

# แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน

## ปี 2569-2573

(ฉบับปรับปรุง)

# SMART Social Bank for ALL LIVES

ธนาคารเพื่อสังคม เพื่อทุกชีวิต

# SOCIAL IMPACT

## คำนำ

แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2569 – 2573 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank) อย่างต่อเนื่อง ภายใต้การคำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล พร้อมขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าร่วมแก่ธุรกิจและสังคมไปพร้อมกัน เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนในระยะยาว และมุ่งขยายผลการช่วยเหลือสังคมด้วยภารกิจหลัก ในการสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม การแก้ไขปัญหาหนี้สิน การพัฒนาสังคม ชุมชน และส่งเสริมการออม และการสนับสนุนผู้ประกอบการ SME เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ พร้อมขับเคลื่อนภารกิจร่วมกับ GSB Group เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันในระยะยาว

ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2569 – 2573 มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร โดยที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนหน่วยงานกำกับที่ได้ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการนำแผนไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ทั้งนี้ ธนาคารจะมีการทบทวนและปรับปรุงแผนวิสาหกิจในช่วงระยะเวลาของการจัดทำแผนฯ หากปัจจัยสภาพแวดล้อม การดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจนอาจส่งผลกระทบต่อภารกิจและการบริหารงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้กลยุทธ์ เป้าหมาย และประมาณการทางการเงินในแผนวิสาหกิจมีความเหมาะสมและมีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อขยายผลกระทบแก่สังคมในวงกว้างมากยิ่งขึ้น

## สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลทั่วไป	1
2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารอมสิน	4
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	7
4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร	9
5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	
▪ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning)	14
▪ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy)	
1) เสริมสร้างศักยภาพฐานรากและพัฒนาเศรษฐกิจ (Inclusive Growth through Grassroots Empowerment)	18
2) ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero	20
3) เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)	21
4) ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล (Digital & Innovation)	22
5) มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enabler Driven)	23
6. การบริหารแผน และถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	24

## 1. ข้อมูลทั่วไป

ธนาคารออมสิน มีสถานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง ถือกำเนิดโดยพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงตระหนักถึงความสำคัญของการเก็บรักษาทรัพย์ให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย โดยทรงตราพระราชบัญญัติจัดตั้งคลังออมสินขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456 ด้วยพระราชปณิธานที่จะให้คลังออมสินเป็นที่เก็บรักษาทรัพย์สินอย่างปลอดภัย และฝึกฝนให้ราษฎรรู้จักเก็บออมทรัพย์อย่างถูกต้อง ซึ่งคลังออมสินได้ยื่นหยัดในการทำหน้าที่นี้ตลอดมา และในปี พ.ศ. 2489 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ยกฐานะคลังออมสินขึ้นเป็น ธนาคารออมสิน โดยทรงตราพระราชบัญญัติธนาคารออมสินขึ้น เพื่อรองรับกับความก้าวหน้าของกิจการคลังออมสิน และเปิดดำเนินการในรูปแบบธนาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2490 และมีหน้าที่ประกอบธุรกิจ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ. 2489 ให้ประกอบธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. รับฝากเงินออมสิน
2. ออกพันธบัตรออมสิน และสลากออมสิน
3. รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
4. ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
5. ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย
6. ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
7. การออมสินอื่น ๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
8. กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้ ทั้งนี้ ให้ประกอบได้ตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

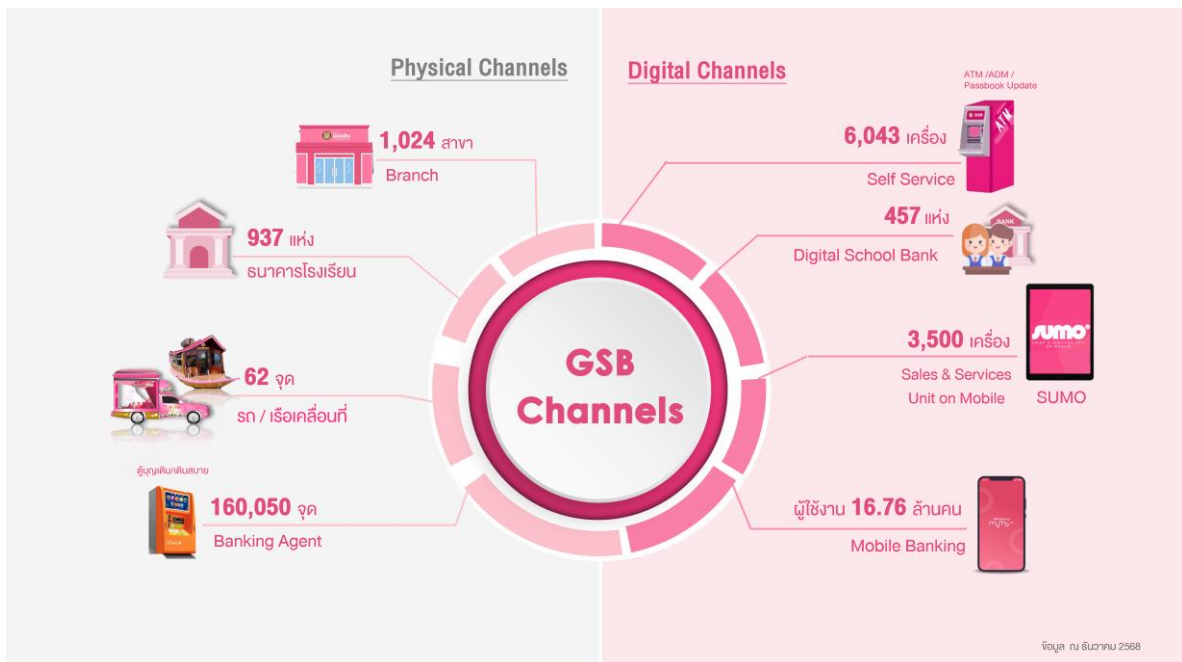
โดยมีพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการอันพึงเป็นงานธนาคารของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2491 และ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2541 ไว้ ดังนี้

- (1) การรับเงินฝากประจำ หรือกระแสรายวัน โดยจ่ายดอกเบี้ย หรือไม่จ่ายดอกเบี้ยก็ได้
- (2) การออกตราพื้ที่กำหนดให้ใช้เงินเมื่อทวงถาม ณ สำนักงาน หรือสำนักงานตัวแทนของธนาคารเอง
- (3) การออก ซื้อ ขาย หรือเก็บเงินตามตั๋วแลกเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด
- (4) การให้สินเชื่อ
- (5) การซื้อ ซื้อลดหรือรับช่วงซื้อลดตราสารแสดงสิทธิในหนี้ หรือการรับโอนสิทธิเรียกร้องของสถาบันการเงิน
- (6) ทำธุรกิจเงินตราต่างประเทศ
- (7) การออกหนังสือค้ำประกันและการอาวัล
- (8) การให้บริการทางการเงิน
- (9) การให้บริการบัตรเครดิต
- (10) การออกบัตรเงินฝาก
- (11) การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินหรือให้การสนับสนุนทางการเงินแก่โครงการลงทุน
- (12) การจัดการหรือรับจัดการกองทุน
- (13) ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือมีลักษณะทำนองเดียวกับ (1) ถึง (12)

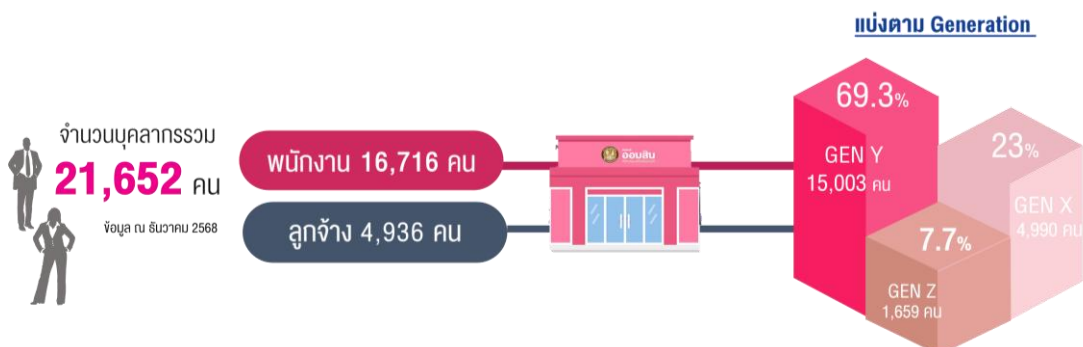
โดยมีกฎกระทรวงว่าด้วยการประกอบกิจการ อันพึงเป็นงานของธนาคารออมสิน พ.ศ. 2547 ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2565

ในปัจจุบัน ธนาคารออมสินยังคงดำเนินงานภายใต้ พ.ร.บ. ธนาคารออมสิน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2560 โดยเป็นไปตามกรอบภารกิจที่ระบุไว้และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน ที่กำหนดบทบาทให้เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน รวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ทั้งนี้ ธนาคารออมสินได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ให้เปลี่ยนกลุ่มจากรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 2 รัฐวิสาหกิจประเภทที่สามารถจัดสรรโบนัสให้พนักงานได้เมื่อมีกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัสไปเป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มที่ 6 รัฐวิสาหกิจประเภทที่ใช้ระบบแรงจูงใจด้านโบนัสพนักงานที่มีลักษณะเฉพาะ ตามหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ กค 0819.1/4238 ลงวันที่ 24 ต.ค. 2567 เพื่อให้ธนาคารออมสินสามารถดำเนินการกิจการตามนโยบายรัฐได้อย่างสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการกิจการตามนโยบายรัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการขับเคลื่อนภารกิจเชิงสังคมได้อย่างเต็มศักยภาพ

ณ เดือนธันวาคม 2568 ธนาคารมีเครือข่ายสาขาให้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ จำนวน 1,024 แห่ง มีหน่วยให้บริการ (บนอำเภอรถ และเรือเคลื่อนที่) จำนวน 62 แห่ง เครื่องอัตโนมัติบริการตนเอง (Self-Service) รวม 6,043 เครื่อง เพื่อกระจายการเข้าถึงบริการทางการเงินแก่ทุกกลุ่มลูกค้าของธนาคาร



ในด้านอัตรากำลัง ณ เดือนธันวาคม 2568 ธนาคารมีจำนวนบุคลากร 21,652 คน แบ่งเป็นพนักงานจำนวน 16,716 คน และลูกจ้างจำนวน 4,936 คน ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและสาขา



โครงสร้างธนาคาร แบ่งเป็น 13 กลุ่ม 34 สายงาน และ 93 ฝ่าย



## 2. ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน

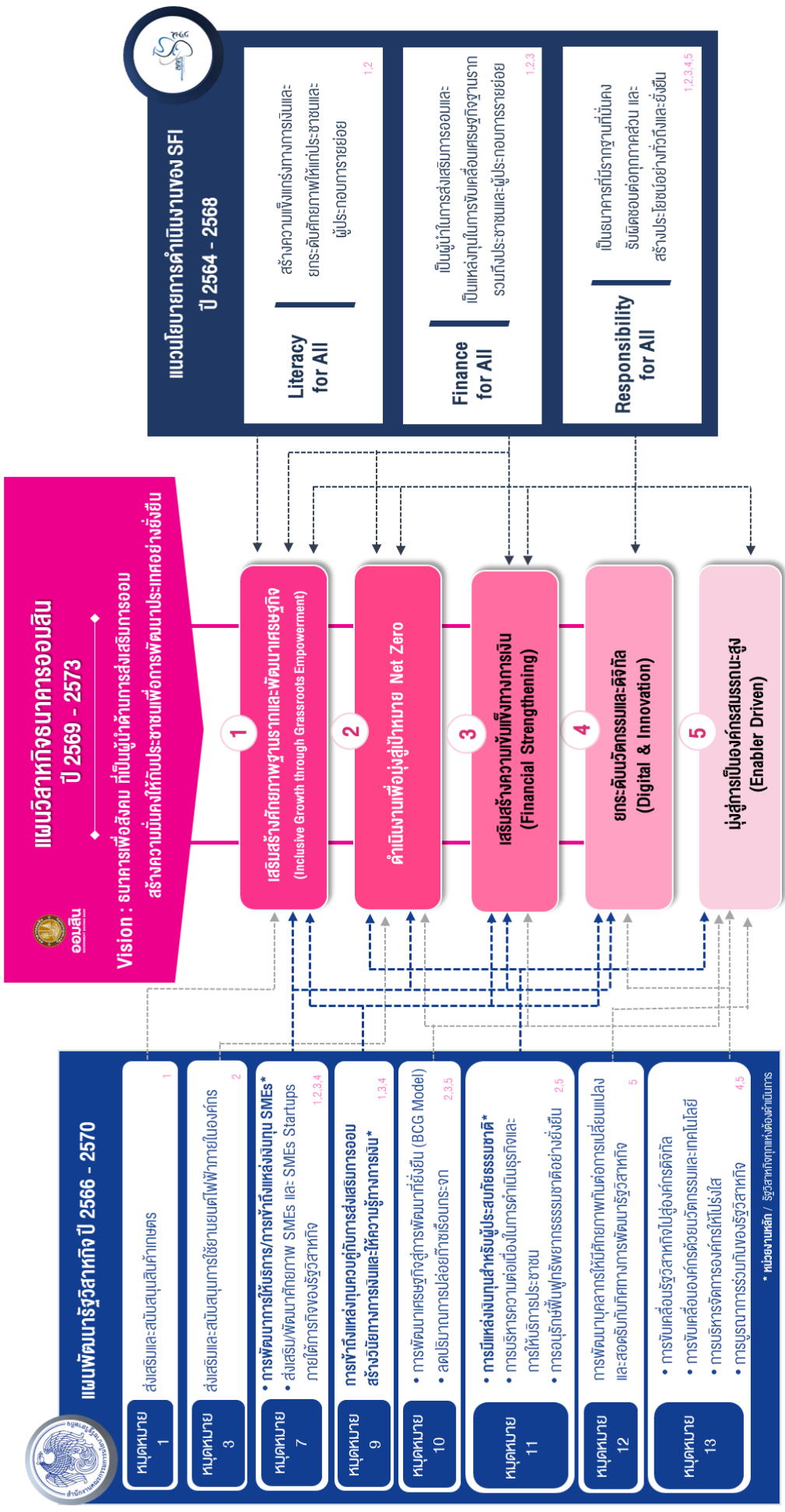
แผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2569 - 2573 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” โดยได้พิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางที่เป็นมาตรฐานสากล พร้อมกับเชื่อมโยงกับแผนงานที่สำคัญของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการเติบโตที่ยั่งยืนตามหลักการ Triple Bottom Line เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ พร้อมกับการรับ “หลักการธนาคารที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” หรือ “Principles for Responsible Banking” ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (United Nations Environment Programme Finance Initiative : UNEP FI) เพื่อยกระดับการดำเนินงานในการเป็นธนาคารเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาลของธนาคารให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล ถือเป็นสถาบันการเงินของรัฐแห่งแรกของไทยที่เข้ารับหลักการดังกล่าว



พร้อมกับการพิจารณาความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน และแนวนโยบายการดำเนินงานของ SFIs ตลอดจนแนวโน้มสถานการณ์ต่างๆ อาทิ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลทางการเงิน (Financial Technology) พฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันในตลาด และกฎเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล เพื่อกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ปัจจัยเสี่ยง ภารกิจและรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าอย่างสมดุล โดยมีแผนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามแนวทางระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Core Business Enabler) เพื่อยกระดับการบริหารจัดการสู่มาตรฐานสากล และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนแก่องค์กร



# แผนภาพความเชื่อมโยงนโยบายหน่วยงานกำกับดูแลและยุทธศาสตร์ธนาคารออมสิน



### 3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)	ธนาคารเพื่อสังคม ที่เป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้าง ความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
พันธกิจ (Mission)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน</li> <li>2. ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน เพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต</li> <li>3. สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน</li> <li>4. ให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย</li> <li>5. ดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกกระบวนการ</li> <li>6. บริหารจัดการแบบมีอาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> </ol>

โดยพันธกิจทั้ง 6 ด้านได้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ธนาคารสามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ โดยแบ่งออกเป็น **พันธกิจหลัก** ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของธนาคารโดยตรง ได้แก่ **ด้านที่ 1** การสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม และยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ แก้ปัญหาความยากจน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การสร้าง ความมั่นคงให้กับประชาชน **ด้านที่ 2** ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินเพื่อสร้างความมั่นคงตลอดช่วงชีวิต เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การเป็นผู้นำด้านการส่งเสริมการออม และ**ด้านที่ 3** สนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และ **พันธกิจสนับสนุน** เพื่อรองรับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ **ด้านที่ 4** การให้บริการทางการเงินครบวงจรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย **ด้านที่ 5** การดำเนินงานที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ในทุกกระบวนการ และ **ด้านที่ 6** การบริหารจัดการแบบมีอาชีพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โดยการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว จะส่งผลให้ธนาคารสามารถดำเนินงานได้ตามจุดมุ่งหมายหลัก (Purpose) ในการ **“ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน สร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม”** ที่นำไปสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างอย่างเป็นรูปธรรม

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร  
GSB Way of Work

พฤติกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริม  
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของบุคลากร

for Society

(เพื่อสังคม)

เสริมสร้างจุดแข็งการเป็น  
ธนาคารเพื่อสังคม ลดความเหลื่อมล้ำ  
และสร้างความเป็นธรรมในสังคม

- Social Mind (มีจิตสาธารณะ)  
คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน  
และลงมือทำอย่างเต็มความสามารถ
- Customer Mind (เอาใจใส่ลูกค้า)  
ดูแล ใส่ใจ และให้บริการที่ดีที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุด  
ของลูกค้า

with Governance

(อย่างมีธรรมาภิบาล)

โปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม  
ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และกล้า  
ยืนหยัดในความถูกต้อง

- Integrity (สุจริต)  
ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ สุจริต เป็นไปตามกฎระเบียบ/คำสั่งฯ  
จริยธรรม และจรรยาบรรณของธนาคาร
- Risk Awareness (ตระหนักรู้ในความเสี่ยง)  
คำนึงถึงความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น พร้อมเตรียม  
แผนรับมือกับความเสี่ยง

through Digitalization

(ด้วยวิธีทันสมัย)

ใช้เทคโนโลยีและข้อมูล  
เพื่อให้ทุกงาน ง่าย เร็ว  
และมีประสิทธิผลมากขึ้น

- Open Mind (เปิดใจยอมรับ)  
เปิดใจยอมรับความคิดเห็น หรือเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อนำมา  
ปรับใช้ในการทำงาน
- Learning Continuation (ใฝ่เรียนรู้)  
หาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเอง แบ่งปันความรู้เพื่อปรับปรุง  
และพัฒนาศักยภาพการทำงาน
- Adaptability (ปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง)  
ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ  
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- Innovativeness (ประยุกต์ใช้ความรู้)  
นำความคิดสร้างสรรค์และองค์ความรู้ที่มี มาสร้างแนวทางใหม่ ๆ

#### 4. กรอบความยั่งยืนของธนาคาร

ธนาคารมุ่งมั่นยกระดับสู่การเป็นธนาคารเพื่อความยั่งยืนที่มุ่งเน้นการเติบโตของธุรกิจและสังคมในระยะยาว ผ่านการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ภายในหลักธรรมาภิบาลที่ดี ESG (Environment, Social, Governance) พร้อมผนวกแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) เพื่อให้การเติบโตของธนาคารสามารถเกื้อกูลให้เกิดการพัฒนาของสังคม ธนาคารขับเคลื่อนการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของของสหประชาชาติทั้ง 17 เป้าหมาย โดยเน้นใน 2 เป้าหมายสำคัญ คือ “เป้าหมายที่ 1 No Poverty และเป้าหมายที่ 10 Reduced Inequality” พร้อมรับ “หลักการธนาคาร ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม” หรือ “Principles for Responsible Banking” ของสำนักงานโครงการสิ่งแวดล้อม แห่งสหประชาชาติว่าด้วยข้อริเริ่มด้านการเงิน (United Nations Environment Programme Finance Initiative : UNEP FI) แนวปฏิบัติตามหลักมาตรฐานว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000) ที่กำหนด โดยองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน แนวทางการสร้างความยั่งยืนตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ แนวทางการธนาคารเพื่อความยั่งยืน ของธนาคารแห่งประเทศไทย และการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)

โดยมุ่งดำเนินการตามกรอบ Triple Bottom Line ในการดูแลสังคม (People) การรักษาสังแวดล้อม (Planet) และการเติบโตขององค์กร (Profit) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและได้ประโยชน์ร่วมกัน เกิดเป็นความยั่งยืนทั้งมิติภายนอกองค์กร (External Sustainability) ในการสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจฐานราก สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับมิติภายในองค์กร (Internal Sustainability) ในการดำเนินการกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กร และสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกสู่สังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (GSB Sustainability Approach) 4 ด้านหลัก ดังนี้

**1. Maximize Positive Impact : มุ่งสร้างผลกระทบเชิงบวก** ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ของธนาคาร เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้วยต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม พัฒนาแนวทางการให้สินเชื่อ และลงทุนที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ที่สร้างผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและยกระดับการให้บริการของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ และลดการปล่อย ก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายใน 2050

**2. Strengthening The Government's Policy : เป็นพลังในการส่งเสริมนโยบายภาครัฐ** ด้วยการสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้อย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ มีคุณภาพ และปลอดภัย ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการของธนาคาร ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ ผู้มีรายได้น้อย องค์กรชุมชนในท้องถิ่น ให้มีอาชีพ มีรายได้เพิ่ม และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมความรู้และทักษะทางการเงินแก่ประชาชนทุกระดับ เพื่อให้สามารถวางแผนทางการเงิน และแก้ไขหนี้สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. Resource Optimization : เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร** มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ในการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานสอดคล้องกับภารกิจการเป็นธนาคารเพื่อสังคม ภายใต้การบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่เป็นระบบ ด้วยการบริหารจัดการและยกระดับการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ ทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการมีค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้า สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม รวมทั้งการบริหารจัดการและรักษาข้อมูล อย่างเข้มงวดรัดกุมให้ปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ พร้อมส่งเสริมและสนับสนุน การดำเนินกิจกรรม ของธนาคาร และปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4. Trust & Transparency : มุ่งเน้นความน่าเชื่อถือและความโปร่งใส ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน พร้อมผลักดันการใช้ข้อมูลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลควบคู่กับการให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วยเทคโนโลยีและฐานข้อมูล ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ตลอดจนการกำกับกับการบริหารงานด้านความยั่งยืน ต่อด้านการทุจริตคอร์รัปชันหรือการติดสินบนทุกรูปแบบ และส่งเสริมจริยธรรมในการทำงาน สร้างความเท่าเทียมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และจัดให้มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



โดยธนาคารได้บูรณาการกรอบความยั่งยืนธนาคารออมสิน (GSB Sustainability Approach) กับการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคาร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน (Internal & External Sustainability) ภายใต้การดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล ด้วยการสร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติตามการส่งเสริมของนโยบายภาครัฐ ควบคู่กับการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการเงินให้แก่องค์กร ภายใต้การบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นระบบและการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล

ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานรายงานด้านความยั่งยืนของ GRI Standards และหน่วยงานที่ดำเนินการด้านความยั่งยืนในระดับสากล ธนาคารจึงได้กำหนดปัจจัยความยั่งยืนของธนาคารเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านความยั่งยืนที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืน	นิยาม
<b>ด้านสิ่งแวดล้อม</b>	
1. การจัดการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	การปรับการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ให้มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกครอบคลุมขอบเขตที่ 1-3 ตามมาตรฐานสากล ประเมินและบริหารความเสี่ยง และแสวงหาโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

ปัจจัยความยั่งยืน	นิยาม
2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	การใช้และการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ครอบคลุมถึงการจัดการพลังงาน การจัดการน้ำ และการจัดการขยะ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างผลประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจและสังคม
<b>ด้านสังคม</b>	
3. การบริหารทรัพยากรบุคคล	การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อดึงดูด คัดเลือก พัฒนา และรักษานักงาน โดยมุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม และการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะและสมรรถนะของทั้งพนักงานปัจจุบันและผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ผ่านการฝึกอบรมและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความหลากหลาย ความเท่าเทียมในสถานที่ทำงาน และการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ
4. สิทธิมนุษยชน	การดำเนินธุรกิจที่เคารพต่อสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่คุณค่า ผ่านการกำหนดนโยบายและมาตรการที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่เคารพสิทธิมนุษยชน
5. การเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน	การส่งเสริมและสร้างโอกาสให้คนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง โดยเฉพาะผู้ที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งทุนในระบบหรือขาดโอกาสทางการเงิน ผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีเงื่อนไขที่เหมาะสมและอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม รวมถึงการให้ความช่วยเหลือและบรรเทาปัญหาหนี้สิน เพื่อป้องกันการเสียประวัติทางการเงินและหลุดพ้นจากภาวะหนี้เสีย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการลดปัญหาความยากจนและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
6. การให้ความรู้ทางการเงินและการส่งเสริมการออม	การให้ความรู้แก่บุคคลและธุรกิจให้สามารถใช้ทักษะทางการเงินต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการทางการเงิน การจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย การออม และการลงทุน รวมถึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน เพื่อให้สามารถวางแผนและตัดสินใจทางการเงิน หรือแก้ไขหนี้สินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. การพัฒนาชุมชน	การนำศักยภาพและความสามารถของธนาคารไปใช้ในการส่งเสริมและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน เพื่อสร้างสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างแท้จริง โดยครอบคลุมถึงการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ขาดโอกาสทางสังคม ตลอดจนสนับสนุนและช่วยเหลือในยามวิกฤติเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนและเสริมสร้างความมั่นคงให้กับชุมชนในระยะยาว

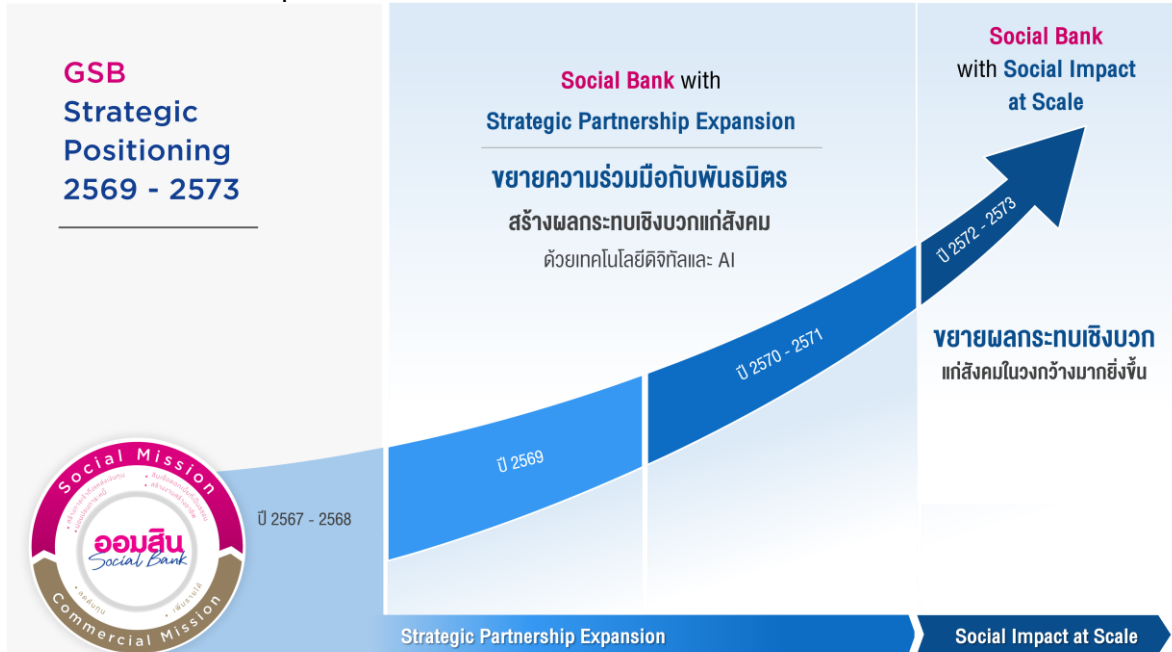
ปัจจัยความยั่งยืน	นิยาม
8. การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังอย่างเหมาะสม เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจ รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร
<b>ด้านธรรมาภิบาล</b>	
9. การให้สินเชื่อและการลงทุนอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	แนวทางการให้สินเชื่อและการลงทุน โดยคำนึงถึงหลักสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการกระตุ้นให้ภาคธุรกิจมีการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ
10. การบริหารความเสี่ยง	กระบวนการในการระบุ การประเมิน และกำหนดมาตรการหรือแผนจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมยอมรับได้ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายของธนาคาร และเพิ่มความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดจากสถานะทางการเงิน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการเติบโตของธนาคารอย่างยั่งยืน ช่วยป้องกันความสูญเสียทางการเงิน สามารถดำเนินธุรกิจได้ โดยไม่หยุดชะงัก และรักษาความน่าเชื่อถือของธนาคาร
11. การกำกับดูแลกิจการที่ดี	การกำกับดูแลองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย โครงสร้างในการกำกับและจัดการองค์กรที่เหมาะสม และมีกระบวนการที่โปร่งใส มีการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยคณะกรรมการสามารถกำกับดูแลและสนับสนุนฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
12. ความมั่นคงทางไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเทคโนโลยี กระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ออกแบบมาเพื่อปกป้องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์พกพา (Mobile Devices) ระบบเครือข่ายสารสนเทศ (Information Network System) และครอบคลุมถึงแอปพลิเคชันที่มีการใช้งานผ่านระบบเครือข่ายสารสนเทศจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลที่มีการเก็บรวบรวมใช้ ประมวลผล จากการถูกเข้าถึง โดยไม่ได้รับอนุญาตเพื่อรักษาความลับ ความถูกต้องครบถ้วน และสภาพพร้อมใช้งาน รวมถึงการส่งเสริมความตระหนักรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความปลอดภัยทางไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล สอดคล้องตามที่กฎหมายที่ว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA)

ปัจจัยความยั่งยืน	นิยาม
13. การยกระดับดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อสังคมและความยั่งยืน	การพัฒนา/นำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาใช้ปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการปรับปรุงแพลตฟอร์ม แอปพลิเคชัน เว็บไซต์ และบริการออนไลน์อื่น ๆ ให้มีความเสถียร สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Improving Customer Experience) หรือสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และรักษาความสามารถในการแข่งขันไว้ได้
14. จริยธรรมทางธุรกิจ	แนวทางของธนาคารในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน การให้และรับสินบนหรือการกระทำอื่นใดที่ขัดกับหลักจริยธรรมทางธุรกิจผ่านการกำหนดนโยบายของคณะกรรมการถ่ายทอดสู่พนักงาน และการสร้างความตระหนัก/การฝึกอบรมอย่างเหมาะสม เพียงพอ โดยมีการกำกับดูแลให้ดำเนินการตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธนาคารออมสินอย่างเหมาะสม

## 5. ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

จากวิสัยทัศน์ในการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม ที่ผู้นำด้านการส่งเสริมการออม สร้างความมั่นคงให้กับประชาชน เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน” นำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์และกรอบทิศทางการทำงาน (Strategic Positioning) 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์ (Tactic) แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

### ■ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ธนาคาร (Strategic Positioning) ปี 2569 – 2573



ธนาคารได้กำหนดแนวทางในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ภายใต้กรอบการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน ผ่านตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในการเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่มุ่งขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้าง (Social Bank with Social Impact at Scale) ด้วยการเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายความร่วมมือกับพันธมิตร (Social Bank with Strategic Partnership Expansion) ภายใต้การบริหารงานแบบกลุ่มธุรกิจด้วยโมเดล GSB Group ประกอบด้วย บริษัท เงินดีดี จำกัด ให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคล กลุ่มลูกค้าฐานราก บริษัท มีที่มีเงิน จำกัด ให้บริการสินเชื่อที่ดินและขายฝาก บริษัท บริหารสินทรัพย์อารี จำกัด (ARI-AMC) ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการหนี้ด้วยคุณภาพ และบริษัท จีเอสบี ไอที แมเนจเมนต์ จำกัด ดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระยะยาวของธนาคาร โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแผนวิสาหกิจปี 2569-2573 ยังคงเป็นธนาคารเพื่อสังคมที่ขยายความร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้าง โดยในระยะของปี 2569-2571 ยังคงมุ่งขยายความร่วมมือกับพันธมิตรสร้างผลกระทบเชิงบวก หรือ **Social Bank with Strategic Partnership Expansion** โดยในระยะของปี 2569 มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนำ **AI (Artificial Intelligent)** เข้ามายกระดับการดำเนินงานภายในองค์กร และในระยะกลางปี 2570-2571 จะมุ่งเน้นไปที่การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือ **AI (Artificial Intelligent)** ยกระดับการดำเนินงานอย่างทั่วทั้งองค์กร ทั้งการให้บริการลูกค้าและการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในระยะยาวปี 2672-2573 ที่จะช่วยขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างได้มากยิ่งขึ้น หรือ **Social Bank with Social Impact at Scale**

## ■ เป้าหมายการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เป้าหมาย		ขยายความร่วมมือกับพันธมิตร สร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI		ขยายผลกระทบเชิงบวก แก่สังคมในวงกว้าง มากยิ่งขึ้น	
		ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572 - 2573	
Social Value Proposition	PEOPLE	Social Impact (ล้านบาท)	> 17,000 ล้านบาทต่อปี	> 17,000 ล้านบาทต่อปี	> 17,000 ล้านบาทต่อปี
		กลุ่ม Unserved & Underserved สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน (ราย)	สะสม 1 ล้านราย	สะสม 2 ล้านราย	สะสม 2.5 ล้านราย ภายในปี 2572
		ระดับทักษะทางการเงินของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย (ระดับคะแนน)	สูงกว่าคู่แข่ง	สูงกว่าค่าเฉลี่ย OECD	สูงกว่าค่าคาดหวัง OECD
	PLANET	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ภาพรวมลง (%)	ดำเนินงานตาม Net Zero Roadmap		≥ 50
		ความสำเร็จแผนงานที่สำคัญ ตาม Net Zero Roadmap (%)	100	100	100
Financial Strengthening	PROFIT	ROA (%)	0.52	0.50 - 0.65	0.50 - 0.65
		BIS Ratio (%)	19.39	> 17.00	> 17.00
		NPLs (%)	3.95	≤ 4.50	≤ 4.50
Digital & Innovation	สัดส่วนการให้สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุน (%)	≥ 60	≥ 70	≥ 90	
Key Plan	ความสำเร็จของแผนงานที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ แผนพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์</li> <li>▶ แผนพัฒนาเครื่องมือประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตสำหรับสินเชื่อเชิงสังคม</li> <li>▶ แผนความร่วมมือกับพันธมิตร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• การออมและยกระดับความรู้ทางการเงิน</li> <li>• การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการรายย่อย</li> <li>• GSB Group</li> </ul> </li> <li>▶ แผนนำ AI มาเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและบริหารจัดการองค์กร</li> <li>▶ แผนพัฒนา New Mobile Banking</li> <li>▶ แผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานด้าน Infrastructure และ Security</li> <li>▶ แผนการวางโครงสร้างข้อมูลตาม EA องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ แผนยกระดับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้าง Impact ทางสังคม และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจใหม่</li> <li>▶ แผนยกระดับเครื่องมือประเมินความเสี่ยงด้านเครดิตสำหรับสินเชื่อเชิงสังคม</li> <li>▶ แผนขยายความร่วมมือพันธมิตรใหม่ๆ เพื่อยกระดับการดำเนินงานเพื่อสังคมและสร้างโอกาสทางธุรกิจ</li> <li>▶ แผนยกระดับการให้บริการและบริหารจัดการองค์กรตาม AI Roadmap</li> <li>▶ การเปิดให้บริการ New Mobile Banking</li> <li>▶ แผนยกระดับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลและนวัตกรรม</li> <li>▶ ทบทวนกระบวนการโครงสร้าง และอัตรากำลังรองรับทิศทางการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ สร้างระบบนิเวศนวัตกรรมทางการเงินเพื่อความยั่งยืน (Sustainable Financial Innovation Ecosystem)</li> <li>▶ พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการประเมินผลการพัฒนาและยกระดับลูกค้าฐานราก/ผู้ประกอบการรายย่อย</li> <li>▶ นำ AI มาใช้ได้ อย่างเต็มศักยภาพ (Front- Middle- Back)</li> <li>▶ ยกระดับ New Mobile Banking ให้ตอบโจทย์การให้บริการทุกกลุ่มลูกค้า</li> <li>▶ การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและนวัตกรรม</li> </ul>	

### ด้านการสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจ สังคม และชุมชน (Social Value Proposition)

- ผลการดำเนินงานตามภารกิจเชิงสังคม ในการช่วยเหลือประชาชนและสังคมเพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานราก ผู้ประกอบการรายย่อย และ SMEs ในมิติต่างๆ ทั้งการสร้างการเข้าถึงแหล่งทุน (Financial Inclusion) การแก้ไขปัญหาหนี้สิน การพัฒนาสังคม ชุมชน และส่งเสริมการออม รวมถึงการสนับสนุนนโยบายภาครัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ประชาชน และประเทศ (Social Impact)

- ลดความเหลื่อมล้ำทางการเงินแก่ครัวเรือน/ประชาชนในระดับฐานราก กลุ่มองค์กรชุมชน กลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย กลุ่มผู้มีรายได้น้อย กลุ่ม Unserved และ Underserved ทั้งที่มีเครดิตต่ำ หรือไม่มีเครดิตให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน ด้วยต้นทุนดอกเบี้ยที่เป็นธรรม จากการพิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจการเข้าถึงบริการทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย พบคนที่เข้าไม่ถึงสินเชื่อในระบบ (กลุ่ม Unserved) ที่มีความต้องการใช้สินเชื่อ และคนที่ใช้สินเชื่อทั้งในระบบและนอกระบบ (กลุ่ม Underserved) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ธนาคารสามารถสร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรมได้ จำนวนรวมกว่า 2 ล้านราย และธนาคารได้นำมากำหนดเป็นเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กรตั้งตั้งแต่ปี 2568 ในการสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนเพิ่มขึ้นปีละ 5 แสนราย เป็นระยะเวลา 5 ปี รวมจำนวนทั้งสิ้น 2.5 ล้านราย

- พัฒนาทักษะทางการเงินให้แก่ลูกค้า เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีพฤติกรรมและทัศนคติทางการเงินที่ดี ผ่านผลิตภัณฑ์การออมทุกช่วงวัย และเครื่องมือให้ความรู้ทางการเงินต่างๆ เพื่อให้มีระดับทักษะทางการเงินสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินและบริหารจัดการการเงินส่วนบุคคล การจัดการหนี้สิน และการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย เพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต

- ดำเนินการตามแผน Net Zero Roadmap เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) ในปี 2593 (ค.ศ. 2050) โดยประกาศนโยบายด้านการให้สินเชื่อและลงทุนที่เป็นธุรกิจหลักขององค์กร คือ 1) Exclusion List : ไม่ให้สินเชื่อ/ไม่ลงทุนเพิ่มในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับถ่านหิน 2) Positive List : กำหนดสิทธิประโยชน์แก่ธุรกิจที่ธนาคารสนับสนุน เช่น ลดอัตราดอกเบี้ย ให้สินเชื่อในกรอบวงเงินที่สูงกว่าลูกค้าทั่วไป 3) Negative List : ธุรกิจที่ต้องพิจารณาเป็นพิเศษ โดยหลีกเลี่ยงการให้สินเชื่อในธุรกิจที่ได้คะแนน ESG Score น้อยกว่า 2 คะแนน และ 4) Positive Engagement : ธนาคารจะเข้าช่วยเหลือผลักดันการดำเนินงานด้าน Climate/ความยั่งยืนแก่ธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารยังกำหนดแนวทางในการสนับสนุนพลังงานสะอาด และการอนุรักษ์ป่าไม้อีกด้วย

### ด้านการสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)

- ดำเนินงานภายใต้การกำกับในในระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) อยู่ในช่วงร้อยละ 0.50 – 0.65

- ดำรงเงินกองทุนชั้นต่ำตามเกณฑ์ Basel II ให้มีระดับที่สูงกว่าเกณฑ์การกำกับดูแลสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFIs) ของธนาคารแห่งประเทศไทย และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Trigger) อยู่ในวงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17.00

- บริหารจัดการและควบคุมคุณภาพหนี้ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อยู่ในวงไม่เกินร้อยละ 4.50

### ด้านการธนาคารดิจิทัล (Digital & Innovation)

- เพิ่มสัดส่วนการให้สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัลเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนให้มากกว่าร้อยละ 90 ของบัญชีให้กู้ทั้งหมด ภายในปี 2573 โดยมุ่งพัฒนา Mobile Banking ให้สามารถดำเนินการได้แบบ End to End Digital Lending เพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และลดต้นทุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้กับประชาชน

- ยุทธศาสตร์การดำเนินงานธนาคารออมสิน ปี 2569 - 2573



ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของธนาคารออมสิน ปี 2569 – 2573 ยังคงมุ่งมั่นสานต่อบทบาทการเป็น “ธนาคารเพื่อสังคม (Social Bank)” ที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม เพื่อขยายผลกระทบเชิงบวกแก่สังคมในวงกว้างมากขึ้น (Social Bank with Social Impact at Scale) โดยขับเคลื่อนผ่าน 5 วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ที่เป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) เสริมสร้างศักยภาพฐานรากและพัฒนาเศรษฐกิจ 2) ดำเนินงานเพื่อบ่มงู่เป้าหมาย Net Zero 3) เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สนับสนุน 2 ด้าน ได้แก่ 4) ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล และ 5) บ่มงู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ธนาคารได้กำหนดองค์ประกอบการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี 2569 – 2573 ให้มีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในส่วน of วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน (Strategy) ที่มีความสอดคล้องกัน โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพฐานรากและพัฒนาเศรษฐกิจ (Inclusive Growth through Grassroots Empowerment)** การเสริมสร้างความเข้มแข็งและพัฒนา ศักยภาพประชาชนฐานราก เพื่อให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิต และเศรษฐกิจฐานรากให้มั่นคง พร้อมกับการดำเนินงานตามนโยบายรัฐในการลดความเหลื่อมล้ำทางการเงิน และสร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่เป็นธรรม เพื่อขยายผลการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม (Social Impact) ทั้งในเชิงลึกและวงกว้างมากขึ้น ด้วยบทบาทการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ผ่านการเพิ่ม/ขยายโอกาสเข้าถึง บริการทางการเงินอย่างทั่วถึง ทั้งกลุ่มที่เข้าไม่ถึงแหล่งเงินทุนในระบบ (Unserved) กลุ่มที่ไม่สามารถเข้าถึง แหล่งเงินทุนในระบบได้อย่างเพียงพอ (Underserved) รวมถึงกลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย ผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจ (SMEs Startup) การให้ความช่วยเหลือ ประชาชนในการแก้ไขปัญหาหนี้สินอย่างยั่งยืน การสนับสนุนโครงการพัฒนาชุมชนและสังคม เพื่อยกระดับ คุณภาพชีวิตของประชาชนในทุกกระดับ เพื่อให้สามารถเข้าถึงผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงินเพื่อสร้างความมั่นคงและเป็นหลักประกันในชีวิต รวมทั้งการสนับสนุนนโยบายภาครัฐเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ รวมไปถึงการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานพันธมิตร/สถาบันการเงินเฉพาะกิจอื่น (SFIs) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยกระดับ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

#### เป้าประสงค์

1. สร้างการเข้าถึงแหล่งเงินทุนด้วยผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่เหมาะสมให้กับกลุ่มฐานราก Unserved & Underserved ผู้ประกอบการรายย่อย และ SMEs/Start up
2. แก้ไขปัญหาหนี้สินให้กับลูกหนี้รายย่อยและกลุ่มเสี่ยง
3. สร้างอาชีพและพัฒนาศักยภาพลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
4. พัฒนาทักษะทางการเงินและการออมให้กับลูกค้าทุกช่วงวัย
5. สนับสนุนแหล่งเงินทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ

#### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 1.1 สร้างโอกาสเข้าถึงแหล่งทุนเป็นธรรม
- 1.2 แก้ไขปัญหาหนี้ ไม่ให้เสียประวัติการเงิน
- 1.3 พัฒนาสังคม ชุมชน และส่งเสริมการออม
- 1.4 สนับสนุนนโยบายรัฐพัฒนาเศรษฐกิจ

ตัวชี้วัด	ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572 - 2573
1. Social Impact	> 17,000 ล้านบาท/ปี	> 17,000 ล้านบาท/ปี	> 17,000 ล้านบาท/ปี
2. กลุ่ม Unserved & Underserved สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน	สะสม 1 ล้านราย	สะสม 2 ล้านราย	สะสม 2.5 ล้านราย ภายในปี 2572
3. จำนวนเงินอนุมัติสินเชื่อผู้ประกอบการรายย่อย	38,500 ล้านบาท/ปี	>39,000 ล้านบาท/ปี	> 40,000 ล้านบาท/ปี
4. ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนของบริษัทย่อย <sup>1/</sup>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. ความสำเร็จในการช่วยเหลือและฟื้นฟูกลุ่มลูกหนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• มาตรการบรรเทาภาระหนี้</li> <li>• มาตรการช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ/สาธารณภัย</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
6. ความสำเร็จตามแผนการยกระดับศักยภาพลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
7. ระดับทักษะทางการเงินของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าคู่เทียบ	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าค่าเฉลี่ย OECD	ระดับทักษะทางการเงินสูงกว่าค่าคาดหวัง OECD
8. ความสำเร็จของโครงการนโยบายรัฐ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

<sup>1/</sup> บริษัท เงินดีดี จำกัด / บริษัท มีที่ มีเงิน จำกัด / บริษัท ARI-AMC

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero

การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero ด้วยการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีความรับผิดชอบและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งสนับสนุนลูกค้าและภาคธุรกิจเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำ ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่ตอบโจทย์ ความยั่งยืน และดำเนินนโยบายในการสนับสนุนธุรกิจที่เป็น Positive List เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจการที่ดีและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และหลีกเลี่ยงการให้สินเชื่อหรือลงทุนในธุรกิจที่เป็น Negative List พร้อมกับแสวงหาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจคาร์บอนต่ำและสร้างสังคมที่ยั่งยืน ให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวและเป็นไปตามมาตรฐานสากล

### เป้าประสงค์

1. สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจคาร์บอนต่ำผ่านนโยบายและผลิตภัณฑ์/บริการทางการเงิน
2. ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับพันธมิตร

### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 2.1 ดำเนินธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 2.2 ยกระดับความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

ตัวชี้วัด	ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572 - 2573
1. ความสำเร็จแผนงานที่สำคัญตาม Net Zero Roadmap	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ลดการปล่อย GHG ลง 50% ตามกรอบในปี 2573
2. สินเชื่อพอร์ตสิ่งแวดล้อมคงค้าง	ไม่ต่ำกว่า 30,800 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 39,400 ล้านบาท ภายในปี 2571	ไม่ต่ำกว่า 47,400 ล้านบาท ภายในปี 2573
3. ผลการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์ เศรษฐกิจ (Eco - efficiency)	ค่า Factor ดีกว่าแผน	ค่า Factor ดีกว่าแผน	ค่า Factor ดีกว่าแผน
4. ความสำเร็จตามแผน Positive Engagement	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเงิน (Financial Strengthening)**  
 การพัฒนาและยกระดับการสร้างความเข้มแข็งทางการเงินขององค์กร ผ่านแนวทางในการพัฒนา  
 ต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างรายได้และยกระดับศักยภาพทางการแข่งขัน การพัฒนาศักยภาพ  
 ช่องทางการให้บริการ สร้างรายได้จากรูปแบบธุรกิจใหม่ผ่านการขยายความร่วมมือกับพันธมิตร  
 และการบริหารจัดการโครงสร้างสินทรัพย์/หนี้สิน และต้นทุนการดำเนินงาน ให้มีผลตอบแทนภายใต้ความเสี่ยง  
 ที่เหมาะสมและยอมรับได้

#### เป้าประสงค์

1. มีขีดความสามารถทางการแข่งขันในธุรกิจที่สร้างรายได้ให้กับองค์กร
2. มีกระบวนการบริหารจัดการหนี้ที่มีประสิทธิภาพพร้อมรองรับความเสี่ยงในอนาคต
3. มีความมั่นคงทางการเงิน พร้อมขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

#### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 3.1 ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้
- 3.2 บริหารคุณภาพสินทรัพย์ หนี้สิน และความเสี่ยง

ตัวชี้วัด	ปี 2569	ปี 2570 – 2571	ปี 2572 - 2573
1. BIS Ratio	ร้อยละ 19.39	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17.00	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 17.00
2. L/D Ratio (รวมหุ้นกู้)	ร้อยละ 86.53	ไม่เกินร้อยละ 95	ไม่เกินร้อยละ 95
3. ROA	ร้อยละ 0.52	ร้อยละ 0.50 – 0.65	ร้อยละ 0.50 – 0.65
4. NPLs	ร้อยละ 3.95	ไม่เกินร้อยละ 4.50	ไม่เกินร้อยละ 4.50

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับนวัตกรรมและดิจิทัล (Digital & Innovation)

ยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ นวัตกรรมและดิจิทัลให้สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจ รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ควบคู่กับการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม พร้อมทั้งผลักดันการใช้ข้อมูลสนับสนุนเพื่อการดำเนินธุรกิจและบริหารจัดการ (Data Driven Organization)

#### เป้าประสงค์

1. ยกระดับคุณภาพการให้บริการและการบริหารจัดการภายในองค์กรด้านเทคโนโลยีและดิจิทัล
2. มีขีดความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร
3. ส่งเสริมนวัตกรรมในองค์กรและสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรม

#### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 4.1 เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ (AI)
- 4.2 บริหารจัดการการขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล
- 4.3 ขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

ตัวชี้วัด	ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572 - 2573
1. สัดส่วนการให้สินเชื่อผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุน	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 60	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 90
2. ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ บริการสินเชื่อรายย่อยที่นำ AI มาสนับสนุน (ตาม Customer Journey)			
• ช่องทางออนไลน์ (ปี 2567 = 4.35)		ไม่ต่ำกว่า 4.5	ไม่ต่ำกว่า 4.5
• ช่องทางสาขา ด้านการรออนุมัติ (ปี 2567 = 4.41)		ไม่ต่ำกว่า 4.5	ไม่ต่ำกว่า 4.5
3. ความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนด้าน AI	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4. ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน Data-Driven Organization	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. ความสำเร็จของแผนแม่บทด้านนวัตกรรม (IM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (Enabler Driven)

การเพิ่มศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานและยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของธนาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ผ่านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการบริหารอัตรากำลัง การพัฒนาทักษะ Future Skills การสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังค่านิยมองค์กร รวมถึงการพัฒนาระบบประเมินผลและผลตอบแทนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล พร้อมทั้งยกระดับขีดความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านความร่วมมือกับพันธมิตร รวมถึงการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบและข้อมูล ควบคู่ไปกับการปรับปรุงกระบวนการธุรกิจหลักและสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลและสนับสนุนภารกิจของธนาคาร รวมทั้งยกระดับกระบวนการบูรณาการการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อรองรับความเสี่ยงในอนาคต

#### เป้าประสงค์

1. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย มั่นคงปลอดภัย มีเสถียรภาพ และตอบสนองความต้องการใช้งาน
2. บริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพทุนมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
3. มีการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี บริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- 5.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีหลักขององค์กร
- 5.2 ยกระดับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนภารกิจขององค์กร
- 5.3 ดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล

ตัวชี้วัด	ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572 - 2573
1. ความสำเร็จของแผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. ความสำเร็จของแผนการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. ความสำเร็จของแผนการบูรณาการ GRC (Governance Risk Compliance)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

## 6. การบริหารแผน และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดแนวทางในอนาคตขององค์กร จากการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### ■ การทบทวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในช่วงเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ ของทุกปี สายงานนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมกับกลุ่ม/สายงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนธุรกิจและแผนแม่บทประชุมหารือร่วมกัน โดยนำผลจากการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนในปีก่อน และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมาพิจารณาพร้อมกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ภาวะเปรียบที่เกี่วข้อง ข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ และกรอบการจัดทำแผนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มาเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคของกระบวนการ โดยบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยง และร่วมกันพิจารณาทบทวนแนวทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็นปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ

### ■ การวางแผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดำเนินการตามกรอบปฏิทินกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

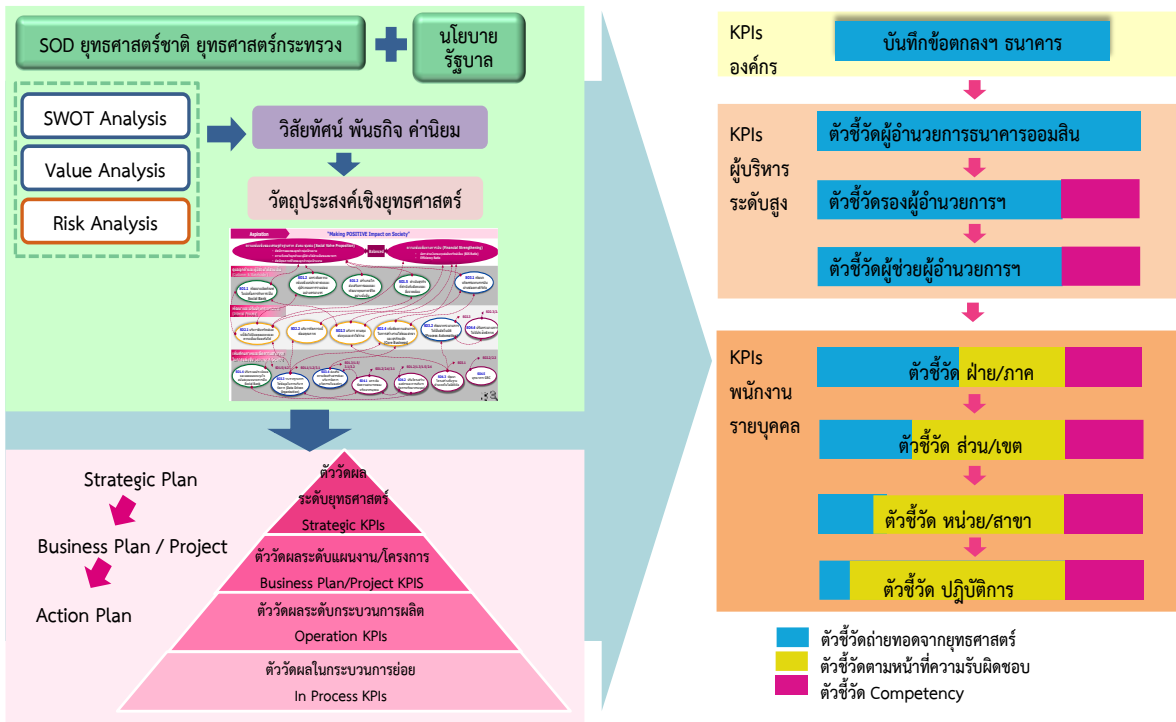
ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
1) รวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รวบรวมและศึกษาข้อมูล</li> <li>▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ</li> <li>▪ วิเคราะห์จุดแข็ง ความท้าทายภายใน โอกาส และความท้าทายภายนอก (SWOT/SCOC) และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง</li> <li>▪ ผู้บริหารร่วมพิจารณาและประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญ SWOT/SCOC และปัจจัยยั่งยืน</li> <li>▪ บูรณาการปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญและประเด็น SWOT/SCOC องค์กร กับแผนแม่บทธนาคาร</li> </ul>	ม.ค. - พ.ค.
2) วิเคราะห์ และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำ SWOT/SCOC มาวิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>▪ นำความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” มากำหนดร่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และร่างกรอบทิศทางการดำเนินงาน</li> <li>▪ บูรณาการความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทของธนาคาร</li> </ul>	
3) กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงาน และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	<p>3.1) จัดทำร่าง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร</li> <li>▪ ทบทวนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ</li> <li>▪ ทบทวนกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี</li> <li>▪ Strategy Map องค์กร</li> </ul>	พ.ค.- มิ.ย.

ขั้นตอน	รายละเอียดการดำเนินการ	ระยะเวลา
	3.2) ประชุมเชิงปฏิบัติการคณะกรรมการธนาคาร ผู้บริหารระดับสูง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพิจารณา <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวน SWOT/SCOC ความสามารถพิเศษ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>▪ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม และระบุจุดบอดองค์กร</li> <li>▪ กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ</li> <li>▪ กำหนดกรอบเป้าหมายทางการเงินระยะ 5 ปี</li> <li>▪ Strategy Map องค์กร</li> </ul>	มี.ย. - ส.ค.
	3.2) บูรณาการตำแหน่งทางยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ยุทธศาสตร์ และแผนงานที่สำคัญ	ก.ค. - ส.ค.
	3.3) จัดทำรายละเอียดร่างแผนวิสาหกิจและประมาณการทางการเงิน	ก.ค. - ก.ย.
4) ถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ กรอบทิศทางการดำเนินงาน ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายทางการเงินระยะยาวเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บท แผนธุรกิจ และแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ</li> </ul>	ก.ค. - ก.ย.
5) พิจารณาแผนวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ</li> </ul>	ก.ย.
6) นำเสนอกระทรวงการคลังเห็นชอบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ นำเสนอแผนวิสาหกิจต่อกระทรวงการคลัง</li> </ul>	ก.ย. - ต.ค.
7) การติดตามและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด</li> <li>▪ ประเมินผลสำเร็จและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือคู่เทียบ</li> </ul>	รายเดือน รายปี
8) สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทบทวน รวบรวมและศึกษาข้อมูล</li> <li>▪ วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญด้วยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ</li> </ul>	รายไตรมาส

แผนวิสาหกิจของธนาคารออมสินเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของธนาคารในระยะ 5 ปี ซึ่งจะมีการทบทวนทุกปี หรือเมื่อมีปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปจนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ โดยการบริหารแผนวิสาหกิจธนาคารได้นำหลักการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) และระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model (SE-AM) มาเชื่อมโยงกับหลักการของ Balanced Scorecard (BSC)

#### ▪ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Deployment) ธนาคารได้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ผ่านตัวชี้วัดระดับองค์กร และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติงานและงบประมาณ ที่มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) กับตัวชี้วัดระดับองค์กร และรองรับในทุกกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์



## การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

สำหรับการถ่ายทอดแผนวิสาหกิจไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การติดตามประเมินผลและรายงานผลการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค และผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงการวางแผนค้นคว้าวิธีพัฒนางาน และสามารถบริหารจัดการแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการรายงานผลที่สามารถจะวัดผลของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสำเร็จในหลายมิติและหลายระดับ

### 1. วัตถุประสงค์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- เพื่อติดตามความก้าวหน้าและประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน ปี 2569 - 2573
- เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมายและกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับต่อไป

### 2. ขอบเขตการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตามและประเมินผล ธนาคารมีการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน และการประเมินความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดของแต่ละยุทธศาสตร์เป็นรายเดือน

**การรายงานผล** ธนาคารมีการประเมินผลตามยุทธศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และผลกระทบกับเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปี (Annual review) โดยติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อตรวจสอบถึงความเบี่ยงเบนระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด และทบทวนประเด็นสำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของธนาคาร ซึ่งจะนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการจัดทำแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติของธนาคารในปีถัดไป



470 ถนนพหลโยธิน พญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2299-8000 Call Center 1115  
[www.gsb.or.th](http://www.gsb.or.th) | GSB Society

