



# ผลการดำเนินงาน ประจำปี 2565 ของ บสอ.

## บทสรุปผู้บริหาร

ปี 2565 เศรษฐกิจโลกมีความเสี่ยงที่จะชะลอตัว อัตราเงินเฟ้ออยู่ในระดับสูง ซึ่งมีความเสี่ยงด้านสูงจากการส่งผ่านต้นทุนไปยังเงินเฟ้อพื้นฐานและอัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทเทียบดอลลาร์ สรอ. ปรับอ่อนค่าลงตามการแข็งค่าของสกุลเงินดอลลาร์ สรอ. เป็นหลัก จากความกังวลภายใต้แนวโน้มการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลกและทิศทางนโยบายการเงินของธนาคารกลางสหรัฐฯ ซึ่งมีความผันผวนสูง อย่างไรก็ตาม จากสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บสอ. ยังคงมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการแก้ปัญหาหนี้ด้วยคุณภาพที่ได้รับโอนมาจาก ธอท. ให้ได้รับข้อยุติอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการสินทรัพย์ด้วยคุณภาพ ช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้กับลูกหนี้ และแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินเพื่อลดความสูญเสียให้คงเหลือน้อยที่สุด โดยในปี 2566 บสอ. มีเป้าหมายในการสร้างองค์การสมรรถนะสูงเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning To The High Performance Organization) พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุมในประเด็นที่สำคัญทั้งทางด้านการพัฒนาทุนมนุษย์และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สามารถขับเคลื่อนองค์กรและบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาสินทรัพย์ด้วยคุณภาพของสถาบันการเงินให้บรรลุเป้าหมาย

# ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปี 2565

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างรายได้เพื่อให้บรรลุภารกิจและสร้างโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
<p>- เพื่อให้ลูกค้ารายใหญ่ รายย่อย สิ้นเชื่อเช่าซื้อรวมทั้งการขาย ทรัพย์สินรอการขาย สามารถเรียกเก็บเงินจากยอดรับชำระหนี้</p> <p>- สามารถชำระตั๋วสัญญาใช้เงิน ให้กับธนาคารอิสลามฯ ได้ครบตามรอบสัญญา</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เงินสดที่ได้รับจากการชำระหนี้และการขายทรัพย์สินรอการขาย</li> <li>อัตราการรับชำระหนี้ต่อสิทธิเรียกร้อง (RR)</li> <li>รายได้จากการดำเนินงาน</li> <li>การชำระตั๋วสัญญาใช้เงิน (เงินต้น)</li> </ul>	<p>2,519.70 ล้านบาท</p> <p>81.47%</p> <p>1,837.65 ล้านบาท</p> <p>1,000.00 ล้านบาท</p> <p><small>*ปรับปรุงตามประมาณการ TFRS9</small></p>	<p>3,153.74 ล้านบาท</p> <p>112.77%</p> <p>1,794.41 ล้านบาท</p> <p>1,000.00 ล้านบาท</p>

\*ผลการดำเนินงานประจำปี 2565 (จบการเงินสิ้นสุด 31 ธันวาคม 2565 ก่อนสอบทาน)



โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
<b>1.1 เรียกเก็บเงินชำระภาระหนี้เงินสดได้อย่างรวดเร็ว</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการเอกสาร ข้อมูลให้ถูกต้องครบถ้วน</li> <li>วิเคราะห์ศักยภาพของลูกค้าหนี้ และเจตนากรณีในการชำระหนี้</li> <li>บริหารจัดการลูกค้าหนี้ ติดตามการชำระหนี้ และติดตามการชำระหนี้ โดยใช้บริษัท (Outsource) อย่างใกล้ชิด</li> </ul>	2,519.70 ล้านบาท	3,153.74 ล้านบาท
<b>1.2 ชำระตั๋วสัญญาใช้เงินจากการโอนสินทรัพย์ด้อยคุณภาพ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับลดตั๋วสัญญาใช้เงินกรณีไม่ได้รับเอกสารสำคัญหรือสูญหาย</li> <li>ติดตามการชำระหนี้หรือการขายทรัพย์สินจากการบังคับคดีของลูกค้าหนี้รายใหญ่ ให้เพียงพอกับการชำระตั๋วสัญญาใช้เงินให้กับ รอก.</li> </ul>	1,000 ล้านบาท	1,000 ล้านบาท
<b>1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการหนี้ควบคู่กับการเร่งรัดประណอมหนี้ ดำเนินคดีบังคับคดี เพื่อให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เร่งดำเนินคดีกับลูกหนี้ที่ประวัจนเวลาและไม่ให้ความร่วมมือ</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100



# ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปี 2565

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อเตรียมความพร้อม รองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงาน ปี 2565
เพื่อให้เกิดการบริหารทรัพยากร ต้นทุน และค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเร่งรัดให้ได้รับเงินสดในการชำระหนี้ที่เร็วขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำไรสุทธิ</li> <li>กำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมเฉลี่ย</li> <li>ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน</li> </ul>	525.48 ล้านบาท 2.55% 21.38%	351.93 ล้านบาท 1.77% 14.93%

\*ผลการดำเนินงานประจำปี 2565 (ก่อนสอบทาน)

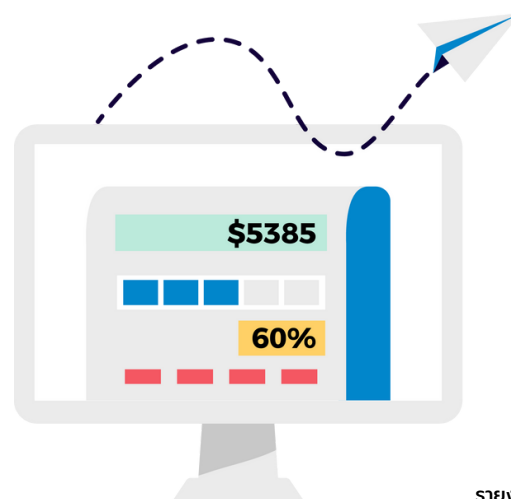
โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
<b>2.1 โครงการประเมินสมรรถนะเพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์แนวโน้มพฤติกรรม คุณลักษณะ และนิสัยทัศน เพื่อประกอบการพิจารณาการจ้างการแต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่ง</li> <li>เพื่อกำหนดกลุ่มพฤติกรรมสำหรับการวางแผนการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม คล้องกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อต่อยอดการพัฒนาพนักงานรายบุคคล</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
<b>2.2 โครงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนโครงสร้างองค์กรอัตรากำลัง ทบทวนและปรับปรุงระบบการวิเคราะห์งาน โครงสร้างตำแหน่ง โครงสร้างค่าตอบแทน ผลสำเร็จของโครงการ มีโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างอัตรากำลัง และมี JD JS สอดคล้องกับองค์กรและภารกิจเพื่อให้พนักงานสามารถเติบโตในสายอาชีพได้</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
<b>2.3 โครงการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนระบบสมรรถนะและพัฒนาสมรรถนะพนักงานทั้ง 3 ด้าน (Core / Managerial / Functional) ผลสำเร็จของโครงการมีแนวทางการทบทวนสมรรถนะที่ชัดเจน</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
<b>2.4 โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพและหลักเกณฑ์การเติบโตในเส้นทางอาชีพ</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100



# ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปี 2565

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับสู่องค์กรดิจิทัล

โครงการ/แผนงาน/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
3.1 โครงการจ้างวิเคราะห์ พัฒนาระบบป้องกันความ ปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และทดสอบระบบการ รักษาความมั่นคงปลอดภัยทาง ระบบสารสนเทศ</li> </ul>	ร้อยละ 100	ขยายแผนการดำเนินงานโดยจะ เริ่มดำเนินงานปี 2566
3.2 โครงการจัดหาระบบ E-mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาระบบ E-Mail เพื่อทดแทน ของเดิมที่พื้นที่เต็มและไม่สามารถ ขยายพื้นที่เพิ่มเติมได้</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3.3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพ เครือข่าย (Network) ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรองรับ กระบวนการปฏิบัติงานองค์กรให้ มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และ รองรับการใช้งานในอนาคตได้</li> </ul>	ร้อยละ 100	ขยายแผนการดำเนินงานโดยจะ เริ่มดำเนินงานปี 2566
3.4 โครงการ Office Automation	<ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ขององค์กรสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ Office Automation</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100



# ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปี 2565

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงาน ปี 2565
เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) และการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ รวมทั้งการส่งเสริมให้ บสอ. เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสำเร็จของการจัดทำแผนการดำเนินงาน/นโยบายที่ได้รับอนุมัติและดำเนินการตามแผนได้ครบถ้วน</li> <li>การนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง</li> <li>การบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล (COSO-ERM)</li> </ul>	<p>ตามแผนงาน</p> <p>ตามแผนงาน</p> <p>การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ</p>	<p>ดำเนินงานได้ตามแผน</p> <p>ครบถ้วน</p> <p>การบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ</p>

โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
4.1 มีหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีแผนงานในการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ</li> <li>การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>แผนตรวจสอบภายใน</li> <li>จัดให้มีนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้เกิดคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีภายในองค์กร</li> </ul>	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
4.3 การนำเสนอข้อมูลผลการดำเนินงานต่อกระทรวงการคลัง	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานงบการเงินตามเกณฑ์ของ สคร. รายงานประจำเดือนภายใน 15 วันหลังสิ้นงวด</li> <li>การเร่งปิดงบการเงิน และนำเสนอรายงานทางการเงินให้หน่วยกำกับกันตามกำหนดภายใน 15 วันหลังสิ้นงวด</li> <li>รายงานการเงิน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- รปก. รายไตรมาส</li> <li>- รายงานการเงิน TFRS9</li> <li>- รายงานการเงิน TFRS9 CIT9 (งบกำไรขาดทุน)</li> </ul> </li> </ul>	ตามแผนงาน	ครบถ้วน

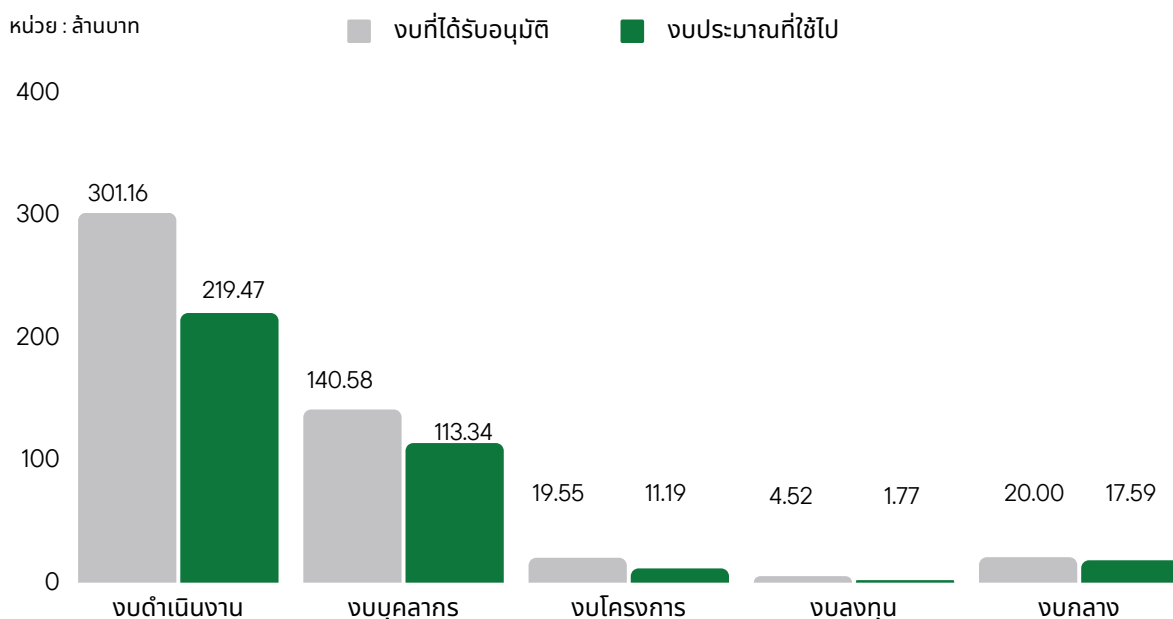
# ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ และงบประมาณประจำปี 2565

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โครงการ/แผนงาน/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมายปี 2565	ผลการดำเนินงานปี 2565
ดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างมี คุณภาพและยั่งยืน คุณภาพ ชีวิตที่ดี รักษาและฟื้นฟูฐาน ทรัพยากรที่มีความหลากหลาย ให้ดีขึ้น ด้วยการกำหนดและ ดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้มีความรับผิดชอบต่อ สังคม สนับสนุนกิจกรรมและ สินค้าที่ได้จากเศรษฐกิจสีเขียว	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารจัดการทรัพยากรด้านพลังงานไฟฟ้าและน้ำประปาภายในสำนักงาน โดยลดลงไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)</li> </ul>	ร้อยละ 10	ลดลงร้อยละ 10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดการใช้กระดาษภายในสำนักงาน ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการถ่ายสำเนาโดยไม่จำเป็นโดยใช้ไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในการทำงาน โดยลดการใช้กระดาษลงไม่น้อยกว่า (ร้อยละ)</li> </ul>	ร้อยละ 10	ลดลงร้อยละ 7.85
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมสร้างสรรค์เพื่อสังคม (Social Activities) เพื่อทำกิจกรรมสร้างสรรค์ตอบแทนกลับสู่สังคม เช่น การปลูกป่าเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม การบริจาคเงินช่วยเหลือกรณีต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ในปี 2565 (ครั้ง)</li> </ul>	1 กิจกรรม	1 กิจกรรม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดซื้อจัดจ้างสินค้า/บริการ ในกลุ่ม SME เพื่อยกระดับ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจชุมชนอย่างน้อยร้อยละ 30 ของงบประมาณ (ร้อยละ)</li> </ul>	ร้อยละ 30	มีการจัดซื้อจัดจ้างสินค้า/บริการ ในกลุ่ม SME

## การเบิกใช้งบประมาณ ม.ค-ธ.ค.2565

ม.ค. – ธ.ค. 2565 มีกรอบการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งสิ้น 363.46 ล้านบาท คิดเป็น 74.82% ของงบประมาณที่ได้รับทั้งสิ้น 485.81 ล้านบาท



## โครงการที่สำคัญประจำปี 2565

บริษัท บริหารสินทรัพย์ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด (บสอ.) มีการลงทุนเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ระยะยาวของ บสอ. ให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยภายในปี 2565 มีโครงการที่สำคัญรายละเอียด ดังนี้



01

### งานมหกรรมใกล้เกลี่ยหนี้ กับกรมบังคับคดี

เพิ่มโอกาสในการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้กับลูกหนี้และจัดเก็บหนี้ได้เพิ่มขึ้น ตลอดจนลดขั้นตอน ลดเวลา และลดค่าใช้จ่ายในการบังคับคดี หากมีการใกล้เกลี่ยได้สำเร็จ รวมจัดกิจกรรม 11 ครั้ง ลูกค้าเข้าร่วมกิจกรรม 252 ราย จำนวนใกล้เกลี่ย 93.95 ล้านบาท รวมชำระแล้ว 14.52 ล้านบาท

02

### โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Network

ขยายแผนการดำเนินงานโดยจะเริ่มดำเนินงานปี 2566

03

### โครงการ Office Automation

วันที่ 1 มี.ค. 2565 นำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ (e-saraban) มาใช้งานจริง

04

### โครงการจัดหาระบบ E-mail

วันที่ 1 มี.ค. 2565 ได้ปรับปรุงระบบอีเมลจากระบบ Mail Go Thai ไปเป็นระบบ Microsoft Office 365

05

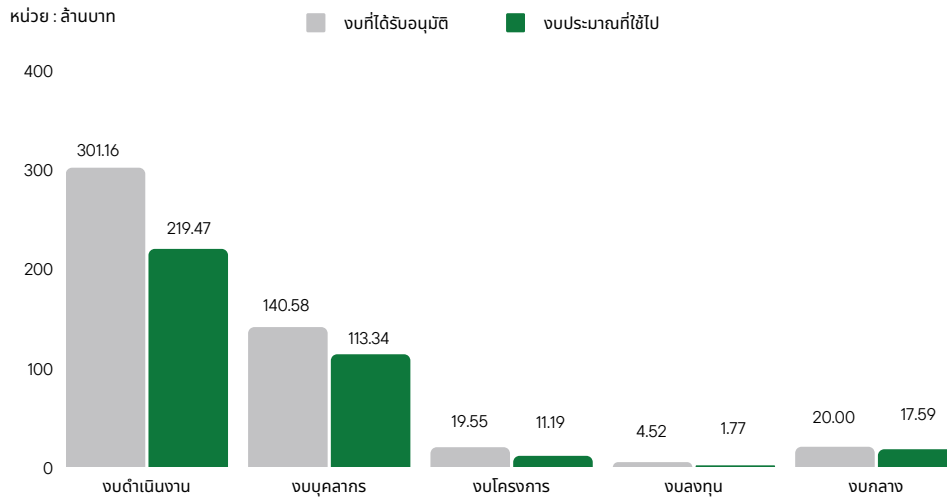
### โครงการจ้างวิเคราะห์พัฒนาระบบป้องกันความปลอดภัย

ขยายแผนการดำเนินงานโดยจะเริ่มดำเนินงานปี 2566



## การเบิกใช้งบประมาณประจำปี 2565

ม.ค. – ธ.ค. 2565 มีกรอบการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งสิ้น 363.46 ล้านบาท คิดเป็น 74.82% ของงบประมาณที่ได้รับทั้งสิ้น 485.81 ล้านบาท



- ปัญหา/อุปสรรค :**
1. จากการพัฒนาตัวของเศรษฐกิจไทยหลังโควิด-19 และผลการดำเนินงานที่สูงกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้ประมาณการรายจ่ายที่ตั้งไว้บางประเภทไม่เพียงพอ เช่น ภาษีธุรกิจเฉพาะ รวมถึง ค่าใช้จ่ายที่ผันแปรกับผลการดำเนินงาน
  2. งบประมาณโครงการมีการปรับเปลี่ยนแผนงานให้เหมาะสมกับการทำงานมากขึ้น

- ข้อเสนอแนะ :**
1. ควรวางแผนการตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีในแต่ละหมวดให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ
  2. ควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปตามแผนงานที่ปรับเปลี่ยน