

สรุปผลการดำเนินงานในปี 2559 ที่สำคัญ Performance Report

ตามที่ บตท. ได้กำหนด “ทิศทางและนโยบายการดำเนินงานมุ่งสู่ปี ค.ศ.2020 หรือ พ.ศ. 2563” เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตลาดแรกและตลาดรองสินที่อยู่อาศัย ส่งเสริมการพัฒนาคูณและช่วยสนับสนุนให้ประชาชนที่ต้องการมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ฉบับที่ 12 แผนยุทธศาสตร์ประเทศ โดย บตท. เล็งเห็นถึงความสำคัญของการรักษาความสัมพันธ์และทำธุรกรรมกับพันธมิตรรายเดิมและรายใหม่ มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Focus) ดำเนินธุรกิจเพื่อสนับสนุนนโยบายภาครัฐและกิจการสังคม (Social Enterprise) รวมถึงจัดให้มีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่มีมาตรฐาน เพื่อรักษาและสร้างความผูกพันของบุคลากร ซึ่งถือเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร ให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินการดังกล่าวจะมีความเชื่อมโยงบูรณาการกัน ภายใต้กำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้วิสัยทัศน์ “บตท. เป็นองค์กรหลักในการพัฒนาตลาดรองสินที่อยู่อาศัย เพื่อเติมเต็มระบบการเงินสินเชื่อที่อยู่อาศัยของไทย” กำหนดยุทธศาสตร์หลัก 3 สร้าง ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์สร้างภาพลักษณ์

- สร้างการรับรู้ถึงองค์กรและสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดการยอมรับและมีความน่าเชื่อถือทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กรอบธรรมาภิบาล



สืบเนื่องจากการที่ บตท. เป็นเจ้าภาพจัดงานสัมมนาองค์กรตลาดรองเอเชียครั้งแรกในปี 2556 และเป็นที่มาของการจัดตั้งสมาคมตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Asian Secondary Mortgage Market Association : ASMMA) ในปี 2557 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนแนวความคิดการพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยร่วมกันในกลุ่มสมาชิกอาเซียน ซึ่งจากความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศในกลุ่มสมาชิกด้วยกัน จึงได้มีการลงนามความร่วมมือระหว่าง บตท. กับ JHF (ตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยญี่ปุ่น) ในปี 2558

ในช่วงต้นปี 2559 บตท. ได้มีการลงนามความร่วมมือ (MOC) ระหว่าง บตท. กับ KHFC (ตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยแห่งสาธารณรัฐเกาหลี : Korea Housing Finance Corporation) เพื่อร่วมกันพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย และได้มีการจัดสัมมนา “Thailand-Korea Forum 2016 : Securitization & Reverse Mortgage” เพื่อเป็นการให้ความรู้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ สถาบันการเงิน บริษัทประกันชีวิต หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้



ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาตลาดเงินและตลาดทุนระหว่างประเทศไทยและสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งในงานสัมมนาดังกล่าว มีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญด้านตลาดเงินและตลาดทุนในประเทศ อาทิ ผู้บริหารจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย บตท. และ KHFC มาร่วมแชร์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมการเงิน Securitization และ Covered Bond ซึ่งเป็นแนวทางระดมเงินเข้าสู่ระบบการเงินเพื่อที่อยู่อาศัยของไทยและเกาหลี

ในเดือนกันยายน 2559 บตท. ได้จัดงานสัมมนาตลาดตราสารหนี้แห่งเอเชีย หรือ “ASEAN Fixed Income Summit 2016” เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มุมมองและความท้าทายในสถานการณ์เศรษฐกิจของโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมในการส่งเสริมให้อาเซียนเป็นจุดหมายของการลงทุนตลาดตราสารหนี้ในระดับภูมิภาค ด้วยความโปร่งใสในปี 2020 และเป็นการส่งเสริมความรู้ให้กับนักลงทุน ตลอดจนต่อยอดบทบาทตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยในการเชื่อมโยงตลาดเงินและตลาดทุนของประเทศ โดยมีผู้ร่วมงานทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งในช่วงเดียวกัน บตท. ได้รับเกียรติในการเป็นเจ้าภาพการประชุมสมาคมตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยแห่งเอเชีย (Asian Secondary Mortgage Market Association Meeting : ASMMA) ประจำปี 2559 โดยมีประเทศสมาชิกจากฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ญีปุ่น เกาหลีใต้ อินโดนีเซีย และมองโกเลีย ร่วมประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และแนวทางการพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพื่อสร้างเสถียรภาพในตลาดเงิน ตลาดทุนและระบบเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน โดยในการนี้ บตท. ได้รับเกียรติให้เป็นประธานสมาคมตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัยแห่งเอเชีย (ASMMA) ในการประชุมครั้งต่อไป (ปี 2560) ที่จะจัดขึ้น ณ ประเทศอินโดนีเซีย



ยุทธศาสตร์สร้างผลิตภัณฑ์และบริการ

- เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่อยู่อาศัยที่ยังไม่มีในประเทศ เพื่อเติมเต็มระบบการเงินสินเชื่อที่อยู่อาศัยและสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ตราสารหนี้เพื่อการระดมทุน รวมถึงเพิ่มบทบาทการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและบริหารจัดการธุรกรรมทางการเงินให้หน่วยงานอื่น

โดยในปี 2559 มีผลการดำเนินงานที่สำคัญดังนี้

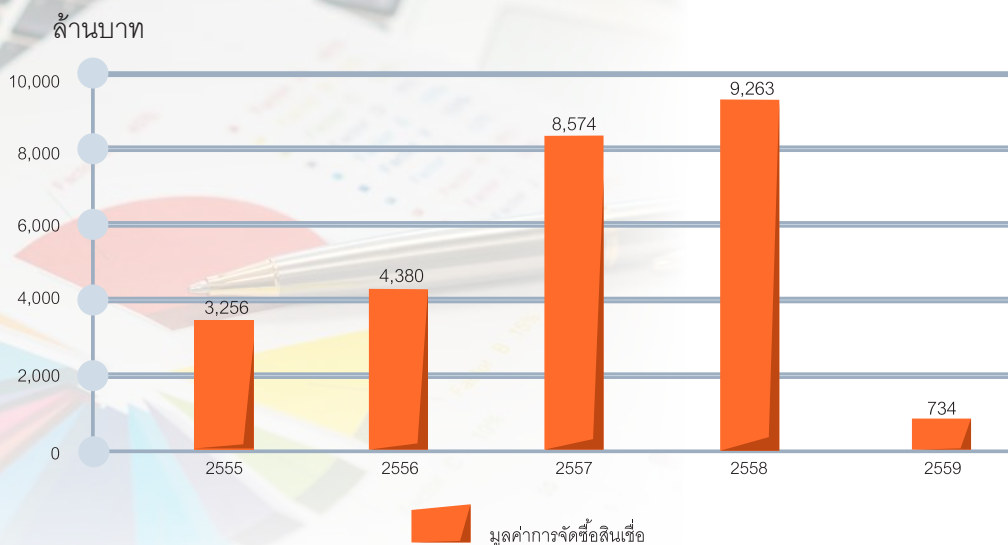
• **การขยายฐานพันธมิตรและเพิ่มรูปแบบการจัดซื้อสินเชื่อ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัย**

ในปี 2559 บตท. จัดซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัยตามโครงการความร่วมมือจากธนาคาร ทิสโก้ จำกัด (มหาชน) และจัดซื้อ

กองสินเชื่อที่อยู่อาศัยจากธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2558 ในส่วนของการจัดซื้อกองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (ลูกหนี้เดิม) วงเงิน 5,500 ล้านบาท นอกจากนี้ได้มีแผนการจัดซื้อสินเชื่อจากพันธมิตรรายใหม่ ได้แก่ โครงการจัดซื้อกองสินเชื่อจากธนาคาร ซีไอเอ็มบีไทย จำกัด (มหาชน) วงเงิน 3,000 ล้านบาท

โดยทั้งนี้ บตท. สามารถจัดซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัยจากโครงการความร่วมมือและโครงการจัดซื้อกองสินเชื่อที่อยู่อาศัยจากสถาบันการเงินพันธมิตร ได้จำนวนรวมทั้งสิ้น 733.51 ล้านบาท ส่งผลให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองมากขึ้นกว่า 790 บัญชี จากการขอกู้สินเชื่อที่อยู่อาศัยอัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวผ่านสถาบันการเงินพันธมิตร (ตลาดแรก)

สถิติการจัดซื้อสินเชื่อกู้ยืมอาศัย



หนึ่งในปี 2559 บตท. จัดซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัยจำนวนลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เนื่องจากตรวจพบปัญหาเรื่องคุณภาพสินเชื่อที่จัดซื้อเข้ามา ส่งผลทำให้หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง บตท. จึงชะลอการจัดซื้อสินเชื่อออกไปก่อน โดยหันมาปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อสินเชื่อ โดยทบทวนเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การซื้อสินเชื่อกับสถาบันการเงินพันธมิตร (คู่ค้า) ให้รัดกุมและเป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการตรวจรับสินเชื่อ (Due Diligence) ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

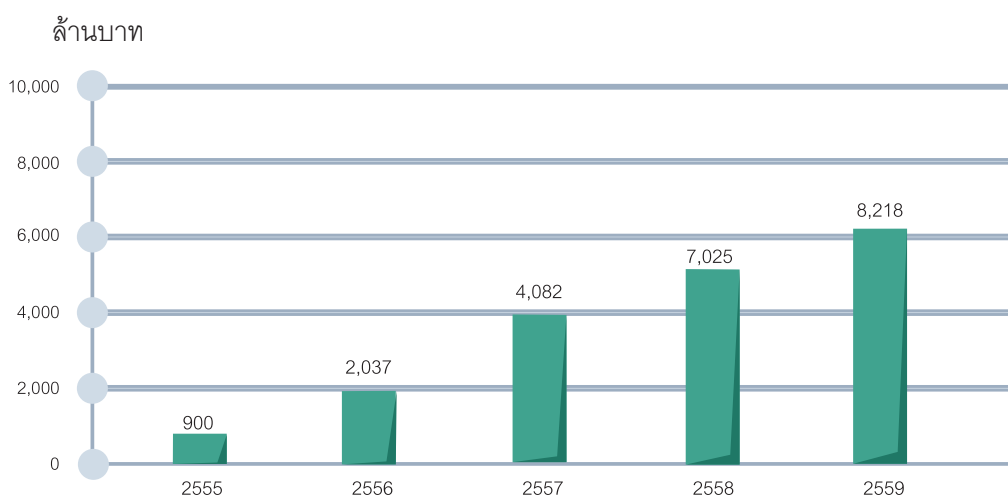
• **โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินเชื่อที่อยู่อาศัยอัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาว** บตท. ได้ทบทวนผลิตภัณฑ์

สินเชื่อที่อยู่อาศัยอัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาว 3 ปี 5 ปี (Retention Rate) โดยได้นำเสนออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวดังกล่าวให้แก่ลูกค้ารายเดิม เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าดี

• **การพัฒนาตราสารหนี้ด้วยการระดมทุน (ที่อยู่ในปัจจุบัน) จากตลาดทุน**

ในปี 2559 บตท. ได้ดำเนินการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์โดยการออกตราสาร MBS มูลค่าโครงการ 8,218.35 ล้านบาท ซึ่งได้รับผลตอบแทนที่ดีจากนักลงทุน นอกจากนี้ บตท. ได้ขยายฐานนักลงทุนเข้าไปยังกลุ่มบริษัทประกันภัย สถาบันการเงิน กลุ่มสหกรณ์ มหาวิทยาลัยและนักลงทุนรายใหญ่ (HNW) มากยิ่งขึ้น

สถิติโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization)






นอกจากนี้ บตท. ได้ออกพันธบัตรจำหน่ายให้แก่ นักลงทุนประเภทสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ วงเงิน 4,400 ล้านบาท อายุ 3-7 ปี อัตราผลตอบแทนอยู่ที่ ร้อยละ 2.20-3.01 ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ บตท. ยังคงรักษาอันดับเครดิตอยู่ที่ AA-/Stable จากการ ปรับอันดับเครดิตองค์กรจากปี 2557 (A+) ซึ่งถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนมากขึ้น

• **การสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับ สินเชื่อที่อยู่อาศัยและด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ตราสารหนี้เพื่อการระดมทุนรูปแบบใหม่ เพื่อเติมเต็ม ระบบการเงิน**

ในปี 2559 บตท. ได้จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจาก นักลงทุนกลุ่มสถาบันเกี่ยวกับการพัฒนาตราสาร MBS (Mortgage-Backed Securities) ประเภท Pass Through ภายใต้โครงการแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ (Securitization) เพื่อให้เกิดความเหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการ ของตลาดและนักลงทุนได้ครอบคลุมมากขึ้น

นอกจากนี้ บตท. ได้เจรจาร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ของบริษัทผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำ ในตลาดหลักทรัพย์ถึงแนวทางที่จะดำเนินธุรกรรมร่วมกัน ซึ่งเป็นไปตามแผนการพัฒนาบริษัทสินเชื่อเคหะการ (Mortgage Company) เพื่อเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินเชื่อที่อยู่อาศัยให้มีความหลากหลายและเพื่อเติมเต็ม ระบบการเงินได้มากขึ้น

ส่วนเรื่องการขอแก้ไขพระราชกำหนดของ บริษัท ตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย พ.ศ.2540 ได้ผ่านการเห็นชอบ จากคณะรัฐมนตรีและผ่านการวินิจฉัยจากคณะกรรมการ กฤษฎีกาเรียบร้อยแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างนำเสนอต่อ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) เพื่อพิจารณาต่อไป ซึ่งหากการแก้ไข พ.ร.ก. บตท. พ.ศ.2540 เรียบร้อยแล้ว จะมีส่วนช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโตของตลาดสินเชื่อ ที่อยู่อาศัยของประเทศและเพื่อเพิ่มช่องทางและสนับสนุน ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินกู้อัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาว ได้มากยิ่งขึ้น



ยุทธศาสตร์สร้างองค์กร

- เพื่อพัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงข้อบกพร่อง ระเบียบต่างๆ ให้ครบถ้วนมีความทันสมัย รวมถึงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้อง กับค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร

• **การบริหารและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร** บตท. ให้ความสำคัญกับการบริหารบุคคล เนื่องจากปัจจัย ด้าน ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้ บตท. บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย เนื่องจากกระบวนการจัดซื้อสินเชื่อที่อยู่อาศัยและกระบวนการ



การแปลงสินทรัพย์ให้เป็นหลักทรัพย์ ซึ่งถือเป็นกระบวนการทำงานหลักในการดำเนินธุรกรรมตามพันธกิจขององค์กร ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการดำเนินการ รวมถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีค่านิยม วิสัยทัศน์ร่วมกัน จนสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถผลักดันแผนงาน ของ บตท. ด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในปี 2559 บตท. ได้ดำเนินการส่งเสริมการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรด้านจิตสำนึกในการให้บริการ (Customer Service Oriented) แก่ลูกค้าและผู้มาติดต่อ โดยจัดอบรม หลักสูตร “จุดประกายมุ่งบริการอย่างสร้างสรรค์” จัดกิจกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร ด้าน Customer Service Oriented รวมถึง การยกระดับความผูกพัน ของพนักงาน โดยจัดอบรมหลักสูตรสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการสร้างความผูกพันและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน องค์กร จัดกิจกรรมส่งเสริมความผูกพันองค์กร (SMC Town Hall) กิจกรรม Meet The President ผ่าน Outlook เพื่อเป็นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงาน นอกจากนี้ได้มีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ เพิ่มเติม ให้แก่ พนักงาน อาทิ สวัสดิการเบิกจ่ายตรงในการเข้ารับรักษา พยาบาล สวัสดิการสินเชื่อที่อยู่อาศัย ดำเนินการปรับปรุง สวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับพนักงาน เป็นต้น จัดทำแผน พัฒนาบุคลากรตาม Career Path เพื่อประเมินสมรรถนะ พนักงานทุกคน โดยมีการหารือร่วมกับผู้บริหารฝ่ายงาน เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะ พนักงานตามเส้นทางในสายอาชีพสำหรับพนักงาน ทุกคน มีการทบทวนกรอบนโยบายการสืบทอดตำแหน่ง สื่อสารนโยบายให้ผู้บริหารรับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งได้ มีการคัดเลือก Successor เพื่อเตรียมบุคลากรทดแทน กรณี

ที่มีบุคลากรเกษียณอายุหรือรองรับการขยายธุรกรรม ในอนาคต

• **การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ** ในปี 2559 ได้จัดทำและดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านเทคโนโลยี สารสนเทศที่กำหนดไว้ในส่วนของการพัฒนาระบบสินเชื่อ ที่อยู่อาศัย (ระบบใหม่) ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณา การจ้างที่ปรึกษา การประกาศราคาากลางผ่านทาง www.smc.or.th การคัดเลือกและจัดจ้างที่ปรึกษา เพื่อวิเคราะห์และออกแบบระบบงานสินเชื่อที่อยู่อาศัย (ระบบใหม่) เรียบร้อยแล้ว โดยในระยะแรก (Phase I) ดำเนินการจัดเก็บ User Requirement ซึ่งคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาส 2 ของปี 2560 ในส่วนต่อไป (Phase II) เป็นการพัฒนาระบบ ซึ่งตาม แผนงานคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในปี 2563 นอกจากนี้ ได้ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนาเว็บไซต์ เพื่อให้มีความทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้มากขึ้น

อนึ่ง บตท. ได้ทำการทบทวนระบบงาน (Work System) โดยรวมขององค์กร มีการทบทวนกระบวนการทำงานหลัก ที่สำคัญ (Core Process) อาทิ กระบวนการจัดซื้อ สินเชื่อ และกระบวนการตรวจรับสินเชื่อ (Due Diligence) เป็นต้น รวมถึงเริ่มมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนา ระบบห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมี ความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณากระบวนการทำงานที่ต้องใช้ทรัพยากรจากภายนอก (Outsourcing) อาทิ กระบวนการโอนสิทธิ การติดตามหนี้ เป็นต้น รวมถึงมีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดให้มีการวิเคราะห์ ผลกระทบต่อธุรกิจที่สำคัญ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อนำไปจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ขององค์กร นอกจากนี้ บตท. ยังคงมีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ต่อเนื่องจากปี 2558 อาทิเช่น การพัฒนาระบบบริหาร ความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ อันดีกับลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่าง ต่อเนื่อง ได้แก่ จัดทำ Birthday card, Welcome Letter ให้กับลูกค้าและจัดทำ SMC Newsletter เพื่อเพิ่ม ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้รับทราบอย่างทั่วถึง