



## ผนวก 1

### ขอบเขตการดำเนินงาน การจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ของธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

ผู้เสนอราคาต้องเสนอการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ธสน. อันประกอบด้วยแผนวิสาหกิจ 5 ปี (ปี 2566-2570) แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 โดยอ้างอิงกรอบเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (SE-AM) โดยเฉพาะด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตามขอบเขตงานที่ ธสน. กำหนด ดังนี้

1. จัดทำแผนการดำเนินงานและรายละเอียดในการดำเนินงาน (Inception Report) โดยแสดงรายละเอียดของระยะเวลา เครื่องมือที่ใช้ และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ธสน. ได้แก่ แผนวิสาหกิจ 5 ปี (ปี 2566-2570) แผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 โดยมีองค์ประกอบและขั้นตอนการทำงาน ดังต่อไปนี้ เป็นอย่างน้อย
  - 2.1) ทบทวนแผนแม่บท 10 ปี (ปี 2560-2570) ของ ธสน. รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ของ ธสน. ที่ผ่านมาก่อนเพื่อนำไปกำหนดบทบาทการดำเนินงาน และทิศทางของธนาคาร
  - 2.2) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศและกระทรวง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (ปี 2566-2570) แผนยุทธศาสตร์ธนาคารแห่งประเทศไทย แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของกระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพลังงาน แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงข้างต้นและสำนักงานกฤษฎีกาที่เกี่ยวข้องกับ ธสน. เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เพื่อนำไปกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของ ธสน. ที่สามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของนโยบายรัฐตามที่กล่าวมา
  - 2.3) จัดทำบทวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกให้ทันการณ์ ประกอบด้วยอย่างน้อย 7 มิติ ดังนี้ (1) ด้านการเมืองและนโยบาย (Political) (2) ด้านเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุน (Economic) (3) ด้านตลาด การแข่งขัน และพฤติกรรมผู้บริโภค (Market) (4) ด้านสังคม สุขภาพ และทรัพยากรมนุษย์ (Social) (5) ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technological) (6) ด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Environmental) และ (7) ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal) โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Fact-based Evidence) ประกอบ เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ในข้อ 2.5
  - 2.4) จัดทำบทวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของ ธสน. อย่างน้อยตามมุมมองด้านต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard เพื่อระบุขีดความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการของ ธสน. เช่น ด้านการเงิน ด้านตลาดและลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านบุคลากร ด้าน

เทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมทั้งผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทต่าง ๆ<sup>1</sup> โดยระบุจุดบอด (Blind Spots) และ/หรือช่องว่าง (Gaps) ที่พบ รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยยั่งยืนของ ธสน. ที่มีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ในข้อ 2.5

- 2.5) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (S-W-O-T) จำแนกเป็นระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) โดยต้องจัดทำข้อมูล Fact-based ประกอบ รวมทั้งแสดงความสอดคล้องของ SWOT ข้อนั้น ๆ กับองค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่ ธสน. เห็นชอบ
- 2.6) นำผลการวิเคราะห์ SWOT มาใช้วิเคราะห์และจัดทำความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities: SO) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC) แบ่งเป็นระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)
- 2.7) ระบุความสามารถพิเศษ (Core Competencies: CC) ขององค์กรในปัจจุบัน โดยมี Fact-based Evidence จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่เหมาะสม รวมทั้ง ระบุความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต
- 2.8) จัดการประชุมรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่ธนาคารกำหนด อย่างน้อย 1 ครั้ง และของคณะกรรมการธนาคารหรือผู้บริหารธนาคาร อีกอย่างน้อย 1 ครั้ง พร้อมทั้งจัดทำรายงานสรุปการประชุมแต่ละครั้ง ส่งมอบให้แก่ ธสน. ไม่เกิน 5 วันทำการหลังจัดประชุม ประกอบกับศึกษาข้อมูล/เอกสารความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังที่ ธสน. ได้รวบรวม เช่น เสียงลูกค้า (VOC) เสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ความเห็นกรรมการอิสระและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ความเห็นของหน่วยงานผู้ถือหุ้น ผู้กำกับดูแล และผู้ประเมิน ความเห็นจากรัฐสภา เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของ ธสน. ที่สามารถตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.9) ศึกษาวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานในอนาคตของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยอย่างน้อย 3 แห่ง โดยเฉพาะในขอบเขตการให้บริการที่เกี่ยวข้องหรืออาจส่งผลกระทบต่อ ธสน. ในอนาคต เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของ ธสน. ที่สามารถขยายธุรกิจและขับเคลื่อน ธสน. ไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่กำหนด
- 2.10) ศึกษาวิเคราะห์แบบอย่างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งรูปแบบธุรกิจ (Business Model) รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Operation Model) รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรม ประเภทต่าง ๆ และข้อมูลผลการดำเนินงาน รวมถึงการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่น่าสนใจของ

<sup>1</sup> ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการนวัตกรรม และด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

สถาบันการเงินที่เป็นคู่เทียบในระดับโลกของ ธสน. (Global ECAs) รวมทั้งธนาคารเพื่อการพัฒนา (Development Banks) ในต่างประเทศ รวมไม่ต่ำกว่า 5 แห่ง โดยสรุปเป็น Best Practices และวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินธุรกิจและผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต้นแบบเหล่านี้กับ ธสน. เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของ ธสน. ที่สามารถขับเคลื่อน ธสน. ไปสู่วิสัยทัศน์การเป็น Development Bank และ Global ECA ในอนาคต (หรือวิสัยทัศน์อื่น ๆ ตามที่ที่ปรึกษาเสนอในข้อ 2.11) ทั้งนี้ ขอให้จัดทำฐานข้อมูล (Database) ของข้อมูลประกอบที่นำมาวิเคราะห์ในข้อ 2.9-2.10 แยกเป็นรายปีและรายสถาบันการเงิน พร้อมบอกแหล่งที่มาของข้อมูล เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกหรือข้อมูลทางการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อ ธสน.

- 2.11) ทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์และตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) รวมถึงตัวชี้วัดและเป้าหมายภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวในแต่ละระยะ ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ที่เหมาะสม เช่น Competitive Analysis Matrix เปรียบเทียบกับสถาบันการเงินคู่เทียบ หรือ Gap Analysis หาระบบที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม
- 2.12) วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโมเดลธุรกิจและแผนปฏิบัติการของ ธสน.
- 2.13) จัดทำโมเดลธุรกิจของ ธสน. ในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม อาทิ Business Canvas หรือเทียบเท่า โดยแสดงความเชื่อมโยงกับ SA-SO-SC-CC ในข้อ 2.6-2.7 ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อ 2.8 วิสัยทัศน์และ Strategic Positioning ในข้อ 2.11 ทั้งนี้ โมเดลธุรกิจต้องมีรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งระบุทรัพยากรที่องค์กรจำเป็นต้องมี/เตรียมความพร้อม
- 2.14) เสนอแนะแนวทางปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจใหม่ พร้อมทั้งยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนด
- 2.15) วิเคราะห์ความเสี่ยงในการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risks) ที่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจ ธสน. ในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) ในข้อ 2.13 พร้อมทั้งระบุการสร้างสรรคมูลค่า (Value Creation) เพื่อกำหนดเป็นนวัตกรรมขององค์กร
- 2.16) จัดทำแบบจำลองทางการเงินและสมมติฐานทางการเงิน จำแนกเป็นสถานการณ์ (Scenario Planning) อย่างน้อย 3 สถานการณ์ (Best, Base, Worst) โดยระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ ธสน. ทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจ (GDP) การส่งออก การลงทุนในประเทศ การลงทุนไทยในต่างประเทศ (TDI) อัตราดอกเบี้ย หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ ธสน. รวมทั้งจัดทำคู่มือในการจัดทำแบบจำลองข้างต้น

- 2.17) จัดทำเป้าหมายผลประกอบการและการเงินที่สำคัญในระยะสั้น (ภายใน 1 ปี) ระยะกลาง (มากกว่า 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี) และระยะยาว (5 ปีขึ้นไป) (สิ้นสุดที่ปี 2570 เป็นอย่างน้อย) เช่น ยอดคงค้างสินเชื่อ ปริมาณธุรกิจสะสมบริการประกัน จำนวนลูกค้า จำนวนลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนทางด้านไม่ใช้การเงิน รายได้สุทธิ (ทั้งรายได้ดอกเบี้ยสุทธิ รายได้ค่าธรรมเนียม และรายได้อื่น ๆ) อัตราส่วนรายได้ดอกเบี้ยสุทธิต่อสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดรายได้ดอกเบี้ยเฉลี่ย (NIM) อัตราส่วนสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL Ratio) อัตราส่วนค่าใช้จ่ายรวมต่อรายได้รวม (Cost to Income Ratio) อัตราส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง (BIS Ratio) กำไรสุทธิ หรือตัวแปรใหม่ ๆ ที่น่าสนใจสำหรับการขับเคลื่อน ธสน. ในอนาคต
- 2.18) ทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ธสน. (แผนวิสาหกิจ 5 ปี ปี 2566-2570 และแผนธุรกิจประจำปี 2566) ที่สามารถตอบสนองต่อ SWOT-SA-SO-SC-CC ในข้อ 2.5-2.7 ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในข้อ 2.8 วิสัยทัศน์และ Strategic Positioning ในข้อ 2.11 Value Drivers ในข้อ 2.12 โมเดลธุรกิจข้อ 2.13 Intelligent Risks ในข้อ 2.15 และ Scenario Planning ในข้อ 2.16 ได้ครบถ้วนทั้งในระยะสั้น-กลาง-ยาว
- 2.19) ทบทวนและออกแบบระบบงาน (Work Systems) และกระบวนการทำงานสำคัญที่ปรับเปลี่ยน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โมเดลธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.20) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ภายในประเทศ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการประชุม ให้แก่คณะกรรมการธนาคารและผู้บริหารธนาคารเพื่อกำหนดทิศทางขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร (Vision Meeting) จำนวนประมาณ 100 คน โดยมีระยะเวลาอย่างน้อย 1 วันแต่ไม่เกิน 2 วัน เว้นแต่กรณีธนาคารไม่ประสงค์จะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการนอกสถานที่ โดยเปลี่ยนแปลงสถานที่การจัดประชุมฯ มาเป็น ณ ที่ทำการธนาคาร หรือเปลี่ยนรูปแบบการจัดประชุมฯ เป็นแบบออนไลน์ ธนาคารจะแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 10 วัน และธนาคารจะไม่ชำระค่าใช้จ่ายในการจัดประชุมดังกล่าว
- นอกจากนี้ ต้องจัดทำเนื้อหาการนำเสนอ ประกอบด้วย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ธสน. วิสัยทัศน์ Strategic Positioning โมเดลธุรกิจแต่ละระยะ สมมติฐานและเป้าหมายทางการเงิน วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดกลยุทธ์ เป็นอย่างน้อย โดยต้องส่งมอบแก่ ธสน. ก่อนการประชุมอย่างน้อย 10 วันทำการ พร้อมทั้งจัดทำบทสรุปการประชุมส่งมอบแก่ ธสน. ภายใน 5 วันทำการหลังเสร็จสิ้นการประชุม และเมื่อได้รับความเห็นจากที่ประชุมแล้ว จะต้องแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาตามข้อ 2.11-2.19 ให้มีความเหมาะสม ครบถ้วน สมดุลมากยิ่งขึ้น
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบในแผนวิสาหกิจ 5 ปี (ปี 2566-2570) และแผนธุรกิจประจำปี 2566 โดยมีองค์ประกอบและขั้นตอน ดังนี้

- 3.1) กำหนดรูปแบบ (Template) แผนปฏิบัติการที่มีองค์ประกอบไม่น้อยไปกว่าแผนปฏิบัติการในเล่มแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการปี 2565 ดังนี้
- วัตถุประสงค์ของแผนงาน
  - ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
  - ความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายนอก (ถ้ามี)
  - การรองรับสถานการณ์ Worst-case Scenario
  - ระยะเวลาของแผนงาน
  - ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแผนงาน (Leading & Lagging Indicators) ทั้งนี้ สำหรับ Lagging Indicator กำหนดเป้าหมายเป็นรายปี และรายเดือนสำหรับปี 2566 (ม.ค.-ธ.ค. 2566)
  - ความสอดคล้องกับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ พร้อมคำอธิบายในกรณีที่ตัวชี้วัดแผนงานและตัวชี้วัดระดับอื่นมีหน่วยนับแตกต่างกัน
  - ผลตอบแทนตาม Value Drivers และประมาณการกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) (หากมี)
  - ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Assessment) (หากมี)
  - ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานผู้ถือหุ้น/ผู้กำกับดูแล และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอื่น ๆ
  - ความเชื่อมโยงกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความเชื่อมโยงกับปัจจัยยั่งยืน
  - ความเชื่อมโยงกับรูปแบบการสร้างนวัตกรรม (หากมี)
  - ความเชื่อมโยงกับ Work System
  - ความเชื่อมโยงกับ SWOT
  - ความเชื่อมโยงกับ SA-SO-SC และ CC
  - ความเชื่อมโยงกับโมเดลธุรกิจ
  - ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทต่าง ๆ
  - ฝ่ายผู้รับผิดชอบหลักและฝ่ายผู้รับผิดชอบรอง (ต้องได้รับการยินยอมจากผู้บริหารฝ่ายและผู้บริหารระดับสูงของสายงาน)
  - รายละเอียดกิจกรรมหลัก (Milestones) และกิจกรรมย่อย ฝ่ายผู้รับผิดชอบ เดือนที่เริ่ม เดือนที่สิ้นสุด และค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
  - งบประมาณที่ใช้ จำแนกเป็นงบประมาณการลงทุนในทรัพย์สินถาวร และงบประมาณค่าใช้จ่าย
  - ทรัพยากรด้านบุคลากรและองค์ความรู้ที่ใช้ ทั้งอัตรากำลัง (พนักงานและ/หรือลูกจ้าง) ที่ต้องสรรหา/พัฒนาเพิ่มเติม องค์ความรู้/ทักษะที่ต้องการจากอัตรากำลังใหม่และอัตรากำลังเดิม และองค์ความรู้ที่ต้องการให้เกิดการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (หากมี)
  - ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งฮาร์ดแวร์และระบบปฏิบัติการ และซอฟต์แวร์ (หากมี)
  - ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่น อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ (หากมี)

- การประเมิน/วิเคราะห์ประโยชน์และความคุ้มค่าของแผนงาน (Cost-effectiveness Analysis)
  - การประเมินความเสี่ยงของแผนงาน เช่น ความเสี่ยงสำคัญที่อาจเกิดขึ้น ระดับความเสี่ยงก่อนและหลังการควบคุม กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่และทำเพิ่มเติม ระดับความเสี่ยงหลังจัดการความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง
- 3.2) กำหนดเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการและการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน (งบประมาณ) และไม่ใช้การเงิน (บุคลากร เทคโนโลยีดิจิทัล และอื่น ๆ หากมี) ของแผนปฏิบัติการ ซึ่ง ๓. เห็นชอบเกณฑ์ดังกล่าว พร้อมแสดงความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงและแผนแม่บทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยจัดทำเกณฑ์ดังกล่าวในรูปแบบคู่มือในการจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากร
- 3.3) ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านการจัดประชุมออนไลน์ และสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ และความเห็น โดยส่งมอบผลสำรวจแก่ ๓.๓. ภายใน 10 วันทำการหลังกิจกรรมถ่ายทอด
- 3.4) จัด Workshop จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารทุกฝ่ายงานในธนาคาร และพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นของร่างแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้มากที่สุด และสามารถรองรับได้ครบถ้วนทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และทุกกลยุทธ์ ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์และทิศทางที่พึงประสงค์ หนึ่ง ต้องส่งมอบเนื้อหาที่จะนำเสนอใน Workshop ให้ ๓.๓. พิจารณาล่วงหน้าอย่างน้อย 10 วันทำการ พร้อมทั้งจัดทำรายงานสรุปการประชุมแต่ละครั้ง ส่งมอบให้แก่ ๓.๓. ภายใน 5 วันทำการหลังจัดประชุม
- 3.5) จาก Workshop ในข้อ 3.4 จัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น (สิ้นสุดภายในปี 2566) และระยะกลาง (สิ้นสุดภายในปี 2567-2570 โดยอาจเริ่มต้นในปี 2566 หรือหลังจากนั้น) ที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ 5 ปี พร้อมจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการและการจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน (งบประมาณ) และไม่ใช้การเงิน (บุคลากร เทคโนโลยีดิจิทัล และอื่น ๆ หากมี) ตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 3.6) จัดทำแผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ โมเดลธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดระดับต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนแม่บทด้านต่าง ๆ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมคำอธิบาย (Strategy Map) อันสะท้อนการบูรณาการระหว่างแต่ละชั้นตอน/องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ ตามหลักเกณฑ์ Balanced Scorecard หรือหลักเกณฑ์อื่นที่เทียบเท่า โดยมีรายละเอียด/องค์ประกอบอย่างน้อยเทียบเท่า Strategy Map ในเล่มแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการปี 2565 ของ ๓.๓.
4. นำเสนอแผนวิสาหกิจ 5 ปี (ปี 2566-2570) และแผนธุรกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ต่อคณะกรรมการกลยุทธ์และนวัตกรรม คณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการธนาคาร ตามความเหมาะสม โดยเนื้อหาทั้งหมดต้องผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการธนาคารและผ่านการปรับปรุงตามความเห็นของคณะกรรมการธนาคาร (ถ้ามี) ภายในวันที่ 10 ตุลาคม 2565