสิทธิลงคะแนนเสียงได้หนึ่งเสียง (one man one vote) ความเสมอภาคดังกล่าวนี้นี้หมายถึงความเสมอภาคทางการเมืองและความเสมอภาคต่อหน้ากฎหมาย (equality before the law) การเลือกปฏิบัติด้วยเหตุผลอันใดก็ตามถือว่าขัดต่อหลักการประชาธิปไตย

4. หลักนิติธรรม (the rule of law) ได้แก่ การใช้กฎหมายในการบริหารประเทศโดยกฎหมายดังกล่าวนั้นต้องผ่านกระบวนการร่างกฎหมายอย่างถูกต้อง และหลักของกฎหมายนั้นต้องเป็นกฎหมายที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและอำนาจอธิปไตยของประชาชน โดยกระบวนการยุติธรรม (due process of law) จะต้องเป็นไปตามครรลองหลักนิติธรรม (the rule of law) จึงต่างจาก the rule by law ซึ่งหมายถึงการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศโดยไม่คำนึงถึงหลักการประชาธิปไตย และบ่อยครั้งก็กลายเป็นการบริหารงานโดยตัวบุคคล (the rule by men) มากกว่าหลักการ

5. ค่านิยมและจิตวิญญาณความเป็นประชาธิปไตย (the democratic ethos) ซึ่งหมายถึงค่านิยมที่ได้รับการอบรมตั้งแต่ครอบครัว สถาบันการศึกษาและทางสังคมให้มีความเชื่อและศรัทธาในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยมีพฤติกรรมที่เป็นประชาธิปไตย มองคนอื่นด้วยสายตาที่เสมอภาคทั้งหมดนี้ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาจิตวิญญาณประชาธิปไตยซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งระบบประชาธิปไตย

6. ความอดทนอดกลั้น (tolerance) ความใจกว้าง (open mindedness) และความมีน้ำใจนักกีฬา (sporting spirit) ทั้งหมดนี้เป็นหัวใจสำคัญของสังคมประชาธิปไตย เพราะในสังคมประชาธิปไตยนั้นจะต้องยอมรับความแตกต่างทั้งในเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา ขนบธรรมเนียมประเพณี จุดยืนและความคิดเห็นทางการเมืองของคนในสังคม การรู้แพ้ รู้ชนะ เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักปราชญ์ราชบัณฑิต และผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อนามาประมวลใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน ที่สำคัญอะไรที่ตนเองไม่ชอบและไม่พอใจแต่ตราบเท่าที่ไม่กระทบต่อสิทธิของตนก็ต้องยอมให้สิ่งนั้นปรากฏอยู่เพราะเป็นสิทธิส่วนบุคคลภายใต้ระบบที่มีความเสมอภาค

7. ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย คือ กรรมวิธี (means) เพื่อเป้าหมายทางการเมือง แต่ขณะเดียวกันระบอบประชาธิปไตยก็เป็นเป้าหมายอันสูงส่ง (noble end) ในตัวของมันเองการมองว่าระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยเป็นเฉพาะกรรมวิธีหรือ (means) จึงไม่ถูกต้องถึงแม้ว่า (end) คือผลประโยชน์จะตกต่อสังคมก็ตามเพราะถ้าทำลายกระบวนการของความถูกต้องเมื่อจะส่งผลให้ในทางบวกต่อสังคม แต่ถ้ามีผลกระทบในทางลบต่อระบบก็จะเป็นการทำลายเป้าหมายอันสูงส่งของระบบประชาธิปไตยอันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาอย่างยิ่งประชาธิปไตยจึงเป็นทั้งกรรมวิธี (means) และเป้าหมาย (end) ในตัวของมันเองทั้งสองส่วนนี้ต้องไปด้วยกัน

8. ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทั้งในนิติบัญญัติ บริหาร และศาลรัฐธรรมนูญจะต้องตระหนักว่าตนเป็นผู้ซึ่งได้รับอาณัติจากประชาชน ดังนั้น ผลสูงสุดจะต้องเป็นผลประโยชน์เอื้ออำนวยต่อผลประโยชน์ของประชาชน ส่วนใหญ่การกระทำอันใดขัดต่อผลประโยชน์ของประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตย การนั้นย่อมไม่ถูกต้อง นอกจากนั้นยังต้องมีความรู้สึกว่าสิ่งที่ตนทำอยู่นั้นเป็นการประกอบภารกิจศักดิ์สิทธิ์ (sacred mission) หรือหน้าที่อันสูงส่ง (noblesse oblige)



9. ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงทั้งในนิติบัญญัติ บริหาร ตุลาการจำเป็นต้องยึดถือหลักจริยธรรมทางการเมือง รวมตลอดทั้งมารยาททางการเมือง โดยจะต้องกระทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ สุจริต คำนึงถึงผลดีผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน ชาติ และบ้านเมือง เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม เพราะงานการเมืองเป็นงานอาสาสมัครที่ได้รับมอบหมายจากประชาชน

10. ภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย การกระทำอันใดก็ตามต้องคำนึงถึงหลักการใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้คือ ความถูกต้องตามกฎหมาย (legality) ความชอบธรรมทางการเมือง (legitimacy) ความถูกต้องเหมาะสม (decency) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าวจะทำให้งานที่รับผิดชอบอยู่นั้นประสบความสำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ตัวบทกฎหมายตามลายลักษณ์อักษรแต่เพียงอย่างเดียว เป็นสิ่งที่ไม่พอเพียง การกระทำอันใดที่ไม่เหมาะสมแม้จะถูกต้องตามกฎหมายก็จะขาดความชอบธรรมทางการเมือง อันจะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในที่สุด

11. การบริหารบ้านเมืองจะต้องอิงหลักธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งได้แก่ ความชอบธรรมทางการเมือง (legitimacy) ความโปร่งใส (transparency) การมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) ความรับผิดชอบเปิดให้ไต่เบี่ยงได้ (accountability) และความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) ซึ่งหมายถึงการกระทำนั้นต้องส่งผลในทางบวกทั้งในแง่ผลได้ (output) และผลลัพธ์ (outcome)

12. ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งสามารถนำประเทศชาติ และสังคมไปสู่ความเจริญ หรือไปสู่ความเสียหายในด้านต่าง ๆ ทั้งในแง่การเมือง สังคม เศรษฐกิจ ศรีทธาและความเชื่อในระบบ ฯลฯ ต้องเป็นบุคคลที่เปี่ยมไปด้วยคุณสมบัติอันได้แก่ การมีอุดมการณ์ทางการเมือง (political ideology) การมีจริยธรรมทางการเมือง (political ethics) การมีความรู้ทางการเมือง (political knowledge) การมีประสาทสัมผัสทางการเมือง (political sense) และการเข้าใจอารมณ์ทางการเมือง (political mood) ของประชาชนอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องบริหารประเทศ โดยคำนึงถึงหลัก นิติธรรมและคุณสมบัติอื่นๆ ที่กล่าวมา 11 ข้อเบื้องต้น เพื่อจะดำรงไว้ซึ่งความชอบธรรมที่จะดำรงตำแหน่งบริหารและการใช้อำนาจอรัฐ (moral authority) ผู้ใดก็ตามที่ขาดหลักการข้อที่ 12 ดังกล่าวนี้นี้ย่อมจะเสียความชอบธรรมทางการเมืองในการดำรงตำแหน่งทางการเมือง

**นายรณชัย โตสมภาค**<sup>๖</sup> วิทยากรชำนาญการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้เรียบเรียงหลักการของประชาธิปไตยไว้ว่า ประชาธิปไตยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อในความสำคัญ และศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล ความเชื่อในความเสมอภาคของมนุษย์ และความเชื่อในความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นอิสระเสรี หลักการของประชาธิปไตยประกอบด้วย

1. เสรีภาพ (Liberty) คือ อิสรภาพของบุคคลที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนโดยไม่อยู่ภายใต้การกดขี่ของรัฐ เว้นแต่อยู่ภายใต้กรอบกติกาที่กฎหมายกำหนดไว้ เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลอื่น ในหลักประชาธิปไตย เสรีภาพคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของสังคม

2. ความเสมอภาค (Equality) คือความเท่าเทียมกันของคนในสังคม เป็นความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ และเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมเหมือนกัน มีศักดิ์ศรี เกียรติยศ และมีคุณค่าในความเป็นคนอย่างเดียวกัน ความเสมอภาคประกอบด้วย

- 2.1 ความเสมอภาคในความเป็นมนุษย์
- 2.2 ความเสมอภาคตามกฎหมาย
- 2.3 ความเสมอภาคในด้านโอกาส

<sup>๖</sup> รณชัย โตสมภาค, <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ประชาธิปไตย>

- 2.4 ความเสมอภาคในทางการเมือง
- 2.5 ความเสมอภาคในการใช้สิทธิเลือกตั้ง
- 2.6 ความเสมอภาคในการสมัครรับเลือกตั้ง
- 2.7 ความเสมอภาคในทางเศรษฐกิจ

3. อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty) คือ ปัจจัยที่เชื่อว่าสังคมก่อตั้งขึ้นโดยความยินยอมของประชาชน ในการที่จะให้อำนาจอธิปไตยของสังคมส่วนรวมเข้ามาแทนที่เสรีภาพธรรมชาติ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในอธิปไตยนั้น ๆ เท่าเทียมกัน ตามหลักการนี้ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยจึงเป็นการปกครองที่ประชาชนเป็นทั้งผู้ปกครองและผู้ถูกปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากผู้ปกครองมาจากการเลือกตั้งโดยยึดหลักการเสียงข้างมาก จึงมีสิทธิอำนาจอันชอบธรรมในการปกครองประเทศเพราะได้รับสิทธิจากผู้ถูกปกครองโดยตรง

4. หลักการเสียงข้างมากที่คุ้มครองเสียงข้างน้อย (The Rule of Majority) เนื่องจากในระบอบประชาธิปไตย ประชาชนทุกคนมีสิทธิในการตัดสินใจปัญหาบ้านเมืองไม่ว่าจะโดยตรงหรือผ่านผู้แทนราษฎร ซึ่งในความเป็นจริงประชาชนทุกคนย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ดังนั้น เพื่อเป็นการตัดสินใจหาจึงต้องยึดเสียงข้างมากที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

ถึงอย่างไรก็ตาม เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคของเสียงข้างน้อย หลักประชาธิปไตยจึงต้องประกอบด้วยหลักการคุ้มครองเสียงข้างน้อย (Minority Right) ด้วย ทั้งนี้ การตัดสินใจโดยล่วงละเมิดสิทธิพื้นฐานของเสียงข้างน้อย ถือว่าเป็นการปกครองโดยระบอบเผด็จการเสียงข้างมาก (Dictatorship of the Majority)

#### พัฒนาการประชาธิปไตยของประเทศไทย<sup>๗</sup>

ประชาธิปไตยในประเทศไทย เริ่มขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว อันเป็นเวลาที่มีการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ กษัตริย์เป็นผู้มีอำนาจสูงสุดและเด็ดขาดแต่เพียงผู้เดียว แต่ก็ได้รับการยอมรับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้ประชาชนได้เรียนรู้อำนาจประชาธิปไตย ดังเห็นได้จากการพระราชทานทุนให้เด็กไทย ไปศึกษาต่างประเทศที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และปรับปรุงการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นการกระจายอำนาจ และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรวมมากขึ้น อันเป็นการปูพื้นฐานด้านประชาธิปไตยให้แก่ประชาชน ซึ่งต่อมาในสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีแนวพระราชดำริไปในทิศทางเดียวกับพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว คือเห็นด้วยที่ประเทศไทยจะมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย แต่ทรงเห็นสมควรที่จะต้องมีกรวางรากฐานเสียก่อน จึงทรงตราพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาให้ประชาชนได้เรียนรู้อิถึงสิทธิและหน้าที่ของตนอันเป็นหนึ่งในหลักการประชาธิปไตย และสร้างเมืองจำลอง “ดุสิตธานี” เพื่อเป็นแบบทดลองการปกครอง ความพยายามดังกล่าวได้ส่งต่อมายังสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ตระหนักว่าในไม่ช้าจะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองไปสู่ประชาธิปไตย เนื่องจากกระแสแนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายและขยายวงกว้างขึ้นเรื่อย ๆ จึงได้ทรงเตรียมการร่างรัฐธรรมนูญเพื่อใช้เป็นกฎหมายสูงสุด อย่างไรก็ตาม ความคิดนี้ได้ถูกชะลอออกไปเนื่องจากทรงเห็นว่าประชาชนยังไม่มีความพร้อม หากเปลี่ยนแปลงการปกครอง สูดทนายอำนาจจะตกอยู่ในกลุ่มคนคณะเดียว แต่ในที่สุด “คณะราษฎร” ก็ทำการปฏิวัติยึดอำนาจและเปลี่ยนแปลงการ

<sup>๗</sup> จุดเริ่มต้นประชาธิปไตยไทย สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สิงหาคม ๒๕๕๗ และ Wikipedia รัฐธรรมนูญไทย

ปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์อยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญ พัฒนาการดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงการปกครองของประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นประชาธิปไตย ผู้ปกครองได้เตรียมการอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ประชาชนมีความพร้อมในการเข้ามามีส่วนร่วมการปกครองประเทศ ทำให้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่น

ภายหลังจากที่คณะราษฎรได้ทำการเปลี่ยนแปลงการปกครองประเทศไทยจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชมาเป็นระบอบประชาธิปไตยนั้น ด้วยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวที่ทรงต้องการเปลี่ยนแปลง การปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตยอยู่แล้ว ประกอบกับไม่ต้องการให้คนไทยประหัตประหารกันเอง จึงทรงยอมรับเป็นพระมหากษัตริย์อยู่ใต้รัฐธรรมนูญ และได้พระราชทานรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรสยาม พุทธศักราช 2475 ซึ่งเป็นรัฐธรรมนูญฉบับถาวรฉบับแรกของไทย เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2475 แต่อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 จนถึงปัจจุบันเมื่อประเทศไทยเกิดความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศไทย จึงได้ยกเลิกรัฐธรรมนูญและประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่แทน ตามลำดับ ดังนี้<sup>๔</sup>

1. พระราชบัญญัติธรรมนูญการปกครองแผ่นดินสยามชั่วคราว พุทธศักราช 2475
2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรสยาม พุทธศักราช 2475 แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1-3 พุทธศักราช 2482, 2483, 2485
3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2489
4. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2490 แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1-3 พุทธศักราช 2490, 2490, 2491
5. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2492
6. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2475 แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2495
7. ธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร พุทธศักราช 2502
8. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2511
9. ธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร พุทธศักราช 2515
10. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2517
11. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2519
12. ธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร พุทธศักราช 2520
13. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2521
14. ธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักร พุทธศักราช 2534
15. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2534
16. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
17. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549
18. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550
19. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557
20. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลายยุคหลายสมัยที่ผ่านมา ทำให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสียของระบอบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าประเทศไทยได้ให้สิทธิ เสรีภาพของประชาชนอย่างเท่าเทียม เสมอภาคกัน โดยใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการควบคุมการอยู่ร่วมกัน

<sup>๔</sup> เขาวนระ ไตรมาส, ข้อมูลพื้นฐาน 75 ปี ประชาธิปไตยไทย 2475-2550

ประชาชนทุกคนมีสิทธิเลือกผู้แทนของตน เพื่อใช้อำนาจแทนในการออกกฎหมาย และบริหารการปกครอง มีคนละ 1 สิทธิ และ 1 เสียงเท่ากัน เพียงแต่การพัฒนาประชาธิปไตยของประเทศไทยอาจต้องใช้เวลาในการพัฒนาต่อไป

จุดสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตยของประเทศไทยที่ในปัจจุบันยังไม่ประสบความสำเร็จตามที่ควรจะเป็น เราใช้รัฐธรรมนูญเปลืองมากถึง 20 ฉบับ มองเห็นในบางมิติสำคัญ คือ รากฐานรากเงาของประชาธิปไตยในจิตวิญญาณ หรือจิตสำนึกของความเป็น “คนไทย” ยังหยั่งรากที่แข็งแรงลงไปไม่ถึง การปลุกฝังลงไปในจิตใจทุกองของหัวใจตั้งแต่เด็กต่อเนื่องมาจนเติบโตใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการที่เป็นรูปธรรมที่เกิดผลเป็นจริงอย่างแท้จริงได้ และอีกมิติหนึ่งความเหลื่อมล้ำในคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความเปี่ยงเบนของ “คุณค่าประชาธิปไตย” ด้วยการเลือกความอึดอัดความอยู่รอดมากกว่า “คุณค่า” ก็เป็นอีกมิติหนึ่งที่สำคัญเช่นกัน

แต่สุดท้ายก็ยังถือได้ว่า “หลักประชาธิปไตย” ก็ยังเป็นหลักที่ดีที่สุดในการดูแลบ้านเมือง ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง และเป็นหน้าที่สำคัญของ “คนไทย” ทุกคนที่จะต้องสร้างและดึง “คุณค่าประชาธิปไตย” กลับมาดูแล “คนไทย” ให้ได้ในที่สุด

### ประวัติความเป็นมาของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงมีพระราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2496 ให้จัดตั้งธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวัตถุประสงค์จัดตั้ง “เพื่อช่วยเหลือการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ” ในการบริหารงานธนาคารได้รับทุนประเดิมจากกระทรวงการคลังเป็นเงิน 20 ล้านบาท โดยเมื่อวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2496 จอมพล ป.พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้เป็นประธานประกอบพิธีเปิดธนาคาร จึงได้ถือฤกษ์วันนี้เป็นวันเริ่มดำเนินการ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ในสังกัดกระทรวงการคลัง โดยปัจจุบันกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด โดยดำเนินธุรกิจตามพระราชบัญญัติ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง และประกาศที่เกี่ยวข้องซึ่งออกโดยธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีบทบาทหน้าที่ช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่สภาพ โดยมีธุรกิจหลักคือ การรับฝาก-ถอนเงินฝากจากประชาชน และให้บริการสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยแก่ประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีรายได้น้อยและปานกลาง รวมทั้งให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ดังนี้

วิสัยทัศน์ : “เป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน”

พันธกิจ : “ทำให้คนไทยมีบ้าน”

ค่านิยม : GIVE+4 ได้แก่ ยึดมั่นธรรมาภิบาล (Good Governance), สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovative Thoughts), ร่วมใจทำงาน (Value Teamwork), บริการเป็นเลิศ (Excellent Services), กล้าเปลี่ยนแปลง ((En)courage to Change), มุ่งมั่นความสำเร็จ (Achievement Oriented), เชี่ยวชาญในงาน (Professional), และ เสร็จก่อน / ตรงเวลา (Speed)



## การนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารงานธนาคารอาคารสงเคราะห์

### 1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์

ตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 มาตรา 13 วรรคหนึ่ง กำหนดให้มีคณะกรรมการธนาคารคณะหนึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ผู้แทนกระทรวงการคลังหนึ่งคน กรรมการอื่นมีจำนวนไม่น้อยกว่าสี่คนแต่ไม่เกินเจ็ดคน และให้ผู้จัดการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมาตรา 15 กำหนดให้ประธานกรรมการและกรรมการอื่นที่คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี ประธานกรรมการและกรรมการอื่นซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

โดยคณะกรรมการธนาคารมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 มีอำนาจหน้าที่กำกับ ควบคุม และอำนวยการกิจการของธนาคาร ตามมาตรา 17 มาตรา 18 และมาตรา 27 และบทบัญญัติอื่นแห่งพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 317 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2549 ได้แก่ 1) ทำหน้าที่ส่งเสริมและช่วยเหลือสนับสนุนให้ประชาชนมีอาคารและหรือที่ดิน เพื่อเป็นที่อยู่อาศัย ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งฯ 2) วางข้อบังคับการประชุมของคณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการบริหาร 3) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร 4) วางข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงานของธนาคาร 5) แต่งตั้งและถอดถอนพนักงานธนาคาร และกำหนดอัตราเงินเดือนผู้จัดการและพนักงานธนาคารตลอดจนเรียกประกันจากพนักงานธนาคาร เพื่อจะได้ปฏิบัติหน้าที่โดยสุจริต และดำเนินการตามนโยบายซึ่งรัฐมนตรีกำหนด

ทั้งนี้ โครงสร้างคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้กำหนดให้มีกรรมการอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ เพื่อถ่วงดุลโดยรวมของคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมการทำงานของคณะกรรมการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ การกำหนดให้มีกรรมการอิสระสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการบริหารจัดการของธนาคารมีความโปร่งใสและสามารถดูแลรักษาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายได้อย่างเป็นธรรม โดยไม่มีบุคคลใดหรือกลุ่มบุคคลใดสามารถครอบงำการตัดสินใจของกรรมการอิสระได้

โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคน ควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น และได้กำหนดนิยามกรรมการอิสระของธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยให้หมายถึง “กรรมการจากภายนอกซึ่งมิใช่ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ผู้แทนกระทรวงการคลัง ข้าราชการสังกัดกระทรวงการคลัง และกรรมการผู้จัดการ” โดยกรรมการอิสระจะต้องลงนามรับรองความเป็นอิสระในหนังสือรับรองความเป็นอิสระของกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ เมื่อได้รับการแต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี

นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและกลั่นกรองงานที่มีความสำคัญและงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการธนาคารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาทิเช่น

- คณะกรรมการบริหาร
- คณะกรรมการตรวจสอบ
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG & CSR)
- คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์
- คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์
- คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT (IT Strategy and Policy Committee)
- คณะกรรมการอรรถุทธิ์

#### คณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่กลั่นกรอง/ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ก่อนนำเสนอคณะกรรมการธนาคาร เสนอนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์ พิจารณาและดำเนินการตามอำนาจหน้าที่การบริหารงานธนาคาร ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการธนาคาร และพิจารณาเรื่องอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด รวมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นประจำทุกไตรมาส ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหาร ได้กำหนดให้การประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และได้รายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นรายไตรมาส

#### คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สอบทานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดีและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ระบบการตรวจสอบภายใน และสอบทานให้ธนาคารมีการรายงานทางการเงินที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ และสอบทานการดำเนินงานของธนาคารให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรีประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธนาคาร รวมทั้งพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของธนาคาร และการเปิดเผยข้อมูลของธนาคาร โดยเฉพาะในกรณีที่เกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงธุรกรรมนโยบายรัฐ (Public Service Account) ให้มีความถูกต้องและครบถ้วน โดยคณะกรรมการตรวจสอบ ได้กำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และได้รายงานผลการปฏิบัติต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นรายไตรมาส

#### คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง

คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง ให้คำแนะนำคณะกรรมการธนาคารเกี่ยวกับกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงของธนาคาร ดูแลให้ผู้บริหารระดับสูง รวมถึงหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยงปฏิบัติตามนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดูแลให้กลยุทธ์ในการบริหารเงินกองทุนและสภาพคล่องเพื่อรองรับความเสี่ยงต่างๆ ของธนาคารมีความสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ได้รับอนุมัติ ทบทวนสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผลของนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงโดยรวม รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างน้อยปีละครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ โดยคณะกรรมการกำกับความเสี่ยงควรหารือและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับคณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อประเมินว่านโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของธนาคารครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภท รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และมีการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายงานต่อคณะกรรมการธนาคารถึงฐานะความเสี่ยง ประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยงและสถานะการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง ตลอดจนปัจจัยและปัญหาที่มีนัยสำคัญ และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของธนาคาร มีความเห็นหรือมีส่วนร่วมในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยงานบริหารความเสี่ยง มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตความรับผิดชอบ รวมถึงอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลของธนาคารที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามคำสั่งด้านการควบคุมภายใน พิจารณากลั่นกรองนโยบายการควบคุมภายใน และแผนงานด้านการควบคุมภายในประจำปี เสนอต่อคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ ทบทวนความเหมาะสมและความเพียงพอของนโยบายการควบคุมภายใน เพื่อให้การควบคุมภายในของธนาคารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นประจำทุกปี กรณีพิจารณาแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง ให้นำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อทราบ หากมีการเปลี่ยนแปลงให้นำเสนอคณะกรรมการธนาคารเพื่อพิจารณาอนุมัติ กำกับดูแลติดตามผลการดำเนินงานของระบบการควบคุมภายใน แผนงานด้านการควบคุมภายใน แผนปรับปรุงการควบคุมภายในของธนาคาร รวมทั้งให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานการควบคุมภายใน รายงานผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธนาคารอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงได้กำหนดให้มีการประชุมไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง และต้องรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอถึงสถานะความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีผลต่อระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายและระบบการบริหารความเสี่ยง ได้นำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร และต้องรายงานเสนอคณะกรรมการธนาคารถึงการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงและผลกระทบในภาพรวม (Portfolio Exposure) รวมถึงสถานะความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีต่อระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk Appetite) พร้อมข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ที่คณะกรรมการธนาคารกำหนดและดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย

#### คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่กำหนดนโยบายหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาเพื่อประกอบการบรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ตั้งแต่ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภาค หรือเทียบเท่าขึ้นไป ถึงรองกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่า รวมถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นที่ให้แก่กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ โดยต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนโปร่งใส เพื่อเสนอให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาอนุมัติ คัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ ดูแลให้กรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ และผู้บริหารตั้งแต่ตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภาค หรือเทียบเท่าขึ้นไป ถึงรองกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่า ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยกรรมการที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายนั้น เปิดเผยนโยบายและรายละเอียดของกระบวนการสรรหาและการกำหนดค่าตอบแทนและเปิดเผยค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งจัดทำรายงานการกำหนดค่าตอบแทนโดยอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับเป้าหมาย การดำเนินงาน และความเห็นของ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปีของธนาคาร กำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ และผู้บริหารตั้งแต่ตำแหน่ง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการหรือเทียบเท่าขึ้นไปถึงกรรมการผู้จัดการ เพื่อพิจารณาปรับผลตอบแทนประจำปี โดยจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ความรับผิดชอบและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นของกรรมการผู้จัดการเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารให้ความเห็นชอบ กำหนด/ ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหากรรมการธนาคารที่ไม่ใช้กรรมการธนาคารโดยตำแหน่ง ดำเนินการสรรหากรรมการธนาคารที่ไม่ใช้กรรมการธนาคารโดยตำแหน่งและกลั่นกรองบุคคลที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ธนาคารกำหนด ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ตามความจำเป็นและเหมาะสม และรายงานผลการประชุมในแต่ละครั้งให้คณะกรรมการธนาคารทราบในการประชุมคณะกรรมการธนาคาร เดือนถัดไป

#### คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR)

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) มีหน้าที่เสนอแนวนโยบายต่อคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และแนวทางการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร พิจารณาทบทวนการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และจัดทำข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการธนาคาร ส่งเสริมให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารและพนักงาน มีส่วนร่วมในการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และส่งเสริมให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร พนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป มีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร ส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่มีกรรมการธนาคารเข้าร่วมอย่างเป็นทางการ อย่างสม่ำเสมอทุกไตรมาส กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลการปฏิบัติและการดำเนินการของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายตามแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารประจำปี พิจารณาและให้ความเห็นชอบกลยุทธ์ เป้าหมายและแผนแม่บทซึ่งประกอบด้วย แผนงานโครงการ งบประมาณและตัวชี้วัดการดำเนินงาน การพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประจำปี ให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของธนาคารอื่นใดที่คณะกรรมการธนาคารมอบหมาย พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) ต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นรายไตรมาส ทั้งนี้ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) จะต้องจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม และนำเสนอผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) ในรายงานประจำปีของธนาคาร



### คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการมีหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และถ้อยแถลงแผนงานบริหารธนาคาร รวมถึงผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ โดยคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ กำหนดให้มีการประชุมตามความเหมาะสม

### คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์

คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 19 โดยมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาการแรงงานสัมพันธ์ และพิจารณาปรับปรุงระเบียบข้อบังคับในการทำงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อนายจ้าง ลูกจ้าง และธนาคาร ทั้งนี้ คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ได้กำหนดให้การประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และได้รายงานผลการประชุมในแต่ละครั้งต่อคณะกรรมการธนาคารเป็นรายไตรมาส

### คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม (IT & KM-Inno Strategy and Policy Committee)

คณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายทางด้าน IT และนวัตกรรม (IT & KM-Inno Strategy and Policy Committee) มีอำนาจหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของธนาคาร กำหนดแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของธนาคาร กำหนดแนวทางและขอบเขตในการพัฒนาบุคลากรและจัดสรรทรัพยากร เพื่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ พิจารณาจัดสรรงบประมาณที่จำเป็นสำหรับโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศประจำปี กำกับควบคุมดูแลการปฏิบัติตามนโยบายและหลักการกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีของธนาคาร ควบคุม กำกับ ดูแล ทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของธนาคาร กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผลการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลข้อมูลที่ดีของธนาคารและให้ข้อคิดเห็นต่างๆตามความจำเป็น สั่งการและพิจารณาให้มีการแก้ไขปัญหา กรณีพบเหตุการณ์และละเมิดความมั่นคงปลอดภัยกับข้อมูลของธนาคาร ตลอดจนรายงานผลให้ได้รับทราบ สร้างวัฒนธรรมการสื่อสารให้หน่วยงานและพนักงานของธนาคารเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามนโยบายกำกับดูแลข้อมูลที่ดีของธนาคาร รวมถึงการส่งเสริม สนับสนุน พัฒนายกระดับการจัดการนวัตกรรมของธนาคาร

### คณะกรรมการอุทธรณ์

คณะกรรมการอุทธรณ์มีอำนาจหน้าที่พิจารณาอุทธรณ์การถูกลงโทษทางวินัยเฉพาะกรณีคำสั่งลงโทษ ดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์ให้แล้วเสร็จโดยเร็ว โดยให้เป็นไปตามข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 17 เรื่อง ระเบียบปฏิบัติของพนักงานธนาคาร ว่าด้วย วินัย การสอบสวน การลงโทษ พนักงานและลูกจ้าง การอุทธรณ์การถูกลงโทษของพนักงานและลูกจ้าง พ.ศ. 2520 ข้อ 16 และรายงานและเสนอความเห็นการพิจารณาอุทธรณ์ให้คณะกรรมการธนาคารพิจารณาสั่งการต่อไป

### 2. ข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้วางข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ว่าด้วยเรื่องต่างๆ เพื่อใช้ในการกำกับดูแล และบริหารงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ เช่น



ข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 85 ว่าด้วยการประชุมและการดำเนินกิจการของ คณะกรรมการธนาคาร และคณะกรรมการบริหาร พ.ศ. 2562 โดยมีสาระสำคัญ เช่น

ข้อ 5 การประชุมคณะกรรมการธนาคาร ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของ จำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

ข้อ 7 การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการธนาคาร ให้ถือเสียงข้างมาก กรรมการคนหนึ่งให้มีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงขึ้นอีกเสียง หนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

ข้อ 8 คณะกรรมการมีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง โดยกำหนดแผนการประชุม ประจำปีล่วงหน้า เมื่อประธานกรรมการหรือกรรมการคนหนึ่งคนใด ร้องขอให้มีการประชุม คณะกรรมการธนาคาร ให้ประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณา ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่พิจารณา หรือสั่งไม่ให้มีการประชุม ให้เสนอคณะกรรมการธนาคารเป็นผู้พิจารณา และให้ถือเสียงข้างมากเป็น ที่สุด หากให้มีการประชุมให้ประธานกรรมการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากประธานกรรมการหรือ กรรมการเสียงข้างมากเป็นผู้กำหนด วัน เวลา และสถานที่การประชุม

ข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 84 ว่าด้วย การร่วมกิจการกับบุคคลอื่น เพื่อจัดตั้ง บริษัทดำเนินกิจการเกี่ยวกับกรรวบรวม ประมวลผล และให้บริการข้อมูลการให้สินเชื่อ พ.ศ. 2562 โดยมีสาระสำคัญ เช่น

ข้อ 6 ให้ธนาคารขอความเห็นชอบจากกระทรวงการคลังก่อนมีการดำเนินการ หรือออกเสียง หรือลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทในเรื่อง การแต่งตั้งหรือ เปลี่ยนแปลงกรรมการบริษัทในส่วนของธนาคาร การซื้อหรือขายหุ้น หรือจำหน่ายหุ้น การเพิ่มทุนหรือลด ทุน และการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นของร่วมทุน

ข้อ 7 ให้ธนาคารขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ก่อนมีการดำเนินการ หรือออกเสียงหรือ ลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทในเรื่อง การควบคุมบริษัท หรือเลิกบริษัท การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของบริษัท และกิจการอื่นที่คณะกรรมการธนาคารกำหนด เพิ่มเติม

ข้อ 11 คุณสมบัติต้องห้ามของกรรมการบริษัท 1) เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย 2) เป็นคนไร้ ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ 3) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็น โทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ 4) เป็นข้าราชการการเมืองหรือ กรรมการพรรคการเมือง

ข้อบังคับธนาคารอาคารสงเคราะห์ ฉบับที่ 80 ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ที่เกี่ยวกับการพาณิชย์โดยตรง โดยมีสาระสำคัญ เช่น

ข้อ 4 การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุของธนาคารต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธนาคาร และต้อง สอดคล้องกับหลักการ 4.1) คุ้มค่า โดยพัสดุที่จัดซื้อจัดจ้างต้องมีคุณภาพหรือคุณลักษณะ ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ในการใช้งาน ของธนาคาร มีราคาที่เหมาะสม และมีแผนการบริหารพัสดุ ที่เหมาะสมและชัดเจน 4.2) โปร่งใส โดยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุต้องกระทำโดยเปิดเผยเปิด โอกาสให้มีการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม มีการปฏิบัติต่อผู้ประกอบการทุกรายโดยเท่าเทียมกัน มีระยะเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอ ต่อการยื่นข้อเสนอ มีหลักฐานการดำเนินงานชัดเจน และมีการ เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พักสุดในทุกขั้นตอน 4.3) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ล่วงหน้าเพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีกำหนดเวลาที่เหมาะสม โดยมี การประเมินและเปิดเผย ผลสัมฤทธิ์ของการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ 4.4) ตรวจสอบได้ โดยมีการเก็บข้อมูลการจัดซื้อจัด จ้างและการบริหารพัสดุอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ ให้ธนาคารใช้หลักการตามวรรค หนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุ หากการจัดซื้อจัดจ้าง

ไม่เป็นไปตามหลักการดังกล่าว แต่ไม่มีผลต่อการจัดซื้อจัดจ้าง อย่างมีนัยสำคัญ หรือเกิดจากกรณีเร่งด่วน หรือมีเหตุผลหรือความจำเป็นอื่น การจัดซื้อจัดจ้างนั้นย่อมไม่เสียไป

ข้อ 6 เพื่อประโยชน์ในการวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างอันจะช่วยทำให้กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างสามารถดำเนินไปได้ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ จึงให้กรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะกรรมการแก้ไขปัญหายุ่งยากเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างขึ้นมา คณะหนึ่ง ประกอบด้วยรองกรรมการ ผู้จัดการ ที่ดูแลกำกับงานด้านการพัสดุผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย กรรมการผู้แทนจากฝ่ายหรือสำนักต่างๆ ตามความเหมาะสม และผู้อำนวยการฝ่ายที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการพัสดุ เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีผู้ช่วยเลขานุการคัดเลือกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานพัสดุ 1 คน

ข้อ 10 เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันกันอย่างเป็นธรรม ให้ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติดำเนินการ ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ยื่นข้อเสนอแต่ละรายว่าเป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกันหรือไม่ หากปรากฏว่ามีผู้ยื่น ข้อเสนอเป็นผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน ให้ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติ ตัดรายชื่อผู้ยื่นข้อเสนอดังกล่าวทุกราย ออกจากการเป็นผู้ยื่นข้อเสนอในครั้งนั้น

ข้อ 19 ในการดำเนินการซื้อหรือจ้างแต่ละครั้ง ให้กรรมการผู้จัดการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างขึ้น เพื่อปฏิบัติการตามข้อบังคับนี้ พร้อมกับกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาของคณะกรรมการแล้วแต่กรณีคือ (1) คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง (2) คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ (3) คณะกรรมการสรรหา ให้คณะกรรมการแต่ละคณะ รายงานผลการพิจารณาต่อกรรมการผู้จัดการภายในระยะเวลาที่กำหนด ถ้ามีเหตุที่ทำให้การรายงานล่าช้า ให้เสนอกรรมการผู้จัดการพิจารณาขยายเวลาให้ตามความจำเป็น

ข้อ 20 คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างตามข้อ 19 แต่ละคณะประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการ อย่างน้อย 2 คน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ปฏิบัติงานโดยให้คำนึงถึงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับ แต่งตั้งเป็นสำคัญ ในกรณีจำเป็นหรือเพื่อประโยชน์ของธนาคารจะแต่งตั้งบุคคลอื่นร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้ แต่จำนวนกรรมการที่เป็นบุคคลอื่นนั้นจะต้องไม่มากกว่าจำนวนกรรมการตามวรรคหนึ่ง ในการซื้อหรือจ้างครั้งเดียวกัน ห้ามแต่งตั้งผู้ที่เป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้างเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างทุกคณะ ควรแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับงานซื้อหรือจ้างนั้นๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย

ข้อ 21 การประชุมของคณะกรรมการแต่ละคณะต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวน กรรมการทั้งหมด ให้ประธานกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีเสียงหนึ่งในการลงมติ โดยประธานกรรมการ ต้องอยู่ด้วยทุกครั้งในการประชุม หากประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้กรรมการผู้จัดการแต่งตั้ง ประธานกรรมการคนใหม่เป็นประธานกรรมการแทน มติของคณะกรรมการให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานกรรมการออกเสียง เพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด เว้นแต่คณะกรรมการตรวจรับพัสดุให้ถือมติเอกฉันท์ กรรมการของคณะใดไม่เห็นด้วยกับมติของคณะกรรมการ ให้ทำบันทึกความเห็นแย้งไว้ด้วย

ประธานกรรมการและกรรมการจะต้องไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียกับผู้ยื่นข้อเสนอหรือคู่สัญญาในการซื้อหรือจ้างครั้งนั้น ทั้งนี้ การมีส่วนได้เสียในเรื่องซึ่งที่ประชุมพิจารณาของประธานกรรมการและกรรมการ ให้เป็นไปตาม กฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง หากประธานหรือกรรมการทราบว่าเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับผู้ยื่นข้อเสนอหรือคู่สัญญาในการซื้อ หรือจ้างครั้งนั้น ให้ประธานหรือกรรมการผู้นั้น

ลาออกจากการเป็นประธานหรือกรรมการในคณะกรรมการที่ตน ได้รับการแต่งตั้งนั้น และให้รายงาน กรรมการผู้จัดการทราบเพื่อสั่งการตามที่เห็นสมควรต่อไป

### 3. กฎบัตรของคณะกรรมการต่างๆ

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้ออกคำสั่งคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง กฎบัตรของคณะกรรมการย่อยชุดต่างๆ โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ องค์กรประกอบ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งกรรมการ การประชุม (ต้องมี กำหนดการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้งหรือตามความเหมาะสม ต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการจึงจะครบองค์ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด) และการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการธนาคาร รวมถึงในรายงานประจำปีของธนาคาร ทั้งนี้ ข้อมูล ณ ปัจจุบัน มีกฎบัตรรวมทั้งสิ้น 4 ฉบับ ได้แก่

1. กฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ
2. กฎบัตรของคณะกรรมการกำกับความเสี่ยง
3. กฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
4. กฎบัตรของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 4. นโยบายในการบริหารจัดการด้านต่างๆ

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้ออกคำสั่งคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ เรื่อง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของนโยบาย ขอบเขตนโยบาย/ขอบเขตการบังคับใช้ นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน บทบาท/อำนาจหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและ รายงานผลการปฏิบัติงาน อำนาจอนุมัติและการทบทวนนโยบาย (อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้ สอดคล้องกับบริบทของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป) ทั้งนี้ ข้อมูล ณ ปัจจุบัน มีนโยบายรวมทั้งสิ้น 31 ฉบับ โดยมีนโยบาย/คู่มือที่สำคัญ อาทิเช่น

1. นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Corporate Governance : CG)
2. นโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลธนาคารอาคารสงเคราะห์
3. นโยบายการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี (Data Governance Policy)
4. เรื่องนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาความยั่งยืนของธนาคารอาคารสงเคราะห์
5. นโยบายการสรรหากรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์
6. นโยบายวัฒนธรรมองค์กร (Culture Policy) ของธนาคารอาคารสงเคราะห์
7. นโยบายการควบคุมภายในธนาคารอาคารสงเคราะห์
8. นโยบายด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
9. นโยบายการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย และการเผยแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง (Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism and Proliferation Policy : AML/CFT)

10. นโยบายการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Conflict of interest)
11. นโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน
12. นโยบายต่อต้านการให้สินบนเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
13. คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์

5. การพัฒนาที่ยั่งยืนของธนาคารอาคารสงเคราะห์ (Sustainable Development)

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ดำเนินธุรกิจโดยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) โดยนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานธุรกิจของธนาคาร ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวสำหรับธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

จากหลักการดังกล่าว ธนาคารจึงได้ยึดมั่นในแนวคิด “ธนาคารเพื่อความยั่งยืน” (Sustainable Bank) ของ International Finance Corporation (IFC) ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้ World Bank และได้ให้ความหมายธนาคารเพื่อความยั่งยืนว่าประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) ความมั่นคงทางการเงินของสถาบันการเงินและลูกค้า (2) การสร้างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (3) การสร้างความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม และ (4) การสร้างความยั่งยืนของสังคม เพื่อผลักดันให้ธนาคารมีผลดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืน สร้างระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่เกื้อกูลกัน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน อนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อม และสร้างเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม เพื่อการเติบโตของธนาคารอย่างยั่งยืนในระยะยาว


















นอกจากนี้ ธนาคารยังยึดมั่นตามหลักมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืน เช่น หลักความรับผิดชอบต่อพื้นฐานตามข้อตกลงแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนแห่งองค์การสหประชาชาติ (Sustainable Development Goals: SDGs) ทั้งนี้เพื่อเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการสร้างวัฒนธรรมของธนาคารที่มุ่งเน้นการเติบโตระยะยาว โดยให้ดำเนินการอย่างมีสำนึกรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) ภายใต้การกำกับดูแลที่ดี (Governance) จำนวน 14 เป้าหมายหลัก ขณะเดียวกันก็ยังสนับสนุนอีก 3 เป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีประเด็นความยั่งยืนที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ประเด็นด้านความยั่งยืนตามแนวทาง GRI Aspect	ขอบข่ายภายในธนาคาร	ขอบข่ายภายนอกธนาคาร	หัวข้อที่นำเสนอในรายงาน	การพัฒนาที่ยั่งยืน
การกำกับดูแลกิจการที่ดี ธนาคารกำกับดูแลองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าธนาคารจะดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลตอบแทนในระยะยาว	Governance (GRI-102-18, GRI-102-19, GRI 205-2)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ผู้ถือหุ้น	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	



ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ประเด็นด้านความยั่งยืนตามแนวทาง GRI Aspect	ขอบข่ายภายในธนาคาร	ขอบข่ายภายนอกธนาคาร	หัวข้อที่นำเสนอในรายงาน	การพัฒนาที่ยั่งยืน
<b>ความมั่นคงทางการเงิน</b> ธนาคารจะยึดมั่นในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างสมดุล และไม่สร้างภาระทางการเงินให้กับภาครัฐ	Economic Performance (GRI 201-2)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ผู้ถือหุ้น	ความมั่นคงทางการเงิน	
<b>การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร</b> ธนาคารบริหารความเสี่ยงโดยตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise Risk Management: ERM) โดยนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารและจัดการความเสี่ยง	Governance (GRI 102-30)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่ค้า	การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	
<b>ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า</b> ธนาคารผลิตสินค้าและบริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า	Product and Services (GRI 103)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า	ความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า	  
<b>นวัตกรรม และให้บริการการเงินแบบดิจิทัล</b> ธนาคารให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล	Product and Services (GRI 103)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า	นวัตกรรม และให้บริการการเงินแบบดิจิทัล	
<b>การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ</b> ธนาคารให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูลลูกค้าเป็นหลักที่สำคัญในการให้บริการ	Customer Privacy (GRI 103, GRI 418-1)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า	การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการ	
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้วยความเป็นธรรม</b> ธนาคารพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานในการให้บริการ โดยไม่จำกัดเพศ อายุ และศาสนา เป็นต้น	Training and Education (GRI 103, GRI 404-1, GRI 404-2)	ทุกธุรกิจ	คู่ค้า	การบริหารและพัฒนาบุคลากรด้วยความเป็นธรรม	



ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ประเด็นด้านความยั่งยืนตามแนวทาง GRI Aspect	ขอบข่ายภายในธนาคาร	ขอบข่ายภายนอกธนาคาร	หัวข้อที่นำเสนอในรายงาน	การพัฒนาที่ยั่งยืน
<p><b>การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> เช่น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และชุมชน</p> <p>ธนาคารสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มั่นใจว่าในการดำเนินธุรกิจ จะดำเนินการไปตามหลักธรรมาภิบาล และผลประโยชน์ร่วมกัน</p>	Supply Chain (GRI 102-9)	ทุกธุรกิจ	คู่ค้า	การสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และชุมชน	  
<p><b>การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่รับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</b></p> <p>ธนาคารพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินโดยคำนึงถึงการรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</p>	Product and Service (GRI 103)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่รับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	   
<p><b>การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสังแวดล้อม</b></p> <p>ธนาคารบริหารจัดการด้านการใช้พลังงาน การจัดการน้ำ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</p>	Energy, Water, Emissions, Effluent and Waste (GRI 302-1, GRI 302-4, GRI 303-1, GRI 305-2, GRI 305-4, GRI 305-5)	ทุกธุรกิจ	ชุมชน และสังคม	การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสังแวดล้อม	
<p><b>การส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม</b></p> <p>ธนาคารดำเนินการเพื่อชุมชน กิจกรรมจิตอาสา รวมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมกระตุ้นและสนับสนุนความเข้มแข็งให้กับชุมชนสำคัญของธนาคาร</p>	Indirect Economic Impact (GRI 103, GRI 203-2)	ทุกธุรกิจ	ชุมชน และสังคม	การส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม	       
<p><b>การให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ</b></p> <p>ธนาคารให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติสำหรับลูกค้า</p>	Non-discrimination (GRI 406-1)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ชุมชน และสังคม	การให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ	     
<p><b>การเข้าถึงบริการทางการเงินและส่งเสริมความรู้ทางการเงิน</b></p> <p>ธนาคารส่งเสริมการเข้าถึงบริการทางการเงินและส่งเสริมความรู้ทางการเงินให้กับประชาชน</p>	Financial Literacy (GRI 103, Former FS 16)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ชุมชน และสังคม	การเข้าถึงบริการทางการเงินและส่งเสริมความรู้ทางการเงิน	     
<p><b>สุขภาพ ความปลอดภัย และความ เป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน</b></p> <p>ธนาคารดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมถึงจัดสถานที่ทำงานให้มีความเหมาะสม</p>	Occupational Health and Safety (GRI 103, GRI 403-1, GRI 403-2)	ทุกธุรกิจ	คู่ค้า	สุขภาพ ปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน	   

ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ประเด็นด้านความยั่งยืนตามแนวทาง GRI Aspect	ขอบข่าย ภายใน ธนาคาร	ขอบข่าย ภายนอก ธนาคาร	หัวข้อที่นำเสนอ ในรายงาน	การพัฒนาที่ยั่งยืน
วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ธนาคารกระตุ้นให้พนักงาน ในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยม เพื่อ สร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร	Ethics and Integrity (GRI 102-16)	ทุกธุรกิจ	ลูกค้า ผู้ถือหุ้น	วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร	

**6. การกำกับดูแลกิจการ (Good Corporate Governance)**

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากลและหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มาเป็นกรอบในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานเกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กรของธนาคาร เป็นไปโดยยึดประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก บนพื้นฐานที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ต่อต้านการทุจริต มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อภารกิจและหน้าที่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

โดยได้กำหนดเป็นเป้าหมายองค์กร (SMART Goals) (ตัว T : Trusted by Stakeholders) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อยกระดับ CG&CSR ขององค์กร ให้มีระดับผลประเมินด้าน CG โดยธนาคารแห่งประเทศไทยอยู่ในระดับแนวหน้า และกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ “รักษาคะแนน ITA อยู่ในอันดับ 1” สะท้อนถึงความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกำหนดเป็นค่านิยมของธนาคาร (G : Good Governance) เป็นไป ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สคร.



ปี 2562 ธนาคารได้นำพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ของธนาคาร รวมถึงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 ของ สคร. คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรม และจรรยาบรรณ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หลักเกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใส (ITA) หลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของสำนักงานนโยบาย

รัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน มาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนแม่บท (Master Plan) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน และแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ด้าน CG ในปี 2562 จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงาน สู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างระบบงาน/กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ป้องกันการทุจริต
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมพัฒนาองค์ความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมด้าน CG จากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ซึ่งผลการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์มีรายละเอียดดังนี้

เป้าหมายระยะยาวด้านความยั่งยืน	ผลการดำเนินงาน ปี 2562
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> โครงการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (2560 – 2564) กำหนดเป้าหมายผลการประเมินระดับ AA (95 – 100) แผนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะตามเกณฑ์มาตรฐานความโปร่งใส และตัวชี้วัดความโปร่งใส	ผลคะแนนเป็นอันดับ 1 ของประเทศ (99.06) สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ครบถ้วนและปรับปรุงข้อมูลให้มีความทันสมัย
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> แผนงาน 3 Lines of Defense : Market Conduct ด้านประกันภัย	ฝ่ายตรวจสอบเข้าตรวจสอบด้วยวิธี Mystery Shopper จำนวน 10 สาขา เป็นไปตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับการอนุมัติ
โครงการ Fraud management (2560– 2564) (โครงการต่อเนื่อง)	พัฒนาระบบ Fraud Module เพื่อตรวจสอบธุรกิจต้องสงสัยผ่านช่องทาง Digital Service และเปลี่ยนแปลงระบบงาน Change Committee
แผนงานการปฏิบัติงานตามรายงานการตรวจสอบของ ธปท.ด้านธรรมาภิบาล	มีนโยบายกำหนดข้อห้ามในการให้สินเชื่อและจัดซื้อจัดจ้างสำหรับกรรมการและผู้บริหาร
โครงการ Smart Complaint Management	สามารถดำเนินการได้ตามแผนงานที่กำหนด ขณะนี้อยู่ระหว่างส่งมอบงานงวดที่ 4
แผนติดตาม/สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย 21 ฉบับ	ขออนุมัติกรรมการผู้จัดการปรับปรุงรูปแบบและแบบคำขอสินเชื่อ
แผนการติดตามการดำเนินงานตามแผนปรับปรุงการควบคุมภายในของฝ่าย/สำนัก/ศูนย์	กำหนดแผนปรับปรุงการควบคุมภายในจากการประเมิน RCSA แล้วเสร็จ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> โครงการส่งเสริมความรู้ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เช่น จัดอบรมให้ความรู้ด้าน CG ผ่านระบบ E-learning ศึกษาดูงานที่ธนาคารออมสิน เป็นต้น
โครงการสำรวจความคาดหวังความพึงพอใจและความคิดเห็นด้าน CG จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินพฤติกรรมพนักงานที่สอดคล้องตามหลัก CG	สำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วเสร็จ
โครงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน เช่น การทบทวนคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคาร กำหนดหัวข้อจริยธรรมในการเลื่อนขั้น และการรับพนักงานใหม่ กำหนดเรื่องจริยธรรมเป็น IPA ของผู้นำทุก

เป้าหมายระยะยาวด้านความยั่งยืน

ผลการดำเนินงาน ปี 2562

ระดับ กิจกรรม CG&amp;CSR Spirit Day เป็นต้น

## 7. หลักจริยธรรมทางธุรกิจ

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ เนื่องจากจริยธรรมและจรรยาบรรณเป็นเครื่องมือในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายของธนาคารในการเป็นสถาบันการเงินชั้นนำที่มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สะท้อนให้เห็นจากแนวทางที่ธนาคารปฏิบัติกำหนดขึ้นเพื่อปฏิบัติต่อลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น โดยพนักงานทุกคนของธนาคารจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดให้ใช้เป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วกัน ครอบคลุมถึงการปฏิบัติต่อกลุ่มลูกค้าของธนาคาร โดยคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้อนุมัติจริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคาร เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินการของธนาคารที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้ถือหุ้น ผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้ และสังคมส่วนรวม โดยถือเป็นหน้าที่ร่วมกันของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในการปฏิบัติตามขอบเขตความรับผิดชอบต่อธนาคารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความซื่อสัตย์สุจริตภายใต้กรอบกฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับของธนาคาร นอกจากนี้ คณะกรรมการธนาคารมอบหมายให้คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CG&CSR) ทำหน้าที่กำกับดูแลระบบงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคาร เพื่อให้ธนาคารปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบจริยธรรมได้อย่างครบถ้วน และจัดให้มีการทบทวนกระบวนการดำเนินการเป็นประจำทุกปี

- มาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กร

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของธนาคารทุกคน ต้องรักษาจริยธรรม รวมทั้งอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องยึดมั่นมาตรฐานจรรยาบรรณ ดังนี้

1. ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต และความรับผิดชอบต่อหน้าที่
3. ยึดถือประโยชน์ของธนาคารเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน มีจิตสาธารณะ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ลูกค้าและประชาชนด้วยความรวดเร็ว เสมอภาค ปราศจากอคติ มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติโดยไม่ชอบธรรม
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ คุ่มค่า โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรวจสอบได้
8. ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของธนาคาร
9. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบเพื่อตนเองหรือผู้อื่น หรือมีพฤติกรรมรู้เห็น หรือยินยอมให้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ
10. ยึดมั่นและปฏิบัติตามจรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์

- จรรยาบรรณธนาคารอาคารสงเคราะห์

1. ธนาคารจะปฏิบัติต่อลูกค้าและประชาชนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ และรักษาประโยชน์ของลูกค้าทุกคนด้วยความเสมอภาค



2. ธนาคารจะดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
  3. ธนาคารจะทำธุรกิจอยู่บนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม
  4. ธนาคารจะสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสร้างความเจริญให้สังคม
  5. ธนาคารจะไม่ฝักใฝ่การเมือง และจะวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างสรรค์ประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ
- จรรยาบรรณของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน
    1. การปฏิบัติต่อองค์กรและเจ้าของกิจการ
 

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกที่ดีมีความซื่อสัตย์สุจริตรับผิดชอบเพื่อประโยชน์สูงสุดของธนาคารและสังคมโดยดำเนินธุรกิจด้วยความรอบคอบและโปร่งใส เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรและหลีกเลี่ยงไม่ดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อธนาคาร
    2. ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
 

ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมต่อการแข่งขัน ให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อสิทธิส่วนบุคคล และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจในเรื่องจรรยาบรรณและบทบาท เพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณทั่วทั้งธนาคาร
    3. การปฏิบัติต่อลูกค้าและสังคม
 

เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการของธนาคารอย่างครบถ้วน ถูกต้อง โดยแสวงหาช่องทาง และสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ ที่จะเพิ่มประโยชน์ให้ลูกค้า เกิดความพึงพอใจสูงสุด รักษาข้อมูลความลับของลูกค้า รวมถึงไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
    4. การรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด จากบุคคลอื่นซึ่งมิใช่ญาติที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ
    5. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์
 

ไม่ใช่โอกาสหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองหรือผู้อื่น ไม่ทำการใดๆ ที่ขัดแย้งกับการดำเนินธุรกิจของธนาคารหรือลูกค้า โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของลูกค้าและธนาคาร พร้อมทั้งทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม สอดคล้องกับข้อกำหนดของธนาคาร เรื่องการห้ามผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจการที่ทำธุรกิจกับธนาคาร
    6. ผู้ปฏิบัติงานต่อตนเอง
 

พัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ ยึดมั่นในหลักกฎหมาย คุณธรรม ความถูกต้อง และไม่แสวงหาตำแหน่ง หรือประโยชน์อื่นใดจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นใดโดยมิชอบ และมีทัศนคติที่ดีมีความภาคภูมิใจในการเป็นผู้ปฏิบัติงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ รวมทั้งรักษาชื่อเสียงและเกียรติของตนเองไม่ให้เสื่อมเสีย ตรงต่อเวลาและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้กับธนาคารอย่างเต็มที่



## 7. ผู้ปฏิบัติงานต่อคู่แข่ง

ประพฤติกฎปฏิบัติกับคู่แข่ง ภายใต้กฎหมาย กรอบ กติกา การแข่งขันที่ส่งเสริมการกระทำหรือกิจกรรมใดๆ อันนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันในโอกาสที่เหมาะสม มีทัศนคติต่อคู่แข่งชั้น ในฐานะเพื่อนร่วมธุรกิจที่จะช่วยส่งเสริมให้ธนาคารพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

## 8. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้ความสำคัญด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. ร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ระหว่างสำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ให้เป็นไปด้วยความต่อเนื่องจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ว่าด้วย การป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560)

2. จัดทำนโยบายด้านการป้องกันและปราบปราม การทุจริตคอร์รัปชัน อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคารและประกาศเวียนแจ้งเพื่อให้คณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหาร และ พนักงานถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต เพื่อสนับสนุนการสร้างจิตสำนึก วัฒนธรรมสร้างวัฒนธรรมสุจริตทั่วทั้งองค์กร

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ตามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) 3 ฝ่าย โดยจัดทำแผนปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และรายงานผลการดำเนินงานต่อศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) คณะผู้บริหาร และพนักงานธนาคารทั่วประเทศได้มีการรวมพลังประกาศเจตนารมณ์ในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ (Zero Tolerance) พร้อมกับประกาศนโยบาย No Gift Policy : งดรับของขวัญในทุกเทศกาล เพียงนึกถึงกตัญญูแล้ว เป็นส่วนหนึ่งของการแสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการผนึกพลังต่อต้านทุจริตทุกรูปแบบ

4. ให้ความสำคัญในการสื่อสารนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน โดยได้ทบทวนและจัดทำ “คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมและจรรยาบรรณของธนาคารอาคารสงเคราะห์” ส่งให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อใช้เป็นกรอบในการถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้อ่านและทำความเข้าใจพร้อมลงนามรับทราบผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร

5. มีกระบวนการนำองค์กรที่ดี บริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลในการต่อต้านการทุจริต โดยให้ความสำคัญในการใช้หลัก 3 line of Defense ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

- สำนักกรรมการผู้จัดการ : ธนาคารมีนโยบายในการส่งเสริมและให้ความรู้แก่กรรมการในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยยึดมั่นในความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และต่อสังคม เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งเพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยได้จัดหาหลักสูตร การอบรมของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association : IOD) และสถาบันอื่นๆ ได้แก่ หลักสูตรหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ หลักสูตรหลักการวางนโยบาย และแนวทาง/วิธีการป้องกันทุจริตในองค์กร รวมทั้ง การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของคณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ และมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง

- ฝ่ายกำกับการปฏิบัติงาน : เป็นศูนย์กลางในการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ของทางการ โดยจัดให้มีนโยบายด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Policy) อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ และแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการธนาคาร คณะกรรมการตรวจสอบ กรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารและพนักงาน

- ศูนย์ป้องกันการทุจริต : ทำหน้าที่ในการเฝ้าระวังเพื่อการป้องกัน ตรวจสอบและสืบสวน รายงานธุรกรรมต้องสงสัยและมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตผ่านช่องทางการให้บริการอิเล็กทรอนิกส์ (Digital Banking) และการทุจริตจากพนักงานภายในองค์กร สนับสนุนหน่วยงานภายในธนาคารที่เกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

6. คณะผู้บริหารและพนักงานในสำนักงานใหญ่รวมทั้งพนักงานสาขาทั่วประเทศ เข้าร่วมปฏิญาณตนต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันโดยปฏิญาณตนร่วมกันว่าจะปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และแสดงเจตนาสมัครร่วมต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ ในฐานะที่ธนาคารเป็นหน่วยงานของรัฐ ได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาสำคัญของชาติที่มีผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อร่วมกันแสดงพลังในการรณรงค์ส่งเสริมวัฒนธรรมสุจริต ธรรมภิบาล และความโปร่งใสในกลุ่มรัฐวิสาหกิจ อันนำไปสู่การรวมพลังเป็นเครือข่ายป้องกันและปราบปรามการทุจริต ภายใต้ความร่วมมือในการดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) และเพื่อให้สอดคล้องตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ITA ประจำปี 2562

#### 9. นโยบายและมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest)

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ ได้กำหนดให้ถือเป็นหน้าที่ของกรรมการและบุคลากรทุกระดับ ในการหลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและกิจการใดๆ ในลักษณะที่เป็นการขัดแย้งทางผลประโยชน์อันจะส่งผลให้ธนาคารเสียผลประโยชน์ หรือทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง ด้วยเหตุนี้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกรายโดยเท่าเทียมกัน ธนาคารจึงกำหนดนโยบายการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของธนาคาร (Conflict of interest) ดังนี้

1. กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ อันเป็นการรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ

2. กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เปิดเผยข้อมูลรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน เมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ใดๆ พร้อมทั้งต้องดำเนินการตรวจสอบตนเอง (Declare) ตามแบบรายงานที่กำหนดและเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สาธารณชนว่ามีการกำกับดูแลที่ดี และตรวจสอบเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ จึงได้กำหนดให้ทุกฝ่าย/ภาค/สำนัก ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่สำรวจรายการที่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการตรวจสอบจะสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยงตลอดจนพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายงานคณะกรรมการธนาคารทราบ

3. กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน คนหนึ่งคนใดมีส่วนได้ส่วนเสียหรืออาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ในเรื่องที่กำลังพิจารณาหรืออนุมัติ บุคคลดังกล่าวต้องไม่เข้าร่วมพิจารณาหรืองดออกเสียงในวาระที่มีความเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

4. หลีกเลี่ยงการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์และไม่กระทำการในลักษณะใดๆ อันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ของธนาคารหรือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงาน จะอนุมัติการเข้าทำรายการใดๆ ต้องพิจารณาด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม เหมาะสม และรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของธนาคาร เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และข้อกำหนดของธนาคารได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

6. การกระทำซึ่งเป็นเหตุให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ได้รับผลประโยชน์ทางการเงินอื่นนอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือเป็นเหตุให้ธนาคารได้รับความเสียหาย ให้สันนิษฐานว่าเป็นการกระทำที่ขัดแย้งต่อผลประโยชน์ของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

6.1 รับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดหรือของขวัญจากบุคคล นอกเหนือจากทรัพย์สินหรือประโยชน์อันควรได้ตามกฎหมาย หรือกฎข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เว้นแต่เป็นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด โดยธรรมจรรยาตามหลักเกณฑ์วิธีการและจำนวนที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) กำหนด

6.2 ใช้ข้อมูลภายในหรือข้อมูลที่ได้จากการทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการกระทำที่ทำให้ผู้นั้นได้รับประโยชน์อันอาจคำนวณเป็นเงินได้ หรือไม่ต้องออกค่าใช้จ่ายนำทรัพย์สินของธนาคารไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว เว้นแต่มีระเบียบปฏิบัติงานของธนาคารกำหนดให้ใช้ได้ หากไม่มีระเบียบปฏิบัติงานกำหนดไว้ สามารถใช้ได้ในกรณีที่มีความจำเป็นตามสมควร

#### 10. การให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียม (Market Conduct)

คณะกรรมการธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้ความสำคัญกับการให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เพราะลูกค้าถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ธนาคารจึงมุ่งเน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเหมาะสม รวมถึงการมุ่งเน้นให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารสอดคล้องกับหลักสิทธิมนุษยชนสากล ธนาคารจึงต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ธนาคารอาคารสงเคราะห์จึงได้ปฏิบัติตามประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่ สกส. 1/2561 เรื่อง การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรม (Market conduct) ซึ่งมีผลบังคับใช้กับสถาบันการเงินและบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน ผู้ประกอบการธุรกิจบัตรเครดิต และผู้ประกอบการสินเชื่อส่วนบุคคล ภายใต้การกำกับที่มีได้เป็นบริษัทในกลุ่มธุรกิจทางการเงิน และมีผลใช้บังคับสถาบันการเงินทุกแห่ง รวมถึงสถาบันการเงินเฉพาะกิจ โดยมุ่งหมายให้ 1) ลูกค้าเชื่อมั่นได้ว่าผู้ให้บริการมุ่งเน้นการให้บริการอย่างเป็นธรรม บริการลูกค้าอย่างจริงใจไปเอาเปรียบ 2) ลูกค้าได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมและชัดเจน 3) ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นธรรมทั้งด้านราคาและเงื่อนไข 4) ลูกค้าสามารถใช้บริการได้สะดวกและได้รับการดูแลแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม 5) ผู้ให้บริการช่วยให้ลูกค้าเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง

โดยยกระดับระบบการบริหารจัดการการให้บริการที่มีมาตรฐานขั้นต่ำใน 9 ระบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร และบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (Corporate culture and roles and responsibilities of board of directors and senior management)

2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการจัดกลุ่มลูกค้า (Product development and client segmentation)

3) การจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration scheme)

4) กระบวนการขาย (Sales process)

5) การสื่อสารและการให้ความรู้แก่พนักงาน (Communication and training)

6) การดูแลข้อมูลของลูกค้า (Data privacy)

7) การแก้ไขปัญหาและจัดการเรื่องร้องเรียน (Problem and complaint handling)

8) การควบคุม กำกับ และตรวจสอบ (3 Lines of defense)

9) การปฏิบัติงานและแผนรองรับการปฏิบัติงาน (Operation and business continuity)



## สรุป

คำว่า “ประชาธิปไตย” มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ว่า “เป็นแบบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่ การถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่” ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิได้รวบรวมและเรียบเรียง แนวคิดพื้นฐานและหลักการของประชาธิปไตย ไว้เป็นจำนวนมาก แต่ทุกท่านได้สรุปหลักการประชาธิปไตยที่สอดคล้องตรงกัน คือ อำนาจอธิปไตย เป็นของปวงชน (Popular Sovereignty) ประชาธิปไตยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อในความสำคัญและศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล ความเชื่อในความเสมอภาคของมนุษย์ (Equality) ความเชื่อในความจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระเสรีภาพ (Liberty) ความเชื่อในหลักนิติธรรม (The rule of Law) อีกทั้ง การบริหารจัดการองค์กรจะต้องอิงหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ด้วยซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงทั้งในนิติบัญญัติ บริหาร และตุลาการ จะต้องยึดถือหลักการดังกล่าวในการบริหารจัดการ องค์กร เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน จะกระทำอันใดขัดต่อผลประโยชน์ของประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยการนั้นย่อมไม่ถูกต้อง

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ดำเนินธุรกิจตามพระราชบัญญัติธนาคารอาคารสงเคราะห์และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง มีบทบาทหน้าที่ช่วยเหลือทางการเงินให้กับประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามสมควรแก่อัตภาพ เป็นกลไกของรัฐในการกระตุ้นเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการลดความเหลื่อมล้ำ ดังนั้น คณะกรรมการธนาคาร และผู้บริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์ จึงได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็น “ในการนำหลักประชาธิปไตยในประยุกต์ใช้ในการบริหารธนาคารอาคารสงเคราะห์” อย่างยิ่ง จึงได้กำหนดให้มีโครงสร้างคณะกรรมการธนาคารและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ข้อบังคับธนาคาร กฎบัตรของคณะกรรมการต่างๆ นโยบายในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ทั้งด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) หลักจริยธรรมจรรยาบรรณ การป้องกันและปราบปรามการทุจริต การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) และการให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียม (Market conduct) ซึ่งเป็นไปตามหลักการประชาธิปไตยที่กล่าวมาข้างต้น

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความสมดุลสำหรับสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้น ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม **ด้านเศรษฐกิจ** ธนาคารให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนธุรกิจหลักของธนาคารให้ตอบสนอง กับความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มีรายได้และผลกำไร เป็นไปตามเป้าหมาย และมีเงินนำส่งรัฐเพื่อนำไปพัฒนาประเทศ **ด้านสังคม** ธนาคารให้ความสำคัญกับด้านการพัฒนาสังคมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความเข้มแข็งให้กับชุมชนสำคัญ และการให้บริการทางการเงินอย่างเท่าเทียมกันอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จของธนาคาร และสุดท้าย **ด้านสิ่งแวดล้อม** ธนาคารจะต้องคำนึงถึงความเป็นองค์กรที่ดี (Corporate Citizenship) ที่จะต้องเน้นการสร้างผลกระทบที่ดี (Maximize Positive Impact) และลดผลกระทบที่เป็นลบ (Minimize Negative Impact) ต่อสังคมโดยรวมให้ได้มากที่สุด

อีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญของ “บ้านธอส.” ก็กับการนำหลักประชาธิปไตยมาใช้คือ การปลูกฝังสร้างจิตวิญญาณ สร้างจิตสำนึกให้ “คนธอส.” ให้เป็น “คนธอส.หัวใจเดียวกัน” เป็น “ธอส.หนึ่งเดียว” ด้วยการดูแลกันและกัน ดูแล “บ้านธอส.” ด้วยความรักความผูกพันความสามัคคี ตามหลักประชาธิปไตย ต่อยอดไปถึงเป็น “คนไทยหัวใจประชาธิปไตย” ต่อไป

## บรรณานุกรม

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2554 “ประชาธิปไตย” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.royin.go.th/dictionary/> สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- สถาบันพระปกเกล้า, (2561). “ประชาธิปไตย”(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
[http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ประชาธิปไตย) ประชาธิปไตย: สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- อมร รักษาสัตย์ และคนอื่นๆ. ประชาธิปไตยและรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน. กรุงเทพฯ: สมาคมรัฐธรรมนูญเพื่อประชาชน. (2543).  
 ลิขิต ธีรเวคิน.”หลักการประชาธิปไตย 12 ประการที่นักการเมืองต้องเข้าใจและยึดถือ”. (ออนไลน์).  
 เข้าถึงได้จาก : <http://www.nutthnet.com/forum/topic.php?id=159> สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- รณชัย โตสมภาค, “ประชาธิปไตย” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
[http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=ประชาธิปไตย) ประชาธิปไตย: สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, “จุดเริ่มต้นประชาธิปไตยไทย” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
[https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/download/article](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20140826111136.pdf)  
[/article\\_20140826111136.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20140826111136.pdf): สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- เชวณะ ไตรมาศ, “ข้อมูลพื้นฐาน 75 ปี ประชาธิปไตยไทย 2475-2550” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<http://www.fpps.or.th/elibrary/download/book89.pdf> : สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคาร.” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
<https://www.ghbank.co.th> สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.
- ธนาคารอาคารสงเคราะห์. “ระบบงาน Intranet.” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก :  
[https://ghb\\_intra.ghb.co.th/home/index.php](https://ghb_intra.ghb.co.th/home/index.php) สืบค้น 15 มิถุนายน 2563.