

แผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2567 – 2571) และ แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 ฉบับปรับปรุง

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สำนักงานธนานุเคราะห์

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสธค. เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสธค. มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

ดังนั้น สธค. จึงจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 และกรอบแผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง (ปีงบประมาณ 2567 –2571) ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบจากการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมถึงคณะกรรมการอำนวยการของสำนักงานธนานุเคราะห์

ฝ่ายพัฒนาองค์กร ขอขอบคุณ คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการระดมความคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับปรับปรุง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าว ของสำนักงานธนานุเคราะห์ฉบับนี้ จะส่งผลให้การดำเนินงานของสธค. สามารบริหารจัดการลดความเสี่ยง รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร
พฤษภาคม 2567

สารบัญ

		หน้า
บทที่1	บทนำ	1
	1.1 หลักการและเหตุผล	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2
	1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.	3
	1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.	5
	1.5 นโยบายการบูรณาการ GRC	7
	- การทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC	10
	- ความสำคัญ	12
	- เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2567	12
	- แนวทางการบริหารจัดการกำกับดูแลกิจการที่ดี	12
	- การสื่อสารและการมีส่วนร่วม	13
	- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	13
	- การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น	14
	- การบริหารความเสี่ยง	15
	- การมีส่วนร่วม	16
	- แนวทางการปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	16
	- หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ด้าน GRC ระดับองค์กร	16
	- แนวทางการดำเนินการสำรวจ ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนัก	17
	- ผลลัพธ์ (Outcome)	18
	- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	18
	- นโยบายการควบคุมภายใน	19
	- นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	20
	1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	21
	1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	23
	1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง	27

(ต่อ) **หน้า**

บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย **28**

2.1 วิสัยทัศน์ 28

2.2 พันธกิจ 28

2.3 ค่านิยมองค์กร 28

2.4 วัฒนธรรมองค์กร 29

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) 30

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) 32

2.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร 32

2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 35

2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver) 37

2.10 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร 44

2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning) 47

บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน 50

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก 50

- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis) 102
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis) 103

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 104

3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) 148

3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) 152

3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2567–2571) 156

- ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 156
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 156
- แผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2567 158

(ต่อ) **หน้า**

- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan) 160
- ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2567 162
- ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2567 162
- การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 163

3.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 165
- ภาพรวมการดำเนินงาน 165
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.) ประจำปีบัญชี 2566 170

บทที่ 4 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง 171

4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification) 171

4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk) 172

4.3 ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk) 174

4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 174

4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่ 176

4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) 178

4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2567 178

4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567 217

4.9 กรอบแนวทางการเชื่องโยงแผนยุทธศาสตร์องค์เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 219

4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค. 220
- ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธ์ศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2567 220
- ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร 224

4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง 226

4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 229

4.13 ตาราง : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2567 230

(ต่อ) **หน้า**

4.14 การประเมินความเสี่ยง 231

- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) 231
- ตารางสรุปผลการทบทวนจากบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2567 233
- ตารางสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 238

4.15 การประเมินความเสี่ยง 244

- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(Key Risk Indicator) 244
- แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค. 246

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

- สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง 247

Risk Appetite / Risk Tolerance 2567

- การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) 247

4.16 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) 248

4.17 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง 249

- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: มูลค่ารับจำนำรวม/กำไรสุทธิ
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: การเบิกจ่ายงบลงทุน
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย/กฎระเบียบ
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

4.18 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง 252

- แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) 253
- ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย 253

4.19 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) 253

4.20 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T) 253

4.21 ตารางการตอบสนองความเสี่ยง (4T) 254

4.22 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง 257

(ต่อ) **หน้า**

4.23 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit) 262
4.24 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด 266
4.25 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2566 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร) 279
4.26 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร) 280

บทที่ 5 การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ 281
5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map) 282
5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ 282
5.3 กระบวนกวนการจัดทำ Risk Correlation Map 283
5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง 284
5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สธค. ประจำปีงบประมาณ 2567 286
5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map) 287
5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567 288
5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation) 289
5.9 Value Enhancement & Value Creation 290
- โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 291
- Value Driver & Risk Driver 293

บทที่ 6 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 302
6.1 ตารางปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2567 302
6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 307

ภาคผนวก 322
- คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ
- คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 ของ สธค.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สธค. เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาภาคบริการทางการเงิน สังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีพันธกิจหลักตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชน ด้วยการรับจำนำ มีการนำแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตาม พระราชบัญญัติการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวนที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้องค์กรมีความเป็นธรรมมาภิบาล โดยสธค. ได้มีการกำหนดนโยบาย กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ทั้งในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน มีการกำหนดประเภทความเสี่ยง กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารความรู้ความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับให้เกิดเป็นความตระหนักจนเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk culture) มาตั้งแต่ปี 2546 ทั้งนี้กรอบและแนวทางที่นำมาใช้ สธค.ได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2004 ปัจจุบันได้ยกระดับเป็น COSO – ERM: 2017 และมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2013 รวมทั้งกรอบและแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวดการบริหารความเสี่ยง (SEAM: RM) ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดย TRIS เป็นผู้กำหนด ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของ สธค. บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในปี 2564 ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ได้มีการทบทวนและใช้ระบบการประเมินผล การดำเนินงานระบบใหม่ ทั้งนี้ กำหนดกรอบการประเมินผลเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

1. ส่วน Key Performance Area (Result) พิจารณาจาก

(1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (National Policy, Strategic Plan, Initiatives)

(2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงินโดยเป็นการประเมินผลผ่านการแปลงยุทธศาสตร์/นโยบาย, Vision, Mission, และประเด็นปรับปรุงที่สำคัญจาก Core Business Enablers มาเป็นKPI (Key Performance Indicators)

2. ส่วน Core Business Enablers พิจารณาจาก 8 ด้านประกอบด้วย

(1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

(2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

(6) การบริหารทุนมนุษย์

(7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม

(8) การตรวจสอบภายใน

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเกณฑ์การประเมินผลหัวข้อหนึ่งในส่วนของ Core Business Enablers สำนักงานธนานุเคราะห์ จะต้องเริ่มใช้ระบบการประเมินผลดังกล่าว ในปีงบประมาณ 2564 เป็นปีแรกตามแนวทางที่สคร.กำหนด ประกอบกับสำนักงานธนานุเคราะห์เป็นรัฐวิสาหกิจ ด้านสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505 มีภารกิจในการให้บริการ เป็นโรงรับจำนำ หมายความว่า สถานที่รับจำนำซึ่งประกอบการรับจำนำสิ่งของเป็นประกันหนี้เงินกู้เป็นปกติธุระแต่ละรายมีจำนวนเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาท เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน ปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพการดำเนินงานและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ สธค. รับผิดชอบเปิดสาขาให้เปิด สถานธนานุเคราะห์ จำนวนทั้งสิ้น 44 สาขา ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 33 สาขา สาขาภูมิภาค (ต่างจังหวัด) จำนวน 11 สาขา ทั้งนี้ สธค.ยังคงต้องพัฒนาการดำเนินงาน การหารายได้ การพัฒนาและรักษาบุคลากร และด้านอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า สธค. สามารถบรรลุในภารกิจที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มอบหมาย ทั้งในด้านการให้บริการรับจำนำ และด้านสังคมเป็นอย่างดี ตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505

ทั้งนี้ เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสธค.ได้ในระยะยาว และช่วยให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยและควบคุมภายใน

1. เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.

ในปีพ.ศ. 2561 คณะกรรมการโดยข้อเสนอของคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ให้ความเห็นชอบ ในการให้ สธค.ใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามกรอบและมาตรฐานของ COSO – ERM version 2017 ที่มีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการจัดการกลยุทธ์ โดยกำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงซึ่งเดิมมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ข้อมูลและการสื่อสาร และการติดตามรายงานผล เหลือ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเป็นธรรมมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดย สธค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิผลขึ้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy and objective-setting) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์จะมีกระบวนการดำเนินงานควบคู่กันไป การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการจัดการความเสี่ยงให้ประสานกลมกลืนกับการจัดการยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะหากมีความเข้าใจและมีการระบุประเมินและการตอบสนองความเสี่ยงเป็นพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว จะส่งผลให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและการจัดการยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิภาพ

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้ องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควรเลือกวิธีการตอบสนอง และวิเคราะห์ความเสี่ยงให้อยู่ในรูป Portfolio view of risk เพื่อเป็นรูปแบบรายงานเสนอให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบ จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and revision) การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการยุทธศาสตร์เป็นเรื่องปกติ หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยหากนำผลจากการบริหารความเสี่ยงมาพิจารณาในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนการปรับปรุงเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและถูกสถานการณ์ ถูกจังหวะเวลาที่เหมาะสม

5. ข้อมูล การสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication, and reporting) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่องการเข้าถึงข้อมูลภายในและภายนอก และการถ่ายทอด รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิผล และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

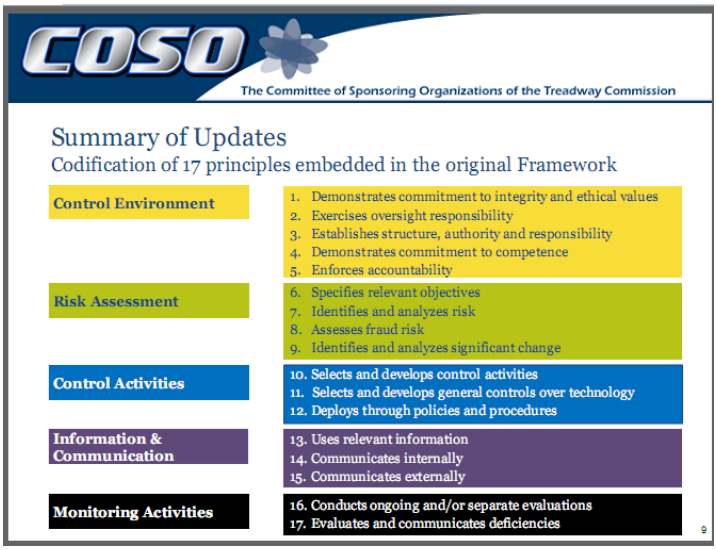
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



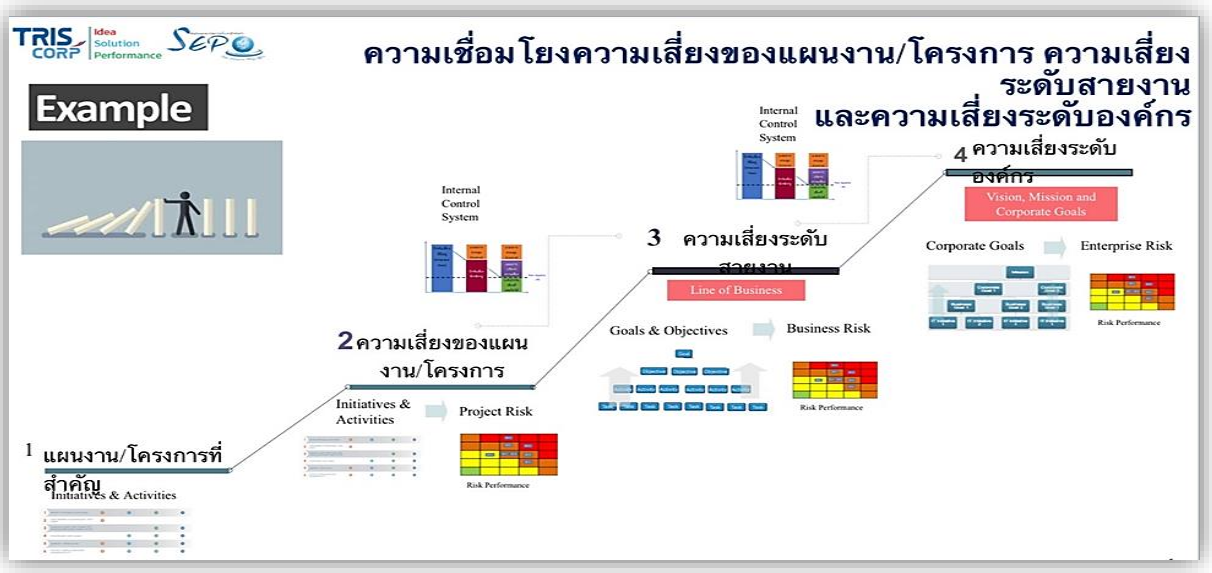
สำหรับการควบคุมภายใน สธค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม COSO – ERM 2013 ซึ่งได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนงาน การควบคุมกิจกรรม การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และการกำกับติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (Functional risk & control management) ตามแผนรูปที่ 2

แผนภาพกรอบและแนวทางการวบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สธค. กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM) โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ ร่วมทั้งการบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงานและความเสี่ยงระดับองค์กร

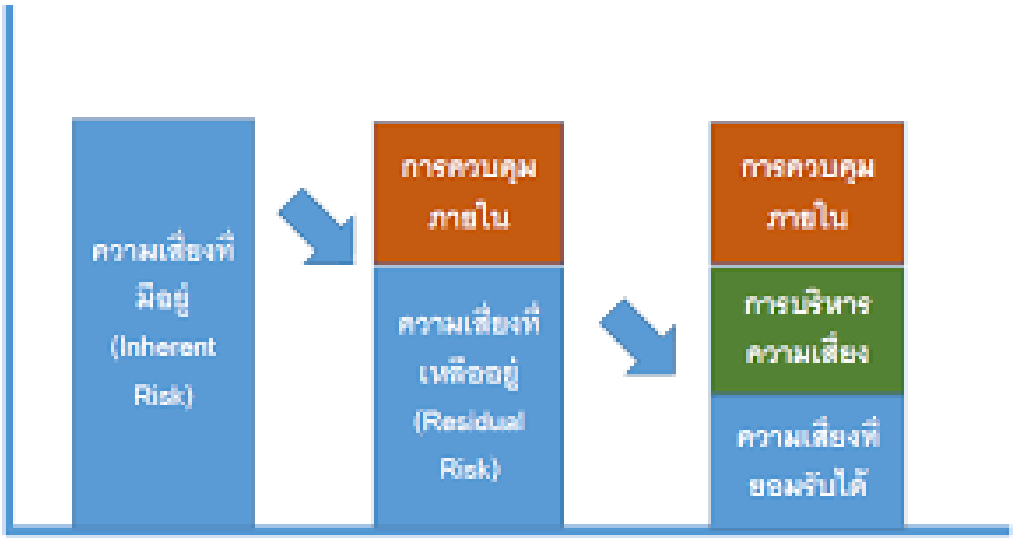


1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากการที่ สธค. ใช้กรอบแนวทางตาม COSO –ERM :2017 และ COSO –ERM 2013 เป็นหลักการในการดำเนินงาน สธค. จึงกำหนดประเภทของการบริหารความเสี่ยง เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance : C) โดยมีเป้าหมายเพื่อควบคุมและลดระดับความเสี่ยงโดยใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง การมีระบบควบคุมภายในรัดกุมสมเหตุสมผล ในการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นใหม่ (Inherent risk) ให้มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual risk) ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk acceptance) สนับสนุนให้การดำเนินงานทุกระดับทั้งในระดับส่วนงาน โครงการและภาพรวมขององค์กร บรรลุเป้าหมาย ตามแผนภาพด้านล่าง

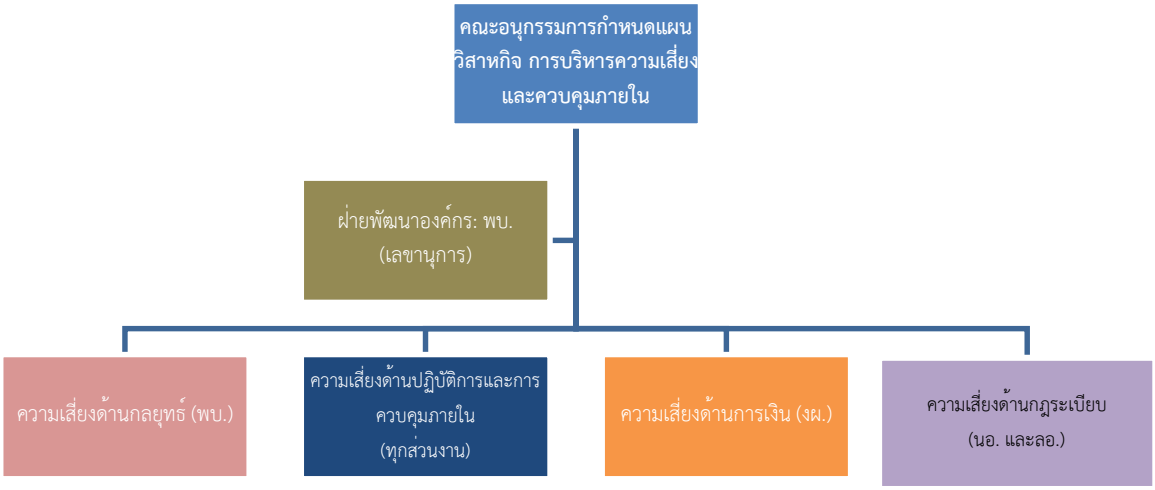
แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สธค. กำหนดให้ทุกส่วนงาน เป็นเจ้าภาพบริหารความเสี่ยง(Risk owner) เพื่อจัดการความเสี่ยงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ(Risk area) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการกำหนดให้มีอนุกรรมการยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นคณะกรรมการหลักในการกำหนด ทบทวนโยบาย กลยุทธ์ แนวทาง การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของเจ้าภาพหลักได้แก่ เจ้าภาพความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ภายใต้การกำกับของคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพโครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



1.5 นโยบายการบรูณาการระหว่างการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

ทั้งนี้ สำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และได้นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ อนุมัติเห็นชอบเรื่องการทบทวนนโยบายการบรูณาการระหว่างการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและให้ประกาศแจ้งเวียนเพื่อให้พนักงานรับรู้ รับทราบและปฏิบัติตามต่อไป มติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ เห็นชอบเมื่อคร่าวประชุมครั้งที่ 12 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 29 สิงหาคม 2566 เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สธค. จึงกำหนดนโยบายไว้ดังนี้

1.นโยบายการบรูณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเจตนารมณ์และกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

หลักการ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับ หรือความเสียหาย การถูกลงโทษ และการให้ข้อมูลที่เชื่อได้ และทันเวลา เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำจำกัดความ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง และผสมผสานการดำเนินการขององค์ประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เหมาะสมน่าเชื่อถือ และทันกาลแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อช่วยลดความสูญเสียและเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กร

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงานสอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางการปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

2. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มอบนโยบายกำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

4. คณะทำงานบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของ สธค. กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงานรวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC

5. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

การบูรณาการ GRC

หลักการสำคัญของ GRC คือ การนำองค์ประกอบย่อยของการกำกับดูแลกิจการ(Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Compliance : C) ไปดำเนินการในทุกกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้ทรัพยากรที่มีให้มีประสิทธิภาพ ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการทำงาน มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน ซึ่งแสดงเป็นภาพองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C ได้ดังนี้

ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C



จาก GRC Capability Model และภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ข้างต้น เห็นได้ว่า GRC Elements ประกอบด้วยองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ (Governance : G) การบริหารความเสี่ยง (Risk management : R) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) ที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหาร จัดการ กระบวนการทำงาน แผนงาน โครงการ และภายในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ อีก ดังนี้

1) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ประกอบด้วย

- ☐ กลยุทธ์และบริบทขององค์กร เช่น วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ข้อกำหนด กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น
- ☐ นโยบาย แผนงาน มาตรฐานการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ☐ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ระบบติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น
- ☐ การจัดการอุบัติการณ์ เช่น ข้อร้องเรียน เหตุฉุกเฉิน ภัยพิบัติ เป็นต้น

2) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) ประกอบด้วย

- ☐ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ☐ ระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง ระบบแจ้งเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS)
- ☐ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

3) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย

- ☐ กฎ ระเบียบ ในการปฏิบัติงานขององค์กร
- ☐ กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ดี
- ☐ ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และกิจกรรมการควบคุม (Control activities)

4) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเชื่อมโยงการกำกับดูแลกิจการ (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์) กับการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนด Risk Appetite ให้เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์นั้น การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยการกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control activities) และกิจกรรมการตอบสนองความเสี่ยง (Risk response) ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดต่าง ๆ (conformity) ที่สนับสนุนให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้ตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้ได้ เป็นต้น

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

1. กรณีพบว่านโยบายการบูรณาการ GRC ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน คณะทำงานบูรณาการ GRC ต้องพิจารณาทบทวน นำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน และคณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และธรรมาภิบาล ผ่านคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC

2. คณะทำงานบูรณาการ GRC จะพิจารณาทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ทุกปีโดยนำเสนอผ่าน คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน พิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร ได้ดำเนินการส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน GRC ,BCM ,BCP คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 และประกาศนโยบาย GRC ,BCM ,RM&IC ประกาศแจ้งเวียน ณ วันที่ 2 ตุลาคม 2567 ให้เป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการรับผิดชอบงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามกรอบ ตามแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์องค์กร และเป็นไปตามคู่มือ SE-AM และเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ SE-AM ด้าน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC) หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร หัวข้อย่อย เรื่องการจัดทำนโยบาย GRC คู่มือการบูรณาการ แนวทางการดำเนินงาน การจัดการฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การวัดผลการดำเนินงานด้าน GRC รวมถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงาน นั้น

ในการนี้ ฝ่ายเลขานุการ ได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เพื่อให้เป็นรูปธรรมชัดเจน กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลลัพธ์ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืน จากแนวทาง GRC ดังนี้

1.นำเสนอต่อที่ประชุมคณะทำงานการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567 มติเห็นชอบการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk &Compliance: GRC) ประจำปีงบประมาณ 2567

2.นำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 2 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 มติเห็นชอบแนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk &Compliance: GRC) ประจำปีงบประมาณ 2567 และให้ปรับแก้ไขนำข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ โดยสรุปมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงานธนานุเคราะห์ ถือปฏิบัติและจัดให้เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายที่เกี่ยวข้องขององค์กร และให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐวิสาหกิจและมาตฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อแสดงให้เห็นว่าสธค. มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ การแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จึงมีการแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ 246/2566 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2566 **แต่งตั้งคณะทำงานการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance)** สำเนาคำสั่งแจ้งเวียนตามหนังสือที่ พม 5201/ว9112 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2566

2. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้จัดทำประกาศสำนักงานธนานุเคราะห์ เรื่องนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้มีแนวทางการกำกับดูแลเพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผู้บริหาร และพนักงานทุกท่านให้ความสำคัญกับนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีการทบทวนนโยบาย ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ และนำแจ้งเป็นประกาศนโยบายการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ตามหนังสือที่ พม 5201/ว 9115 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2567

3. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการทบทวนคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เพื่อให้เกิดความมั่นใจ เชื่อมั่น น่าเชื่อถือ และสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กรได้ ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคู่มือ GRC มีรายละเอียดที่สำคัญ ประกอบได้ด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของ GRC
ส่วนที่ 2 โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ : GRC
ส่วนที่ 3 แนวทางส่งเสริมการบูรณาการ GRC
ส่วนที่ 4 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ

ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะทำงาน GRC เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567 มีมติเห็นชอบและให้แจ้งเวียนเล่มคู่มือ GRC โดยให้สื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างทั่วถึง

4. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เพื่อให้เป็นรูปธรรมชัดเจน กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลลัพธ์ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืน จากแนวทาง GRC โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ความสำคัญ

สธค.มุ่งหวังเป็นองค์กรที่เติมเต็มโอกาส เพื่อทุกการเติบโต และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการ การบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องตามกฎหมาย (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกับเสริมสร้างรากฐานให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.2 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2567

	เป้าหมาย ปี 2567	**ตัวชี้วัด**
1	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้รับทราบคู่มือ GRC นโยบาย GRC	100%
2	ไม่มีการรายงานทุจริตหรือจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	ไม่พบ
3	พนักงานทุกคนต้องจัดทำแบบเปิดเผยรายการที่อาจมีความขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์กร	100%
4	สื่อสารเพื่อผลักดันนโยบาย Compliance อย่างน้อย 2 ช่องทาง ภายในปีงบประมาณ 2567	100%

4.3 แนวทางการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสธค. มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ที่ดีให้แก่ประชาชน และคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินงาน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (CG) และนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อใช้สื่อสารและเป็นแนวทางให้กับพนักงาน ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบ นโยบายและคู่มือนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ข้อกำหนดและกฎหมาย เช่น หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ.2562 เป็นต้น ทั้งนี้คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้รับการทบทวนเนื้อหาและรายละเอียดในทุกปี เพื่อให้แน่ใจว่าแนวการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสธค. เป็นไปอย่างถูกต้องและทันสมัย

สธค. ยังแสดงถึงจุดยืนในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันด้วยการประกาศเจตนารมณ์เป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Private Sector Collective Action against Corruption: CAC) เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2566 ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณารับรองเข้าร่วมเป็นสมาชิก อีกทั้งยังแสดงเจตนารมณ์ในการสนับสนุนให้พันธมิตรทางธุรกิจเป็นภาคีเครือข่าย เพื่อต่อต้านการทุจริต การติดสินบน และคอร์รัปชั่น

4.4 การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Engagement) ด้าน GRC ให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ สธค.ได้จัดทำและเผยแพร่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือคู่มือ CG เพื่อส่งเสริมแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจถึงแนวปฏิบัติตามคู่มือฯ โดยมีการสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทราบตั้งแต่การปฐมนิเทศกรรมการและพนักงานใหม่ ว่าสธค.กำหนดให้พนักงานทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ โดยให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนลงนาม รับทราบนโยบายและคู่มือดังกล่าว เป็นลายลักษณ์อักษรทุกคน เพื่อให้คำมั่นว่าจะปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางของสธค. และจัดให้มีการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับ GRC ได้แก่ หลักสูตร E-Learning การกำกับดูแลกิจการที่ดี การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และหลักสูตร Internal Control & Risk Management เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามข้อกฎหมาย การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค.ได้จัดทำและเผยแพร่ เล่มคู่มือการปฏิบัติงาน เล่มแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับองค์กร รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุกเดือน โดยสร้างการรับรู้ผ่าน google from ต่าง ๆ

4.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อีกทั้งได้กำหนดเป้าหมายการเป็น “Zero Non-Compliance” กล่าวคือ สธค.จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับอย่างเคร่งครัด โดยบุคลากรของสธค.จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมจรรยาบรรณและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน หากพบว่ามีการละเมิดนโยบายดังกล่าวและพิสูจน์ได้ว่ามีความผิดอาจถูกลงโทษทางวินัย รวมถึงได้รับผลกระทบต่อค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการยกเลิกการจ้าง และการพิจารณาบทลงโทษตามขั้นตอนทางกฎหมาย

1. ดำเนินการรวบรวมกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งาน รวมถึงติดตามกฎหมายใหม่ที่มีการประกาศใช้ และสื่อความให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. สื่อความนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบองค์กร เพื่อเป็นแนวทางและกรอบการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบ อันเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังบุคลากรให้ยึดมั่นเป็นแนวทางในการทำงาน ทั้งนี้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการปฏิบัติ

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม หรือ เรียกว่า Lines of Defense ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการ (1st Line of Defense) มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย หน่วยงานกำกับกฎหมายและหน่วยประสานงานในกำกับดูแล (2nd Line of Defense) มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนกำกับดูแล ให้คำปรึกษา และหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัท (3rd Line

of Defense) ทำหน้าที่ตรวจสอบกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่เป็น 1st Line of Defense และ 2nd Line of Defense ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ในปี 2567 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแนวร่วมในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Alliance) โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน Compliance ให้แข็งแกร่ง คณะทำงานประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนข้อมูลเพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่าง 1st Line of Defense และ 2nd Line of Defense ในการรวบรวมกฎหมายและประเมินความสอดคล้องตามกฎหมาย ตลอดจนจัดทำรายงานการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมาย (Non – Compliance / NC) เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขไม่ให้เกิดซ้ำ

4.6 การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น

รับจำนำ

- กระบวนการรับจำนำ
- กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น
- กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์
- กระบวนการผ่อนต้น
- กระบวนการเพิ่มเงินต้น
- กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์
- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ

ขายทรัพย์หลุด

- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ
- กระบวนการจัดการประมูลทรัพย์หลุดจำนำ
- กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพย์หลุดจำนำ

จัดหาเงินทุน

- กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน
- กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจำนำให้สถานธนานุเคราะห์
- กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจำนำจากสถานธนานุเคราะห์

สธค. มีช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตและคอร์รัปชั่น รวมถึงการร้องเรียนด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณที่หลากหลายสำหรับพนักงานและบุคคลภายนอก โดยสามารถแจ้งเบาะแสผ่านช่องทางจดหมายธรรมดา ถึง ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาล กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ผู้จัดการส่วนนิติการ รวมถึงผ่านช่องทางอีเมล Support@pawn.co.th หรือช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชันบนเว็บไซต์ https://www.pawn.co.th/#/report-complaint ของสธค.โดยในปี 2566 มีจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตที่ได้รับแจ้ง ดังนี้

หน่วย : ครั้ง

หัวข้อ ประเภทเรื่องร้องเรียนที่พบการกระทำผิด	2563	2564	2565	2566
เรื่องคอร์รัปชั่น	0	0	0	0
เรื่องผิดวินัย	0	1	1	1

4.7 การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานในปัจจุบันมีความท้าทายที่มากขึ้น ทั้งในภาพของการแข่งขันในตลาด วิกฤตการณ์และการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรของสธค. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการเพิ่มมูลค่าเพื่อรักษาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่อไปในอนาคต สธค.จึงจัดตั้งโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และช่วยผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

<u>ประเด็นความเสี่ยงองค์กร</u>

ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจากสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2567 ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยความเสี่ยงที่สำคัญในปี 2567 ได้แก่ สถานการณ์เศรษฐกิจ แนวโน้มเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยและความผันผวนของราคาทองคำ คู่แข่ง เทคโนโลยี Cybersecurity สภาพคล่องทางการเงิน การบังคับใช้กฎหมายใหม่ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต สรุปเป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและธุรกิจ (Operational and Business Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk)

สธค. ได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงและจัดทำมาตรการลดความเสี่ยงเพิ่มเติม จนสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ มีความผันผวนรุนแรง โดยเฉพาะสถานการณ์ราคาทองคำในตลาดโลก สธค.จึงมีการจำลองเหตุการณ์ เพื่อทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Test) และมีการจัดทำแผนลดผลกระทบ (Mitigation Plan) รวมทั้งการจัดทำแผนป้องกันและตอบสนองเหตุฉุกเฉิน แผนฟื้นฟูและจัดการผลกระทบ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ของกระบวนการสำคัญทางธุรกิจและครอบคลุมทุกสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง อีกทั้งมีการทบทวนแผนและฝึกซ้อมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั้งองค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

4.8 การมีส่วนร่วม (Engagement)

สธค. กำหนดความรับผิดชอบต่อความเสี่ยง (Accountability) โดยผู้บริหารและพนักงานตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Ownership of Risk) มีการเปิดรับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนและความเสี่ยง มีการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการวิเคราะห์การลงทุน ให้มีการประเมินความเสี่ยงและจัดเตรียมแผนรองรับ Mitigation Plan เพื่อลดผลกระทบจากการลงทุนอีกด้วย ในการรายงานความเสี่ยง มีกระบวนการยกระดับปัญหา (Escalation Process) หากพบความเสี่ยงที่เกินกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร ทั้งนี้ กำหนดช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเบาะแสหรือรายงานในกรณีพบเหตุการณ์ผิดปกติที่เป็นความเสี่ยงและอาจนำไปสู่ผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานหรือต่อองค์กรได้

5. แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เกี่ยวกับการบูรณาการ GRC

5.1 ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

5.2 ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนวปฏิบัติ 1 บทบาทสำคัญของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ

แนวปฏิบัติ 2 GRC (Governance Risk and Compliance) Building Blocks

แนวปฏิบัติ 3 การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย

แนวปฏิบัติ 4 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยต่อ GRC

6. หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ด้าน GRC ระดับองค์กร

เกณฑ์/ตัวชี้วัด	คะแนน
<u>เกณฑ์ที่ 1</u> การกำกับดูแลด้านความโปร่งใส (Governance : G)	
1.1 การจัดทำสรุปผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละ 5
1.2 การประกาศเผยแพร่รายละเอียดการจัดซื้อจัดจ้างทุกวงเงินในเว็บไซต์ (e-GP)	ร้อยละ 5
1.3 การบริหารจัดการการแจ้งเบาะแสทุจริตประพฤติมิชอบ	ร้อยละ 5
1.4 การสำรวจการรับรู้ของพนักงานต่อการปฏิบัติงานด้านความโปร่งใส และการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	ร้อยละ 5
1.5 การดำเนินการขับเคลื่อน นโยบาย No Gift Policy จากการปฏิบัติหน้าที่	ร้อยละ 5
<u>เกณฑ์ที่ 2</u> การบริหารความเสี่ยง (Risk : R)	
2.1 ด้านธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	ร้อยละ 5
2.2 การจัดทำแผนและทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Performance and Review & Revision)	ร้อยละ 10
2.3 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	ร้อยละ 5
2.4 การดำเนินการตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM)	ร้อยละ 5
<u>เกณฑ์ที่ 3</u> การประเมินการควบคุมภายใน ประจำปีงบแรกมาณ 2567 (Internal Control : IC)	
3.1 การประเมิน CSA ตามแนวทางการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment)	ร้อยละ 5
3.2 ความครบถ้วนของการดำเนินการของคณะอนุกรรมการฯ	ร้อยละ 5
3.3 แสดงความเชื่อมโยงระหว่างรายงาน แบบปค.4 และแบบปค.5	ร้อยละ 10
3.4 การจัดทำแผนควบคุมภายใน ระดับสายงาน โดยนำข้อมูลการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการพิจารณา	ร้อยละ 5

เกณฑ์/ตัวชี้วัด	คะแนน
<u>เกณฑ์ที่ 4</u> การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance : C) 4.1 ช่องทางรับแจ้งเหตุเมื่อพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ร้อยละ 5
4.2 การรวบรวม และวิเคราะห์สาเหตุการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พร้อมกำหนดมาตรการป้องกันรอบระยะเวลา 6 เดือน และ 12 เดือน	ร้อยละ 10
4.3 การติดตามผลมาตรการตามตัวชี้วัดที่ 4.2	ร้อยละ 10
คะแนนรวม	**ร้อยละ 100**

7. แนวทางการดำเนินการสำรวจ ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักของผู้บริหาร และพนักงาน ครอบคลุมกระบวนการ GRC

สำนักงานธนานุเคราะห์ จึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสาร การสร้างความตระหนัก และแบบสำรวจการรับรู้ การจัดทำแบบสำรวจ การรับรู้ รับทราบ ทัศคนติของพนักงานทุกระดับ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร พนักงานของสธค. ด้วยวิธีทาโร่ยามาเน่ เป็นวิธีการคำนวณเพื่อหากลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับการสำรวจ วิธีการคำนวณนี้จะทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มากจนเกินไป จนทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ และไม่น้อยจนเกินไปจนทำให้ข้อมูลที่ได้มีความ คลาดเคลื่อน นั่นหมายความว่า มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ จัดทำแบบสำรวจด้วยวิธี Google Forms เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของแผน ECO ของสธค. ลดใช้ทรัพยากรกระดาษที่ไม่จำเป็นด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ สธค.ได้จัดทำการสำรวจ เพื่อให้การดำเนินงานด้าน GRC ของสธค. สะท้อนการบูรณาการร่วมกัน รวมทั้งสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจ ทิศทางองค์กร ทัศนคติ การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และความตระหนักของบุคลากร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยเชื่อมโยงกันผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตอบแบบสำรวจดังกล่าว ซึ่งส่วนบริหารความเสี่ยงฯ ได้มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

<u>1. การจัดทำสื่อรูปแบบภาพ INFO และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ภายใน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน GRC ของ สธค. ดังนี้</u>

1.1 เว็บไซต์ภายนอก สธค. pawn.co.th

1.2 Facebook สธค. โรงรับจำนำของรัฐ

1.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ภายใน สธค. oc.pawn.co.th

1.4 ระบบหนังสือเวียน

1.5 ระบบศูนย์การเรียนรู้ km.pawn.co.th

1.6 line กลุ่มครอบครัว สธค.

2. การจัดทำแบบสำรวจ การรับรู้ รับทราบ ทัศคนติของพนักงานทุกระดับ โดยมีแนวทางสำรวจพนักงานภายในสำนักงานธนานุเคราะห์แบ่งเป็น 7 หัวข้อหลัก ประกอบด้วย แบบสำรวจด้านพฤติกรรม ด้านทัศนคติ และด้านการรับรู้ตามหัวข้อดังนี้

2.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 แบบสอบถามพฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

2.3 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการควบคุมภายใน (Internal Control)

2.4 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance)

2.5 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

2.6 แบบสำรวจทัศนคติด้าน GRC

2.7 แบบสำรวจช่องทางการรับรู้ด้าน GRC

8. ผลลัพธ์ (outcome) การดำเนินงานด้าน GRC ของสธค.

8.1 สามารถลดข้อร้องเรียนจากการกระทำทุจริต หรือประพฤติมิชอบ ด้วยแนวทางของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามข้อกำหนด

8.2 สามารถนำข้อมูล Risk Universe มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากขึ้น และนำมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ชัดเจน

8.3 สามารถส่งเสริมแต่ละส่วนงานให้ทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

8.4 สามารถ Update เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

8.5 สามารถลดความซับซ้อนและเพิ่มความถูกต้องของการตรวจสอบภายใน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

1. สธค.จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร

2. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระและมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)

4. คณะกรรมการอำนวยการ สธค.ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

5. สธค. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

6. สธค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ

7. สธค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิผล

8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. สธค. มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่า มีระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้

3. ส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้ มีความตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง

4. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มและการจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

นโยบายการควบคุมภายใน

1. ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013

2. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์กร

3. ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ทั้งนี้ เนื่องจากตามหลักการของ COSO-ERM: 2017 การบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการดูแลการกำกับการปฏิบัติการกฎเกณฑ์ (Compliance) สธค.จึงกำหนดนโยบาย GRC เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบูรณาการดำเนินงานขึ้น

นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก โดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงและภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่อาจคุกคามความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการกำหนดให้มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และการจัดทำแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองและบรรเทาผลกระทบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกทางหนึ่ง จึงเห็นควรกำหนดเป็นนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ดังนี้

1. กำหนดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐานสากล รวมถึงจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานปฏิบัติตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มีการซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนและทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

2. ให้มีการจัดการความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่กระทบต่อการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สธค. เผชิญอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

3. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และภาพรวมโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีวัฒนธรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงของสธค.

4. ให้มีระบบรายงานความเสี่ยงที่กระทบต่อการทำธุรกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ให้มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่ต้องกอบกู้ตามกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องและรักษาคุณค่าขององค์กรตามพันธกิจ และตามนโยบายขององค์กร

6. ให้มีการทดสอบวิกฤติที่ระบุถึงความถี่และสาระสำคัญของการทดสอบ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งกรณีที่ทำเป็นประจำและตามสถานการณ์ที่นำไปสู่การทดสอบแบบเฉพาะกิจ

7. ให้รายงานข้อมูลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสถานะความเสี่ยงตามประเภท โดยให้คำนึงถึงกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ สธค. ซึ่งต้องจัดให้มีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่พร้อมให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา

1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สธค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค.(ตามกรอบของ SIPOC)



ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อแนะนำ ของส่วนงานที่ดูแลกำกับ มาปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน

2. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสธค. ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ของทางการ และของผู้ดูแลกับ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ผลการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางการใช้ เครื่องมือในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

3. การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ระบุหาปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง จำแนกประเภทความเสี่ยง หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ ด้วยกัน จนสามารถได้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์เชิงแผนที่ความเสี่ยงองค์กร (Risk map)

4. การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการกลยุทธ์ โดยมีการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และผลกระทบจากความเสี่ยง มาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์ กับโอกาส ความท้าท้าย ภัยคุกคาม จุดบอด ที่จะกระทบต่อยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนจัดการยุทธศาสตร์ของสธค. นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ ยังมีกำหนดระดับความเสี่ยงทั้งระดับที่เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Appetite level) และระดับความทนทานที่ยอมรับได้ (Tolerance level) และมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์.โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อมั่นใจระดับหนึ่งว่าจะดูแลระดับความเสี่ยงของสธค.ให้อยู่ในระดับที่รับได้

5. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หลังจากที่แผนบริหารความเสี่ยงและแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้รับความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการสธค.แล้ว จะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอด ปัจจัยเสี่ยง เพดานความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงได้นำไปสู่การจัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำเป็นกรอบในการจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน ด้วยกระบวนการ CSA

6. การติดตามและทบทวนความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจะมีเจ้าภาพความเสี่ยง รวมทั้งทุกส่วนงานจะต้องมีการจัดการความเสี่ยงของตนเอง มีการทบทวน ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และระดับความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการรายงานความเสี่ยง และมีการรายงานให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ สธค. ได้ทราบพิจารณาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่รับได้ และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมาย

1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง (Terms & Definitions)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น

Risk Assessment หมายถึง กระบวนการ identification , Analysis ,Evaluation ความเสี่ยง

Risk Criteria หมายถึง เกณฑ์การประเมินความสำคัญของความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร และบริบทภายนอก และบริบทภายใน โดยสามารถนำมาจากมาตรฐาน กฎหมาย นโยบายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Risk Identification หมายถึง กระบวนการค้นหารับรู้ และอธิบายความเสี่ยง การระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง เหตุการณ์ สาเหตุ และผลที่อาจจะเกิดขึ้น โดยสามารถเกี่ยวข้องกับข้อมูลในอดีต ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับมาจากความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Risk Evaluation หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบของการ Analysis กับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้นั้นยอมรับได้หรือไม่

Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อให้มีระดับความเสี่ยงลดลง

Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับของความสูญเสียที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจระบุค่าเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Treatment หมายถึง กระบวนการแก้ไขจัดการความเสี่ยง รวมถึงการหลีกเลี่ยง การกำจัดแหล่งความเสี่ยง การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง การลดผลกระทบจากความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง

Risk Source หมายถึง แหล่งที่มาของความเสี่ยง แบ่งออกเป็นด้าน Human ,Environmental ,Technical

Risk Boundary หมายถึง ขอบเขตความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

Risk Map หรือ Risk Profile หมายถึง แผนภูมิความเสี่ยง หรือแผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์การ และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์การยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์การได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึง จำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ โดยความเสี่ยง ตามแนว COSO จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร

2. ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผนงบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรรไม่เพียงพอ

3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุก ๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็น ปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัย ภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่น ยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน
- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างตน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญา จ้าง ประสบการณ์การทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ที่ ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร
- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มี ประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม
- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความ ถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความไม่สามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การจัดการความเสี่ยง*หรือ*การบริ*หา*รความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1. การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้อง มูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป
2. มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดย การบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อองค์กร และ สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบ ยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบยันยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัด ให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ

2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความ

สธค.	หมายถึง	สำนักงานธนานุเคราะห์
ผอ สธค.	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์
รผอ (ผ).	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ
รผอ (บ)	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานบริหารและพัฒนาองค์กร

1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับเหตุการณ์และสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับความเสียหาย ประกอบกับเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น ยังได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอีกหลายประการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีความมั่นใจในการตัดสินใจในการออกแบบผลิตภัณฑ์เชิงรุก เพื่อให้บริการและเกิดประโยชน์กับลูกค้า

2. การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จะทำให้รู้ถึงสาเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงทำให้มีการบริหารจัดการสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูล ก่อให้เกิดองค์ความรู้ต่อพนักงาน และเป็นประโยชน์ในการบริหารการจัดการ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถประสงค์ตามที่กำหนดไว้

5. การบริหารความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวม สามารถสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

6. การบริหารความเสี่ยง สามารถกำหนดแนวทางและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. เป็นเครื่องมือการสนับสนุนในการบริหารการจัดการ การดำเนินงาน ประกอบกับเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร

8. สร้างความมั่นใจในการบริหารการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ มติ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงนโยบายเกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ยังคงสามารถตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างครอบคลุมจึงยังคงกรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในปี 2566 - 2570 เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

สำนักงานธนานุเคราะห์ จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์ของสธค. พ.ศ.2566 – 2570 ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

2.2 พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า มุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็น ผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

2.3 ค่านิยม

Innovation	นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล
Service Mind	จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
Morality	ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม
Accountability	ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้
Respectability	ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ
Teamwork	การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2.4 วัฒนธรรมองค์กร

ความเป็นผู้นำ ความสามัคคี
ความเป็นมืออาชีพ การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความหมาย และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ประมวลจากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ถ่ายทอด ปลูกฝังเสริมเสร้างค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กรจากความหมายของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้คำว่า PAWN “PLUS”ที่มีความหมายว่าเพิ่ม โดยสื่อความหมายในเชิงบวก และสามารถสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรของ สธค. ทั้ง 4 วัฒนธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

P	มาจากคำว่า	Professionalism	หมายถึง	ความเป็นมืออาชีพ
L	มาจากคำว่า	Leadership	หมายถึง	ความเป็นผู้นำ
U	มาจากคำว่า	Unity	หมายถึง	ความสามัคคี
S	มาจากคำว่า	Service with Customer centric Mind	หมายถึง	การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

เชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) เพื่อกำหนดแรงจูงใจ หรือผลตอบแทนทั้งทางด้านตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ดังนี้

ค่านิยมร่วมองค์กร “ISMART”	**Enablers ที่เกี่ยวข้อง**	**การทบทวนค่านิยมร่วมขององค์กร**	
		พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง	**แผนงานการดำเนินกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยม 2567**
A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	**RM & IC**	**ระดับที่ 1** มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) **ระดับที่ 2** ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง **ระดับที่ 3** ตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น **ระดับที่ 4** รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ **ระดับที่ 5** บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	1.แผนงานการสื่อสารการรับรู้และเข้าใจ (ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร , จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ) 2.สร้างเวทีสื่อสารภายใน (ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดให้ต้องผ่านการรับรองที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ) 3.กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

STRENGTHS

S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ

S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015

S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง

S5. การจำหน่ายทรัพย์หลุดผ่านช่องทางที่หลากหลาย

S6. ระบบการรับจำนำ (Pawn Service) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงกับช่องทาง on-line และองค์กรพันธมิตรในการให้บริการลูกค้า

S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

WEAKNESSES

W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ

W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต

W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล

W5. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาที่ผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

W6. การปรับโครงสร้างการดำเนินงานและบริการให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานใหม่ๆ มาใช้

W7. ประสิทธิภาพในการบริหารแผนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

W8. การยกระดับการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ตามผลคะแนน ITA ปี 2565) ที่ต้องนำมาดำเนินการปรับปรุง

OPPORTUNITIES

O1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น

O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

O3. นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัว

O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

O5. การอยู่ใต้กำกับของกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญกับงาน CSR in process และการช่วยเหลือประชาชน

O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

O7. ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ และสะดวก

O8. กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น SMEs ที่มีความต้องการเงินทุนและการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน

THREATS

T1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง

T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนรายและจำนวนสาขาที่ให้บริการ)

T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

T4. ราคาทองคำผันผวน และคาดการณ์ราคาได้ยาก

T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

T6. อัตราดอกเบี้ยในการให้กู้ยืมเงินของธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

T7. ผังเมือง การจัดระเบียบเมือง และเส้นทางคมนาคมในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการลดลงของปริมาณและกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ของหลายสาขา

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์(Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) 1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน
SO 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) 2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและ การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร

2.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการ	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุม	SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมการพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

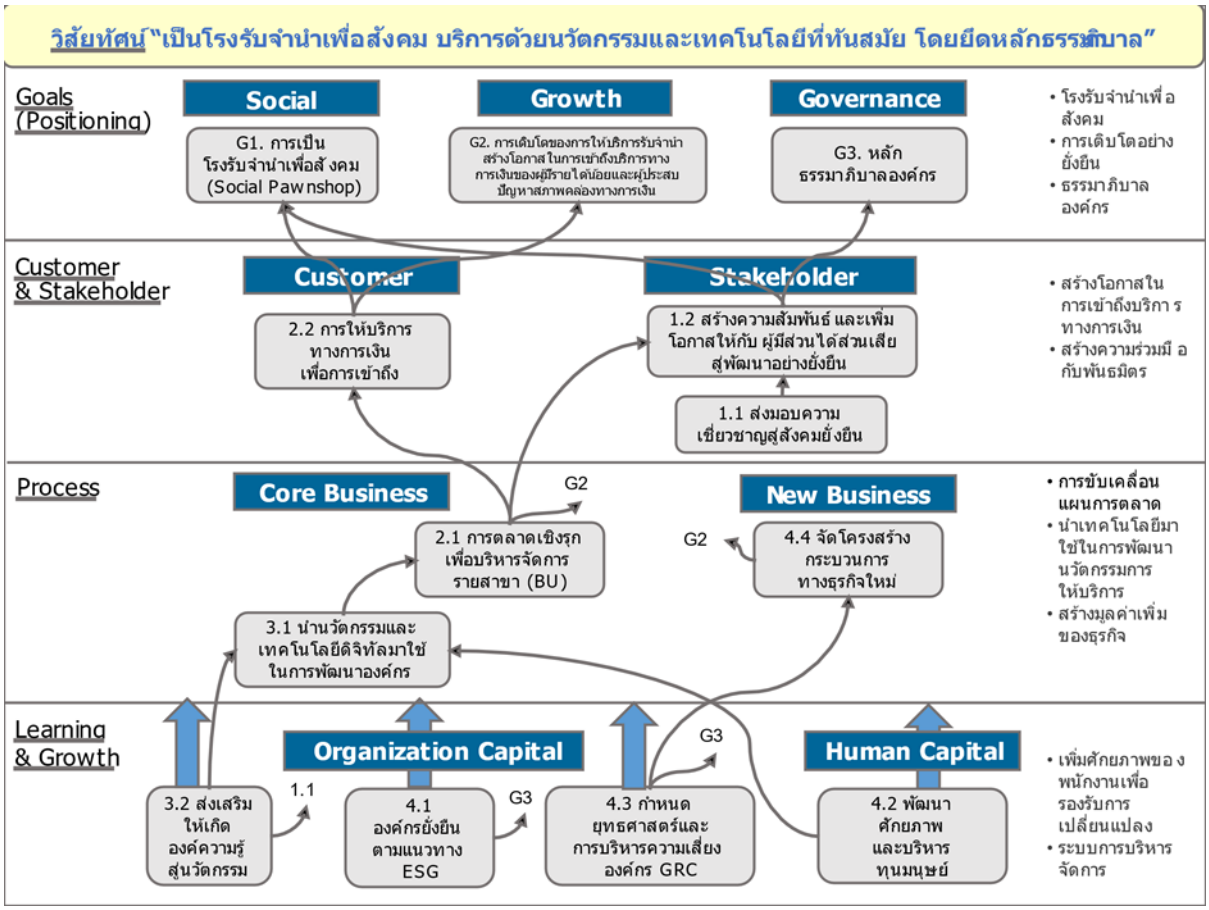
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ		เขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต			
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายในและการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อ	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
	SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่ SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย	สังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต			
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อ	-	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล		และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต			

2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานธนานุเคราะห์ได้แบ่งกลุ่มของยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Key Stakeholder Perspective) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2566 สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้



การบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันในแต่ละด้านสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals)

ประกอบด้วยเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ข้อ ได้แก่ มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) การเติบโตของการให้บริการรับจำนำต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลองค์กร

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective)

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในการมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และการเติบโตของการให้บริการรับจำนำ พร้อมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Customer) ด้วยกลยุทธ์ 2.2 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินโดยการขยายสาขาในการบริการให้ทั่วถึง ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในการมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และหลักธรรมาภิบาลองค์กร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder) ทั้งองค์กรพันธมิตรและชุมชน ด้วยกลยุทธ์ 1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) และกลยุทธ์ 1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) และกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านกระบวนการ (Process Perspective)

กลยุทธ์ในมุมมองด้านกระบวนการที่ได้รับการสนับสนุนจากบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านกระบวนการเอง และกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) ด้วยการปรับปรุงการตลาดและการให้บริการที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

โดยสำหรับกลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงบริการของลูกค้า และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม

สำหรับกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจใหม่ ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาและการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของกลยุทธ์ในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ 4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร

2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำนำ

หลักการ

1. ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อแสวงหาตัวแบบทางธุรกิจที่เหมาะสม ที่จำเป็นจะต้องผ่อนคลายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ จึงจำเป็นจ้องขออนุญาตการดำเนินโครงการก่อนจากคณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำ รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และมีการติดตามรายงานผล

2. มีการจัดโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น โดยยึดความสะดวกของประชาชนผู้มาใช้บริการเป็นศูนย์กลาง และต้องอยู่ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3. เป็นการร่วมดำเนินการบนสถานที่และใช้ทรัพยากรของพันธมิตรทางธุรกิจ (Synergy) ที่เป็นรัฐวิสาหกิจและหรือภาคชุมชน/ธนาคารชุมชน

4. จะต้องเป็นการลงทุนที่ต่ำ มีความคุ้มค่าการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน คู่ความร่วมมือ และ สธค.

5. อยู่ในวิสัยการจัดสรรทรัพยากรบริหารที่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานของสาขาที่ให้บริการรับจำนำในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ภายใต้ทรัพยากรบริหารของ สธค. ที่มีอยู่อย่างจำกัด

2. เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำด้วยการรับจำนำทรัพย์ที่หลากหลายและสะดวกรวดเร็ว

3. เพื่อพัฒนาตัวแบบให้มีความเหมาะสม นำไปสู่การแก้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจรับจำนำ

โครงการพัฒนาจุดบริการใหม่เป็นโครงการ Value Creation ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็น**การสร้างโอกาสของธุรกิจ (Opportunity) ภายใต้ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะ การณ์การแข่งขัน” ที่รุนแรงขึ้น โดยการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งทางอ้อม ในการร่วมกันพัฒนาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น** โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ดังนี้

การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Linkage)	SO-2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ยุทธศาสตร์ข้อ 2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ข้อ 2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	ช่องทางการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น และโอกาสจาก O6. นโยบายรัฐที่สนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการรับจำนำ และกำไรจากการขายทรัพย์หลุด
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Creation	การสร้างโอกาสของธุรกิจ (Opportunity) ภายใต้ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะ การณ์การแข่งขัน” ที่รุนแรงขึ้น โดยการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งทางอ้อม ในการร่วมกันพัฒนาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น

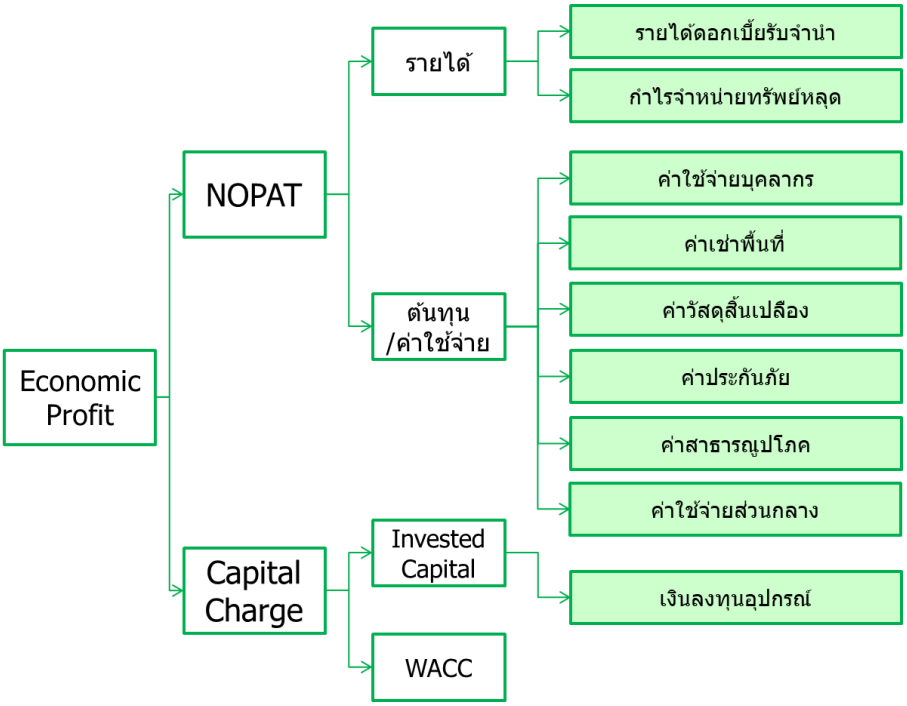
รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำนำ สามารถสรุปการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ได้ดังนี้

<table>
<tr><td>INFRASTRUCTURE</td><td>PARTNER/NETWORK
<u>พันธมิตรหลัก</u>
สถาบันการเงินภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ
<u>พันธมิตรอื่นๆ</u> ได้แก่
เครือข่ายในการให้บริการ Online Services
ได้แก่ เคาน์เตอร์เซอร์วิส ธนาคารต่าง ๆ</td><td>OFFER
<u>จุดขาย (Selling Point)</u>
☐ เป็นองค์กรภาครัฐที่มีความน่าเชื่อถือ
☐ ดอกเบี้ยถูก ราคายุติธรรม
☐ คุณภาพการบริการที่ดี
☐ ความสะดวกในการเข้าถึงบริการ
<u>จุดเด่น (Unique Selling Point)</u>
☐ มีประสบการณ์ให้บริการด้านรับจำนำมาอย่างยาวนาน
☐ ภาพลักษณ์องค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
☐ บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และยึดหลักธรรมาภิบาล
<u>คุณค่าที่มอบให้ลูกค้า (Value Propositions)</u>
☐ Economical คุ้มค่าในราคารับจำนำที่เหมาะสม และได้รับราคาประเมินทรัพย์ที่เป็นธรรม
☐ Functional บริการด้วยจิตให้บริการ และสะดวกรวดเร็ว</td><td>Customer Relationship Management (CRM)
☐กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน ร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร
Customer Experience Management (CEM)
☐การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ที่มีการบริหารความยั่งยืนที่เป็นที่ยอมรับ</td><td rowspan="2">CUTOMER
TARGET CUSTOMER
☐กลุ่มผู้ถือบัตรสวัสดิการ แห่งรัฐ
☐กลุ่มลูกค้ารับจำนำระดับ Platinum (ใช้บริการติดต่อ/ต่อเนื่องอย่างน้อย 3 ปี)
☐กลุ่มลูกค้ารับจำนำระดับ Gold (ใช้บริการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา)
☐กลุ่มลูกค้ารับจำนำระดับ Silver (ใช้บริการใหม่)
☐กลุ่มลูกค้าที่ยังไม่เคยใช้บริการ (จะประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉิน)
☐กลุ่มลูกค้าประเมินทรัพย์หลุดจำนำ
☐กลุ่มลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร</td></tr>
<tr><td>KEY RESOURCES
☐บุคลากรที่มีศักยภาพและความเชี่ยวชาญประจำจุดให้บริการ
☐งบประมาณที่ได้รับจัดสรร
☐จุดให้บริการ
☐วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ
☐ระบบการบริหารจัดการ (ระบบการรับจำนำแบบรวมศูนย์ ระบบ HR ระบบบัญชีและการเงิน ระบบจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ ระบบสารบรรณ Mobile Application ระบบส่งดอกเบี้ยผ่านตู้อัตโนมัติ เป็นต้น)</td><td>KEY ACTIVITY
☐กระบวนการเปิดจุดให้บริการรับจำนำนอกสถานที่
☐กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดนอกสถานที่</td><td>CHANNEL
☐การสื่อสาร สื่อออนไลน์ และออฟไลน์
☐การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ ตอบข้อซักถามผ่าน Facebook Line YouTube และ Application พนักงานติดต่อพบปะลูกค้าโดยตรง จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชม + Online PR
☐การขายโดยพนักงาน แจกใบปลิว จัดกิจกรรมออกบูธในพื้นที่
☐ส่งเสริมการขาย โปรโมชั่นตามเทศกาล co-promotion ร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure
☐ต้นทุนบริหาร (SG & A)
☐ค่าใช้จ่ายพนักงาน (Staff Cost)</td><td>FINANCE</td><td colspan="2">Revenue Stream
☐รายได้หลัก ดอกเบี้ยรับจำนำ
☐รายได้รอง กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุด</td></tr>
</table>

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Trees)

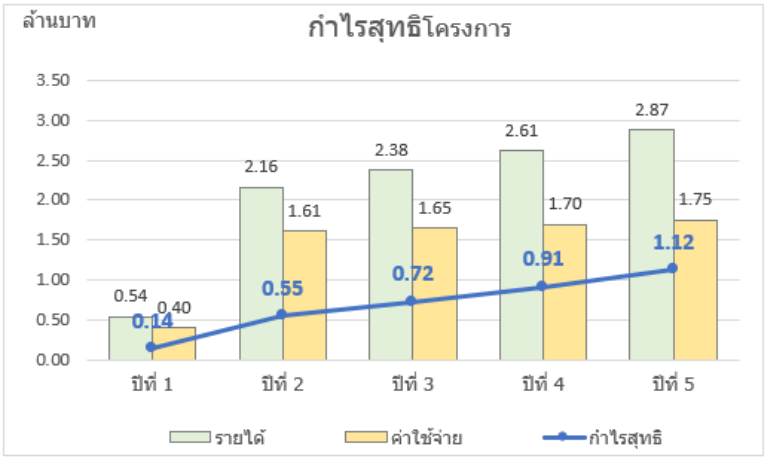
โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำนำ สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ ที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



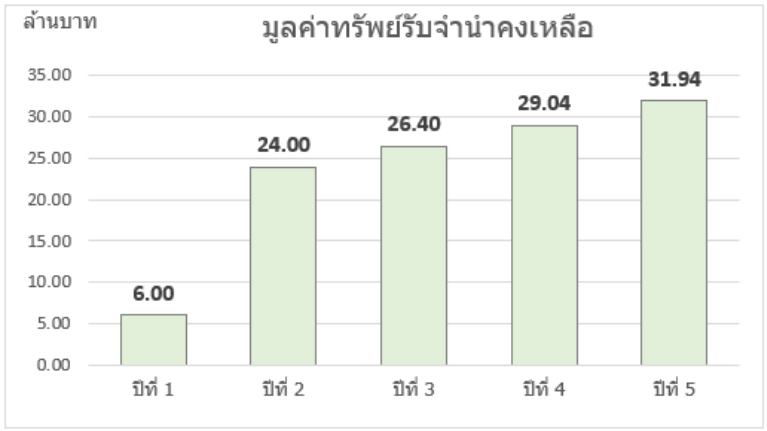
ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการ ได้แก่ การสร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ ซึ่งมาจากทรัพย์รับจำนำคงเหลือและมูลค่าการรับจำนำ และการควบคุมค่าใช้จ่ายดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

ประมาณการทางการเงิน (Financial Projection)

โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำนำ สามารถจัดทำเป็นประมาณการและผลศึกษาความเป็นไปได้ทางเงินในระยะยาว ได้ ดังนี้



เงินลงทุน	200,000	บาท/จุด
NPV	2.69	ล้านบาท
IRR	151%	
ระยะเวลาคืนทุน	1.13	ปี



โครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำนำ ใช้เงินลงทุนตั้งต้นสำหรับอุปกรณ์และค่าปรับปรุงสถานที่บริการ ประมาณ 200,000 บาท/จุด โดยสามารถสร้างมูลค่าทรัพย์รับจำนำคงเหลือได้ 31.94 ล้านบาท ภายในระยะเวลา 5 ปี คิดเป็น Net Present Value ของโครงการ 2.69 ล้านบาท และ IRR 151% โดยมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 1.13 ปี

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Busness Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop) ปีงบประมาณ 2566

เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมืองระหว่างประเทศ” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมี

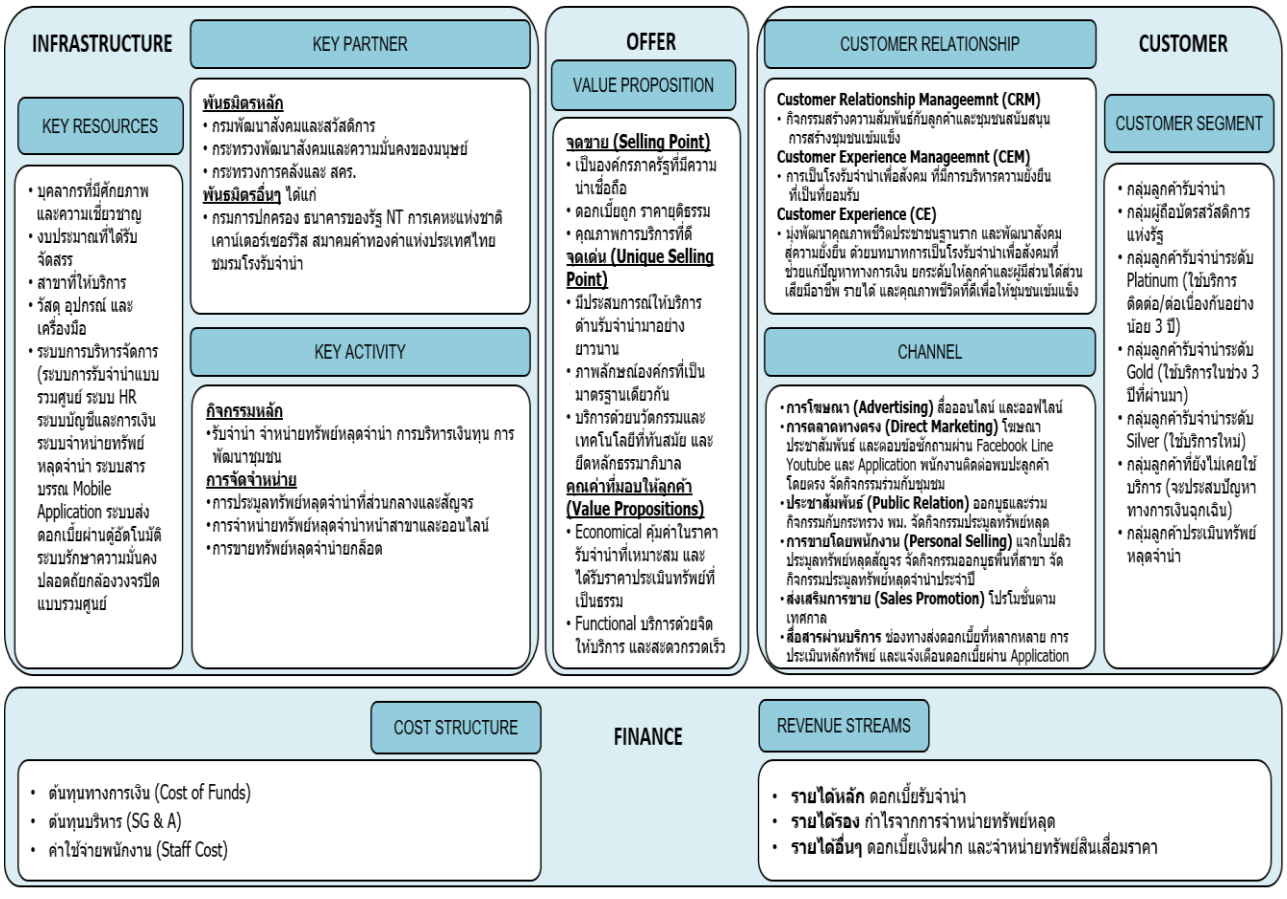
โอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลือและยังมีโอกาสทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายขอบเขตและพื้นที่ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

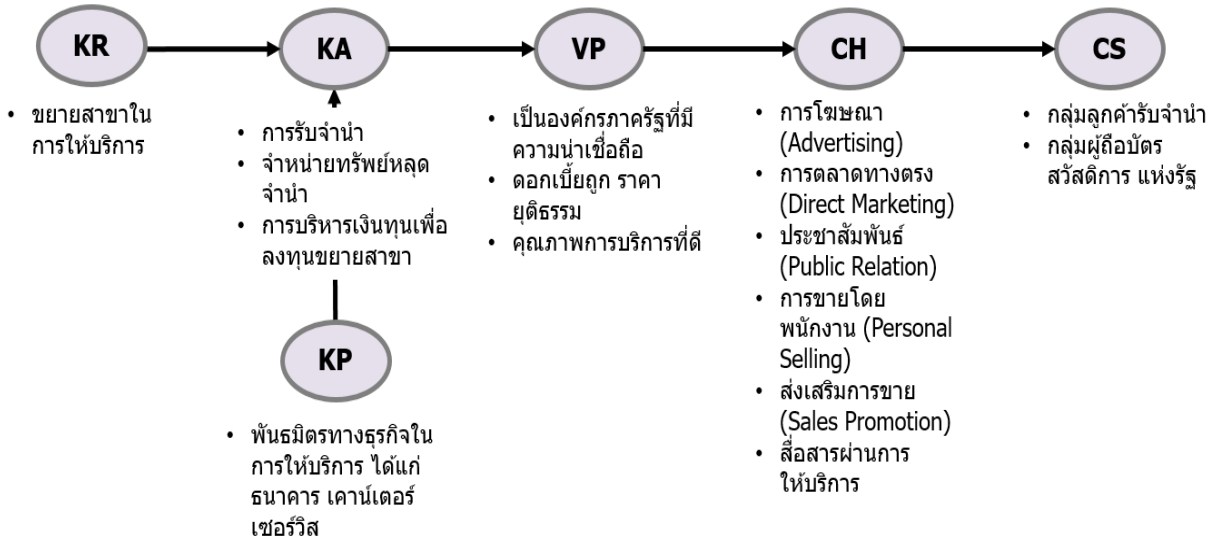
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและสั่งสมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร

รูปภาพ: Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2566



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะสั้นนี้ ยังเน้นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการเพื่อสร้าง**การเติบโตของรายได้** (REVENUE STREAMS: RS) เป็นหลัก สามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้ดังนี้

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการ



จากการวิเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้องและสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวจะถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดาเนินงานขององค์กร

2.10 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

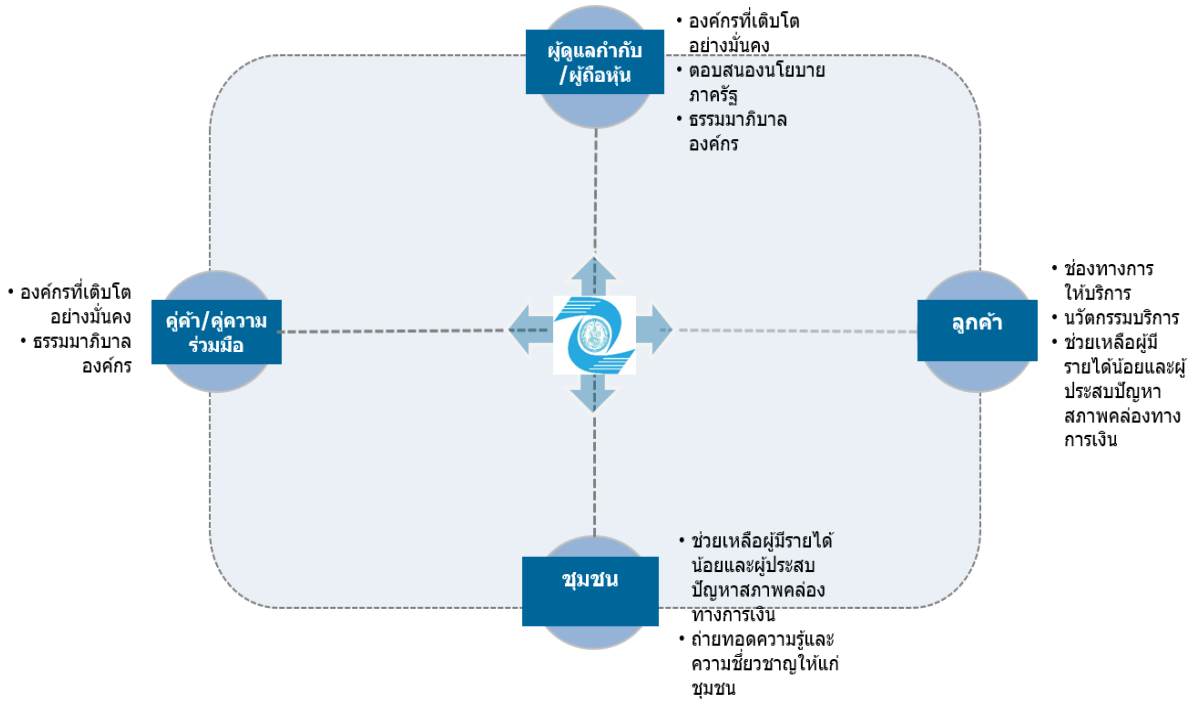
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ 2. จำนวนคลินิก สธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	กลยุทธ์ 1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	1.1.1 โครงการสร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม	หลักสูตรต่อปี	2 หลักสูตร	ส่วนพัฒนาฯ
				กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)	1.2.1 โครงการพัฒนาชุมชน สร้างอาชีพ และให้ปรึกษาด้านการเงินเพื่อความยั่งยืน	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ	จำนวน 1 ชุมชน	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
						จำนวนคลินิก สธค.	คลินิก สธค. 1 แห่ง	ส่วนการเงิน
				กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)	1.3.1 โครงการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน	กิจกรรมต่อชุมชน	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1สาขา	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
				กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	1.4.1 แผนการขยายสาขา	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจ้างออกแบบ/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	100	ส่วนโยธาฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน	2.1.1 แผนบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	DSCR เป็นไปตามเป้าหมาย	1.35	ส่วนการเงิน
				กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	2.2.1 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย	ร้อยละ 70	ส่วนการตลาดฯ
				กลยุทธ์ 2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้	2.3.1 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัว	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแผนบริหารความเสี่ยง	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
				กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก	2.4.1 การทำการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 3	ส่วนการตลาดฯ
			ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	3.1.1 การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน	จำนวนระบบ/นวัตกรรม	2	ส่วนเทคโนโลยีฯ
				กลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	3.2.1 แผนการเตรียมความพร้อมและจัดการคนเก่ง(Talent Management)	องค์ความรู้	3	ส่วนพัฒนาฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	3.2.2 แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม	4.1.1 พัฒนาความรู้เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	>95	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
					4.1.2 กิจกรรมการป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ			
				กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	4.2.1 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละความสำเร็จของแผน	100	ส่วนเลขานุการฯ
					4.2.2 แผนบริหารอัตรากำลัง	สรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	100	ส่วนบริหารฯ
					4.2.3 แผนการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน	สามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดได้ครบทุกตำแหน่งตามแผน	100	ส่วนพัฒนาฯ
					4.2.4 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (se-am) ทั้ง 8 Enablers	ระดับคะแนนการประเมินผลทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	0.3534	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ ส่วนพัฒนาฯ
				กลยุทธ์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	4.3.1 แผนปฏิบัติการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	นำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2567 ตามกำหนด	ก.ค.66	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ

2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระยะ เริ่มจากการวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ในปี 2566 – 2570 สามารถวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรใน 4 กลุ่มได้ ดังนี้



1. ผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น : ภาครัฐที่เป็นหน่วยงานกำกับดูแล มีนโยบายหรือความต้องการและความคาดหวังที่ให้สำนักงานธนานุเคราะห์เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง สามารถให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายภาครัฐ ดำเนินนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมมาภิบาล

2. ลูกค้า : ลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางในการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

3. คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ : คู่ค้าและคู่ความร่วมมือของสำนักงานธนานุเคราะห์มีความต้องการและคาดหวังในการให้สำนักงานธนานุเคราะห์เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการ

บริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างความร่วมมือและดำเนินการร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นองค์กรธรรมมาภิบาลที่มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

4. ชุมชน : คาดหวังให้สำนักงานธนานุเคราะห์มุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจในการเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการตามบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ด้วยการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ชุมชน

ผลวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2566 – 2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับองค์กรในการมุ่งผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจหลัก แผนยุทธศาสตร์ และสร้างความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละระยะ โดยวิเคราะห์จากกรอบนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Plan) อันเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) พร้อมทั้งเป้าหมายผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุหรือเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ใน 3 ระยะ ดังนี้

รูปภาพการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



No.	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1	จำนวนสาขา (จำนวน สธ ใหม่)	47 (2 สาขา)	49 (2 สาขา)	51 (2 สาขา)	53 (2 สาขา)	55 (2 สาขา)
2	มูลค่าทรัพย์จำนำคงเหลือ (โดยมีลูกค้าวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ≥ 50%)	5,368 ลบ.	5,530 ลบ.	5,696 ลบ.	5,867 ลบ.	6,043 ลบ.
3	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม	≥2	≥4	≥5	≥5	≥5
4	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
5	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ และจำนวนคลินิก สธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)

บทที่ 3
การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นข้อมูลเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป ทั้งนี้ เครื่องมือที่ สธค. ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ PESTEL Analysis และ Five Forces Model เป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)

1. นโยบายภาครัฐ (Politic : P)

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) เป็นนโยบายรัฐ ในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วว่าด้วยพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 4 ยุทธศาสตร์ของ สธค.



1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านการขนส่ง ด้านพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนากับนานาประเทศ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่าง ๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ 1) การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรับจำนำ โดย สธค. จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินที่ทันสมัยมาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านมือถือหรือสื่อออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับจำนำให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการสูงสุด 2) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจำนำตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง 3) การนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการการบริหารจัดการองค์กร

2) ด้านการส่งเสริมและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกายใจ สติปัญญา มีความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีครอบครัวที่มั่นคง กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี การสร้างความเป็นอยู่ที่ดีมีสุขของครอบครัวไทย เสริมสร้างบทบาทของสถาบันครอบครัวในการบ่มเพาะจิตใจให้เข้มแข็ง

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการรับจำนำ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเพิ่มขีดความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นจะต้องเตรียมความพร้อมที่ให้บริการความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้าและชุมชนเป้าหมายเพื่อสนับสนุนงานการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) เร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง

การสร้างโอกาสการพัฒนาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมทุนทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชนและการพัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค.คือ การขยายช่องทางการให้บริการรับจำนำ เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขัดสนการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป

4) ด้านการสร้างการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและมีความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติและพัฒนามุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียว กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่ให้ความสำคัญเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สธค. คือ การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ สธค.มีการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจ สีเขียว มีการส่งเสริมให้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้าและผู้มาใช้บริการ รวมทั้งกระบวนการรับจำนำสีเขียว (Green Pawn Business) รวมทั้งการยกระดับการดำเนินงาน สู่โรงรับจำนำ เพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)

5) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาลกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้

ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. คือ การยกระดับกระบวนการให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกส่วนงานของภาครัฐเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าได้ภายในจุดบริการเดียว (One stop service) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล

1.2 แผนปฏิรูปประเทศ

ตามแผนปฏิรูปประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยี 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านป้องกันการทุจริตฯ 12) ด้านการศึกษา



ทั้งนี้ กำหนดกรอบและแนวทางให้เร่งรัดการปฏิรูป จำนวน 5 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

1) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองรวมตลอด

ทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ รู้จักยอมรับในความเห็นทางการเมืองโดยสุจริตที่แตกต่างกันและให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติโดยอิสระปราศจากการครอบงำไม่ว่าด้วยทางใด

2) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ เพื่อให้พรรคการเมือง พัฒนาเป็นสถาบันทางการเมืองของประชาชน ซึ่งมีอุดมการณ์ทางการเมืองร่วมกัน มีกระบวนการให้สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศโฆษณานโยบายที่มิได้วิเคราะห์ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

4) มีกลไกที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง โดยสันติวิธีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564)

ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

พัฒนาคนทุกช่วงวัยเพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ ที่จะมีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคมสูงวัยทั้งการสร้างงานที่เหมาะสมการฟื้นฟูและดูแลสุขภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติเพื่อสร้างความปรองดองในสังคม การสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเข้าถึงทรัพยากรแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเพื่อยกระดับรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลังรวมถึงการปฏิรูปภาษีทั้งระบบเพื่อรักษาเสถียรภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจการปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรมบริการการลงทุนการพัฒนา SMEs และเกษตรกรรุ่นใหม่

4. ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติทั้งมิติเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ

6. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ

เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมประชาชนมีส่วนร่วมประเทศปราศจากคอร์รัปชั่น มีการกระจายอำนาจและแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น

7. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพื้นที่เมือง การเชื่อมโยงการเดินทางและขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

8. ยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม

ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัย และนวัตกรรมต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ทั้งการเพิ่มการลงทุนวิจัยและพัฒนา และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ฯ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

พัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่รวมทั้งความต้องการของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

10. ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

ประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์โดยมุ่งเน้นการดูแล การดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีตลอดจนมาตรฐานต่าง ๆ ที่ไทยมีความเกี่ยวข้องในฐานะประเทศสมาชิกทั้งในเวทีระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับอนุภูมิภาค

ประเด็นตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ/ทบทวนยุทธ์ศาสตร์ของ สธค. คือการที่ สธค. ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ที่ 2 ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการดำเนินงานรับจำนำที่มุ่งเน้นกับประชาชนระดับฐานราก การสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ที่ 4 ด้วยการพัฒนาตลาดรับจำนำให้เกิดความเป็นธรรม และมีกระบวนการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in process) ที่เป็นระบบสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ที่ 6 ด้วยการยกระดับการกำกับดูแลที่ดีของ สธค. ให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล สนับสนุนยุทธ์ศาสตร์ที่ 8 ด้วยการพัฒนาระบบรับจำด้วยการนำเทคโนโลยี/มีนวัตกรรม เพื่อให้การบริการรับจำนำมีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการจำนำเพิ่มขึ้น

สำหรับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 (2566 -2570) ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อยู่ระหว่างกำลังทำประชาพิจารณ์อยู่คาดว่าจะประกาศใช้ในเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ กรอบและแนวทางการพัฒนาจะเน้นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และสังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงกรอบและแนวทางแผนแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13





แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค วิถีที่ยั่งยืน และปัจจัยสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศและมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศ 13 หมุดหมาย ดังนี้

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน

หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้

หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ปลอดภัยเติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ

หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จำนวน 52 แห่ง มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง รวมถึงต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศต่าง ๆ ในด้านที่เกี่ยวข้องทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้จึงได้กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจ ที่สำคัญ 5 ด้าน ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง โครงสร้างทางกายภาพหรือระบบพื้นฐานที่ส่งเสริมความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม เช่น ถนน ระบบราง ท่าเรือและท่าอากาศยาน โครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายพลังงาน โครงข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายประปา เป็นต้น

2) บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หมายถึง บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชน เช่น ระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น

3) กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ หมายถึง กิจการที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลของตลาดหรือเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในฐานะผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อการอื่นได้การจัดให้มีที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น

4) กิจการที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจการที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจการ ที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ เช่น การผลิต/จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

5) ภารกิจเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว การเกษตร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

กรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน

1) บทบาทของสาขาสถาบันการเงิน

บทบาท	ออมสิน	ธสน.	ธ.ก.ส.	ธอส.	ธพว.	ธอท.	บสอ.	บสย.	สธค.
โครงสร้างพื้นฐาน									
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน									
กิจการที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
กิจการที่รัฐต้องควบคุม									
ภารกิจเชิงส่งเสริม							✓		

2) กรอบภารกิจสาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินรวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

<u>โดยสำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม</u>

1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิต ยกระดับความเข้มแข็งแก่ เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

2) การสนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยอย่างเสมอภาค โดยให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

3) การช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ขาดแคลนเงินใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยนำทรัพย์สินมาจำนำเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าเอกชนรวมถึงการตรึงระดับอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ มิให้โรงรับจำนำเอกชนเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยที่สูง

เป้าหมายหมายหลัก

1. เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ต้องการบริการทางการเงินสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

2. เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ได้รับการอบรมความรู้ทางการเงิน มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

3. SFIs มีการบูรณาการกัน (synergy) ในการจัดทาข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นไปตามแผนโครงการและเป้าหมาย สธค. โครงการขยายสาขา : โดยในปี 2566 – 2570 เพิ่มจำนวนสาขาในกรุงเทพและปริมณฑล เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการใช้บริการปีละ 2 สาขา

1.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินมีกรอบมุ่งเน้นให้สถาบันการเงินเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาส ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีประเด็นการนำไปทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินหรือผู้ที่เดือดร้อน

การเงินเฉพาะหน้าแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินรักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

1.5 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้คนไทยมีความอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ โดยมี 4 พันธกิจหลักได้แก่พันธกิจ 1) พัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างเสริมเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม 3) พัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถ และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคม 4) จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันและมีความมั่นคงในชีวิต การขับเคลื่อนมีเป้าประสงค์เพื่อ 1. ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง 2. สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย 3. ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม 4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล ทั้งนี้การดำเนินงานใช้กรอบ 2 ยุทธศาสตร์หลักคือ

1.5.1 ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย

1) การพัฒนาศักยภาพคนทุกกลุ่มวัยให้มีความรู้ความสามารถ
2) การส่งเสริมให้คนมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม โดยควบคุม/ป้องกันปัจจัยเสี่ยงทางสังคม
3) การสร้างสภาพแวดล้อม/นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย
4) การเสริมสร้างสถาบันครอบครัวและสถาบันศาสนาให้เป็นฐานในการบ่มเพาะคนให้มีคุณภาพ

1.5.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย

1) การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้โอกาสในการประกอบอาชีพ และการส่งเสริมการออม
2) การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน
3) การสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมอย่างเสมอภาคผู้มีรายได้น้อยและกลุ่ม
4) การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค โดยการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายแก่ประชาชน
5) การดำเนินนโยบายการคลังเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยการดำเนินมาตรการด้านภาษีรวมทั้งนโยบายด้านรายจ่ายเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้มีความเท่าเทียมกันมาก

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ 1.การยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเลื่อมล้ำทางสังคม 2.การพัฒนาบุคคลากรของ สธค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถการให้บริการรับจำนำควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุสำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้ สธค. เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิบาล การเป็นส่วนงานเพื่อสังคม (Social enterprise : SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น

1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนัก ให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า การประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก”ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการโดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้ผลการประเมินและแนวทางในการการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการดาเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต

ทั้งนี้ โดยที่ สธค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริตตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาลตามมาตรฐานที่ ป.ป.ช. กำหนดการเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA)

1.7 SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

SDGs : Sustainable Development Goals เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งขจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย

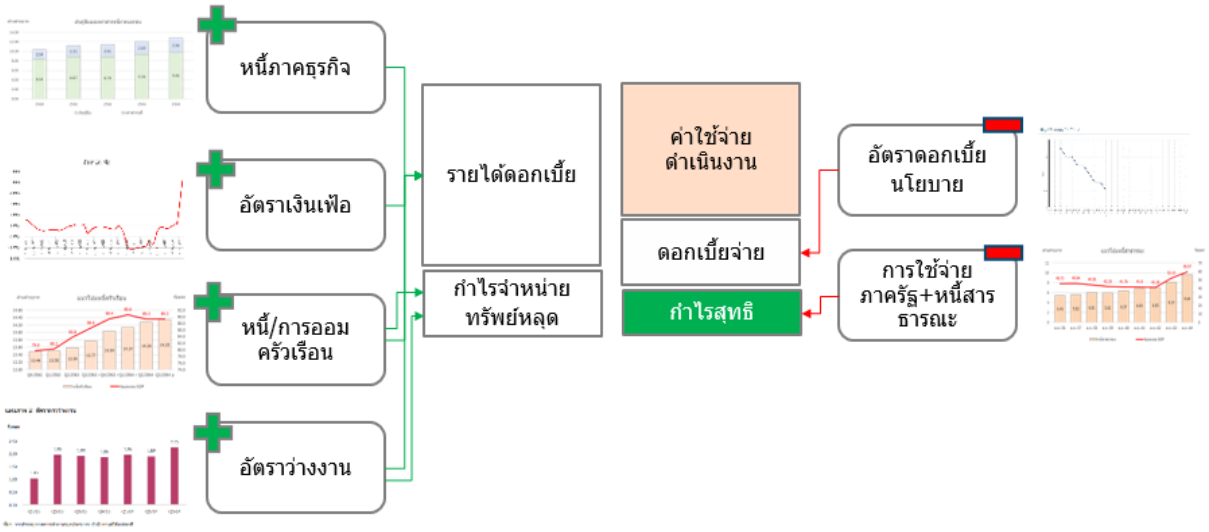


ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ลงนามร่วมกับภาคีสมาชิกในการรับรองฉันทามติเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินนโยบายเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มากขึ้นเนื่องจากรัฐบาลได้บูรณาการเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ขณะเดียวกัน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของ สธค. ผลักดันและให้เป้าหมาย SDGs ที่สำคัญ 3 เป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ เป้าหมาย 1) No Poverty ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ 2) Gender Equality บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ สตรีและเด็กหญิง 3) Reduced Inequalities ลดความไม่เท่าเทียมทั้งภายในและ ระหว่างประเทศ

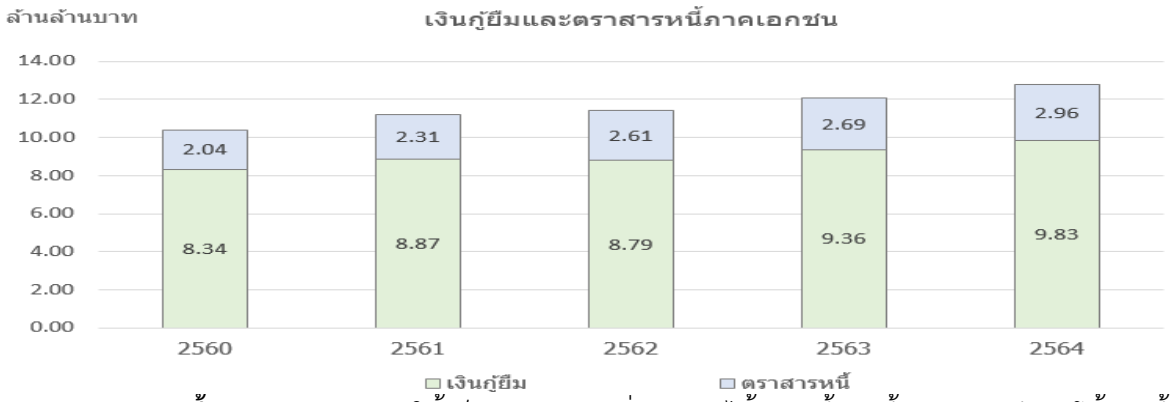
ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สธค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจำนำให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจำนำให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้าที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สธค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economics : E)

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงาน สธค.

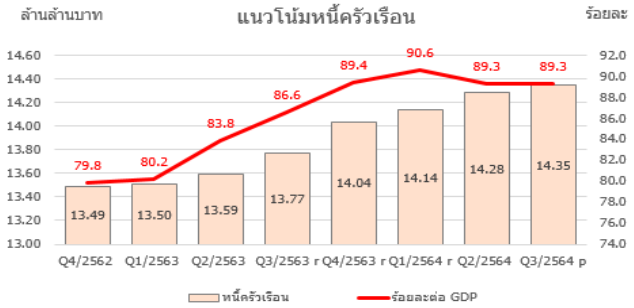


มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย



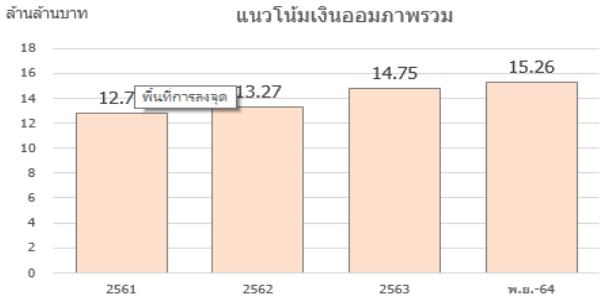
• **หนี้ภาคธุรกิจ** กำหนดให้เป็นปัจจัยบวก ต่อตัวรายได้ดอกเบี้ย หนี้ภาคธุรกิจมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้มีความต้องการวงเงินสินเชื่อ เงินทุนหมุนเวียน เพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ดอกเบี้ยมีโอกาสแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

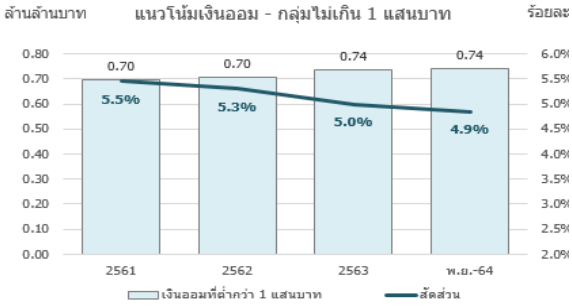
• **อัตราเงินเฟ้อ** เป็นปัจจัยบวกส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยมีแนวโน้มดีขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น นั้นทำให้เห็นว่าความต้องการใช้เงินของประชาชนมีความต้องการใช้เงินเพิ่มมากขึ้น



- **หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภาวะหนี้ครัวเรือนสูง อาจกระทบต่อศักยภาพในการชำระหนี้ในระยะยาวได้**

- **แม้ในภาพรวมเงินออมในระบบจะสูงขึ้น แต่กลุ่มเงินออมไม่เกิน 1 แสนบาทมีสัดส่วนลดลง สะท้อนถึงกำลังซื้อของประชาชนกลุ่มเงินออมต่ำที่ลดลง**





• **หนี้/การออมภาคครัวเรือน** มีแนวโน้มสูงขึ้น การออมของภาคครัวเรือนมีแนวโน้มที่ลดลงซึ่งปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงการใช้เงินของประชาชนที่ยังมีความต้องการใช้เงินสูงขึ้น ทำให้การออมภายในครัวเรือนมีแนวโน้มลดลง ความสามารถในการส่งดอกเบี้ยลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดทรัพย์หลุดจำนำมากขึ้น สธค. จะมีกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุดที่สูงขึ้น ซึ่งทาง สธค.ก็จะมีโอกาสทำให้รายได้ดอกเบี้ยสูงมากขึ้น อัตราว่างงาน ส่งผลบวกกลับทั้งรายได้ดอกเบี้ยและกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจากอัตราการว่างงานสูงขึ้น ก็ส่งผลให้การใช้เงินของประชาชนสูงขึ้น เนื่องจากรายได้จากการทำงานลดน้อยลงทำให้ต้องไปหาเงินทุนหมุนเวียนอื่นในการดำรงชีพ

• **อัตราดอกเบี้ยนโยบาย** เป็นแนวโน้มขาขึ้นซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งเป็นดอกเบี้ยหลักของ บ.บอน มีแนวโน้มสูงขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยลบขององค์กร





• **ค่าใช้จ่ายภาครัฐ + หนี้สารธารณะ** มีแนวโนมสูงขึ้นเมื่อภาครัฐมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น สธค. ก็จะต้องมีการนำส่งเงินให้ภาครัฐมากขึ้นจะเหลือเงินในการต่อยอดธุรกิจได้น้อยลง เนื่องจากต้องนำส่งรัฐมากขึ้น

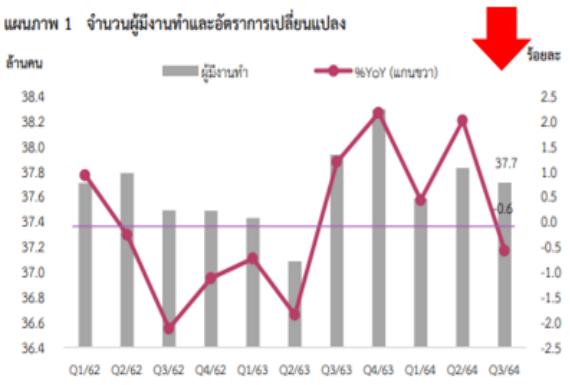
โดยสรุป ภาวะหนี้สินในครัวเรือนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมของประชาชนระดับฐานรากที่นิยมบริโภคสินค้าตามแฟชั่นจึงส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มระดับฐานรากในชุมชนเมืองยังคงมีความต้องการใช้เงินฉุกเฉินจากสถาบันการเงินและโรงรับจำนำ จึงเป็นโอกาสของ สธค.ที่จะให้บริการการจำนำทรัพย์สินมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันเพื่อสนับสนุนกรอบนโยบายรัฐตามแผนยุทศาสตร์ชาติ และแผ่นแม่บทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สธค. จึงต้องมีแผนบรรลุเป้าหมายความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดย สธค. ควรมีการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้าและประชาชนระดับรากด้วย เพื่อเป็นการสร้างวินัยการออมที่ดี รวมทั้งจัดจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำในราคาที่ถูกกว่าท้องตลาดเพื่อส่งเสริมให้ประชาชน ที่มีรายได้น้อยสามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สิน อาทิ เช่น ทองคำ ได้โดยการย้อนมาออมทองคำกับ สธค.

2.2 อัตราการว่างงาน

การจ้างงานลดลงร้อยละ 0.6 และอัตราการว่างงานอยู่ในระดับสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 ที่ร้อยละ 2.25 โดยผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และแรงงานอายุน้อยมีการว่างงานสูงสุด ทั้งนี้ ระยะต่อไปต้องติดตามผลจากการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการจ้างงาน และผลกระทบจากอุทกภัยต่อการจ้างงานในภาคเกษตรกรรม



ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ



ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ

•https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5491&filename=socialoutlook_report

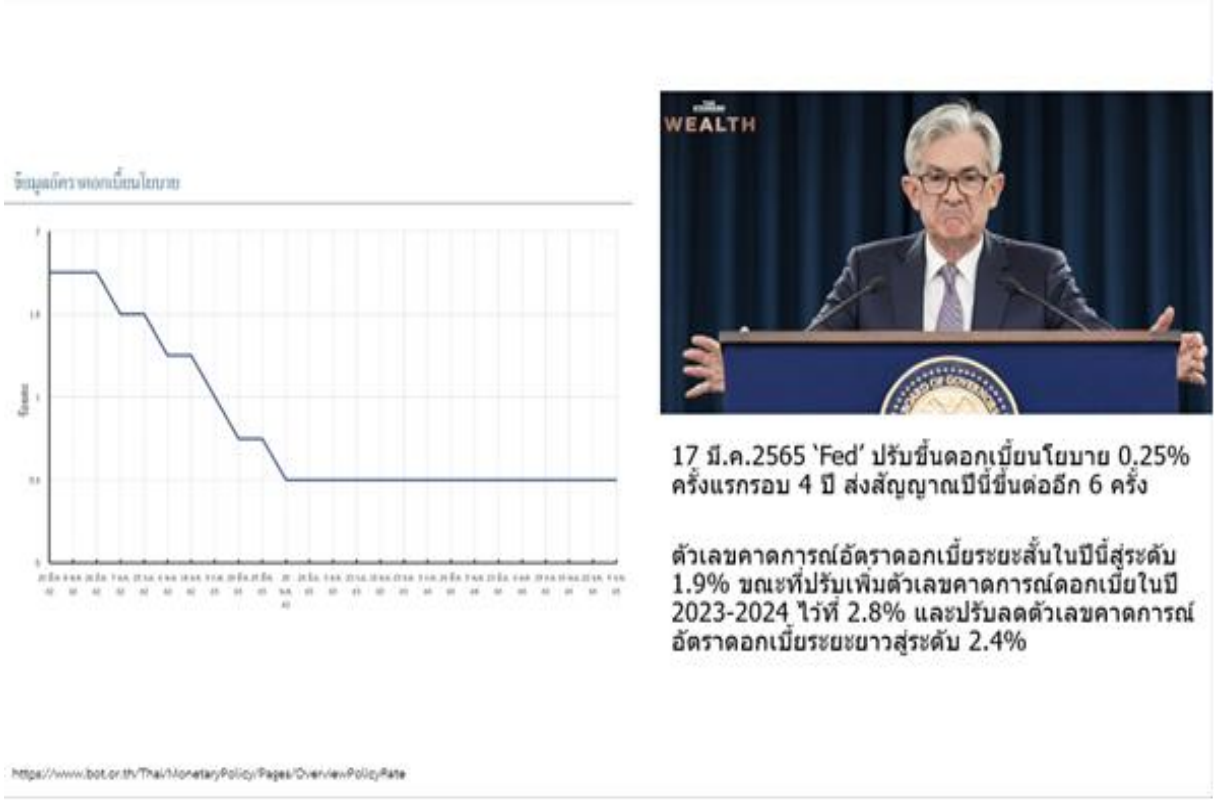
สรุปภาพรวมการจ้างว่างงาน ผู้มีงานทำมีจำนวนทั้งสิ้น 37.7 ล้านคน ลดลงร้อยละ 0.6 จากช่วงเดียวกันของ ปีก่อน โดยการจ้างงานภาคเกษตรกรรมยังคงขยายตัวได้ ซึ่งมีการจ้างงาน 12.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.0 เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มฤดูการเพาะปลูกข้าว ขณะที่การจ้างงานนอกภาคเกษตรกรรมลดลงร้อยละ 1.3 โดยสาขาที่มีการจ้างงานลดลงมาก ได้แก่ สาขาก่อสร้าง สาขาโรงแรม/ภัตตาคาร ที่ลดลงถึงร้อยละ

7.3 และ 9.3 ตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลของมาตรการควบคุมการเปิดปิดสถานประกอบการ ทั้งการปิดแคมป์คนงานและจำกัดการขายอาหาร สำหรับสาขาที่ขยายตัวได้ ประกอบด้วย สาขาการผลิต ขายส่ง/ขายปลีก และสาขาขนส่ง/เก็บสินค้า ขยายตัวได้ร้อยละ 2.1, 0.2 และ 4.6 ตามลำดับ สาขาการผลิตที่มีการจ้างงานขยายตัวได้ดี อาทิ การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม การผลิตรถยนต์ การผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า และอุปกรณ์ทางการแพทย์ชั่วโมงการทำงาน ชั่วโมงการทำงานหลักโดยเฉลี่ยของภาคเอกชนอยู่ที่ 43.9 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีชั่วโมงการทำงานอยู่ที่ 44.0 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และมีผู้ว่างงานชั่วคราวสูงถึงเกือบ 9 แสนคน (ผู้มีงานทำที่ไม่ได้ทำงานในสัปดาห์แห่งการสำรวจ หรือทำงาน 0 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ อาทิ ลาหยุด ลาป่วย ถูกพักงาน หรือสถานประกอบการหยุดกิจการชั่วคราว) เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีจำนวนเพียง 4.7 แสนคน เท่านั้น

การว่างงาน เพิ่มขึ้นสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 โดยมีผู้ว่างงาน 8.7 แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานที่ร้อยละ 2.25 นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษามีอัตราการว่างงานสูงสุดร้อยละ 3.63 รองลงมาเป็น ปวส. ร้อยละ 3.16 ซึ่งผู้ว่างงานส่วนใหญ่จบในสาขาทั่วไป (บริหารธุรกิจ การตลาด) จึงมีแนวโน้มประสบปัญหาการว่างงานยาวนานขึ้นเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวได้อย่างจำกัดและคนกลุ่มนี้ที่มีทักษะไม่ต่างกันจึงหางานได้ยากขึ้น ขณะที่แรงงานที่มีอายุ 15 -19 ปี มีอัตราการว่างงานสูงสุดร้อยละ 9.74 รองลงมาเป็นอายุ 20 - 24 ปี ที่ร้อยละ 8.35 สะท้อนว่า COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้ผู้ประกอบการที่เคยชะลอการเลิกจ้างบางส่วนไม่สามารถรับภาระต่อได้และจำเป็นต้องเลิกจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ขณะที่เด็กจบใหม่ยังไม่มีตำแหน่งงานรองรับ เนื่องจากผู้ประกอบการยังได้รับผลกระทบและรอดูสถานการณ์ จึงชะลอการขยายตำแหน่งงานการว่างงานของแรงงานในระบบ มีสัดส่วนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานต่อผู้ประกันตนอยู่ที่ร้อยละ 2.47 ลดลงจากช่วงไตรมาสก่อนหน้าและปีก่อน เนื่องจากช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2564 รัฐบาลมีมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการและผู้ประกันตนในพื้นที่ควบคุมสูงสุด ประกอบกับสถานประกอบการมีการหยุดกิจการชั่วคราวด้วยเหตุสุดวิสัยแทนการเลิกจ้าง ซึ่งมีจำนวนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานด้วยเหตุสุดวิสัย 2.1 แสนคน ในเดือนกันยายน 2564 เพิ่มขึ้นจาก 0.9 แสนคน ณ สิ้นไตรมาสก่อน

ที่มา: https://thaipublica.org/2021/11/nesdc-3rd-quarter-social-report/

2.3 อัตราดอกเบี้ยนโยบายแนวโน้มทรงตัว



<u>ทิศทางการดำเนินนโยบายทางการเงินที่เข้มงวดมากขึ้นเพื่อควบคุมเงินเฟ้อ</u>

ธนาคารกลางสหรัฐฯ (Fed) ได้ส่งสัญญาณการขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่เร็วกว่าที่คาดการณ์ โดยมองเป้าหมายการขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย 6 ครั้ง ตลอดปีนี้ สู่ระดับ 1.75-2.00% ณ สิ้นปี 2022 และ 2.75-3.00% สำหรับปี 2023 – 2024 ซึ่งสูงกว่าภาพดอกเบี้ยนโยบายระยะยาวที่ 2.50% ชี้ให้เห็นว่า Fed มีมุมมองที่เข้มงวดมากขึ้นกว่าการประชุมรอบที่แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมอง Dot Plot ในปี 2022 ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นถึง 1.0% ด้วยเหตุผลเพื่อควบคุมอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูงผสานกับภาคการจ้างงานที่เข้าสู่สภาวะปกติอัตราการว่างงานลดลงเหลือ 3.8% ในเดือนกุมภาพันธ์ ต่ำสุด นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาด นอกจากนี้ยังได้ปรับมุมมองอัตราเงินเฟ้อ ณ สิ้นปี 2022 ที่ 4.1% เพิ่มขึ้นจาก 2.7% ในครั้งที่แล้วก่อนปรับตัวลงสู่ระดับปกติในปี 2023 - 2024 จาก Base Effect ที่น้อยลง ส่วนมุมมองเศรษฐกิจนั้น Fed ได้ปรับคาดการณ์ GDP ของสหรัฐ ลงจาก 4.0% สู่ 2.8% อันเป็นผลมาจากปัจจัยเงินเฟ้อและภัยสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน แต่อย่างไรก็ดีมองว่าเศรษฐกิจสหรัฐจะยังคงเติบโตได้แข็งแกร่งและยังไม่เห็นสัญญาณของ Recession ในปีนี้ รวมถึงประเด็นการลดขนาดงบดุล (QuantitativeTightening : QT) ที่คณะกรรมการได้มีการหารือกันบ้างแล้วซึ่งจะใช้รูปแบบและความเร็วในการลดขนาดงบดุลใกล้เคียงกับที่เคยทำในอดีตโดยจะเปิดเผยให้เห็นถึงรายละเอียดในบันทึกการประชุม (Fed Minutes) อีกครั้งหนึ่ง

ที่มา: https://www.uobam.co.th/th/research/download/512

2.4 อัตราเงินเฟ้อ

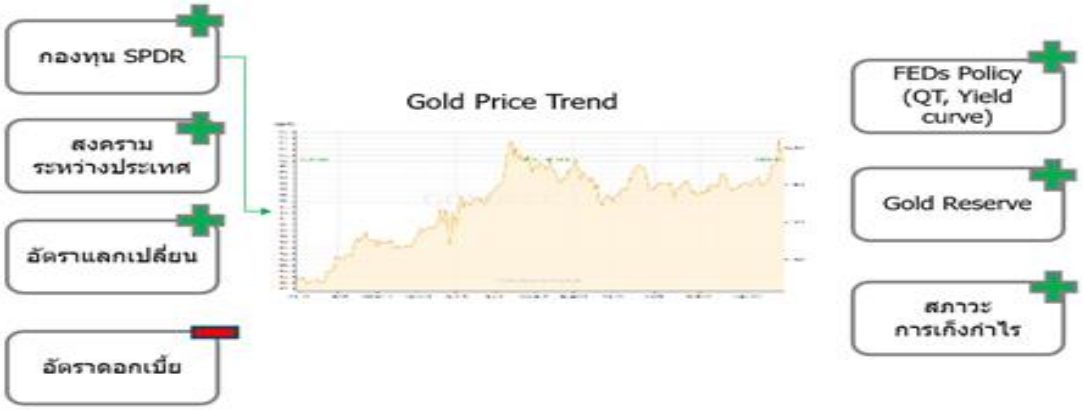
เงินเฟ้อไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา รายการอาหารและพลังงานที่สูงขึ้นมีแนวโน้มกระทบกับกลุ่มคนรายได้น้อยมากกว่า เนื่องจากคนรายได้น้อยมีสัดส่วนการใช้จ่ายในสินค้าจำเป็นสูงกว่าตัวเลขจากการสินค้ามีราคาที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายของประชาชนมีแนวโน้มสูงขึ้น



<u>เงินเฟ้อมีผลกระทบในเชิงไหนบ้าง</u>

- ประชาชน จะต้องจ่ายเงินในการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น ราคาของแพงขึ้น แต่ค่าจ้างประชาชนเท่าเดิม
- บริษัทที่ขายสินค้าและบริการมีความเสี่ยงกับยอดขายที่ลดลง จากสินค้าที่มีราคาแพงขึ้นมีแนวโน้มอาจต้องทำให้ลดขนาดกิจการและลดพนักงานเพื่อคุมต้นทุน
- ระบบเศรษฐกิจที่ทำให้ FED ต้องกังวล ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นกระทบต่อ GDP ในมุมของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน

2.5 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อราคาทองคำ



• การเคลื่อนไหวของกองทุน SPDR

+ กองทุน SPDR มีแนวโน้มสูงขึ้น ปริมาณการถือครองทองคำของกองทุน SPDR สะท้อนถึงความต้องการทองคำของนักลงทุนหากกองทุน SPDR มีการซื้อทองคำเพิ่มจะส่งผลให้ความต้องการทองคำสูงขึ้นทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น



https://traderider.com/forex/spdr

<u>จากภาพ ในวันที่ 22 เมษายน 65</u>

มีการถือทองคำล่าสุด : 1083.60 + 1.16 ตัน

ราคาที่เข้าซื้อขาย (USD:Onz) : 1935.35 – 13.9 ตัน

สรุปสถิติ การซื้อขายทองคำแท่งของกองทุน SPDR Gold Share ย้อนหลัง ปี 2022 เพิ่มขึ้น +90.38 ตัน

ปริมาณการถือครองทองคำแท่ง ของกองทุน SPDR วันที่ 31 ธันวาคม 2021 975.66 ตัน

ปริมาณการถือครองทองคำแท่ง ของกองทุน SPDR วันที่ 03 มิถุนายน 2022 1,066.04 ตัน

ปริมาณทองคำที่ SPDR ถือครองสูงสุดในปี 2022 คือ 1,106.74 ตัน

ปริมาณทองคำที่ SPDR ถือครองต่ำที่สุดในปี 2022 คือ 975.66 ตัน

สถิติวันที่ กองทุน SPDR เทขายทองคำมากที่สุดของปี 2022 คือ วันที่ 11 เดือน พฤษภาคม จำนวน -7.25 ตัน

สถิติวันที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อทองคำมากที่สุดของปี 2022 คือ วันที่ 22 เดือน มกราคม จำนวน +27.59 ตัน

สถิติราคา Gold sport forex สูงสุด ที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อขายทองคำ ปี 2022 คือ 2,051.75 $/Onz

สถิติราคา Gold sport forex ต่ำสุด ที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อขายทองคำ ปี 2022 คือ 1,788.55 $/Onz

<u>https://traderider.com/forex/spdr</u>

• **สถานการณ์สงครามระหว่างประเทศ**

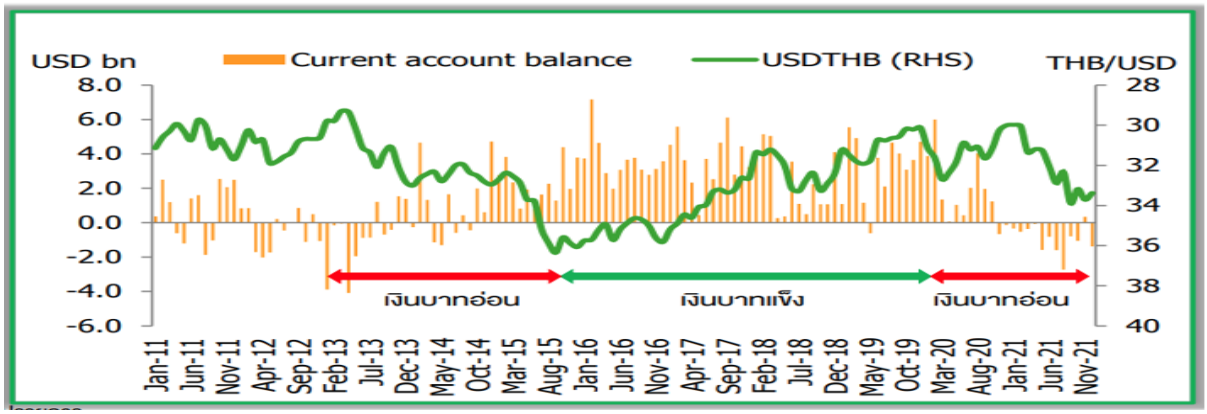


รูปแบบสถานการณ์	โอกาส	ผลกระทบ
<u>กรณีฐาน</u> ความขัดแย้งลากยาว การเจรจาไม่สำเร็จ	50%	• เศรษฐกิจโลกเติบโตชะลอตัวลง • เงินเฟ้อสูงทั่วโลก • ธนาคารกลางเดินหน้าเข้มงวด
<u>กรณีดี</u> เจรจากันได้ บรรลุข้อตกลงแต่ยังคงมีมาตรการคว่ำบาตรบางส่วน	20%	• เศรษฐกิจโลกยังฟื้นตัวได้ดี • ราคาสินค้าโภคภัณฑ์จะยังทรงตัวในระดับสูง • เงินเฟ้อค่อยๆปรับลดลง
<u>กรณีเลวร้าย</u> ความขัดแย้งรุนแรงขึ้น มีการคว่ำบาตรบางส่วน	20%	• เศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบแต่ยังไม่ถึงขั้น recession • รัฐบาลออกมาตรการพยุงเศรษฐกิจเงินเฟ้อสูงขึ้น
<u>กรณีเลวร้ายที่สุด</u> ความขัดแย้งขยายไปทั่วโลก	10%	• เศรษฐกิจโลกมีโอกาสเข้าสู่ recession • มีโอกาสเกิดวิกฤติทางการเงิน • ธนาคารกลางชะลอการเข้มงวดนโยบาย

+ สงครามระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการผันผวนในตลาดเงิน ตลาดทุน ส่งผลทำให้ราคาทองในประเทศสูงขึ้น สงครามรัสเซีย-ยูเครนทำให้การค้าของอาหารและพลังงานได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากทั้งรัสเซียและยูเครนเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกอันดับต้น ๆ ของโลก อย่างข้าวสาลี ,ข้าวโพด ,ข้าวบาร์เลย์ ,เมล็ดทานตะวัน ,และน้ำมันดอกทานตะวัน ส่วนใหญ่ส่งออกไปยังแอฟริกาเหนือ ,ตะวันออกกลาง ,ยุโรป , และจีน ทำให้ราคาอาหารและพลังงานเพิ่มจากการขาดแคลน ซึ่งทำให้อัตราเงินเฟ้อ (Cost - Push Inflation) ทั่วโลกพุ่งสูง ทองคำบวกรับเงินเฟ้อ

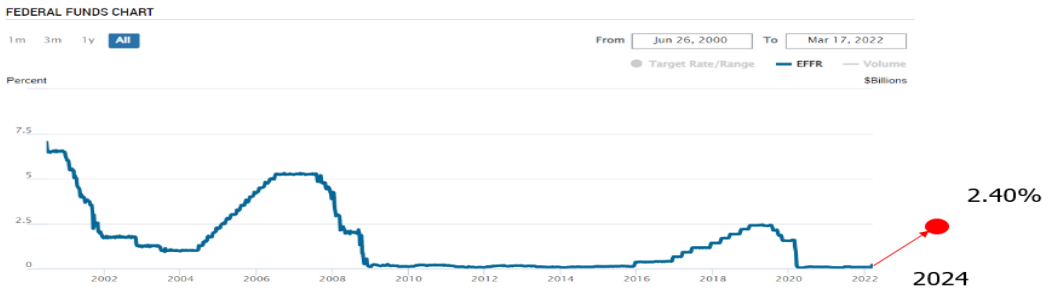
• อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

+ อัตราแลกเปลี่ยน เงินบาทเมื่อเทียบกับดอลลาร์มีแนวโน้มอ่อนค่าลงต่อเนื่อง จากดุลบัญชีเดิน สะพัดที่ยังติดลบ (ดุลบริการยังไม่ฟื้นตัว) ส่งผลให้ต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบหรือบรรจภัณฑ์จากต่างประเทศสูงขึ้น ทำให้ราคาทองมีแนวโน้มสูงขึ้น



• อัตราดอกเบี้ย

- อัตราดอกเบี้ย มีแนวโน้มขาขึ้นเกิดการชะลอการขึ้นของราคาทองคำช้าลงเนื่องจากมีผลตอบแทนในตลาดอื่นมากขึ้นทำให้คนสนใจทองคำน้อยลง

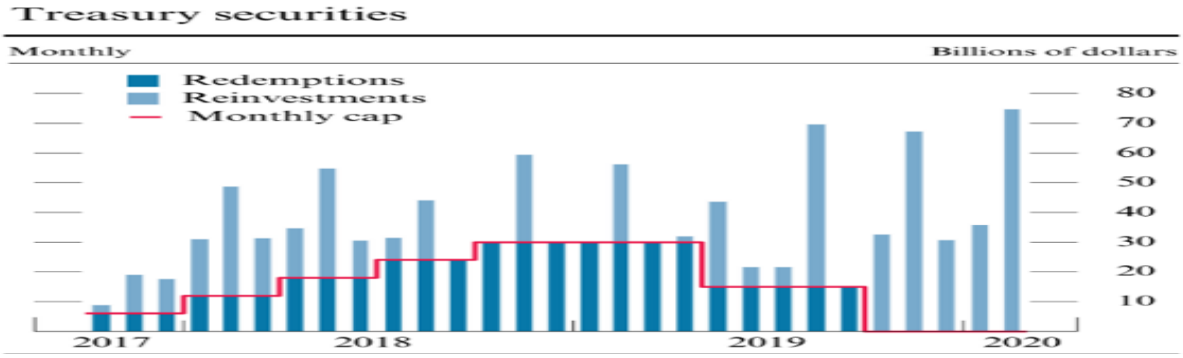


17 มี.ค.2565 ‘Fed’ ปรับขึ้นดอดเบี้ยนโยบาย 0.25% ครั้งแรกรอบ 4 ปี ส่งสัญญาณปีนี้ต่ออีก 6 ครั้ง ตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นสู่ระดับ 1.9% ขณะที่ปรับเพิ่มตัวเลขคาดการณ์ดอกเบี้ยในปี 2023 – 2024 ไว้ที่ 2.8 % และปรับลดตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะยาวสู่ระดับ 2.4%

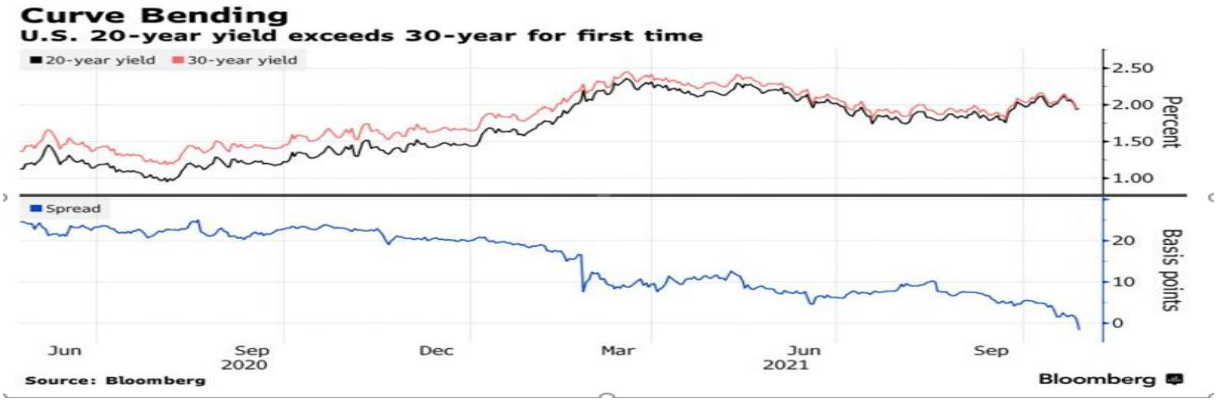
• นโยบายด้านการเงินและอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED)

+ Fed Policy (QT Yield curve) นโยบายของสหรัฐเป็นตัวสะท้อนว่าเศรษฐกิจจะชะลอตัวลงจะส่งผลให้คนสนใจทองคำมากขึ้นราคาทองก็ปรับขึ้นตาม Quantitative tightening (QT) : Revrese QE การที่ธนาคารขายพันธบัตรเพื่อทำให้เงินในระบบกลับมาที่ธนาคารกลาง เมื่อเงินในระบบลดลงในขณะที่ปริมาณทองคำทรงตัว ทำให้ราคาทองคำมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น นอกจากนี้การที่เงินในระบบลดลงส่งผล

ต่อสินทรัพย์อื่นๆ เช่น หุ้น ตราสารหนี้ ราคาไม่เพิ่มขึ้นมากและผลตอบแทนลดลงส่งผลให้ความต้องการทองคำและราคาทองคำสูงขึ้น



Invert Yield Curve เป็นสถานการณ์ที่อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรระยะสั้นสูงกว่า อัตราดอกเบี้ยพันธบัตรระยะยาว สะท้อนถึง ความกังวลสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในระยะยาว นักลงทุนมีความต้องการพันธบัตรระยะยาวเพิ่มขึ้น (เพื่อสร้างความมั่นคงของผลตอบแทน) ส่งผลให้ราคาพันธบัตรระยะยาวสูงขึ้น (yield ลดลง) ซึ่งจากความกังวลดังกล่าว อาจส่งผลให้ความต้องการทองคำและราคาทองคำสูงขึ้นตามด้วย



• **การถือครองทองคำเป็นเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของประเทศที่สำคัญ**

+ Gold Reserve การสำรองทอง มีแนวโน้มสูงขึ้นในหลายประเทศให้ความสนใจในการสำรองทองคำกับสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้หลายประเทศหันมาสำรองทองมากขึ้น ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น

หน่วย : ตัน

	2017	2018	2019	2020	2021
สหรัฐ	8,133	8,133	8,133	8,133	8,133
เยอรมัน	3,373	3,369	3,366	3,362	3,359
อิตาลี	2,451	2,451	2,451	2,451	2,451
ฝรั่งเศส	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436
รัสเซีย	1,842	2,113	2,271	2,298	2,301
จีน	1,842	1,852	1,948	1,948	1,948
สวิตเซอร์แลนด์	1,040	1,040	1,040	1,040	1,040
ญี่ปุ่น	765	765	765	765	845
อินเดีย	558	600	634	676	754
เนเธอร์แลนด์	612	612	612	612	612

1. สหรัฐ ถือครองทองคำจำนวน 8,133.50ตัน สัดส่วนทุนสำรองทองคำเมื่อเทียบกับทุนสำรองในประเทศทั้งหมดคิดเป็น 78.6%

2. เยอรมนี ถือครองทองคำจำนวน 3,364.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 75.7%

3. กองทุนการเงินระหว่างประเทศ(IMF) ถือครองทองคำจำนวน 2,814 ตัน

4. อิตาลี ถือครองทองคำจำนวน 2,451.80 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 70.8%

5. ฝรั่งเศส ถือครองทองคำจำนวน 2,436.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 66%

6. รัสเซีย ถือครองทองคำจำนวน 2,295.40ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 23.3%

7. จีน(เฉพาะจีนแผ่นดินใหญ่) ถือครองทองคำจำนวน 1,948.30 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 3.5%

8. สวิตเซอร์แลนด์ ถือครองทองคำจำนวน 1,040.0 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 5.8%

9. ญี่ปุ่น ถือครองทองคำจำนวน 765.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 3.3%

10. อินเดีย ถือครองทองคำจำนวน 676.60 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 6.9%

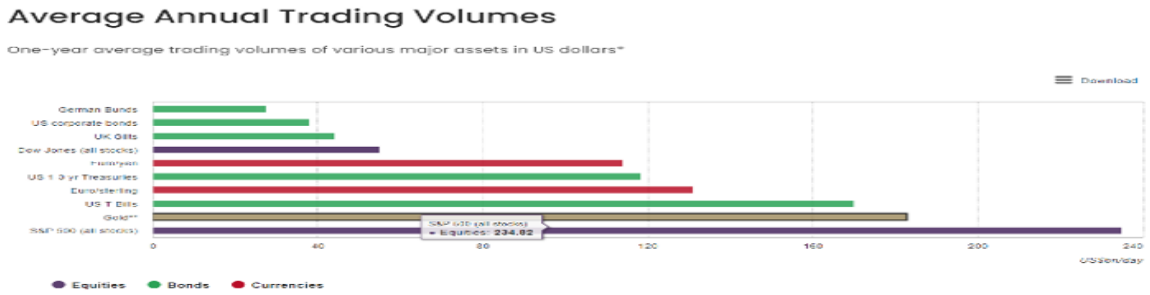
ขณะที่ ไทย ถือครองทองคำสำรองอยู่อันดับที่ 28 ของโลก ถือครองจำนวน 154 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 3.6% สำหรับในประเทศ - องค์กร ที่มีทองคำใช้เป็นทุนสำรอง 10 อันดับ รวมกัน 25,923.4 ตันคิดเป็นสัดส่วน75.44 % ของปริมาณทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองทั่วโลก 34,361ตัน แต่หากไม่คิดทุนสำรองของIMF ประเทศ 9 อันดับแรก ถือครองรวม 23,109.4ตัน คิดเป็น67.25% ของทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองทั่วโลก ทั้งนี้ จีน รัฐเซีย อินเดีย ตุรกี ได้เริ่มซื้อทองคำเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปีก่อน ทำให้ปริมาณทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

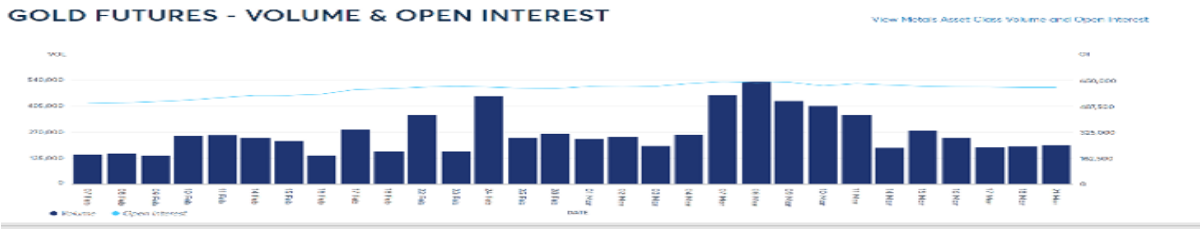
“ทองคำ” ถือเป็นส่วนสำคัญของเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของธนาคารกลาง แม้แรงซื้อทองคำจากธนาคารกลางในปี 2563 จะชะลอตัวลงจากปี 2561-2562 อย่างไรก็ดี YLG เชื่อว่าธนาคารกลางจะยังคงเป็นผู้ซื้อสุทธิต่อเนื่อง และบทบาทของทองคำในฐานะเงินทุนสำรองระหว่างประเทศจะยังคงดำเนินต่อไป เนื่องจากหลายประเทศยังมีแนวโน้มจะเข้าซื้อทองคำ เพื่อการกระจายการลงทุนและกระจาย

ความเสี่ยงของพอร์ตเงินทุนสำรองระหว่างประเทศท่ามกลางปัจจัยทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มสูงขึ้นปรับสมดุลพอร์ตลงทุนเนื่องจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งใช้ทองคำเพื่อจัดการสภาพคล่องหรือเพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างเสถียรภาพให้กับทองคำในระยะยาว
https://www.bangkokbiznews.com/business/930673

• สภาวะการเก็งกำไรราคาทองคำ

+ สภาวะการเก็งกำไร ยังมีแนวโน้มสูงขึ้นราคาทองคำมีการผันผวนมากขึ้น

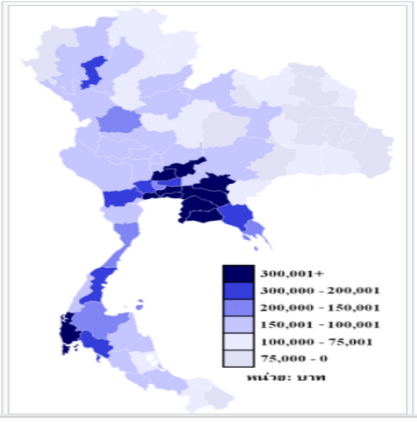




- ทองคำยังคงได้ความนิยมของนักลงทุนโดยเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าการซื้อสูงสุดเป็นอันดับสองของโลก
- การซื้อขายและเก็งกำไรในตลาดล่วงหน้า (Gold Futures) มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- จากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้ราคาทองคำยังยังมีแนวโน้มผันผวนมากขึ้นในระยะสั้น

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Sociocultural: S)

สัดส่วนประชากรแยกตามระดับรายได้ GDP เฉลี่ยต่อประชากร



จังหวัดที่มี GDP ต่อประชากรสูงกว่าค่าเฉลี่ย

หน่วย : บาทต่อหัว

	2560	2561	2562
ค่าเฉลี่ยประเทศ	225,126	236,860	243,787
ระยอง	1,017,145	1,043,911	988,748
กรุงเทพมหานคร	574,197	606,990	637,397
ชลบุรี	531,415	561,221	571,234
ปราจีนบุรี	485,513	514,863	551,150
ฉะเชิงเทรา	425,290	470,319	459,005
พระนครศรีอยุธยา	449,502	455,031	439,159
ภูเก็ต	371,632	407,671	428,351
สมุทรสาคร	374,994	390,485	388,372
สมุทรปราการ	342,297	364,621	349,406
สระบุรี	312,358	325,653	336,393
พังงา	296,633	311,892	333,015
นครปฐม	281,124	294,247	295,818

ข้อมูล GPD จากข้อมูลจากก่อนเกิดโรควิด – 19 ค่าเฉลี่ยของประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้นบางจังหวัดก็เริ่มมีแนวโน้มเติบโต เช่น กรุงเทพฯ ชลบุรี ปราจีนบุรี ภูเก็ต เป็นต้น จังหวัดที่ชะลอตัว เช่น จังหวัดระยอง ฉะเชิงเทรา อยุธยา สมุทรสาคร สมุทรปราการ แสดงให้เห็นว่าการเติบโตของจังหวัด ซึ่งจากการคาดการณ์ถ้าจากจังหวัดมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นก็จะมีความต้องการในการใช้เงินที่อาจจะสูงมากขึ้น

ที่มา: การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

เทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจด้วยช่องทางออนไลน์

การประเมินราคาทรัพย์รับจำนำ



การประเมินดอกเบี้ยรับจำนำ



การส่งดอกเบี้ยออนไลน์



การส่งเสริมกระบวนการขายทรัพย์หลุดจำนำ



อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์รับจำนำ เช่น เพชรปลูก



ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ซึ่งกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาสู่ความเป็นดิจิทัลอยู่ตลอด ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงชีวิตของผู้ใช้ทุกคนอยู่เรื่อย ๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการระบาดของไวรัส COVID -19 ได้เข้ามาเร่งให้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมสู่ดิจิทัลนั้นรวดเร็วยิ่งขึ้น ประชาชนมีการปรับตัวที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วและความปลอดภัย จนกลายเป็นปัจจัยหลักในการใช้ชีวิต ซึ่งทำให้ในปัจจุบันนี้ มีหลากหลาย Startup ได้คิดค้นนวัตกรรมการบริการที่จะเข้ามาตอบรับความต้องการทั้ง 3 อย่างที่ผู้บริโภคนั้นต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการบริการทางด้านการทำงาน ด้านการใช้ชีวิตและด้านการศึกษา ซึ่งทาง สธค.เองก็ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ เช่น การประเมินราคาทรัพย์รับจำนำ,การประเมินดอกเบี้ยรับจำนำ,การส่งดอกเบี้ย,การจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ อีกทั้งยังมี อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์รับจำนำ เป็นการนำเทคโนโลยีมาตรวจสอบเพื่อลดความผิดพลาดที่มีประสิทธิภาพให้ความแม่นยำสูง ประหยัดเวลาให้แก่ผู้รับบริการ อีกด้วย

5. กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบของทางการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ สธค.และมีผลกระทบต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่

- **พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562**

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของประชาชน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมทั้งมีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงให้มีกฎหมายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัลอันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ ภาคประชาชนที่จะได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัติ

การบริหารงานและการบริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562



พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้สธค. มีโอกาสที่จะนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการรับจำนำโดยการนำระบบดิจิทัลมาแทนระบบ Manual เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ การจัดเก็บฐานข้อมูล และการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกันของส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้ตามมาตรฐานที่กำหนด

- **พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562**

มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ สำหรับหลักการสำคัญของพรบ. และหลังจากมีการประกาศมีพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ปี 62 ใช้บังคับ ได้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการหลายระดับทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดไวรัสโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นสาธารณะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน ซึ่งการบังคับใช้ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว มีทั้งฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ฉะนั้นจึงต้องการชะลอการบังคับใช้ออกไปก่อน จนกว่าสถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลาย และสามารถเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอีกครั้ง เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ กระทรวงดิจิทัลฯ เสนอ ร่างพ.ร.ฎ.ให้เว้นการใช้บังคับบางหมวดต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ซึ่งอนุมัติให้งดเว้นการใช้ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ใน 4 หมวด และ 1 มาตรา ประกอบด้วย หมวด 2 ว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 3 ว่าด้วยสิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 5 ว่าด้วยการร้องเรียน หมวด 6 ว่าด้วยความรับผิดทางแพ่ง และ

หมวด 7 ว่าด้วยหมวดกำหนดโทษ และมาตรา 95 ว่าด้วยการอนุญาต ให้เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลก่อนหน้าที่ พ.ร.บ. ใช้บังคับให้ดำเนินการได้ต่อ ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเสนอ เป็นร่างพระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) กำหนดหน่วยงานและกิจการที่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลไม่อยู่ภายใต้บังคับของ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว ซึ่งการงดเว้นการใช้บางหมวดนั้นให้มีการขยายผลการบังคับใช้ครั้งที่ 1 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2564 และจากการเตรียมความพร้อมของหลายส่วนงานภาครัฐยังไม่เรียบร้อยจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ยังไม่คลี่คลาย ทำให้คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการขยายเวลาการบังคับใช้ออกไปอีก 1 ปี ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2565

สรุปสาระสำคัญ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562



พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ดังกล่าวจะส่งผลให้ สธค. ต้องปรับปรุงระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ข้อมูล หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยให้เป็นไปตามกฎหมายและเป็นไปจากวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลตามที่เจ้าของข้อมูลกำหนดไว้ หรือการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของข้อมูลโดยตรงที่ต้องห้ามตามกฎหมาย และการไม่แจ้งเจ้าของข้อมูลทั้งในกรณีเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรงหรือโดยอ้อมทราบ ซึ่ง สธค. ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.

• พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันท่วงทีจึงกำหนดให้ลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน จะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการประสานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าในสถานการณ์ทั่วไปหรือสถานการณ์อันเป็นภัยต่อความมั่นคงอย่างร้ายแรง ตลอดจนกำหนดให้มีแผนปฏิบัติการและมาตรการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ อย่างมีเอกภาพ และต่อเนื่อง อันจะทำให้การป้องกันและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญ

สรุปสาระสำคัญ พรบ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562



พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้ สธค. ต้องมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน รวมทั้งฐานข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

• พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน

มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น ทั้งนี้แนวทางการนับองค์ประชุมการประชุม ผลของการประชุม

สรุปสาระสำคัญ พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563



พรก. ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สธค. จำเป็นต้องทบทวน รูปแบบและระเบียบการประชุมทั้งกับส่วนงานภายใน และกับส่วนงานภายนอก และปรับรูปแบบกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และเพื่อให้มีผลผูกพันทางกฎหมายและมติของที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

• แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564 คณะรัฐมนตรีในคราวการประชุม วันที่ 15 ธันวาคม 2563 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565) ตามที่ ปปช. เสนอ โดยสาระสำคัญคือมีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และภาคเอกชน ต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด (สศช.) กำหนด ทั้งนี้สาระสำคัญที่ สธค. ต้องปฏิบัติคือ การต้องจัดให้มีแผนและดำเนินการแผนการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตามแนวทางและแบบรายงานที่ปปช.กำหนด ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 เป็นต้นไป

• ข้อจำกัดของ พรบ.รับจำนำ

- มาตรา 4 การรับจำนำเป็นปกติธุระแต่ละรายไม่เกินหนึ่งแสนบาท ทำให้การเข้าถึงบริการรับจำนำของลูกค้าที่ต้องการวงเงินสูง (เช่น กลุ่มลูกค้าธุรกิจ) ไม่สะดวกและมีต้นทุนในการทำธุรกรรมสูงกว่าปกติ

- มาตรา 6 คณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำไม่แยกเป็นของทางราชการและเอกชน

- มาตรา 18 (5) ห้ามประกอบธุรกิจซึ่งไม่เกี่ยวกับการรับจำนำหรือการขายทรัพย์จำนำที่หลุดเป็นสิทธิแล้วในบริเวณโรงรับจำนำ

- มาตรา 20 ทำให้ตั๋วรับจำนำยังไม่พัฒนาเป็นรูปแบบ smart card ได้อย่างเต็มที่

• ข้อจำกัดของการไม่เป็นนิติบุคคล

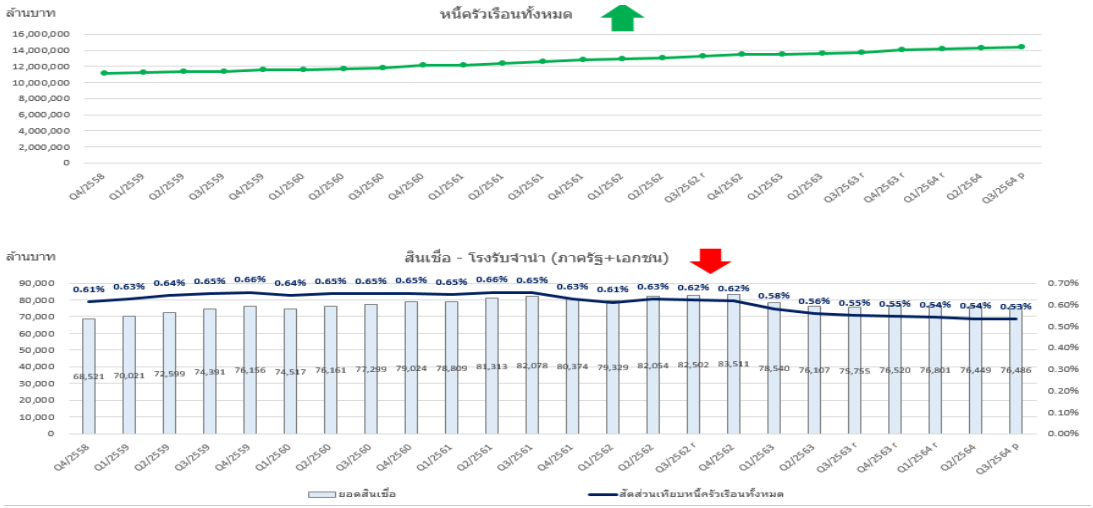
- บางกิจกรรมในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำนำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด ส่งผลให้การทำธุรกิจรับจำนำไม่มีความคล่องตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกับสภาวะทางการตลาด

- การดำเนินกิจการรับจำนำไม่ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณ จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการระดมทุนเพิ่มขึ้น

- ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและอาคาร การบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในงบการเงินจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายสูง

6. การแข่งขันในอุตสาหกรรม

• เงินให้กู้ยืมภาคครัวเรือน



สรุปจากภาพรวม

- หนี้ภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น อยู่ที่ 14,000,000 บาท

- สินเชื้อ – โรงรับจำนำ (ภาครัฐ+เอกชน) มีจำนวนสัดส่วน % ลดลง สะท้อนให้เห็นว่าประชาชนมีตัวเลือกอื่น มีความสนใจลดน้อยลงเพราะมีตัวเลือกอื่นเพิ่มมากขึ้น เช่น สินเชื่อ เงินกู้ธนาคาร ฯลฯ จึงทำให้ความสำคัญกับโรงรับจำนำน้อยลง

- สถาบันการเงินมีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อใหม่ มีการพิจารณาความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า มากขึ้น ขณะที่ลูกหนี้ก็อาจชะลอการก่อหนี้ใหม่ในช่วงที่เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวไม่เต็มที่ ประกอบกับมีลูกหนี้เก่าก็มีการทยอยชำระคืนหนี้เดิม ทำให้ยอดคงค้างหนี้ครัวเรือนเพิ่มในอัตราชะลอลง

• **ส่วนแบ่งการตลาด**

	ก.ย.2560	ก.ย.2561	ก.ย.2562	ก.ย.2563	ก.ย.2564
สินเชื่อโรงรับจำนำทั้งระบบ (ลบ.)	77,299	82,078	82,502	75,555	76,486
ยอด stock สธค.	5,268	5,582	5,513	4,857	4,941
คิดเป็นสัดส่วน (market share)	6.8%	6.8%	6.7%	6.4%	6.5%



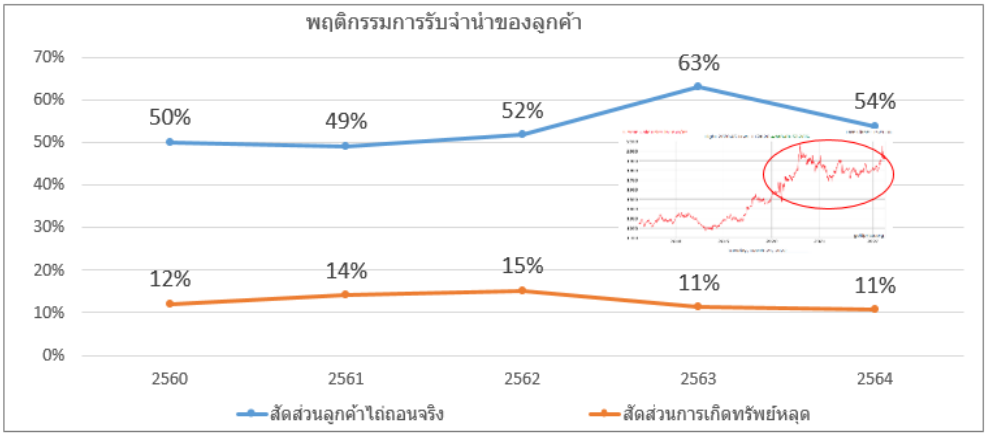
จากตารางพบว่า สธค. มีส่วนแบ่งการตลาดจากสินเชื่อโรงรับจำนำทั้งระบบ เฉลี่ย 5 ปี เพียง 6.64 % และยอด Stock ทรัพย์รับจำนำมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

• พฤติกรรมลูกค้า

ปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ		
ประเด็นสำคัญ	**ความต้องการ**	**ความคาดหวัง**
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	ความหลากหลายการรับทรัพย์จำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand name / เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์ ที่ยุติธรรม รับทรัพย์จำนำที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์ที่ยืดหยุ่น
ด้านราคา (Price)	- ให้ลดอัตราดอกเบี้ย สำหรับการจำนำวงเงินสูงๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาด - ควรลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	- สธค.มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	พัฒนาช่องทางการจำนำทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	- การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำมาเทคโนโลยีดิจิตอล มาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา
ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น - มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาด - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมี่ยม เป็นพิเศษ	- ให้สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจต่อเนื่อง - สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจำนำเป็นลำดับแรก
ด้านบุคคล (People)	มีการใช้โปรโมชั่นช่วงแนะนำบริการจำนำ/เงื่อนไขที่ ดูดีสะดุดตา	วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับสภาพลักษณ์ภายใน และนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	ให้ สธค. เป็นโรงรับจำนำที่ทันสมัย โออ่า น่าเข้าไปใช้บริการ
ด้านกระบวนการ (Process)	พัฒนาระบบด้วยการนำ เทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ

• ระยะเวลาการรับจำนำ

	2560	2561	2562	2563	2564
จำนวนลูกค้าต้นงวด	339,392	363,980	393,661	393,768	325,662
จำนวนลูกค้ารับจำนำเพิ่ม	490,512	538,023	571,621	600,281	429,630
จำนวนลูกค้าไถ่ถอนจริง	416,040	443,602	500,502	626,867	406,291
จำนวนลูกค้าเกิดทรัพย์หลุด	49,884	64,740	71,012	41,520	37,587



*สัดส่วนลูกค้าไถ่ถอน = จำนวนลูกค้าไถ่ถอน เทียบกับ (จำนวนลูกค้ายกมา + จำนวนลูกค้ารับจำนำเพิ่ม)
**สัดส่วนการเกิดทรัพย์หลุด = จำนวนลูกค้าทรัพย์หลุด เทียบกับ (จำนวนลูกค้ายกมา + จำนวนลูกค้ารับจำนำเพิ่ม – จำนวนลูกค้าไถ่ถอน)

• การแข่งขัน

รายการ	สำนักงานธนานุเคราะห์		สำนักงานธนานุบาล กทม.		บ.ตั้งธนสิน Easy Money	
	2563	2564	2562	2563	2562	2563
ทรัพย์รับจำนำคงเหลือ	4,857	4,940	2,283	1,842	10,119	10,334
สินทรัพย์ถาวร	406	401	NA	NA	1,411	1,496
สินทรัพย์รวม	6,300	6,653	3,972	4,047	12,270	12,657
รายได้รวม	815	756	369	318	1,422	1,608
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	353	360	129	123	714	810
ดอกเบี้ยจ่ายและภาษี	50	29	0	0	716	712
กำไรสุทธิ	412	368	240	195	39	86
จำนวนสาขา	41		21		63	
Asset Management						
Stock growth	+1.7%		-19%		+2.1%	
Revenue growth	-7.2%		-14%		+13.1%	
ROA	6.54%	5.53%	6.04%	4.82%	0.32%	0.68%
Asset turnover	0.13	0.11	0.09	0.08	0.12	0.13
EBIT เฉลี่ยต่อสาขาปีล่าสุด (ลบ./สาขา/ปี)	9.68		9.29		12.67	
Profitability & Cost Management						
Net profit	50.6%	48.7%	65.04%	61.32%	2.7%	5.3%
สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	43.3%	47.6%	34.96%	38.68%	50.2%	50.4%

• Benchmark สำนักงานธนานุเคราะห์ กับ สำนักงานสถานธนานุบาล กทม.



คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกันของสำนักงาธนานุเคราะห์ คือ สถานธนานุบาล เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจและมีขนาดใกล้เคียงกับสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยธุรกิจหลักของสถานธนานุบาล คือ บริการรับจำนำสังหาริมทรัพย์ ภายใต้พระราชบัญญัติ โรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 โดยวิสัยทัศน์ของสำนักธนานุบาล คือ “เป็นผู้นำด้านการรับจำนำที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย” มีจำนวนสาขาที่ให้บริการกว่า 21 สาขา ทั่ว กทม. โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบทั้งหมด 2 ด้าน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)

1.1 การเติบโต (Growth)

1.2 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)

1.3 ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Returns)

2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

2.1 รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)

2.3 ทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Direction)

2.4 การตลาด (Marketing)

2.5 การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset Utilization)

สรุปข้อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2564 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคู่เทียบสถานธนานุบาล (ข้อมูลสถานธนานุบาลที่เปิดเผยล่าสุดเป็นปีงบประมาณ 2563) ดังนี้

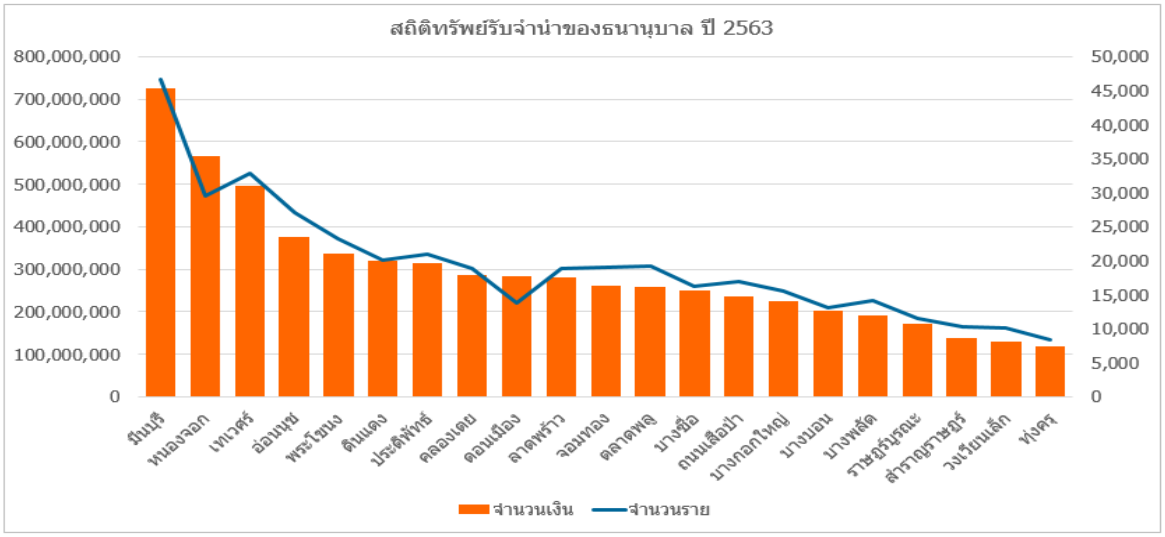
ด้าน	ปัจจัย	สถานธนานุบาล	สำนักงานธนานุเคราะห์
1.1 การเติบโต (Growth)	ทรัพย์รับจำนำคงเหลือ	1,842 ลบ.	4,940 ลบ.
	รายได้รวม	318 ลบ.	756 ลบ.
1.2 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	กำไรสุทธิ	195 ลบ.	368 ลบ.
	อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	61.3%	48.7%
1.3 ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Returns)	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset; ROA)	4.82%	5.53%
2.1 รูปแบบธุรกิจ (Business Model)	รูปแบบธุรกิจหลัก (Business Model)	ดำเนินธุรกิจบริการรับจำนำและจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ	ดำเนินธุรกิจบริการรับจำนำและจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ
2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)	ประเภททรัพย์ที่รับจำนำ / จำหน่ายทรัพย์หลุด	ทรัพย์ประเภทสังหาริมทรัพย์ คือ เป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนย้ายได้และไม่ต้องมีทะเบียน เช่น ทอง เพชร นาก เงิน นาฬิกาแว่นตา เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องมือช่าง และของใช้เบ็ดเตล็ด ทุกชนิด ยกเว้นสิ่งของนั้นเป็นของราชการ	☐ตั๋วฉบับละไม่เกิน 100,000 บาท : ทอง เพชรที่เป็นรูปพรรณ นาก เงิน ☐ตั๋วฉบับละไม่เกิน 50,000 บาท : กล้องถ่ายรูปนาฬิกาแว่นตา เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องมือช่าง
2.3 ทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Direction)	วิสัยทัศน์	เป็นผู้นำด้านการรับจำนำที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย	เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
	พันธกิจ	1. พัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และสร้างมาตรฐานการจำนำ 2. มุ่งขยายสาขา และการบริการให้ครอบคลุมพื้นที่ กทม. 3. พัฒนาบุคลากรให้ความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างองค์กแห่งการเรียนรู้	1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม 2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจมี

ด้าน	ปัจจัย	สถานธนานุบาล	สำนักงานธนานุเคราะห์
		4. ปรับภาพลักษณ์ให้มีความโดดเด่น เป็นที่รู้จักอย่างทั่วถึง	นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ 3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 4. บริหารงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
	ค่านิยม	**STKHELP** S : Service Mind T : Transparency & Teamwork K : Knowledge H : Honesty E : Easy & Efficiency L : Loyalty P : Pleasure	**ISMART** Innovation Service Mind Morality Accountability Respectability Teamwork
2.4 การตลาด (Marketing)	อัตราดอกเบี้ย	เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท : 0.25 % ต่อเดือน เงินต้น 5,001-15,000 บาท : 1.00 % ต่อเดือน เงินต้นเกิน 15,000 บาท : 1.25 % ต่อเดือน	เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท : 0.25 % ต่อเดือน เงินต้น 5,001-10,000 บาท : 0.75 % ต่อเดือน เงินต้น 10,001-20,000 บาท : 1.00 % ต่อเดือน เงินต้น 20,001-100,000 บาท : 1.25 % ต่อเดือน
	จำนวนสาขา	เขต กทม. จำนวน 21 แห่ง	เขต กทม. จำนวน 29 แห่ง ปริมณฑล จำนวน 4 แห่ง ต่างจังหวัด จำนวน 6 แห่ง
	เวลาและช่องทางการให้บริการ	เปิดวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 8:00–16:00 น. โดยไม่หยุดพักกลางวัน	เปิดวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 8:00–16:30 น. โดยไม่หยุดพักกลางวัน - Application ข้อมูลรายละเอียดของตั๋วจำนำ และข้อมูลเกี่ยวกับ สธค.

ด้าน	ปัจจัย	สถานธนานุบาล	สำนักงานธนานุเคราะห์
			- ส่งดอกเบี้ยผ่าน Counter Service - การประเมินทรัพย์ออนไลน์เบื้องต้น
	กิจกรรมการตลาด	โปรโมชั่นดอกเบี้ยถูกช่วงเปิดเทอมจำนำ 5,001-100,000 บาท คิดดอกเบี้ยเพียง 0.50% ต่อเดือน	โปรโมชั่น Back To School ลดดอกเบี้ย 20% วงเงินมากกว่า 15,000 ขึ้นไป
2.5 การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset Utilization)	ทรัพย์รับจำนำคงเหลือต่อสาขา	88 ลบ./สาขา	120 ลบ./สาขา
	กำไรสุทธิต่อสาขา	9 ลบ./สาขา	9 ลบ./สาขา

ผลการเปรียบเทียบ (Benchmark) ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินการของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ในแต่ละข้อให้ขับเคลื่อนการปรับปรุงผลการดำเนินงานในแต่ละด้านให้ดีกว่าคู่เทียบต่อไป

- **สถิติทรัพย์รับจำนำของสำนักงานสถานธนานุบาลกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ 2563**



แหล่งข้อมูล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
ที่มา : กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

สถานธนานุบาล กรุงเทพฯ มี 21 สาขา ในปี 2563 มีมูลค่าทรัพย์จำนำรวม 6,179,191,904 บาท และมีผู้ใช้บริการ 406,754 ราย (สำนักงานธนานุเคราะห์ ปี 2564 มีมูลค่าทรัพย์จำนำรวม 4,940,988,809 บาท และมีผู้ใช้บริการ 311,414 ราย)

• สรุปผลการเปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอบริการรับจำนำ

รายการ	สถานธนานุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจำนำเอกชน(อีซี่ ฯ)	CASH MAX (ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
อัตราดอกเบี้ยการรับจำนำ	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-10,000 บาทคิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 ต่อเดือน 1.3 เงินต้น 10,001-20,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.4 เงินต้น 20,001-100,000 คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-15,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.3 เงินต้นเกิน 15,000 บาท 1) เงินต้น 2,000 บาทแรก คิดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน
การประเมินราคาทรัพย์จำนำ	- อัตราการรับจานำ ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณ รับจำนำไม่เกินร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาดแต่ไม่เกิน22,500 ทองคำ96.5 % รับจำนำ 22,500บาท ทองคำ99.99 % รับจำนำ 23,500บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 22,000 บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ รับจำนำทองรูปพรรณในท้องตลาดไม่เกิน 24,000 บาท ทองคำ96.5 % รับจำนำ 23,000บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจำนำ23,500 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจำนำ24,500 บาท หมวดสินค้าแบรนด์เนม เช่น	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 25,700บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ร้านเล็ก ทองคำ96.5 % รับจำนำ 25,000 บาท ร้านใหญ่ ทองคำ96.5 % รับจำนำ 25,200 บาท ทองคำแท่ง 96.5 % รับจำนำ 25,500บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจำนำ 26,500 บาท

รายการ	สถานธนานุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจำนำเอกชน(อีซี่ ฯ)	CASH MAX (ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
			HERMES CHANEL LOUIS VUITTON		
ระยะเวลาในการให้บริการ	- ทองคำรูปพรรณ 2-3 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 4-5 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 5-6 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 4-5 นาที - เพชรรูปพรรณ 10 นาที - นาฬิกา 10 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - นาฬิกา 5 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที
จำนวนพนักงาน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 6-8 คน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 8 คน	ประมาณ 10 คน

- **สินค้าและบริการทดแทน**

  - สินเชื่อส่วนบุคคล – Line BK





บริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด (KASIKORN LINE Co., Ltd.) เป็นบริษัทร่วมทุนระหว่างบริษัท กสิกร วิชั่น จำกัด (KASIKORNVISION Co., Ltd.) ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทของธนาคารกสิกรไทย และบริษัท ไลน์ไฟแนนเชียล เอเชีย (LINE Financial Asia) เพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และให้บริการสินเชื่อส่วนบุคคลรูปแบบใหม่บนช่องทางดิจิทัล ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เพื่อนำเสนอสินเชื่อที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของลูกค้า โดยมุ่งมั่นพัฒนาธุรกิจให้เป็นหนึ่งในบริษัทชั้นนำด้านนวัตกรรมสินเชื่อในประเทศไทย เป็นการผสานศักยภาพของบริษัทร่วมทุนทั้งสองแห่ง เป้าหมายของบริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด คือ ผู้ใช้งานแพลทฟอร์ม LINE จำนวน 44 ล้านคนในประเทศไทย โดยเฉพาะกับกลุ่มที่ไม่มีหลักประกันทางการเงิน หรือกลุ่ม มิลเลนเนียลที่คุ้นเคยกับการใช้สมาร์ทโฟนและใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่บนโลกดิจิทัล โดยบริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด มุ่งมั่นสร้างสรรค์แบรนด์ดิจิทัล แบงก์กิ้ง รูปแบบใหม่ที่ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์การใช้บริการที่ง่ายแตกต่างจากธนาคารรูปแบบเดิม ลูกค้าสามารถใช้บริการจากธนาคารบนแพลทฟอร์ม LINE ได้ทันที เช่น ขั้นตอนการสมัครใช้บริการของธนาคารที่ง่าย การโอนเงินที่สะดวก และกระบวนการอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคลที่รวดเร็วบริษัท กสิกร ไลน์ จำกัด พร้อมพลิกโฉมประสบการณ์ทางการเงินของผู้ใช้งานในประเทศไทย โดยตั้งเป้าหมายของการเป็นบริษัทชั้นนำในธุรกิจการเงิน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่กำลังก้าวสู่สังคมไร้เงินสด

https://www.linebk.com/th/credit-line/?gclid=EAIaIQobChMInefoze66-AIVD5JmAh3lHQ1FEAAYASAAEgLzKfD_BwE

• ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่เติบโต ตอบสนองนโยบายรัฐให้ความร่วมมือได้ดี 2. มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ไม่เป็นภาระแก่ภาครัฐ	1. สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรมจำนำที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ สธค. มีการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ช้า ทำให้ในอนาคตอาจจะเสียส่วนแบ่งการตลาดและมีการเติบโตที่ลดลง 2. แม้ว่า สธค. จะมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยก็ตาม แต่หากพิจารณาตามวงเงินทรัพย์จำนำ พบว่าผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มเป้าหมายมีการเติบโตน้อยกว่ากลุ่มอื่น และในปี 2563 กลับลดลง 3. การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหลักคือค่าใช้จ่ายบุคลากรไม่สัมพันธ์กับรายได้ที่เพิ่มขึ้น	1. ควรเร่งสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานเพิ่มขึ้น 2. ควรมีการทบทวนกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป 3. ควรวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังที่แท้จริงของ สธค. รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร 4. ควรมีกลยุทธ์เชิงรุกในการสนับสนุนการให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 5. สนับสนุนภารกิจนโยบายรัฐและกระทรวง พม. เพื่อให้การพัฒนา	1. ให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนในระดับฐานรากเพิ่มขึ้น 2. เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมจำนำมีมาตรฐานการจำนำและดูแลการตลาดอย่างเป็นธรรม 3. มีฐานะทางการเงินแข็งแกร่ง และเติบโตอย่างยั่งยืน 4. มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล และให้มุ่งเน้นการปฏิบัติตามเกณฑ์ SE-AM 5. ให้สธค. เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม 6. พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีในผลิตภัณฑ์และบริการ (ให้มากกว่าการมุ่งเปิดสาขา) 7. พัฒนา Knowledge Management ให้เป็นระบบที่ยั่งยืนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอด

2. กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. ภาพรวมของ สธค.	1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่เติบโตอย่างมั่นคง 2. มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ไม่เป็นภาระแก่ภาครัฐ 3. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี	1. ความชัดเจนเชิงเป้าหมายยุทธศาสตร์ 2. ข้อจำกัด พ.ร.บ. โรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 3. ภาวการณ์แข่งขัน 4. การเปลี่ยนแปลงภายในรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมรับจำนำ	1. กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจำนำเพื่อช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากให้ชัดเจน และการก้าวสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม 2. ขับเคลื่อนในการแก้ไข พ.ร.บ. โรงรับจำนำให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น 3. ปรับประสิทธิภาพการดำเนินงาน/การตลาดเชิงรุก/ส่งเสริมนวัตกรรม 4. ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ 5. เพิ่มขีดความสามารถ ของบุคคลากรให้รองรับ เทคโนโลยี	1. โรงรับจำนำเพื่อสังคม 2. มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือประชาชน ระดับฐานราก 3. มีการเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคง

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
2. ด้านกระบวนการจัดการภายใน	1. มีการทำงานเป็นระบบ 2. มีระบบงานจำนำที่มีมาตรฐาน/ประสิทธิภาพ 3. พนักงานส่วนใหญ่มีคุณภาพตั้งใจทำงาน	1. ศักยภาพ/ขีดความสามารถของพนักงาน ยังไม่ได้รับการพัฒนาเชิงรุก 2. ขาดแผนsuccession plan สร้างความเชี่ยวชาญการรับจำนำ 3. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงกว่าค่าอุตสาหกรรม 4. กระบวนการจัดการยังต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของระบบประเมิน SE-AM	1. เพิ่มประสิทธิภาพพนักงานด้วยการบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างองค์รวมและเชิงรุก 2. แสวงหา/ขยายตลาด/กลุ่มเป้าหมาย/ช่องทางการรับจำเพื่อเพิ่มปริมาณการรับจำนำ / ให้เข้าถึงและครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย มากขึ้น 3. สนับสนุนการบริหารจัดการคุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้เพิ่มขึ้น	1. สถาบันการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญการรับจำนำเพื่อผลิตผู้เชี่ยวชาญการรับจำนำป้อนความต้องการภายใน และตลาดรับจำนำ 2. คะแนนประเมิน SE-AM สูงกว่าค่าเฉลี่ยรัฐวิสาหกิจ 3. อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ต่ำกว่าอุตสาหกรรม

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
3. ด้านการบริการและลูกค้า	1. มีการให้บริการรับจำนำทุกกลุ่มเป้าหมายและให้ความสำคัญกับลูกค้าระดับ ฐานราก 2. ได้รับความเชื่อถือ/เชื่อมั่นจากลูกค้า	1. ข้อจำกัดด้าน พ.ร.บ. โรงรับจำนำ 2. ข้อจำกัดเชิงนโยบาย/ขั้นตอนการขยายสาขาให้ครอบกลุ่มลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 3. พฤติกรรมการรับจำนำของลูกค้าที่ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมากขึ้น 4. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณลงทุน	1. ร่วมมือกับพันธมิตร/เครือข่ายขยายช่องทางการให้บริการรับจำนำ 2. พัฒนาสาขาให้มีความสามารถทั้ง High touch & high Tec. 3. นำนวัตกรรม/เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพกาให้บริการจำนำ 4. ใช้การตลาดเชิงรุก (Customer Centric & Journey management)	1. ให้ลูกค้าจำนำโดยเฉพาะประชาชนระดับฐานรากเข้าถึงอย่างครอบคลุมถึงระดับชุมชน 2. ลูกค้ามีระดับความพึงพอใจ และความผูกพันในการใช้บริการมากเพิ่มขึ้น 3. มีลูกค้ากลุ่มใหม่/กลุ่มลูกค้าระดับบนมาใช้บริการเพิ่มขึ้น
4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	1. มีการพัฒนาระบบการรับจำนำด้วยการใช้เทคโนโลยีมาโดยตลอด	1. พฤติกรรมการรับจำนำของลูกค้าที่ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมากขึ้น 2. การปรับตัวของ สธค. ในการนำนวัตกรรมมาสนับสนุนการให้บริการยังไม่ทันการณ์	1. เร่งรัดการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ๆ มาให้บริการจำนำ เช่น การใช้ Pawnshop on mobile 2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูลเพื่อการบริหารการตัดสินใจและการให้บริการลูกค้า โดยการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลลูกค้าการทำ Data analytic MIS ระบบ Early warning เป็นต้น	1. สธค. เป็นผู้นำในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในอุตสาหกรรมจำนำ 2. มีระบบกระบวนการทำงานภายในที่เป็น Digital platform เพิ่มขึ้น

3. กลุ่มคู่ค้า

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เชื่อมั่นจากการเป็นโรงรับจำนำรัฐ 2. มีกระบวนการที่เป็นระบบ 3. พนักงาน/ผู้บริหารมีอัธยาศัยดี	1. ระบบและขั้นตอนของทางราชการมีมาก เกิดความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจ้าง 2. พนักงานที่รับผิดชอบมีภาระงานรับผิดชอบมาก	1. ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อจ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) 2. มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน 3. มีกิจกรรม CSR ร่วมกับคู่ค้า	- มีการจัดการซื้อจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเร่งรัดให้รวดเร็วขึ้นกว่าขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด

4. กลุ่มคู่ความร่วมมือ

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เป็นรัฐวิสาหกิจ 2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันใช้ทรัพยากรบริหาร (Synergy) เต็มที่	1. ความชัดเจนของเป้าประสงค์ในการร่วมมือ 2. กฎ ระเบียบ และกระบวนการภายในของ สธค. 3. ความชัดเจนของส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบ 4. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	1. กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ในการทำหน้าที่ผู้ประสานงาน 2. มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานมีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผล ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานเป็นระยะ	- มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU

5. กลุ่มผู้นำชุมชน

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าท้าย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เชื่อมั่นความเป็นโรงรับจำนำของรัฐ เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยรับจำนำทรัพย์ ในอัตราดอกเบี้ยต่ำ 2. ให้ความช่วยเหลือ/ร่วมมือกิจกรรมของชุมชน ด้วยดีมาโดยตลอด 3. ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการรับจำนำ	1. งบประมาณที่จัดสรรมีน้อยเกินไป 2. ผู้บริหาร/พนักงานไม่ค่อยมีเวลามาประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน	1. จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น 2. จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 3. มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน	1. ความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม 2. ขอเพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจำนำ/การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์ ความรู้การหา/ใช้เงินให้เป็น

6. กลุ่มลูกค้า สธค.

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการความคาดหวัง
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	- ระบบการจำนำ/ซื้อทรัพย์ที่หลากหลาย - ซื้อทรัพย์หลุด ที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว - มีระยะเวลาการไถ่ถอนที่เหมาะสม เชื่อถือเชื่อมั่นโรงรับจำนำของรัฐ	- มีความหลากหลายการรับทรัพย์จำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand Name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	- มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์ที่ยุติธรรม - รับจำนำที่หลากหลาย - ให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์จำนำที่ยืดหยุ่น
2. ด้านราคา (Price)	- ราคาที่ประเมินทรัพย์จำนำ - อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ - พอใจการมีความยืดหยุ่นเงื่อนไขและราคา กรณีเป็นลูกค้าเก่า	- ทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง ควรลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อจูงใจให้มาจำนำมากขึ้น - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ลูกค้าดีใช้บริการมาตลอดควรได้ดอกเบี้ยที่ลดลง	- มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง - ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	- สาขาของ สธค. ตั้งอยู่ใกล้บ้านมีความสะดวก - มีช่องทางที่สามารถติดต่อได้สะดวกเพิ่มขึ้น - สามารถชำระดอกเบี้ยที่ 7-ELEVEN ได้	- พัฒนาช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น - ควรมีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	- มีการให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการความคาดหวัง
4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- มีโปรโมชั่นลดอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ - มีโปรโมชั่นสะสมแต้มแลกรับของรางวัล	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/ประชาสัมพันธ์ระบบออนไลน์มากขึ้น - เสนอให้มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมี่ยมเป็นพิเศษ	- มีโปรโมชั่นที่โดนใจ ต่อเนื่อง - โรงรับจำนำ สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจำนำเป็นลำดับแรก
5. ด้านบุคคล (People)	- เจ้าหน้าที่ สธค. สาขา เอาใจใส่ในการบริการลูกค้าเป็นอย่างดี มีอัธยาศัยดี - ลูกค้าประจำจะชอบมาติดต่อพูดคุยกับเจ้าหน้าที่และผู้จัดการ - ได้ข้อมูลชัดเจนถูกต้องตรงตามความต้องการของลูกค้า	-มีคู่มือโบรชัวร์แนะนำบริการจำนำ/เงื่อนไข ที่ทันสมัย ดูดีสะดุดตา	-มีวัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
6. ด้านกายภาพ (Physical)	-สถานที่อยู่ในทำเลใกล้ชุมชน สถานที่และอุปกรณ์มีความสะดวกสบายพอควร	- ปรับภาพลักษณ์ภายใน และภายนอกให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น - มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	- เป็นโรงรับจำนำที่ทันสมัย โออ่า น่าเข้าไปใช้บริการ
7. ด้านกระบวนการ (Process)	ความรวดเร็ว ถูกต้อง การจำนำ	- พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	- มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ

7. กลุ่มบุคลากร สธค.

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. ภาพรวมองค์กร	- มีการรับรู้และเข้าใจแนวนโยบายขององค์กรผ่านการถ่ายทอดและสื่อสารระดับนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี - พนักงานพร้อมที่จะสนับสนุนเป็นผู้ปฏิบัติตาม - มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานเพื่อบริการลูกค้า - ยอมรับแนวนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กร	- ขอมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/กลยุทธ์เป้าหมาย มากกว่าปัจจุบัน - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจำนำ - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์สภาพการจ้างให้เพิ่มขึ้น	- ให้สธค. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน - แก้ไข พ.ร.บ.โรงรับจำนำ ให้ สธค. มีสถานะเป็น นิติบุคคล เพื่อเปิดกว้างการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มีสภาพการจ้างที่ดี
2. ด้านเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน	- รู้สึกรักผูกพันกับการปฏิบัติงานที่ สธค. - ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจมากที่ปฏิบัติงานที่ สธค. - มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่าง พนักงานให้มากขึ้น	- ความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	- พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ - รุ่นพี่ ผู้บังคับบัญชา มีการสอนงาน แนะนำการปฏิบัติงาน อยู่ตลอดเวลา - ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	- ให้จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพที่แท้จริง - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงานมากขึ้น - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจำนำที่ได้รับ การยอมรับ - มีการพัฒนาความรู้ ทักษะจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
4. ด้านลูกค้าและผู้ใช้บริการ	- ตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้ามีความประทับใจในการให้บริการ	- ต้องการให้มีการนำเทคโนโลยี มาให้บริการ	- ลูกค้ามีความประทับใจในการให้บริการ

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการ ความคาดหวัง
	- อธิบายขั้นตอนการให้บริการ และเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์ให้ลูกค้าเข้าใจ	เพิ่มขึ้น เช่น การรับจำนำด้วยช่องทาง Mobile - มีการทำการตลาดเชิงรุก - มีโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง	- ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น - เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจำนำ
5. ด้านลักษณะการทำงาน	- พร้อมจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ แม้ว่าจะต้องทำงานล่วงเวลา/หรือวันหยุด - มีความตั้งใจ และพร้อมที่จะเรียนรู้งาน/เทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	- การปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสมขึ้น - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น - มีการสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการเพิ่มขึ้น - ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะแก่การทำงานยุคใหม่/ WFH ให้มากขึ้น	- มีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ - กระจายปริมาณงานให้เหมาะสม ไม่เป็น ภาระหนักกับคนใดคนหนึ่ง - มีบรรยายการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งทางด้านกายภาพ/และความอบอุ่นในการทำงาน - มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน
6. ด้านผู้บังคับบัญชา	- ผู้บังคับบัญชามีการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี - ส่วนใหญ่เป็นแบบอย่าง (Role model) การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี	- มีการสื่อสารแบบสองทางและทั่วถึงมากขึ้น - มีการมอบหมายงานให้มีแนวทาง และเป้าหมายให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรม	

สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)

	บทวิเคราะห์	SWOT
Policy	• ภาครัฐและกระทรวงยังมีนโยบายเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง โดย สธค สามารถขยายช่องทางการให้บริการรับจำนำ เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขัดสนการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป • นอกจากนี้ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายของกระทรวง พม. ส่งเสริมให้ สธค. การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและการจัดการองค์กร	O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 O5 การอยู่ใต้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหิจ
Economic	• หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง • ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น ทำให้ลูกค้า มาไถ่ถอนทรัพย์รับจำนำ เพื่อนำไปขายเก็งกำไรราคาทองคำ ส่งผลให้ทรัพย์รับจำนำลดลง	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น T4. ราคาทองคำผันผวน
Social	• มีหลายจังหวัด ที่มีตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เช่น GDP ต่อประชากรสูงขึ้น, สัดส่วนผู้มีรายได้น้อยลดลง เป็นต้น ส่งผลให้เงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากรเพิ่มขึ้น	O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ในภูมิภาคต่างๆ
Technology	• ประชาชนมีการรับรู้ ความพร้อมและเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น application หรือ internet ส่งผลให้ ความต้องการใช้งานหรือบริการต่างๆผ่าน ช่องทางใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น	O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
Environment	• การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ ที่มีความผันผวนสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน	ยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Neutral)
Legal	• แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ไม่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุง / ขยาย ธุรกิจให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางแผนไว้ได้	T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

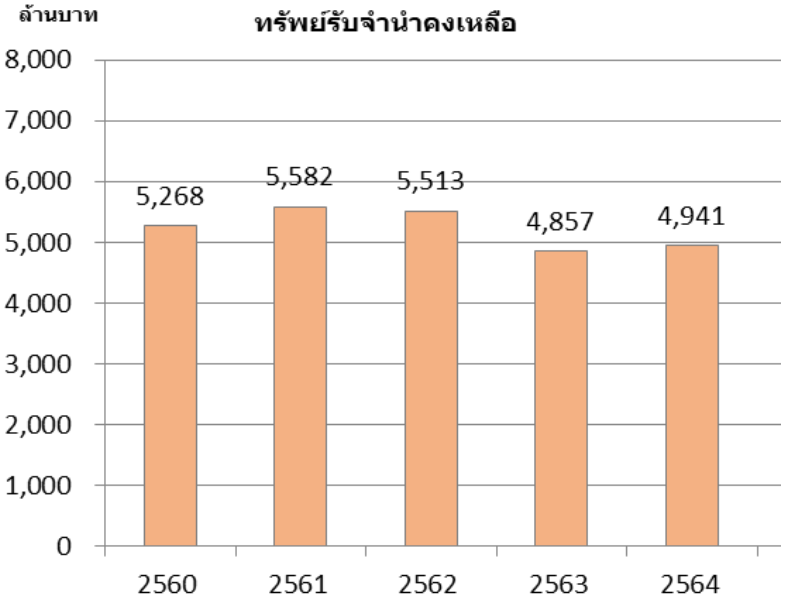
สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)

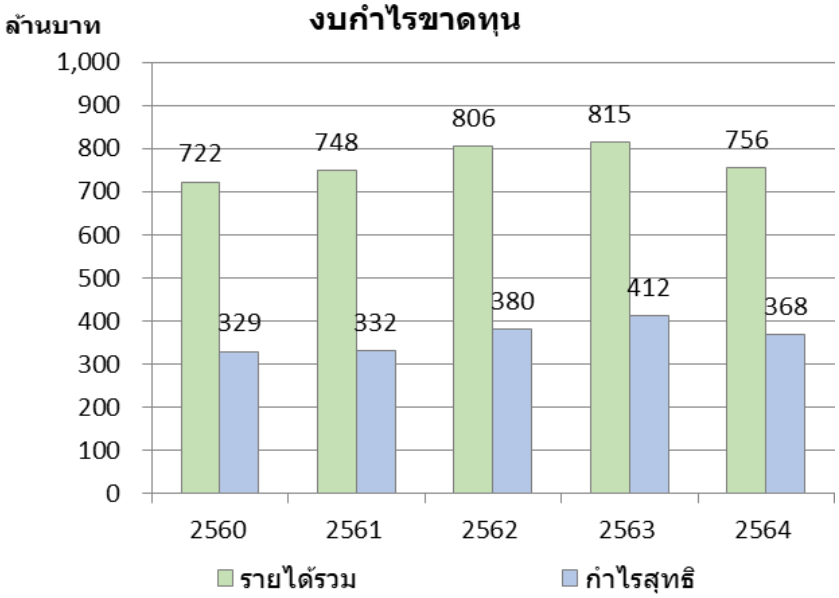
	บทวิเคราะห์	SWOT
ลูกค้า	• จากสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีรายได้ลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ประชาชนมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น และมีการนำทรัพย์สินที่มีมาขาย เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนใช้ในครัวเรือนมากขึ้น	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง
		O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
Supplier	• ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการให้สินเชื่อเพื่อสร้างผลตอบแทนให้ครอบคลุมต้นทุนเงินทุน ส่งผลให้การแข่งขันด้านการให้สินเชื่อเพิ่มมากขึ้น	O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง แนวโน้มต้นทุนการกู้ยืมลดลง
คู่แข่งรายเดิม	• คู่แข่งรายเดิม มีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ การส่งเสริมการขายและการตลาด และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น
คู่แข่งรายใหม่	• มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งด้านจำนวนจุดให้บริการ และเทคโนโลยีการให้บริการ	
สินค้าทดแทน	• ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลรูปแบบใหม่ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งธุรกิจดังกล่าว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้หลากหลายและยืดหยุ่นกว่า ธุรกิจรับจำนำปกติ	T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

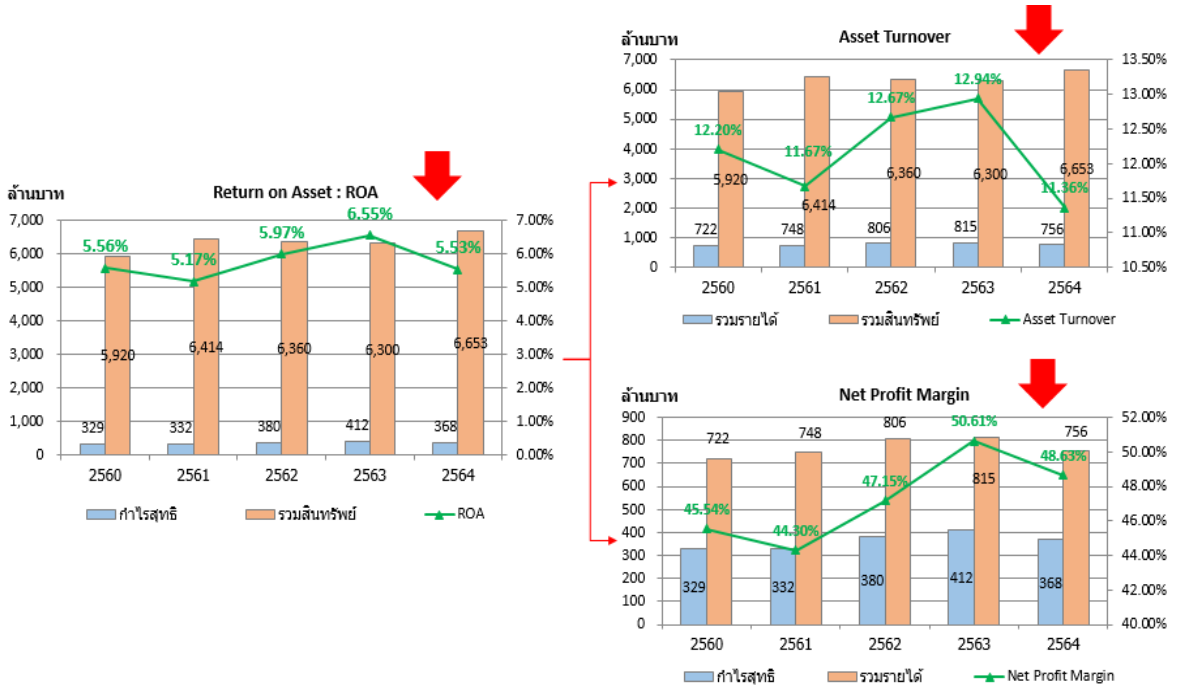
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

3.2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)

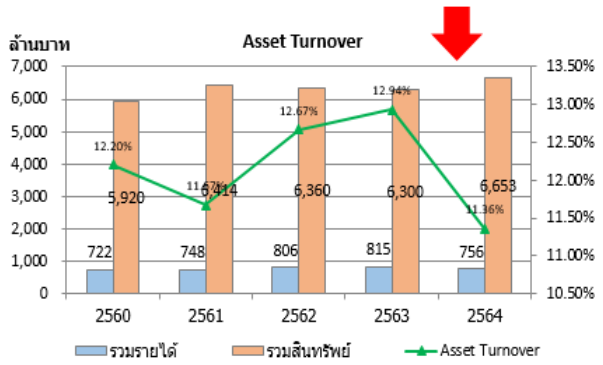
- **ทรัพย์จำนำและงบกำไรขาดทุน**

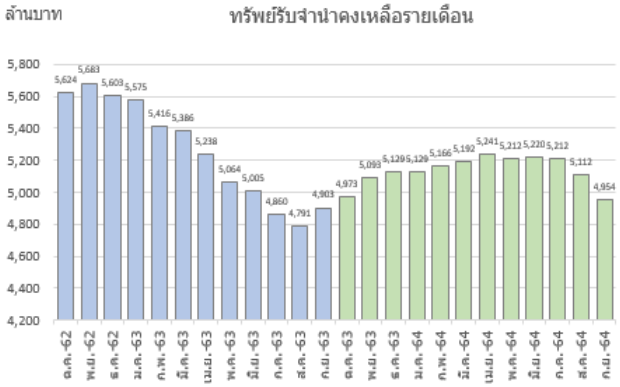


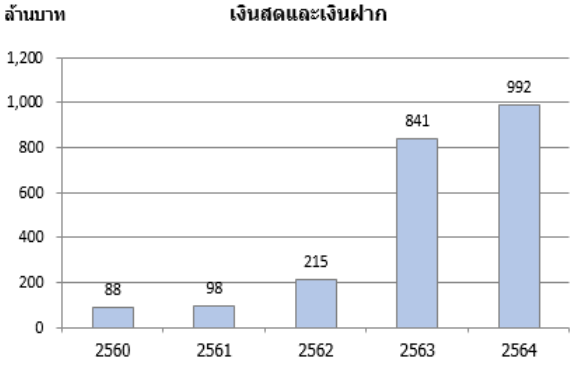




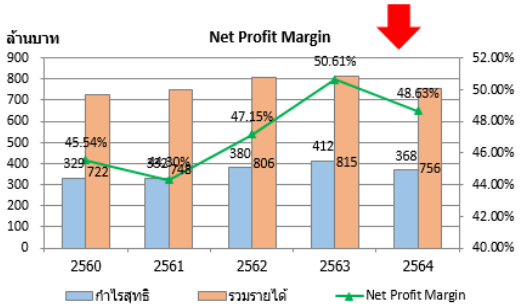
- ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)
- อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)

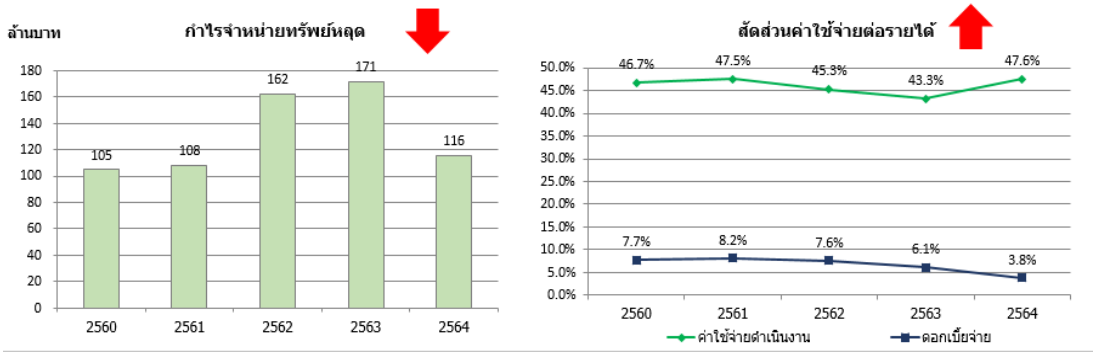




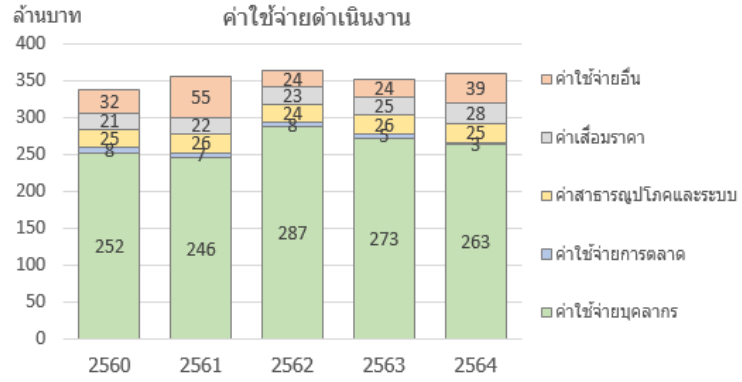


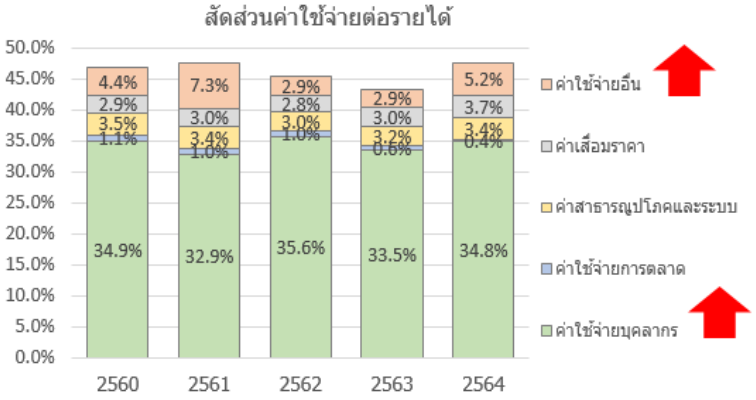
• อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)





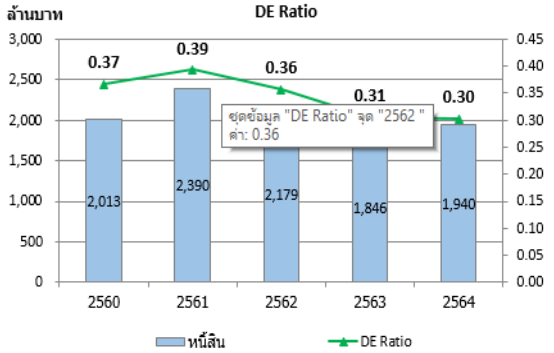
• รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

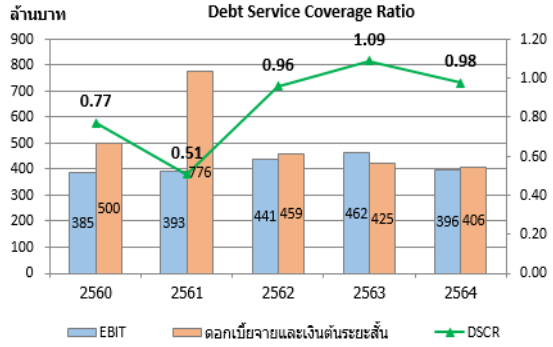


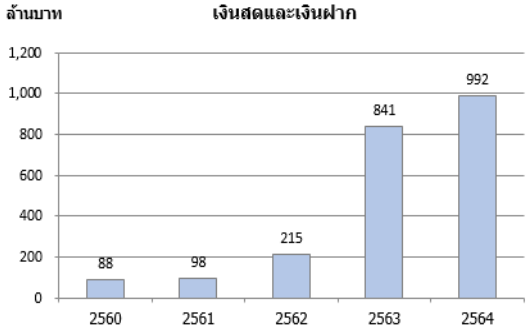


*ปี 2564 สธค. มีผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 12 ลบ. (ค่าใช้จ่ายอื่น) ในขณะที่ปี 2560-2561 มีผลทรัพย์รับจำนำสงสัยจะสูญ 11 ลบ. และ 32 ลบ. ตามลำดับ

• ความเสี่ยงทางการเงิน

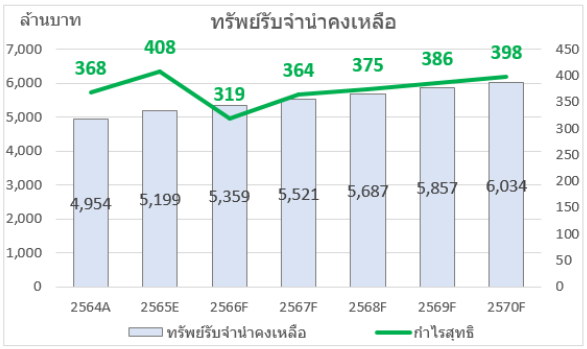


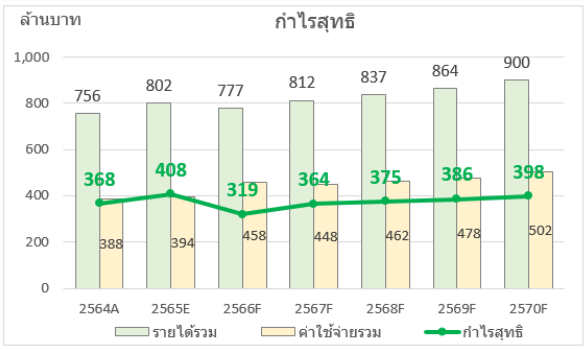




• ประมาณการทางการเงิน 2565 - 2570

รายได้ กำไรสุทธิ และการเติบโตของทรัพย์รับจำนำคงเหลือ





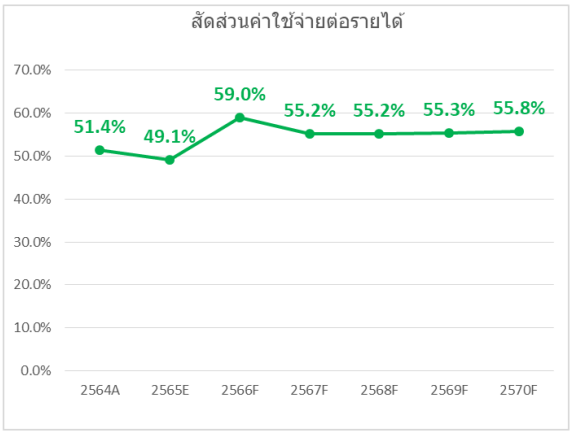
stock Growth เฉลี่ย 4%/ปี

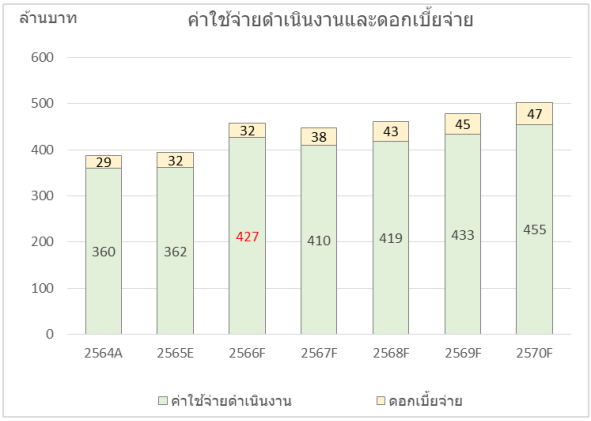
รายได้ Growth เฉลี่ย 3%/ปี

ค่าใช้จ่าย Growth เฉลี่ย 5%/ปี

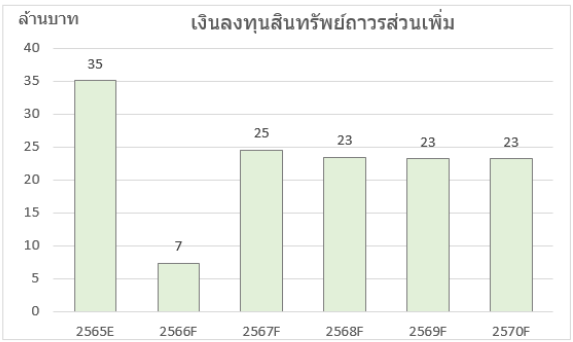
กำไรสุทธิ Growth เฉลี่ย 1%/ปี

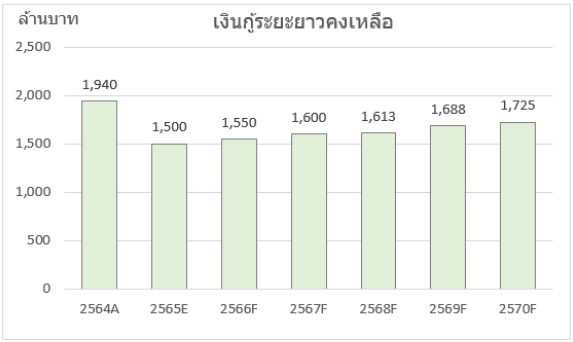
ประมาณการค่าใช้จ่าย





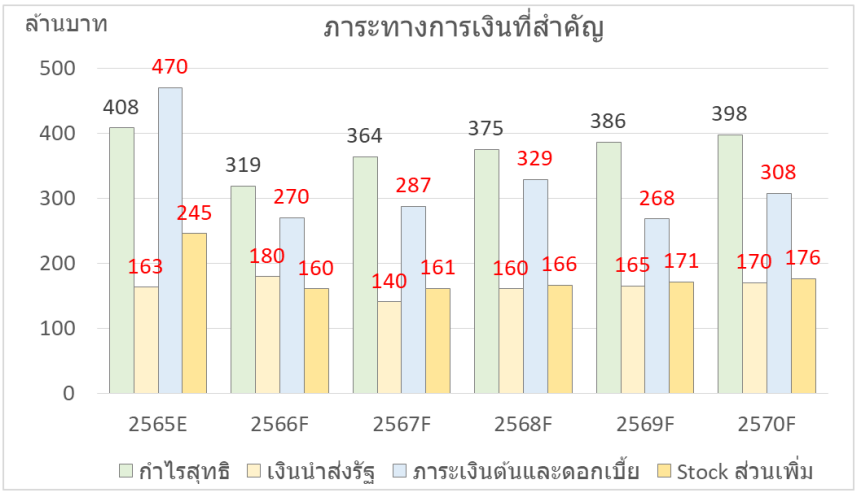
ประมาณการการลงทุนและเงินกู้คงเหลือ







ความสมดุลการเติบโต



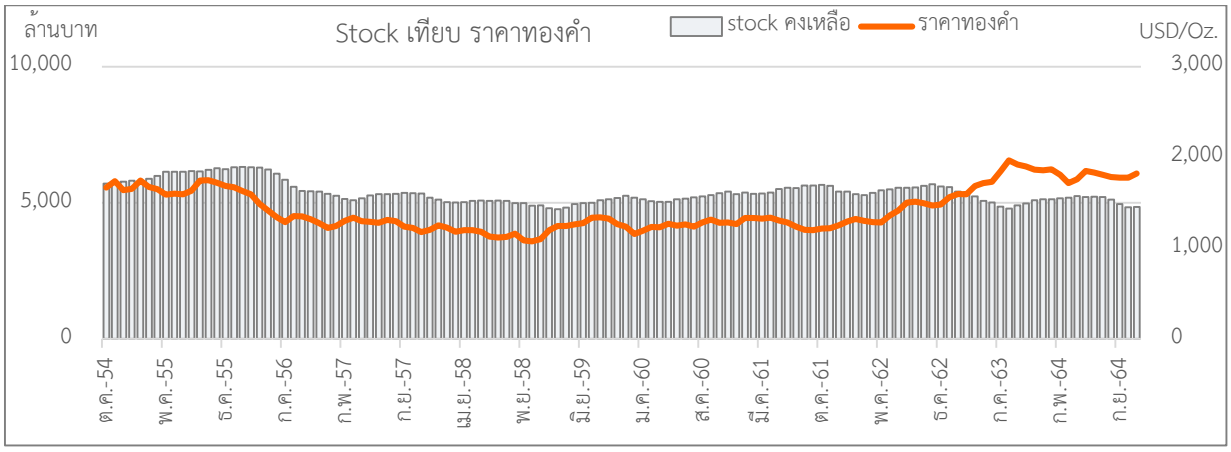
• สรุปประเด็นที่สำคัญ

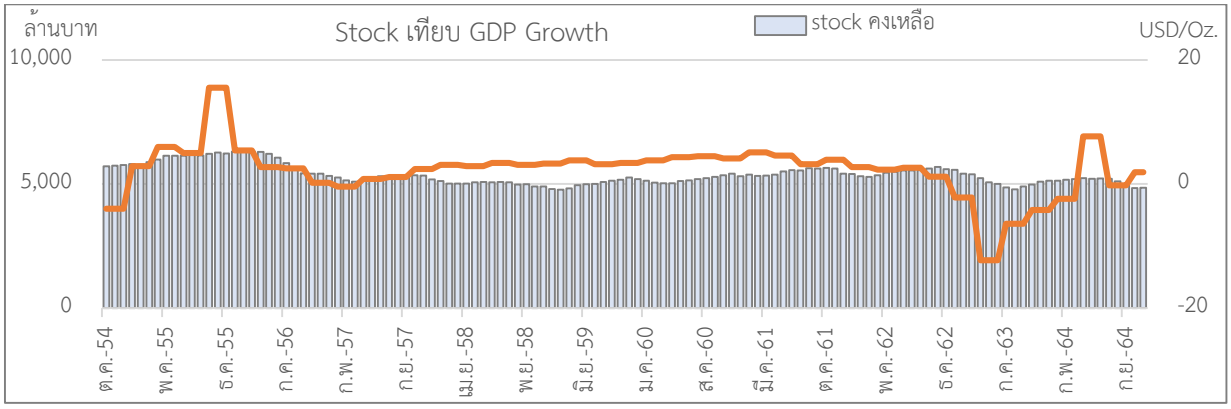
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านการเงิน

		บทวิเคราะห์	SWOT
Profitability	Low — High	ความสามารถในการทำกำไรทรงตัว เนื่องจากกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดลดลง จากสถานการณ์โรคระบาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ	W6. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
Cost Management	Low — High	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สูงขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้ลดลง	W1.ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
Asset Utilization	Low — High	ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากมีการลงทุนในสาขาเปิดใหม่เพิ่ม แต่รายได้ของสาขาใหม่ ยังเติบโตช้ากว่าที่คาดการณ์ นอกจากนี้จากการเติบโตของทรัพย์รับจำนำคงเหลือที่ชะลอตัว ทำให้มีสภาพคล่องส่วนเกินจำนวนมาก ซึ่งเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสทางการเงิน	W6. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
Financial Leverage	Low — High	ภาระทางการเงินมีแนวโน้มลดลง จากการชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยยังอยู่ในระดับสูง	S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง
Funding	Low — High	ดอกเบี้ยจ่ายมีแนวโน้มลดลง จากการชำระเงินกู้ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง	S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ

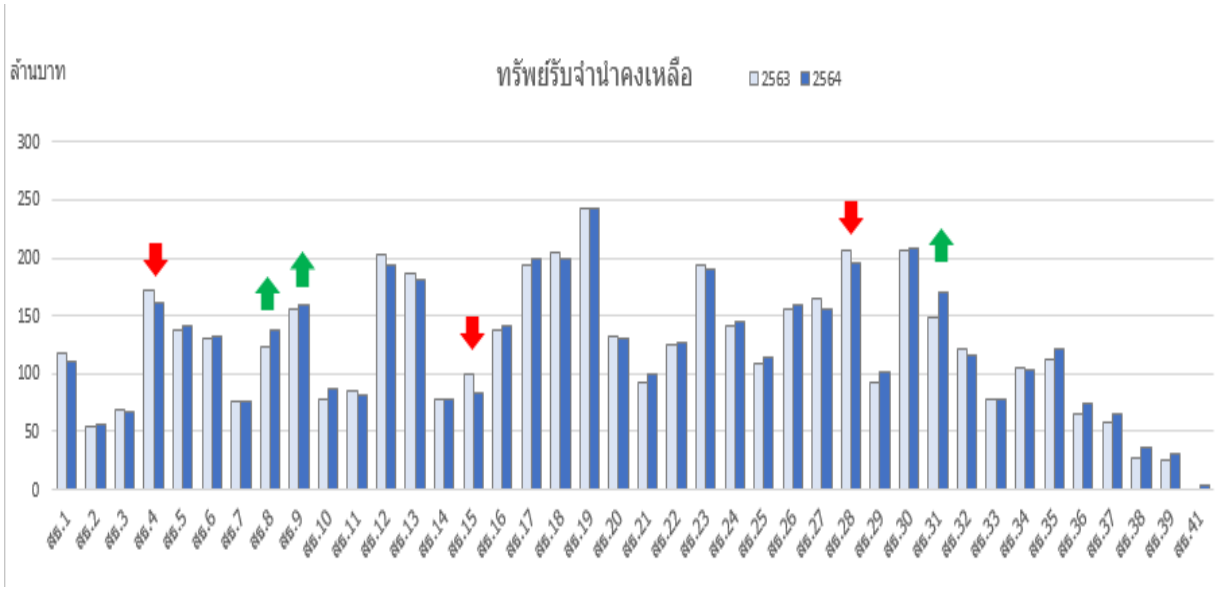
2.2 การวิเคราะห์ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer Analysis)

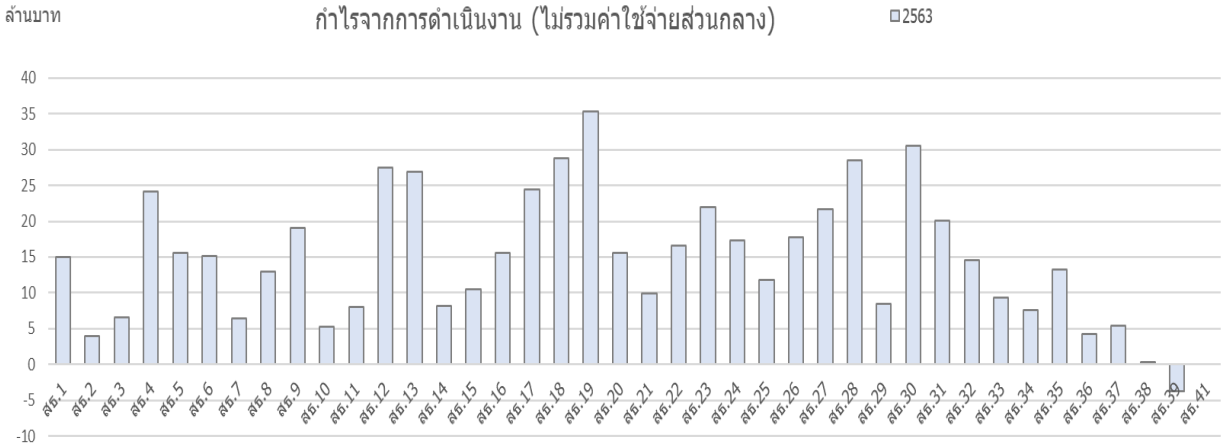
• **การเคลื่อนไหวของมูลค่าทรัพย์รับจำนำคงเหลือเปรียบเทียบราคาทองคำและ GDP**

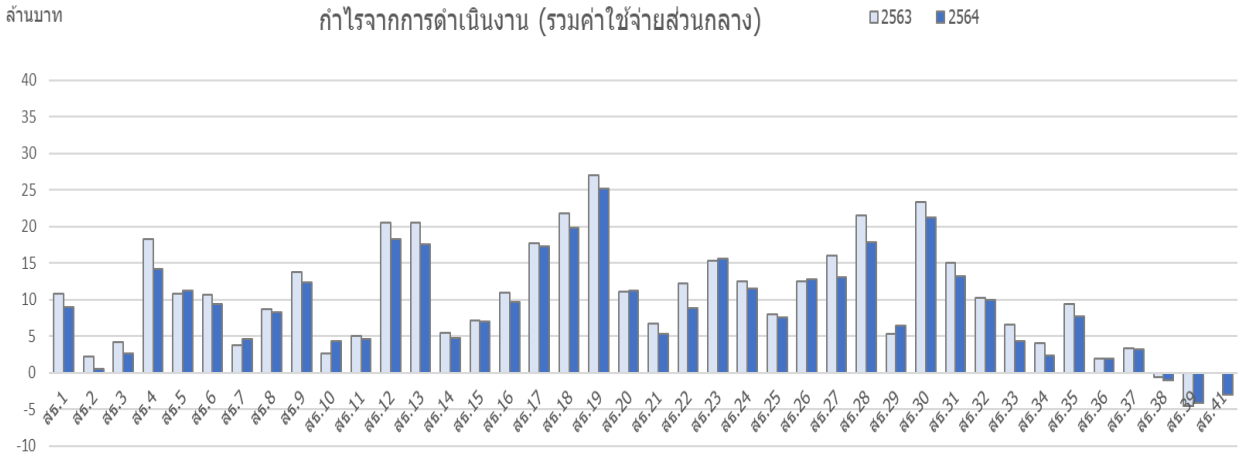


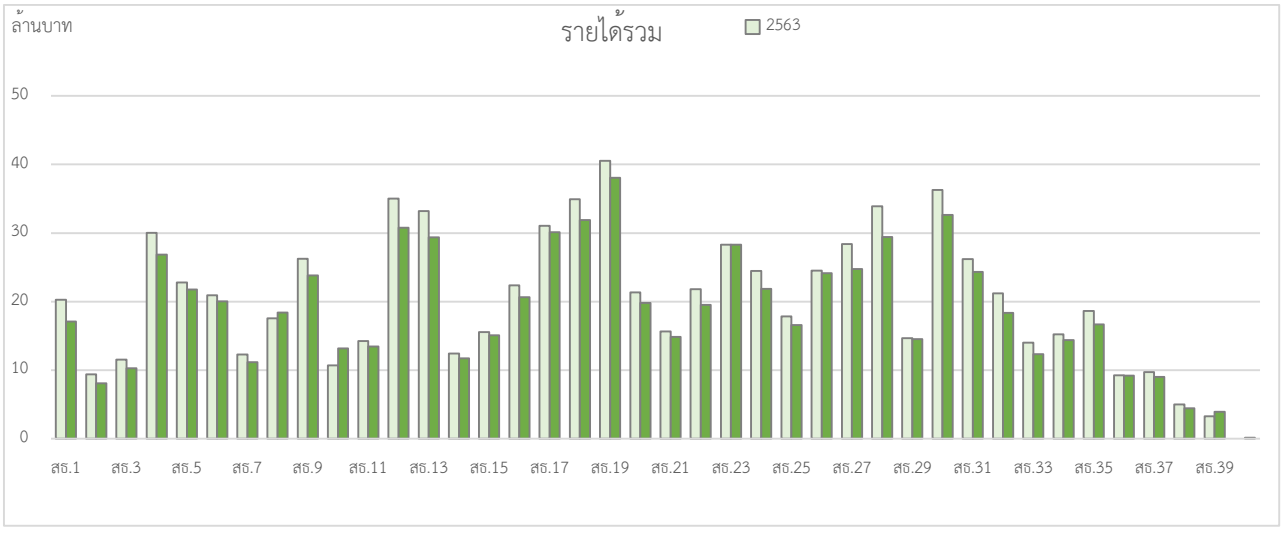


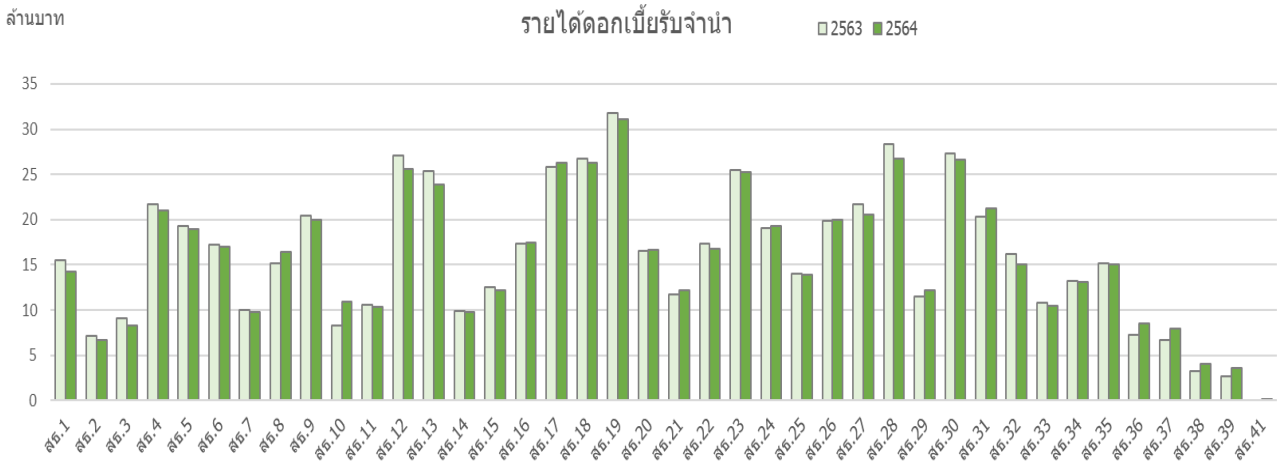
• **ผลการดำเนินงานรายสาขา**

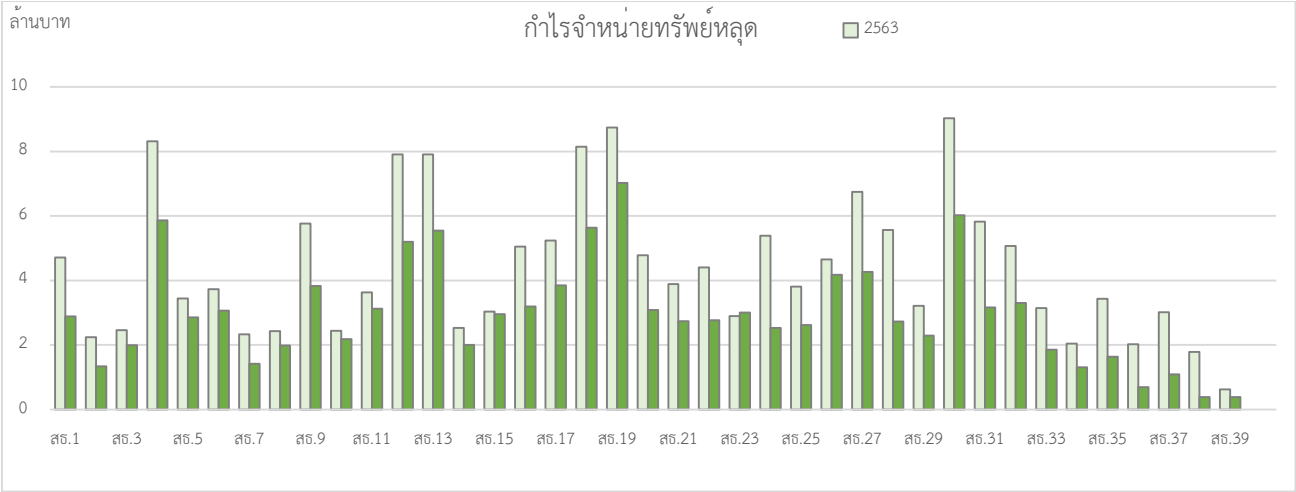


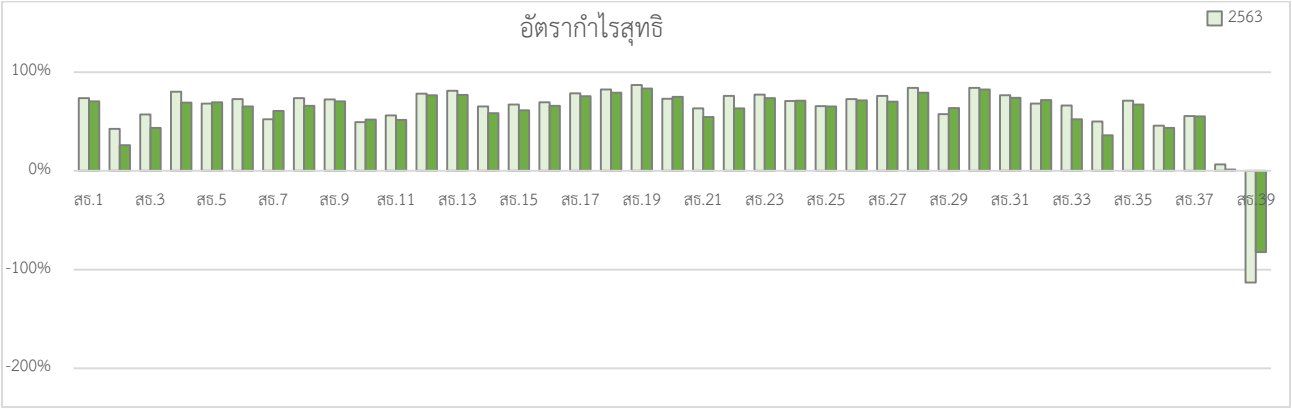

ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงาน (ไม่รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)
2563
40
35
30
25
20
15
10
5
0
-5
-10
สธ.1 สธ.2 สธ.3 สธ.4 สธ.5 สธ.6 สธ.7 สธ.8 สธ.9 สธ.10 สธ.11 สธ.12 สธ.13 สธ.14 สธ.15 สธ.16 สธ.17 สธ.18 สธ.19 สธ.20 สธ.21 สธ.22 สธ.23 สธ.24 สธ.25 สธ.26 สธ.27 สธ.28 สธ.29 สธ.30 สธ.31 สธ.32 สธ.33 สธ.34 สธ.35 สธ.36 สธ.37 สธ.38 สธ.39 สธ.41

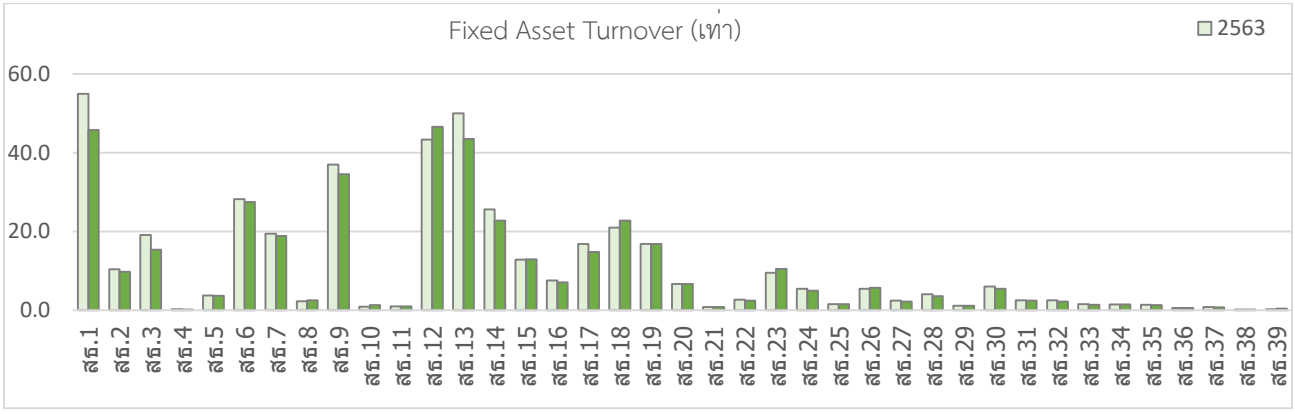

ล้านบาท
กำไรจากการดำเนินงาน (รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)
2563
2564
40
35
30
25
20
15
10
5
0
-5
-10
สธ.1 สธ.2 สธ.3 สธ.4 สธ.5 สธ.6 สธ.7 สธ.8 สธ.9 สธ.10 สธ.11 สธ.12 สธ.13 สธ.14 สธ.15 สธ.16 สธ.17 สธ.18 สธ.19 สธ.20 สธ.21 สธ.22 สธ.23 สธ.24 สธ.25 สธ.26 สธ.27 สธ.28 สธ.29 สธ.30 สธ.31 สธ.32 สธ.33 สธ.34 สธ.35 สธ.36 สธ.37 สธ.38 สธ.39 สธ.41

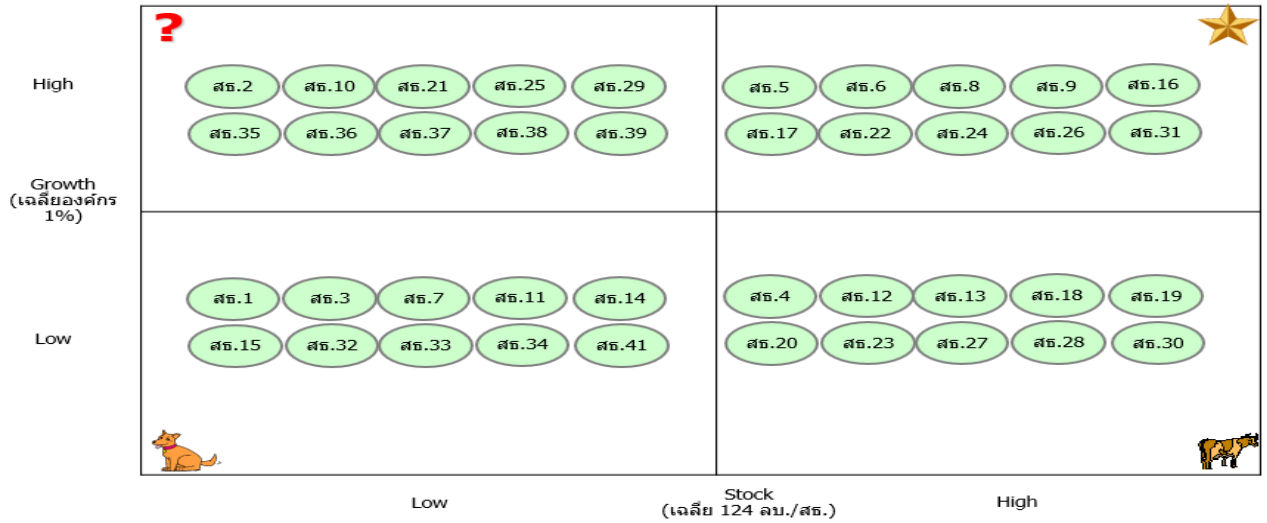

ล้านบาท
รายได้รวม
2563
50
40
30
20
10
0
สธ.1 สธ.3 สธ.5 สธ.7 สธ.9 สธ.11 สธ.13 สธ.15 สธ.17 สธ.19 สธ.21 สธ.23 สธ.25 สธ.27 สธ.29 สธ.31 สธ.33 สธ.35 สธ.37 สธ.39


ล้านบาท
รายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ
2563
2564
35
30
25
20
15
10
5
0
สธ.1
สธ.2
สธ.3
สธ.4
สธ.5
สธ.6
สธ.7
สธ.8
สธ.9
สธ.10
สธ.11
สธ.12
สธ.13
สธ.14
สธ.15
สธ.16
สธ.17
สธ.18
สธ.19
สธ.20
สธ.21
สธ.22
สธ.23
สธ.24
สธ.25
สธ.26
สธ.27
สธ.28
สธ.29
สธ.30
สธ.31
สธ.32
สธ.33
สธ.34
สธ.35
สธ.36
สธ.37
สธ.38
สธ.39
สธ.41


ล้านบาท
กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด
2563
10
8
6
4
2
0
สธ.1
สธ.3
สธ.5
สธ.7
สธ.9
สธ.11
สธ.13
สธ.15
สธ.17
สธ.19
สธ.21
สธ.23
สธ.25
สธ.27
สธ.29
สธ.31
สธ.33
สธ.35
สธ.37
สธ.39

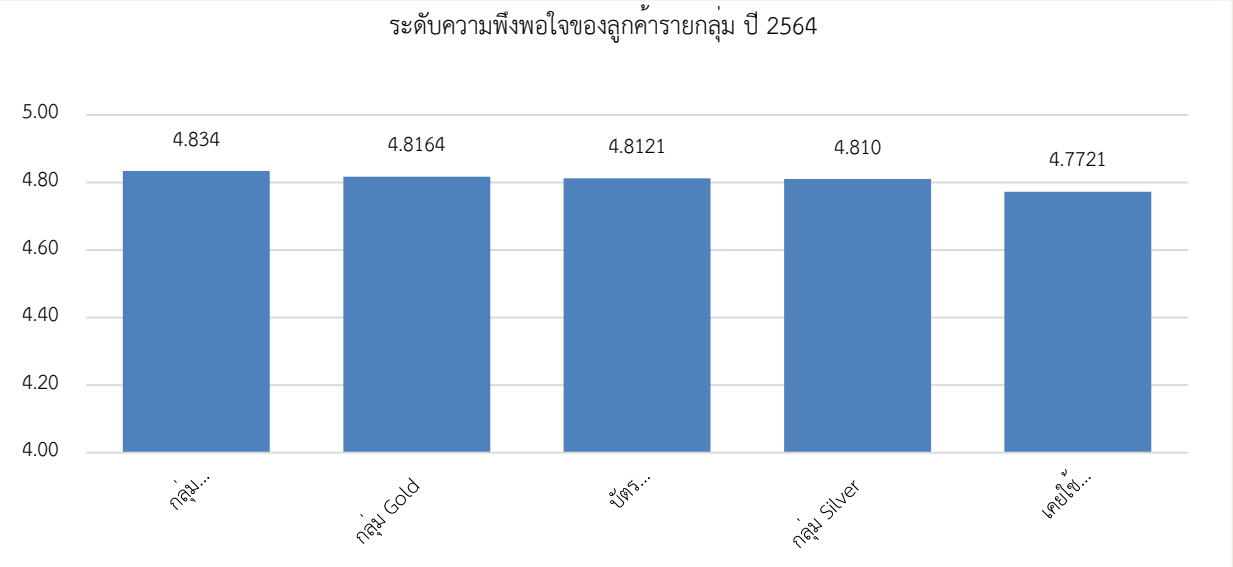

อัตรากำไรสุทธิ
2563
100%
0%
-100%
-200%
สธ.1
สธ.3
สธ.5
สธ.7
สธ.9
สธ.11
สธ.13
สธ.15
สธ.17
สธ.19
สธ.21
สธ.23
สธ.25
สธ.27
สธ.29
สธ.31
สธ.33
สธ.35
สธ.37





	ปีงบ 2562	ปีงบ 2563	ปีงบ 2564
มูลค่าทรัพย์รับจำนำคงเหลือ (ล้านบาท)			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	51.84	58.57	69.13
สธ.38 อุดรธานี (ม.ค.61)	26.12	27.14	36.74
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	16.72	25.17	31.61
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	3.33
รายได้รวม			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	6.23	9.72	9.03
สธ.38 อุดรธานี (ม.ค.61)	3.24	4.99	4.47
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	1.18	3.26	3.95
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	0.17

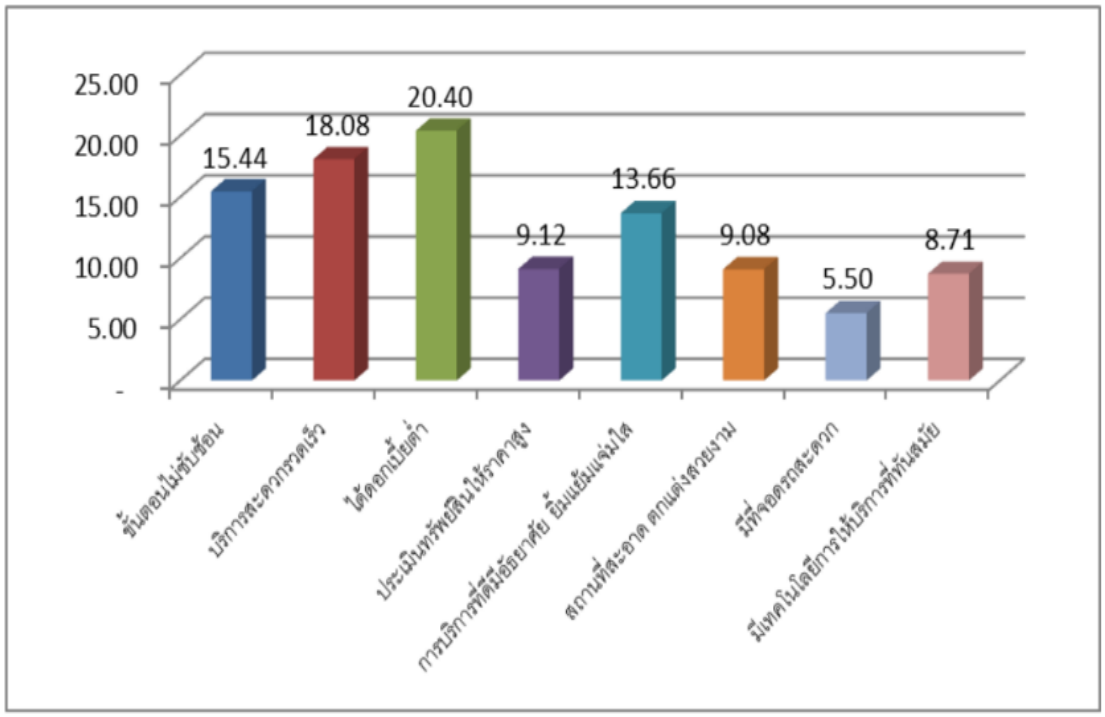
	ปีงบ 2562	ปีงบ 2563	ปีงบ 2564
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (รวมโบนัส /ไม่รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	4.89	4.67	3.84
สธ.38 อุดรธานี (ม.ค.61)	4.87	4.69	4.33
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	7.19	6.97	7.14
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	2.95
กำไรสุทธิ (รวมโบนัส /ไม่รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	1.36	5.40	5.00
สธ.38 อุดรธานี (ม.ค.61)	-1.61	0.30	0.06
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	-6.01	-3.69	-3.25
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	-2.86



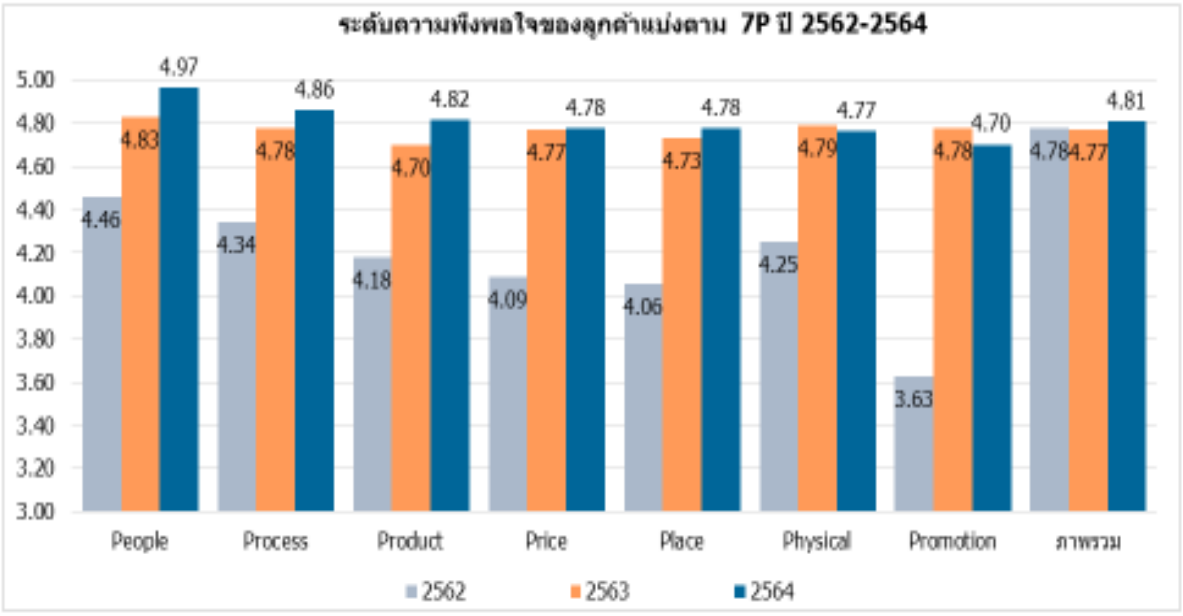
กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น

- กลุ่ม Platinum คือกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการมากกว่า 4 ครั้ง
- กลุ่ม Goldคือกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการต่อเนื่องทุกปี
- กลุ่ม Silverคือกลุ่มลูกค้าใหม่
- กลุ่มผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ
- กลุ่มผู้เคยใช้บริการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

- **เหตุผลที่ลูกค้าเลือกใช้บริการรับจำนำที่ สธค.**



ที่มา : รายงานผลการสำรวจฉบับสมบูรณ์(Final Report) โครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังและความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ปีงบประมาณ 2564



ที่มา : รายงานผลการสำรวจฉบับสมบูรณ์(Final Report) โครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังและความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ปีงบประมาณ 2564

• **ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริการจากลูกค้า**

ประเด็น/มุมมอง	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริการ
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	มีความหลากหลายการรับทรัพย์จำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand Name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร
2. ด้านราคา (Price)	- ทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงควรลดอัตราดอกเบี้ย เพื่อจูงใจให้มาจำนำมากขึ้น - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ลูกค้าดีใช้บริการมาตลอด ควรได้ดอกเบี้ยที่ลดลง
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	- พัฒนาช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น - ควรมีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า
4. ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/ประชาสัมพันธ์ ระบบออนไลน์มากขึ้น - เสนอให้มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมี่ยมเป็นพิเศษ
5. ด้านบุคคล (People)	มีคู่มือโบรชัวร์แนะนำบริการจำนำ/เงื่อนไข ที่ทันสมัย ดูดีสะดุดตา
6. ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับภาพลักษณ์ภายใน และภายนอกให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น - มีมุมพักผ่อนนั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ
7. ด้านกระบวนการ (Process)	พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด

ที่มา : รายงานผลการสำรวจฉบับสมบูรณ์(Final Report) โครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังและความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ปีงบประมาณ 2564

• กิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากช่วง COVID-19

โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
1. โครงการ สธค.โรงรับจำนำของรัฐสู้ภัยโควิด-19 สำหรับผู้มาใช้บริการจำนำใหม่ วงเงินต้นไม่เกิน 15,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.125 ต่อเดือน จำกัดสิทธิ์ 1 คนต่อตั๋ว 1 ใบต่อ 1 รอบการจำนำ	ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2563ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 98,820 คน เป็นมูลค่ารับจำนำ 690.92 ล้านบาท
2. ฟรี ดอกเบี้ย 90 วัน สำหรับผู้มาใช้บริการวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ที่มีตั๋วจำนำตั้งแต่ วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2564 ขยายอายุตั๋วจำนำจาก 4 เดือน 30 วัน เป็น 4 เดือน 120 วัน โดยไม่คิดดอกเบี้ยในส่วนที่ขยายระยะเวลา	ตั้งแต่วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2564	สามารถช่วยเหลือผู้มาใช้บริการได้ 86,079 คน เป็นจำนวนเงิน 569.40 ล้านบาท ลดภาระรายจ่ายด้านดอกเบี้ยรับจำนำได้เป็นจำนวนเงิน 348,180.10 บาท
3. ขยายอายุตั๋วจำนำตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2563 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2564 จากเดิม 4 เดือน 30 วัน เป็น 8 เดือน	ตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2563 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2564	มีตั๋วจำนำที่ได้รับสิทธิ์ขยายอายุตั๋ว 408,572 คน เป็นมูลค่ารับจำนำ 6,409.67 ล้านบาท
4. โปรโมชั่นลูกค้าผู้มาใช้บริการของ สธค. ที่เป็นสมาชิก all member ของ 7-11 สามารถนำคะแนนสะสม (100 แต้ม / 1 บาท) ใช้ทดแทน เงินสด ลดค่าธรรมเนียมในการชำระดอกเบี้ยรับจำนำของสธค.	ตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2564	







โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
5. โปรโมชั่น Back To School ลดดอกเบี้ย 20% (มิ.ย.-ก.ค.) สำหรับประชาชนทั่วไป และนิสิตนักศึกษาที่มาใช้บริการจำนำ วงเงินมากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 22,755 ราย เป็นมูลค่ารับจำนำ 736.63 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยเป็นจำนวนเงิน 5.11 ล้านบาท
6. โปรโมชั่น Back To School ลดดอกเบี้ย 20% (พ.ย.-ธ.ค) สำหรับประชาชนทั่วไปและนิสิตนักศึกษาที่มาใช้บริการจำนำ วงเงินมากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 12,838 ราย เป็นมูลค่ารับจำนำ 641.20 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยดอกเป็นจำนวนเงิน .. ล้านบาท
7. โปรโมชั่น จ่ายคนละครึ่งสำหรับผู้ใช้บริการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท	ตั้งแต่เดือน มิถุนายน – กันยายน 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้นจำนวน 3,683 คน จำนวนเงิน 11.87 ล้านบาท มีผู้ใช้บริการที่ส่งดอก,ผ่อนต้น,เพิ่มต้น จำนวน 592 คน จำนวนเงิน 2.11 ล้านบาท ดอกเบี้ย 5,824.11 บาท มีผู้ใช้บริการที่ไถ่ถอน จำนวน 1,236 คน จำนวนเงิน 3.82 ล้านบาท สามารถแบ่งเบาภาระรายจ่ายด้านดอกเบี้ย 7,773บาท
8. โปรโมชั่น สธค.เราไม่ทิ้งกัน	ตั้งแต่เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้น จำนวน 25,607 คน จำนวนเงิน 202.92 ล้านบาท มีผู้ใช้บริการจำนำวงเงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.125 บาท ต่อเดือน และวงเงินต้น 10,001 ถึง 20,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 บาท

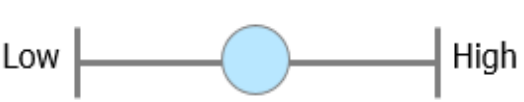
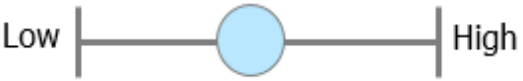






• สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านการตลาด

		บทวิเคราะห์	SWOT
Market Share		จำนวนผู้ใช้บริการรับจำนำมีแนวโน้มชะลอตัว สำหรับกลุ่มวงเงินรับจำนำต่ำ แต่มีแนวโน้มสูงขึ้นสำหรับกลุ่มวงเงินรับจำนำสูง	Neutral
Market Segment		กลุ่ม สธ เดิม มีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอรองรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ สธ และส่วนกลาง ในขณะที่ สธ ใหม่ บางแห่งยังมีรายได้ไม่เพียงพอค่าใช้จ่ายของ สธ และส่วนกลาง	S7. สธ ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ยังมีความสามารถในการกำไรอย่างต่อเนื่อง W7. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความพึงพอใจลูกค้า		จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า พบว่าเหตุผลหลักในการใช้บริการ สธค. ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ผลประเมินความพึงพอใจ 7P พบว่า ด้าน people ได้คะแนนความพึงพอใจสูงสุด	S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
กิจกรรมการตลาด		ผลประเมินความพึงพอใจ 7P พบว่า ด้าน promotion ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับสูง (4.70 จากคะแนนเต็ม 5)	W3. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

2.3 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process Analysis)

• มาตรการกระบวนการ (Service Level Agreement : SLA)

กระบวนการ	ระยะเวลารอคอยมาตรฐาน
1. การรับจำนำ (15 นาที)	ประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายการ
	รอสแกนลายนิ้วมือขวา ไม่เกิน 5 นาที
	รอรับตั๋วรับจำนำ/ รับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
2.การส่งดอกเบี้ย/ผ่อนเงินต้น (8 นาที)	รอทำการชำระเงิน ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตั๋วรับจำนำ
	รอรับตั๋วรับจำนำและใบเสร็จรับเงิน ไม่เกิน 3 นาที
3. การเพิ่มเงินต้น (12 นาที)	ยื่นตั๋วจำนำและบัตรประตัวรอประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาที
	รอสแกนลายนิ้วมือไม่เกิน 2 นาที
	รอทำการรับ/จ่ายเงิน ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตั๋วรับจำนำ (พร้อมรับตั๋วรับจำนำและทำการบเสร็จรับเงิน)
4. การไถ่ถอน (12 นาที)	รอสแกนลายนิ้วมือ ไม่เกิน 2 นาทีต่อรายตั๋วรับจำนำ
	รอทำการชำระเงินไม่เกิน 5 นาที
	รอรับทรัพย์จำนำไถ่ถอนและใบเสร็จรับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
5. ตั๋วจำนำหาย (10 นาที)	รอสแกนลายนิ้วมือ ไม่เกิน 5 นาที
	รอรับใบแทนตั๋วหาย ไม่เกิน 5นาที

• **<u>การจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน : ประมาณ 54 วัน</u>**

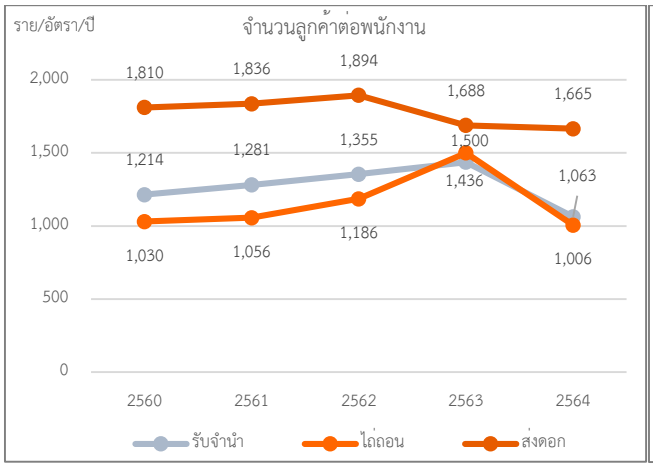
ขั้นตอน	ระยะเวลารอคอยมาตรฐาน
1. กระบวนการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	2 วัน (ประสานขอให้งานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนการใช้พัสดุ เพื่อกำหนดระยะเวลาจัดซื้อจัดจ้าง)
2. จัดทำรายละเอียดประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-5 วัน (หากมีการขอให้เจ้าของโครงการปรับแก้ไข)
3. จัดทำหนังสือขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
4. ประกาศจัดซื้อจัดจ้างและเอกสารที่เกี่ยวข้องบนเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและสำนักงาน	5-15 วัน (ขึ้นอยู่กับวงเงินจัดซื้อจัดจ้าง)
5. เข้าร่วมการพิจารณาคัดเลือก/ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง ของคณะกรรมการฯ	
6. ตรวจสอบสถานะของผู้ขาย/ผู้รับจ้าง	
7. จัดทำหนังสือขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
8. ประกาศผู้ชนะการเสนอราคาบนเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและสำนักงาน	
9. จัดทำสัญญา หรือใบสั่ง	5-15 วัน (รอระยะเวลาอุทธรณ์สิ้นสุด, รอการลงนามในสัญญาร่วมกับคู่ค้า)
10. ร่วมกำกับติดตามการบริหารสัญญา/ใบสั่ง ของคณะกรรมการ	
11. จัดทำบันทึกการตรวจรับมอบและเบิกจ่าย	1-5 วัน (รอคณะกรรมการลงนามในบันทึกฯ)
12. รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)

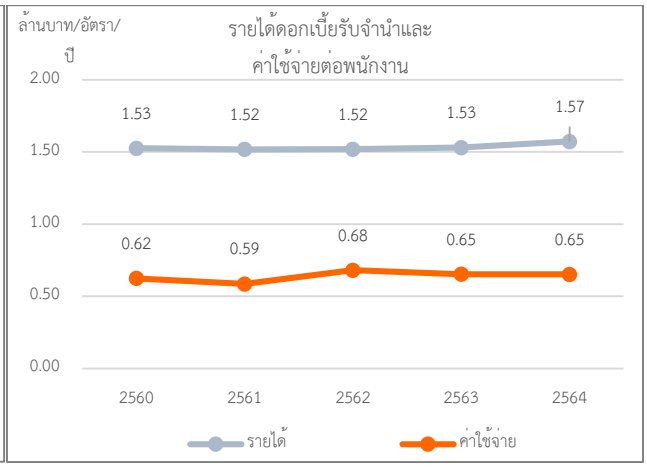
• **<u>การจัดซื้อจัดจ้างของสาขา : ประมาณ 22 วัน</u>**

ขั้นตอน	ระยะเวลารอคอยมาตรฐาน
1. รับรายงานขอซื้อขอจ้างและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง	
2. ตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
3. เสนอขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้างของสาขา	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
4. แจ้งผลการพิจารณาให้สถานธนานุเคราะห์ทราบ	
5. กระบวนการทำใบสั่งซื้อ/จ้าง	
6. กระบวนการตรวจรับมอบ/เบิกจ่าย	
7. สถานธนานุเคราะห์รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	
8. ตรวจสอบรายละเอียดผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบ	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
9. เสนอรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)

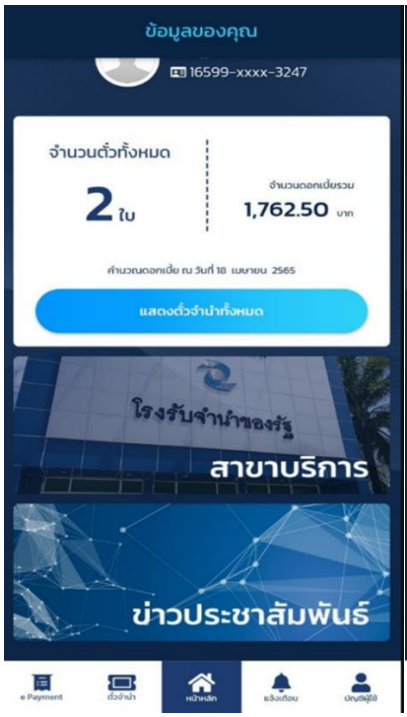
• **ประสิทธิภาพบุคลากร (Human Productivity)**

รายการ	2560	2561	2562	2563	2564
จำนวนพนักงาน (อัตรา)	404	420	422	418	404
จำนวนลูกค้ารับจำนำ (ราย)	490,512	538,023	571,621	600,281	429,630
จำนวนลูกค้าไถ่ถอน (ราย)	416,040	443,602	500,502	626,867	406,291
จำนวนลูกค้าส่งดอก (ราย)	731,355	771,041	799,082	705,500	672,689
รายได้ดอกเบี้ย (ล้านบาท)	616	638	641	640	635
ค่าใช้จ่ายบุคลากร (ล้านบาท)	252	246	287	273	263

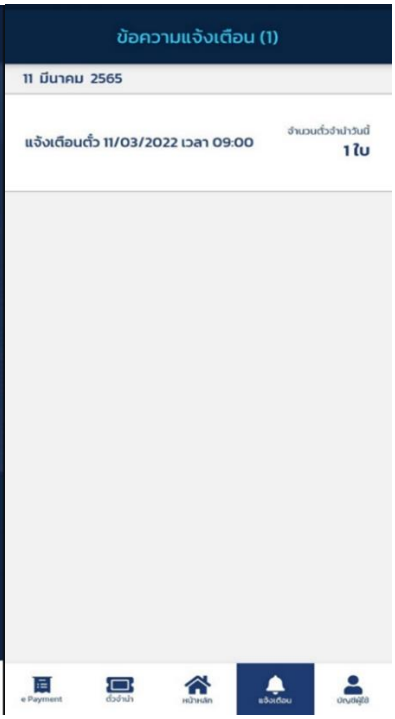




- **กระบวนการให้บริการลูกค้าใหม่ Mobile Application**
  - ข้อมูลจำนวนตั๋วทั้งหมด
  - การแจ้งเตือนการส่งดอกเบี้ย
  - การส่งดอกเบี้ยรับจำนำอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) *อยู่ระหว่างปรับปรุงกำหนดใช้งาน 29 เม.ย.65







• สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านกระบวนการ



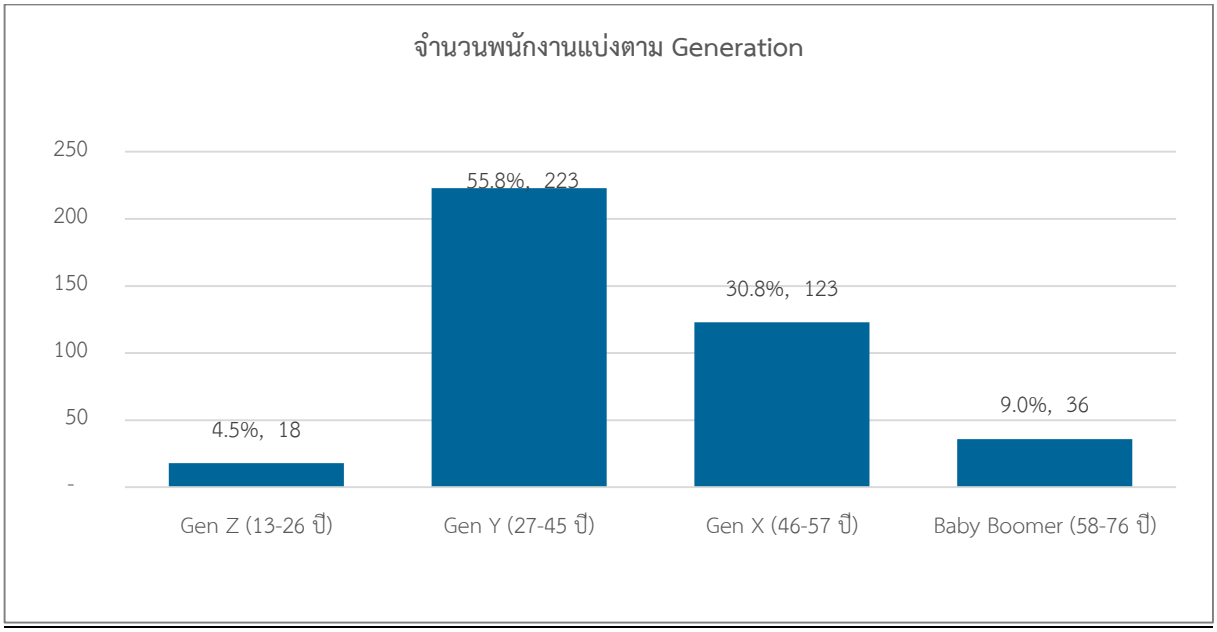




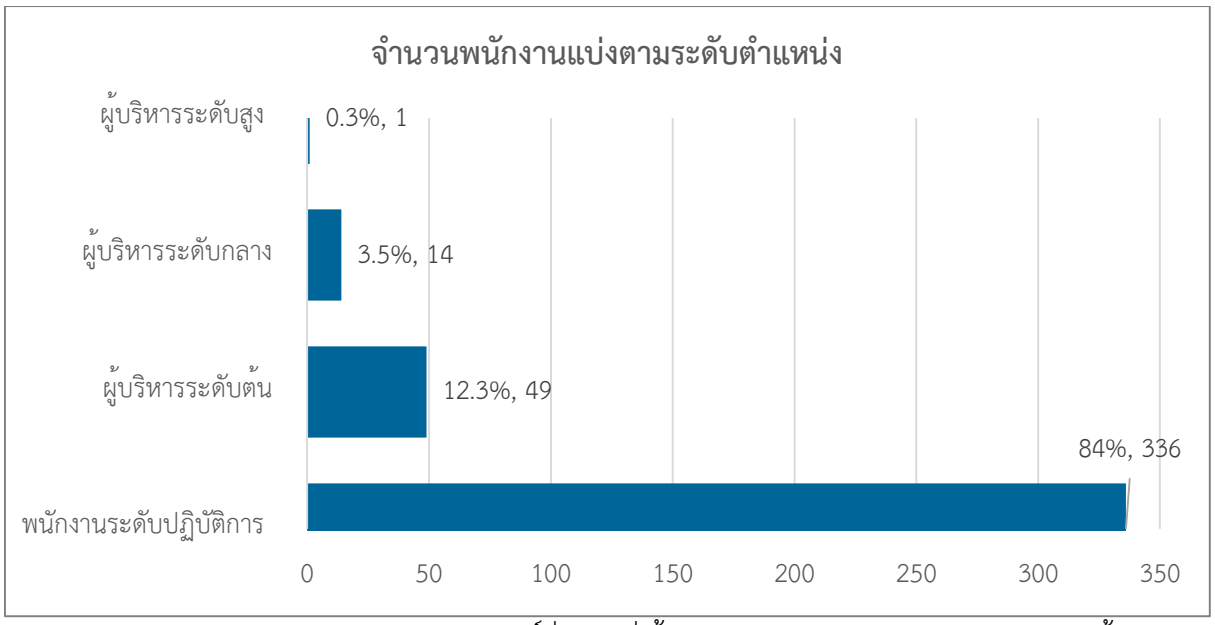
	บทวิเคราะห์	SWOT
มาตรฐานกระบวนการ (SLA)	มีการกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนและเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ทั้งส่วนที่ให้บริการลูกค้าและกระบวนการสนับสนุน แต่ยังไม่ได้มีการวัดและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) W9. อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผลมาตรฐานระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
Human productivity	รายได้ดอกเบี้ยรับจำนำต่อจำนวนพนักงานมีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายมีแนวโน้มทรงตัว	S8. ประสิทธิภาพบุคลากรมีแนวโน้มสูงขึ้น
บริการใหม่	มีการพัฒนา Mobile Application รองรับการให้บริการลูกค้า ในส่วนของการตรวจสอบยอดเงินและการแจ้งเตือนกำหนดส่งดอกเบี้ย รวมถึงการส่งดอกเบี้ยออนไลน์	S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)

2.4 การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis)

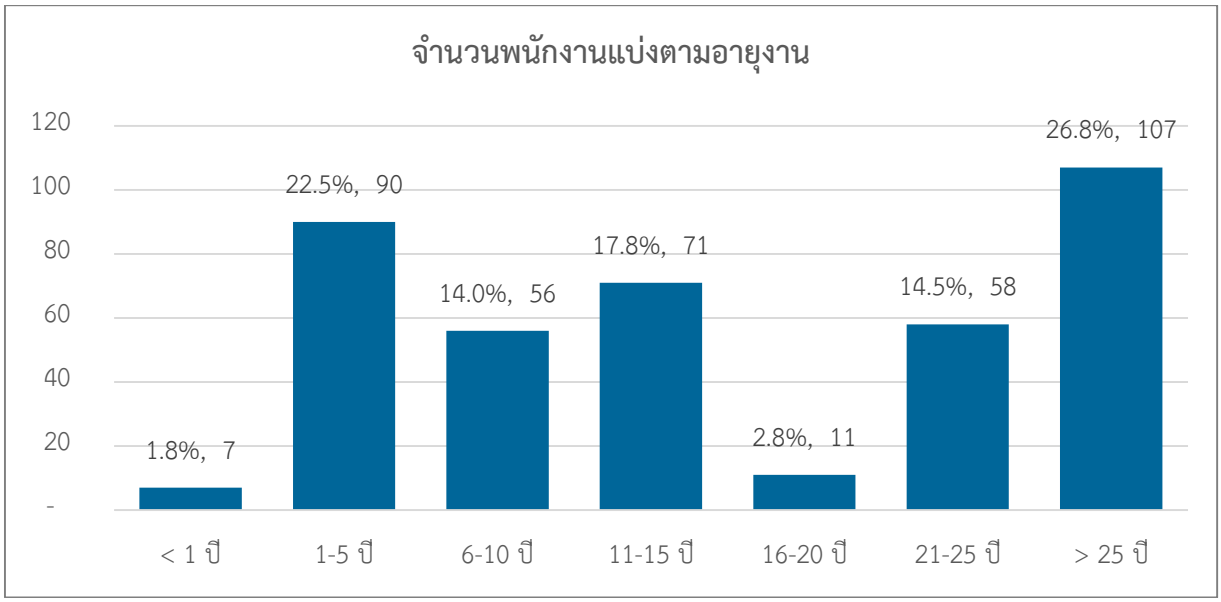
- **การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล**



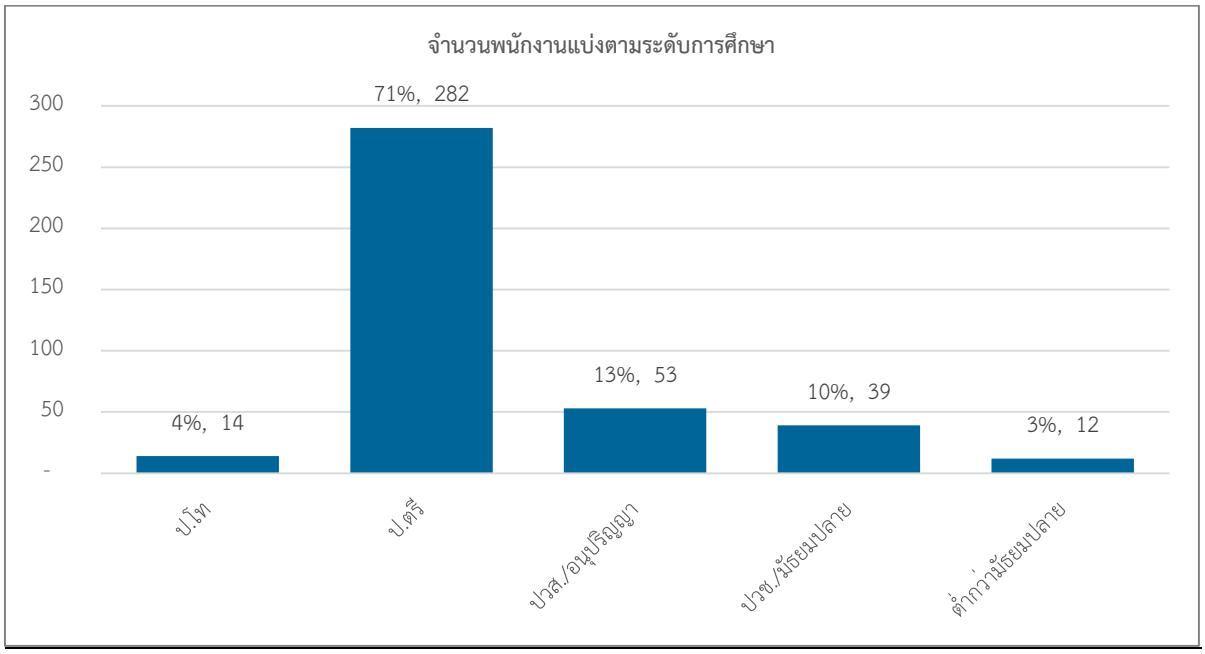
พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 55.8 อยู่ใน Generation Y อายุระหว่าง 27 – 45 ปี รองลงมา ร้อยละ 30.8 อยู่ใน Generation X อายุระหว่าง 46 – 57 ปี



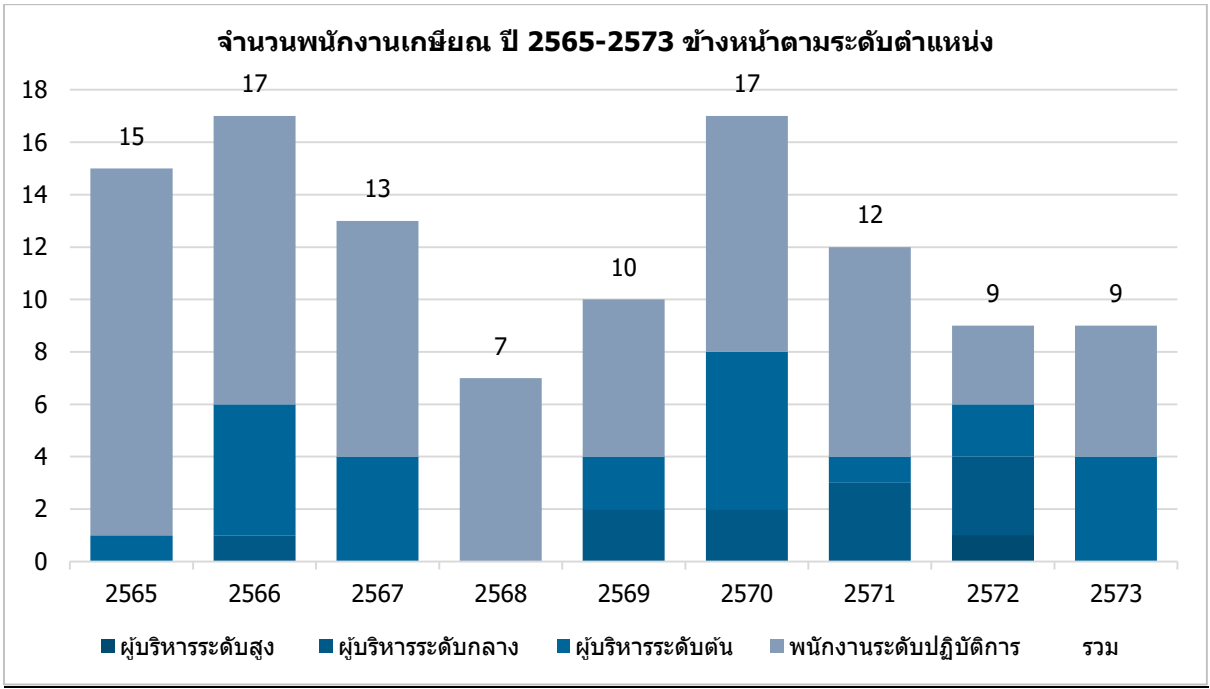
พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 84 เป็นระดับปฏิบัติการ รองลงมาร้อยละ 49 เป็นผู้บริหารระดับต้น



พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 26.8 มีอายุงานมากกว่า 25 ปี รองลงมา ร้อยละ 22.5 มีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี

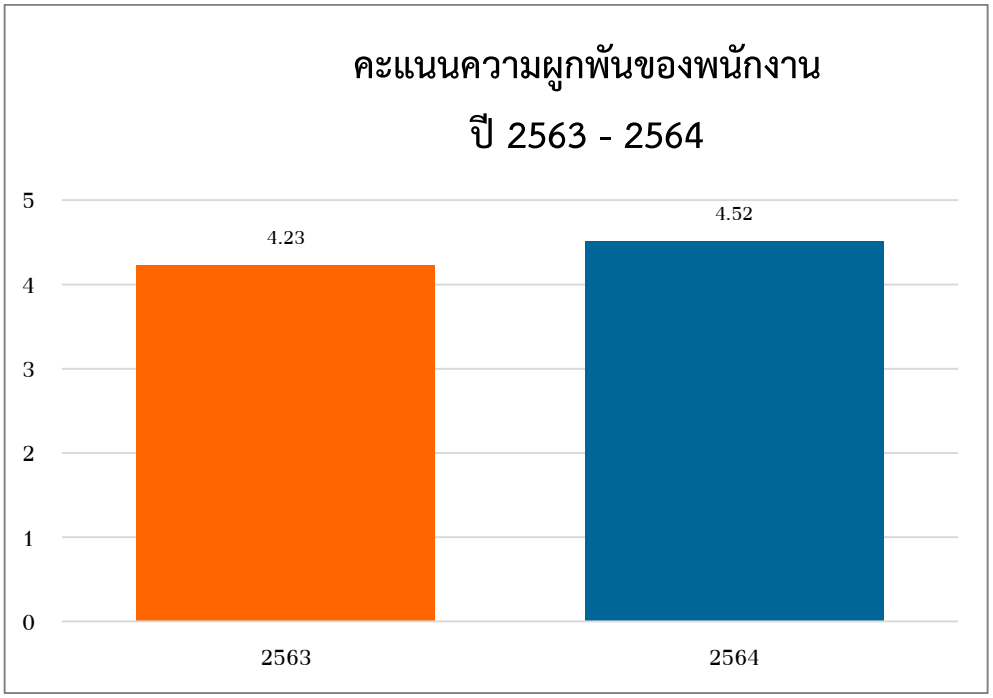


พนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 13 จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง



ระดับ	2565	2566	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
ผู้บริหารระดับสูง								1	
ผู้บริหารระดับกลาง		1			2	2	3	3	
ผู้บริหารระดับต้น	1	5	4		2	6	1	2	4
พนักงานระดับปฏิบัติการ	14	11	9	7	6	9	8	3	5
รวม	15	17	13	7	10	17	12	9	9

• ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ปี 2563 - 2564



ข้อเสนอแนะ พนักงาน สธค.

- มีความต้องการให้สธค. ปรับปรุงระบบการจัดการอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคคล ปรับปรุงระบบประเมินผล

- การดำเนินงานให้มีเป้าหมาย เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/กลยุทธ์การดำเนินงาน การปรับรื้อกระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีมาแทนระบบ Manual ให้มากขึ้น

- ปรับปรุงระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้สร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น

• การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR System Assessment ปี 2565

No.	HR System	Status	Now	Future
1	การส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Organizational Culture and Core Values)	Deploy	☐ ทบทวนค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมในการจัดการระบบ Enablers ในด้านต่าง ๆ ☐ เชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	☐ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับการฝึกอบรมและพัฒนา ☐ สำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร เพื่อสื่อสาร ส่งเสริม และสร้างความตระหนักในการทำพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมต้นแบบ ในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง
	การจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)	Deploy	☐ ปรับโครงสร้างองค์กรโดยลดส่วนงานเพื่อรองรับ	☐ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและปัจจัย ต่าง ๆ

No.	HR System	Status	Now	Future
			ภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล	ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร แนวโน้มของธุรกิจ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น
3	การบริหารอัตรากำลัง (Workforce Management)		☐ ดำเนินการตามนโยบายที่ยังคงกรอบอัตรากำลังไว้เท่าเดิม ☐ บริหารอัตรากำลังตามแผนการขยายสาขา โดยการโอนย้ายบุคลากรและสรรหาเพิ่มในกรณีไม่เพียงพอ ☐ สรรหาอัตรากำลังเพื่อการทดแทนผู้เกษียณหรือผู้ลาออก	☐ เตรียมการรับนโยบายการเกษียณอายุของ สคร. ที่จะขยายอายุผู้เกษียณจาก 60 ปีไปเป็น 63 ปี ☐ จัดทำแผนอัตรากำลังในระดับหน่วยงานและคู่มือวิเคราะห์อัตรากำลังที่แปรตามปริมาณงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ☐ ทบทวนกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร แนวโน้มของธุรกิจ การขยายสาขา ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น

No.	HR System	Status	Now	Future
4	การสรรหาและว่าจ้าง (Recruitment & Selection)	Deploy	☐ มีการประกาศรับสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการผ่านประกาศ Website ของ สธค. ☐ มีช่องทางให้ส่ง Resume/CV เพื่อรวบรวมเป็นฐานข้อมูลของผู้มีความประสงค์สมัครงาน	☐ นำ Core value และ Competency มาใช้เป็นปัจจัยประกอบการสรรหาบุคลากร ☐ นำระบบ DT & IT มาช่วยสนับสนุนการสรรหาบุคลากร
5	การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)	Deploy+	☐ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดทำ และกำหนด KPI ทุกตำแหน่งงาน (Individual KPI) ☐ นำการประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) มาใช้เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนและใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง	☐ นำการประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) และสมรรถนะหลัก (Competency) มาใช้เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทนและใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง ☐ นำระบบ Digital มาใช้สนับสนุนและรองรับในการรายงานผล ☐ เทียบเคียงและวิเคราะห์ผลคะแนน KPI ที่ได้เพื่อการปรับปรุง

No.	HR System	Status	Now	Future
6	การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ (Competency Development)	Deploy	☐ ดำเนินการพัฒนาตามแผนฝึกอบรมกลางที่เชื่อมโยงกับทิศทางองค์กร และแผนพัฒนาสมรรถนะหลักรายบุคคล (IDP)	☐ ทบทวน Competency รองรับหน่วยงานและตำแหน่งงานตามวิสัยทัศน์ที่ปรับปรุง ☐ ดำเนินการทบทวนและปรับปรุง เช่น เชื่อมโยงผลการประเมิน Competency กับ KPI ☐ เชื่อมโยงผลการประเมินและพัฒนาตามแผนพัฒนาสมรรถนะหลักรายบุคคล (IDP) กับระบบผลตอบแทน
7	การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	Deploy	☐ มีระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแนวตั้ง (Vertical Career Path) ในภาพรวมขององค์กร ☐ ระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแนวนอน (Horizontal Career Path) โดยมีการกำหนดแนวทางหมุนเวียนบุคลากร	☐ ทบทวนระบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพแนวตั้ง (Vertical Career Path) สำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่เชื่อมโยงกับอายุงาน ประวัติการฝึกอบรม การบริหารผลการดำเนินงาน และผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา

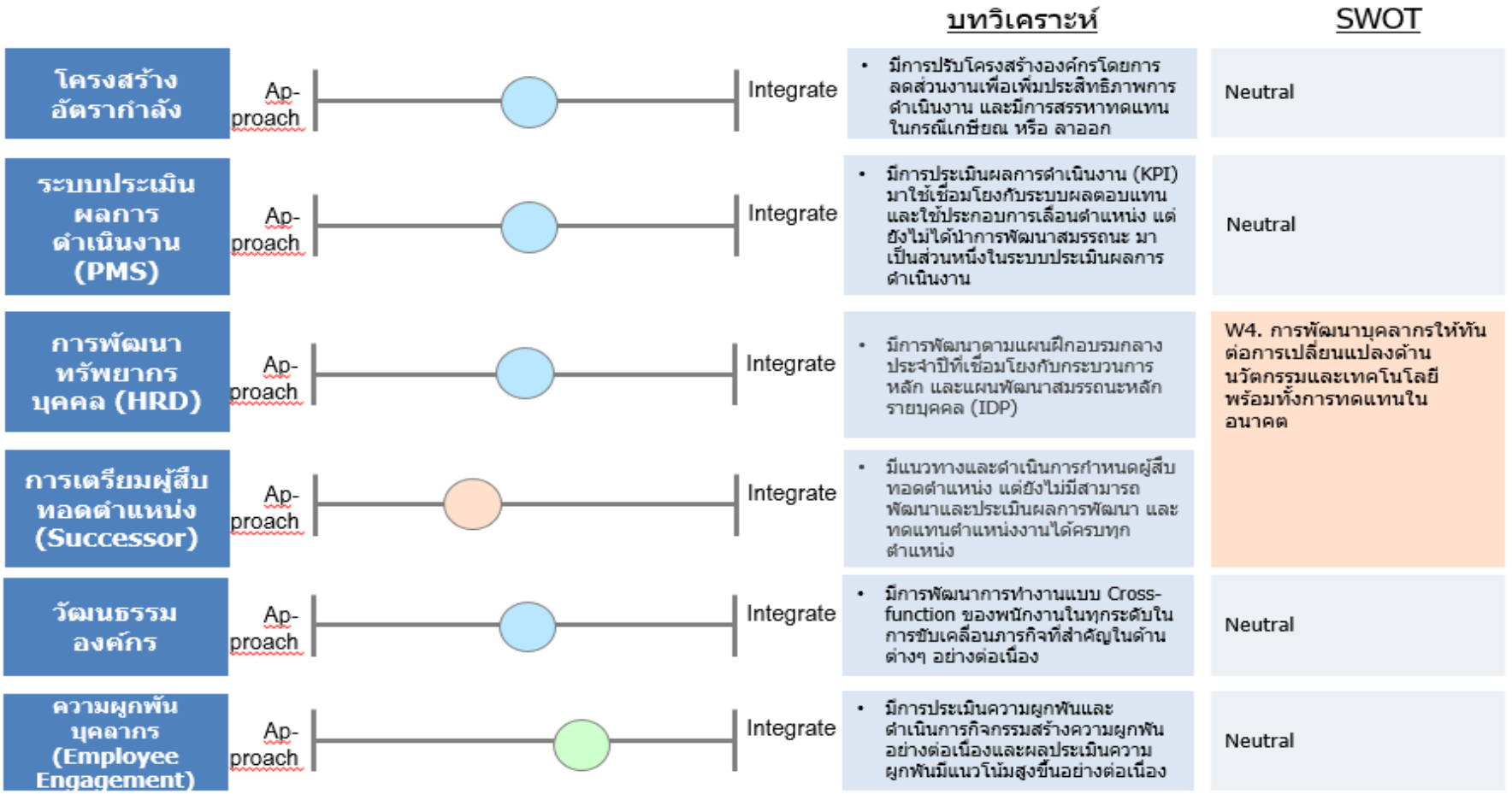
No.	HR System	Status	Now	Future
8	แผนผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)	Deploy	☐ ทบทวนและกำหนด Success Profile ครบทุกระดับตำแหน่ง ☐ จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) และมี Successor Pool สำหรับรอเตรียมการแต่งตั้ง ☐ แต่งตั้ง Successor	☐ ดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผน ☐ ประเมินผลการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน ☐ จัดทำแผนคัดเลือกผู้สืบทอด (Candidates) สำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ให้ครบถ้วน ☐ ทบทวนและขยายผลให้ครอบคลุมตำแหน่งที่มีความจำเป็นเพิ่มเติม รองรับ Critical position
9	ระบบการบริหารจัดการผู้มีความสามารถโดดเด่น (Talent Management)	Deploy	☐ ทบทวนหลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น ☐ จัดทำแผนพัฒนาและบริหารผู้มีความสามารถโดดเด่นพร้อมกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ☐ พัฒนาและสร้างระบบจูงใจ และรางวัลยกย่องชมเชย	☐ ดำเนินการคัดเลือกและพัฒนาพนักงานผู้มีความสามารถโดดเด่นตามแผนอย่างต่อเนื่อง ☐ ทบทวนหลักเกณฑ์และเส้นทางอาชีพสำหรับผู้มีความสามารถโดดเด่น

No.	HR System	Status	Now	Future
10	การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)	Deploy	☐ สร้างผู้บริหารต้นแบบ (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ ☐ พัฒนาบุคลากรตามแผน KM Training Roadmap เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถด้านการจัดการความรู้ ☐ ส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนองค์ความรู้ของบุคลากรผ่านค่านิยม (ISMART) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ☐ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☐ ดำเนินการกิจกรรมต่อเนื่องในการสื่อสารการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นเพิ่มเติมของแต่ละฝ่าย การพัฒนาและจัดเก็บองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดประกวด ☐ การนำองค์ความรู้ไปใช้ (Apply) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการจัดการ เชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
11	การบริหารผลตอบแทน (Compensation Management)	Deploy	☐ ระบบโครงสร้างแบบขั้นเงินเดือน ☐ มีระบบการบริหารสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ (Benefits and Welfare Management)	☐ ทบทวนสวัสดิการให้สอดคล้องกับอัตราเงินเฟ้อ

No.	HR System	Status	Now	Future
12	การสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Employee Engagement)	Deploy+	☐ วิเคราะห์นำผลสำรวจปี 2564 เพื่อนำมาจัดทำโครงการ/กิจกรรมสร้างความผูกพันกับบุคลากร	☐ วิเคราะห์ผลประเมินความผูกพันประจำปีมาจัดทำเป็นโครงการ/กิจกรรมสร้างความผูกพันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ☐ ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรม และสื่อสารผ่านตัวแทนในหน่วยงาน
13	การวิเคราะห์ข้อมูลด้าน HR (HR analytics)	Approach+	☐ การวิเคราะห์ข้อมูลด้าน HR (โดยที่ปรึกษา) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ และนำมาทำแผนกลยุทธ์ด้าน HR ให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร	☐ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้าน HR เองเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและขยายผลการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง

• สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล



2.5 ปัจจัยความยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สธค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการบริการของ สธค. ให้กับผู้มีรายได้น้อยระดับฐานรากและผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงินรวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจำนำเหนือคู่แข่งขันหรือคู่เทียบ โดยกำหนดคู่เทียบคือ สถานธนานุบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน สธค.มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สธค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สธค.เป็นรัฐวิสาหกิจ มิได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด และมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่มบทบาทและทิศทางของ สธค. ทำให้องค์กรเป็น SE (Social Enterprise) โดยการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยายบทบาทไม่ใช่เพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน การสร้างความตะหนักการมีวินัย การเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้เพิ่ม เป็นการตัดวงจรของความยากจนให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย (Outcome) ที่สธค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ในการนี้ กรอบและแนวทางยุทธศาสตร์ระดับสากลของชาติของกระทรวงพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะส่วนงานต้นสังกัดที่ควบคุมการดำเนินงาน สธค. และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สธค. จึงกำหนด นโยบาย กรอบ และแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ดังนี้

2.5.1 นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. สธค.ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพและส่งผ่านคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.
5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

2.5.2 องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สธค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความยั่งยืนของสธค. และ แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	☐มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง ☐การบริหารความเสี่ยง ☐การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน	☐ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน ☐การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ	☐ การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน ☐ การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สธค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูป และตลาด ☐สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุชน
สังคม	☐ระบบธรรมาภิบาลที่ดี ☐ส่งเสริมงานนวัตกรรม	☐ พัฒนา นักการเงินชุมชน ☐ พัฒนาครอบครัวเชิงพุธ	☐ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน ☐ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน ☐ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	☐ การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ☐ ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	☐ ส่งเสริมการรักษ์โลก ☐ ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพาสติก	☐ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว ☐ ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.5.3 แนวทางการดำเนินงาน

สธค. มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบูรณาการกับการจัดการยุทธ์ศาสตร์องค์กร สอดแทรกไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม ปรัชญาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป้าหมายเชิงยุทธ์ศาสตร์ รวมทั้งบูรณาการในแผนแม่บทที่สำคัญ อาทิ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ฯลฯ รวมทั้งมีการทบทวนแผนแม่บท/แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการติดตาม ควบคุมกำกับ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา สธค.ให้เกิดความยั่งยืน

2) มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สธค.ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

แนวทางการขับเคลื่อนจุดยืนของ สธค.

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1.ขยายสาขาในการให้บริการ **วัตถุประสงค์** เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนฐานรากเข้าถึงบริการของ สธค. และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2. สธค. Sand Box **วัตถุประสงค์** บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทำการRESIZE เพื่อเป็นโรงรับจำนำขนาดย่อมให้ทันต่อการแข่งขันและการบริการเชิงรุก	จำนวนสาขาให้บริการเพิ่มขึ้น มีโมเดลการศึกษา	3 สาขา รูปแบบโรงรับจำนำแล้วเสร็จ	- ส่วนโยธา ฯ - คณะทำงานฯ
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ **วัตถุประสงค์** 1. เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	นำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง กระบวนงานได้รับการปรับปรุง	ร้อยละ 70 4 กระบวนงาน	- ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ - ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
3.พัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน **วัตถุประสงค์** เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงการสร้าง ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม เช่น - การสร้างวินัยการออม กับ สธค. เพื่อให้ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำมาใช้วางแผนการเงินของตนเอง และสามารถรักษาทรัพย์สินของตนเองไม่ให้หลุดจำนำ อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการออมทองได้ - ส่งเสริมการศึกษาบุตรผู้ใช้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อให้บุตรผู้ใช้บริการมีทุนทางสังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม - ส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และขีดความสามารถของลูกค้า ชุมชน และพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสัมมาชีพต่อลูกค้า ชุมชน และพนักงาน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ร้อยละของลูกค้าที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน จำนวนทุนการศึกษาต่อสาขา กิจกรรมส่งเสริมอาชีพ	70 3 ทุน/สาขา 1 กิจกรรม	ส่วนการตลาดฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ

2.6 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

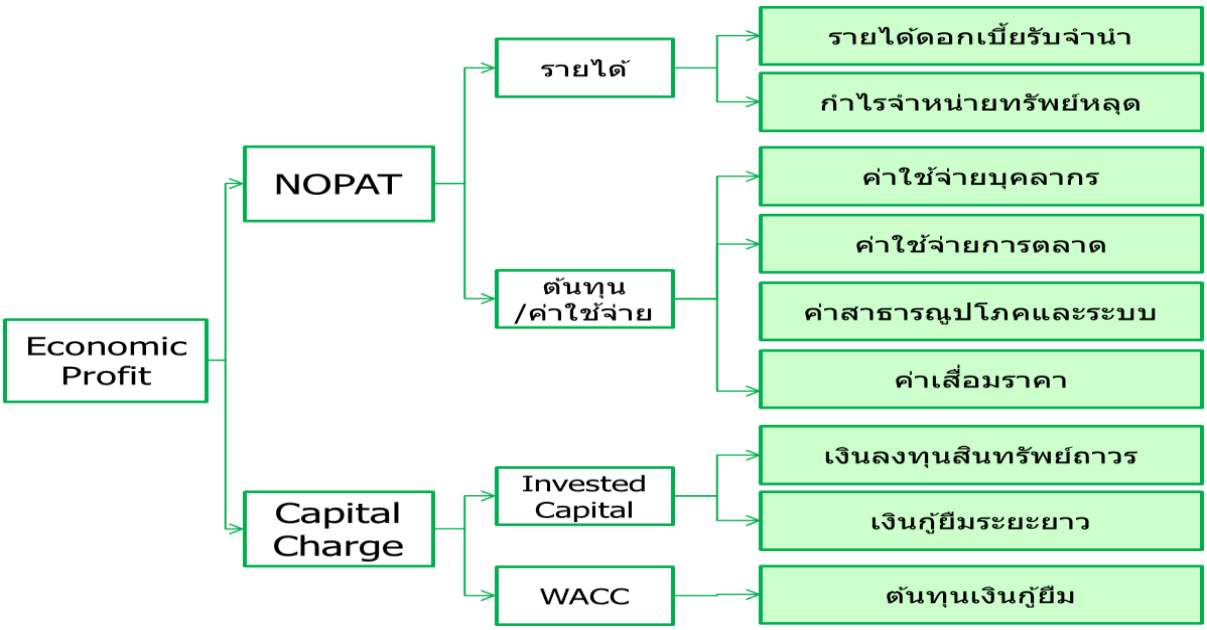
2.6.1.การวิเคราะห์ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver)

ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver) เป็นตัวแปรที่กระทบต่อการสร้างหรือลดทอนมูลค่าขององค์กร การให้ความสำคัญกับปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าองค์กร และการเพิ่มค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ส่งผลต่อค่า EP องค์กรประกอบไปด้วย

1. รายได้
2. ค่าใช้จ่าย
3. ต้นทุนเงินทุน

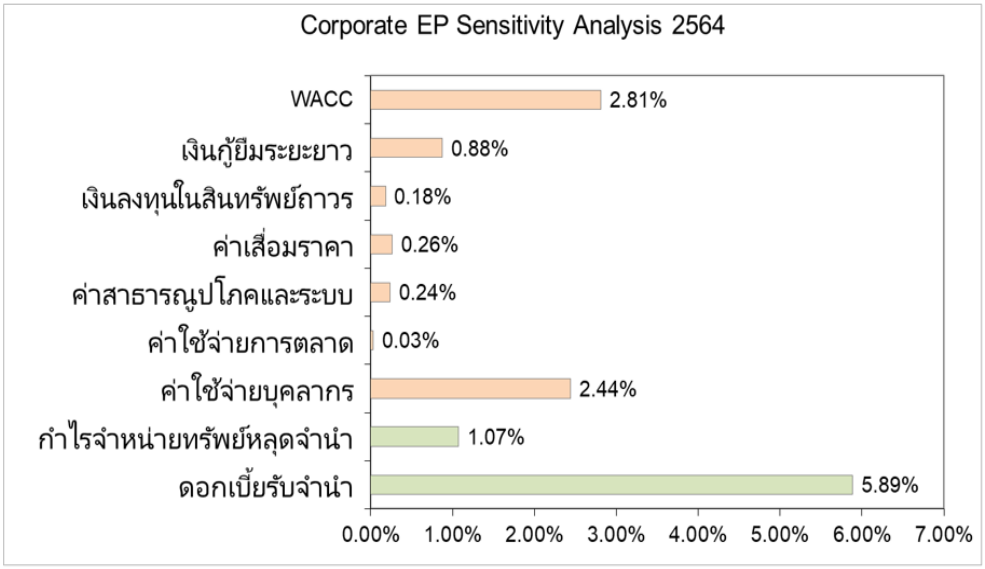
การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพียงตัวใดตัวหนึ่งจะทำให้ค่า EP ขององค์กรเปลี่ยนแปลง โดยค่าEP จะเพิ่มขึ้นหากมีการจัดการรายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้ด้วยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน
   - เพิ่มรายได้
   - ลดค่าใช้จ่าย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์และการลงทุน
   - ลดเงินลงทุน โดยการลดสินทรัพย์สุทธิขององค์กรประกอบกับการเพิ่มขึ้นของรายได้และปรับลดค่าใช้จ่าย
   - ลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนเงินลงทุน
   - ลดต้นทุนเงินทุน
   - ยกเลิกการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า และขายสินทรัพย์ที่ไม่เกิดประโยชน์และเมื่อจัดทำปัจจัยมูลค่าทางการเงิน สามารถสรุปปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่สำคัญขององค์กรได้ตามแผนภาพ ดังนี้



2.6.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ขององค์กรเป็นการประเมินปัจจัยทางการเงินที่มีผลต่อค่า EP (เมื่อรายการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป 1% จะกระทบต่อค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์กี่ %) เพื่อกำหนดปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) โดยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อวางแผนปรับปรุงปัจจัยทางการเงินที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ ผลวิเคราะห์ความอ่อนไหวของประมาณการค่ากำไรทางเศรษฐศาสตร์ปี 2564 ได้ดังนี้



จากการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ในปีงบประมาณ 2564 เพื่อหาผลกระทบและ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงิน (Financial Factors) ต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มตามผลกระทบที่มีต่อค่า EP ได้ดังนี้

• ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Driver) ที่เปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไม่เกินร้อยละ 1

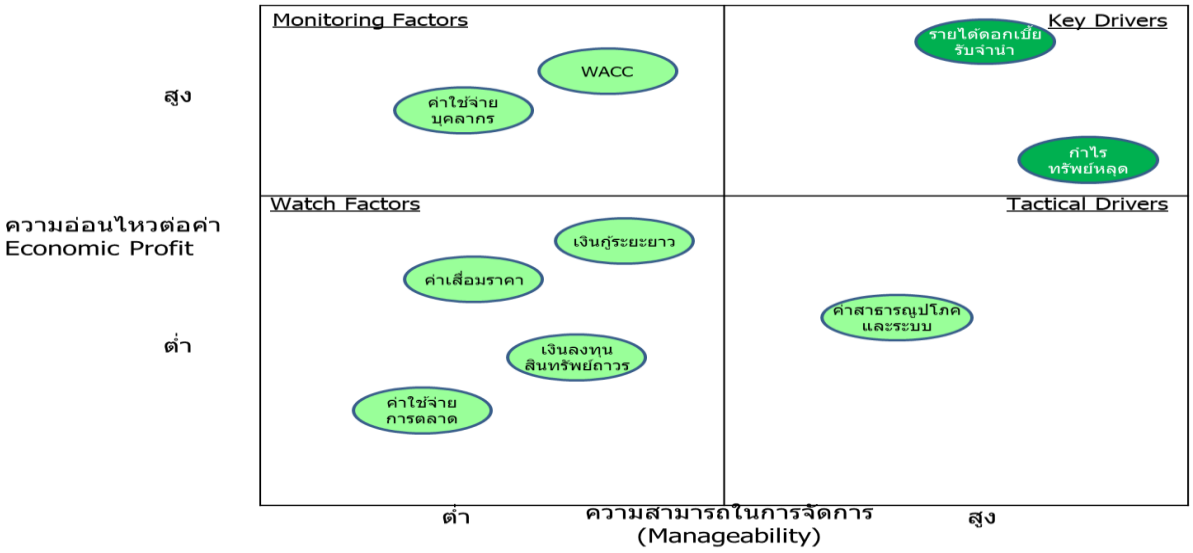
• ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Driver) ที่เปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit) ขององค์กรเปลี่ยนแปลงเกินกว่าร้อยละ 1

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงปัจจัยทางการเงินให้ประสบความสำเร็จสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับเช่นเดียวกันคือ

• ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Drivers) ที่มีความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จต่ำ ไม่สามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้โดยตรง

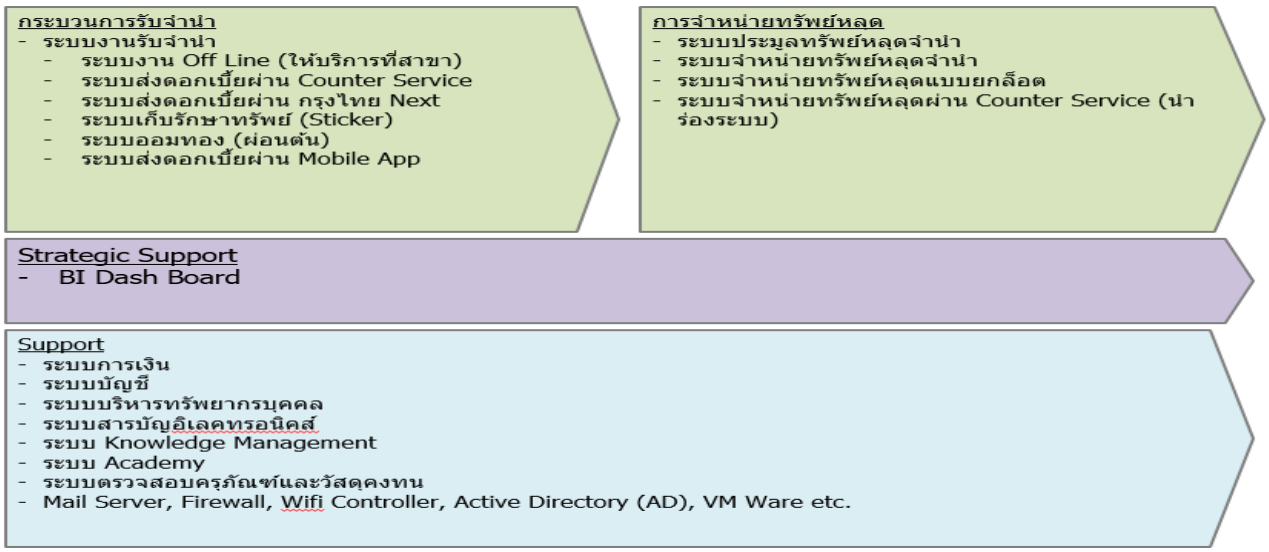
• ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Drivers) ที่มีความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จสูง สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือแผนปรับปรุงรองรับได้

จากผลการวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวและการกำหนดระดับความสามารถในการจัดการ สามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยทางการเงินได้ ดังนี้



จากการวิเคราะห์การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) กับความสามารถในการจัดการ (Manageability) สามารถระบุปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด ในขณะที่ปัจจัยทางการเงินที่สำคัญกลุ่มรองลงมา (Tactical Driver) ได้แก่ ค่าสาธารณูปโภคและระบบเมื่อทราบถึงที่มาของการสร้างมูลค่าและผลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Key Value Driver) ในแต่ละตัวแล้ว องค์กรสามารถนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและค่า EP ได้ โดยจะเป็นพื้นฐานในการสร้างแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าต่อไป

2.7 การวิเคราะห์ระบบสนับสนุนอื่น



• **โครงการ Digital กับคู่ความร่วมมือ**







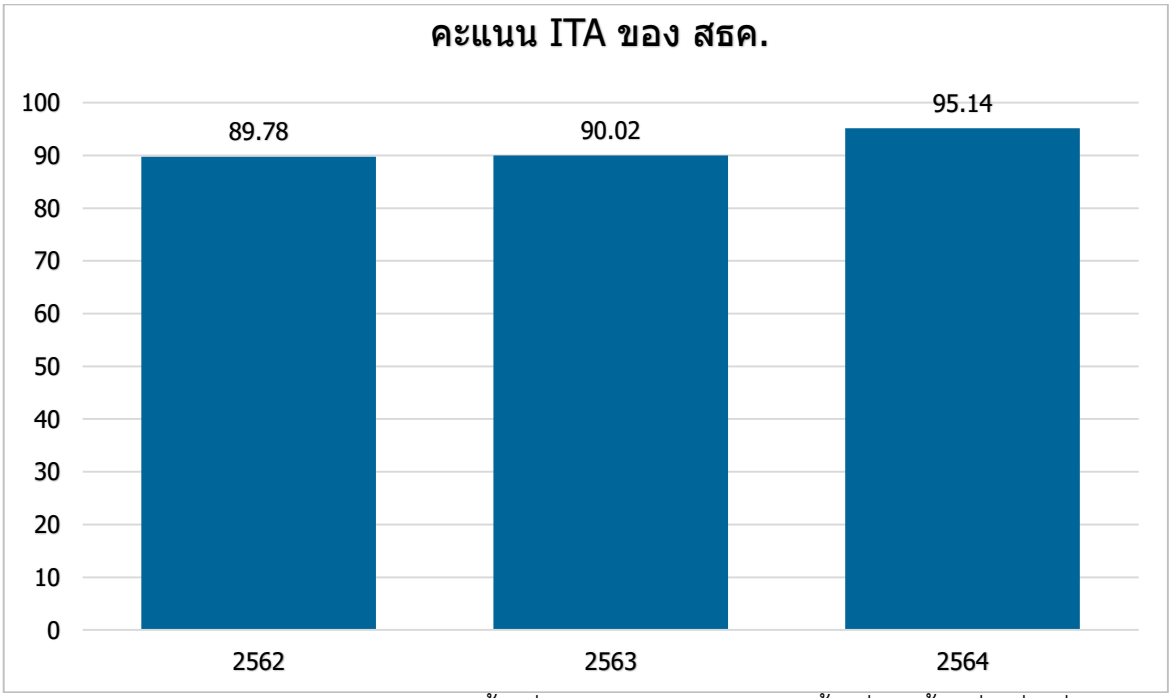
1. โครงการส่งดอกเบี้ยผ่าน App Krungthai NEXT

- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- เปิดให้ใช้บริการในปี 2563

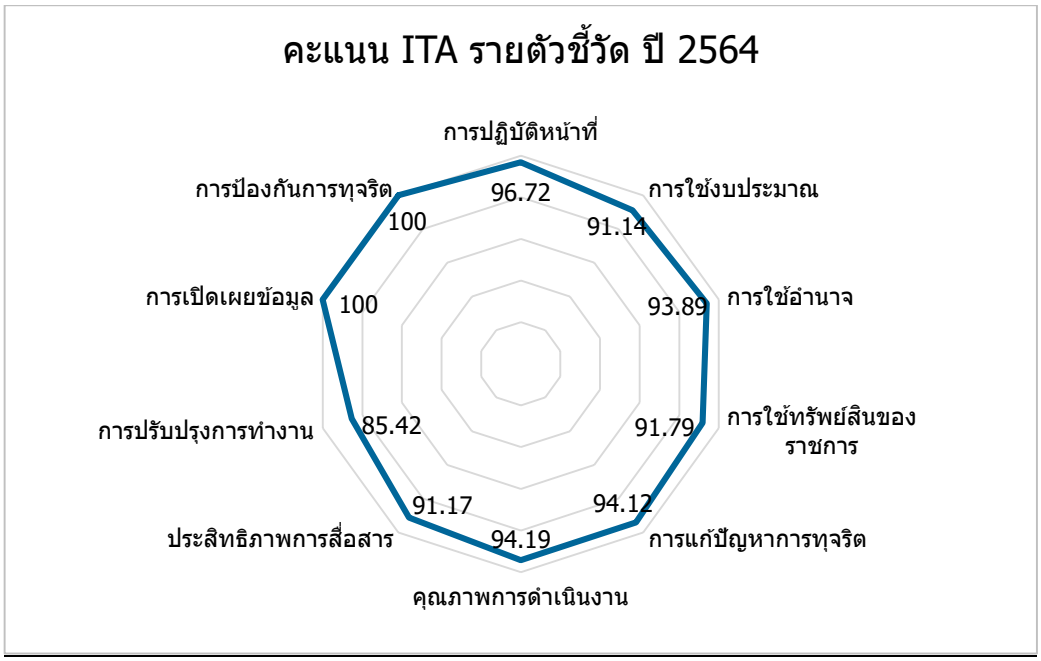
2. โครงการส่งดอกเบี้ยออนไลน์ผ่าน Krungthai Fastpay (Mobile ของ สธค.)

- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- อยู่ระหว่างดำเนินการ คาดว่าจะเริ่มเปิดให้ใช้บริการในวันที่ 29 เม.ย. 2565

• **การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)**



ภาพรวมคะแนน ITA ของสธค. ตั้งแต่ปี 2562 – 2564 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



คะแนน ITA ของสธค. รายตัวชี้วัด มีคะแนนเต็มในด้านการป้องกันการทุจริต และการเปิดเผยข้อมูล และมีคะแนนสูงกว่าร้อยละ 90 ในอีก 7 ด้าน อย่างไรก็ตามสธค.ยังมีคะแนน ITA รายตัวชี้วัดน้อยที่สุดในด้านการปรับปรุงการทำงาน

- **กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)**









• **การปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล**

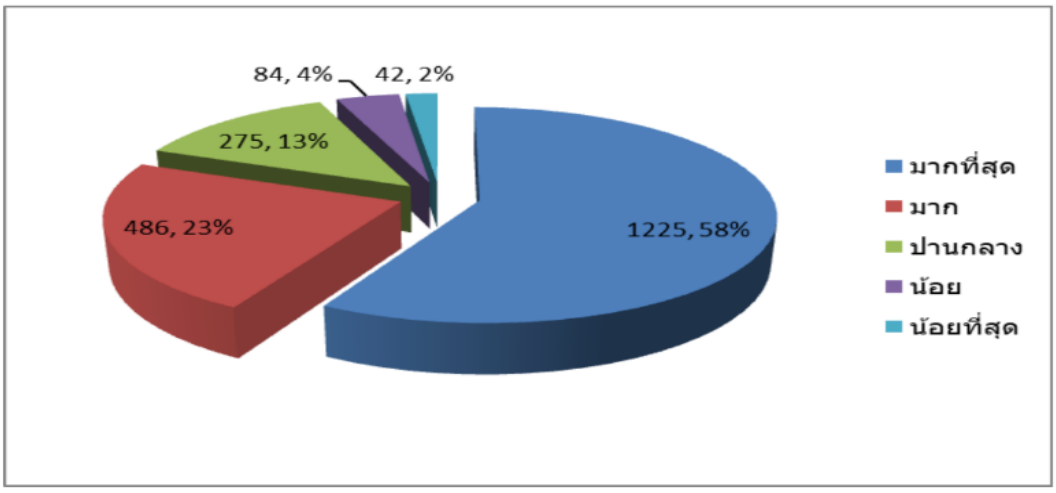
การเป็นนิติบุคคลของ สธค. อยู่ในขั้นตอนเสนอร่างกฎหมายหมายต่อคณะรัฐมนตรี ตอนนี้หนังสือนำส่งอยู่ระหว่างรอ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ลงนาม ซึ่งกฎหมายจัดตั้ง สธค. ที่จะเสนอเป็นพระราชกฤษฎีกา (พรฎ) มิใช่ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ซึ่งคาดการณ์ว่าในปีงบประมาณ 2565 ก็ไม่สามารถจะเป็นนิติบุคคลได้ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอก

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ต้องการแก้ไข

(1) สำนักงานธนานุเคราะห์ ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ หรือการทำนิติกรรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งบางกิจกรรมกรมฯ ในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำนำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด ส่งผลให้การทำธุรกิจรับจำนำไม่มีความคล่องตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกับสภาวะทางการตลาด ทั้งนี้ การดำเนินกิจการรับจำนำไม่ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณ จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการระดมทุนเพิ่มขึ้น

(2) การไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและอาคารเกิดขึ้นส่งผลให้ไม่สามารถนำที่ดินและอาคารมาบันทึกบัญชีเป็นสินทรัพย์ถาวรได้ ดังนั้น การบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในงบการเงินจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายสูง มีผลการดำเนินงานที่ไม่น่าเชื่อถือ

• **ผลประเมินการรับรู้องค์กร**



การรับรู้บทบาทของ สธค. พบว่า **มีลูกค้าจำนวนร้อยละ 58** มีการรับรู้บทบาทการเป็นผู้นำด้านการบริการในธุรกิจโรงรับจำนำฯระดับมากที่สุด และอีกร้อยละ 23 อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับคู่เทียบ ได้แก่ สถานธนานุบาล และโรงรับจำนำเอกชน เป็นต้น

• การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564

แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	สถานะการดำเนินงาน
1. แผนการ rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ	- ปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านหน้าอาคาร - ออกแบบเครื่องแบบพนักงาน - ปรังปรุงการบริการด้วยใจ
2. แผนการพัฒนาทีม "สธค. INNOVATION X"	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
3 . การกำหนดนโยบาย "สธค. sandboX"	- ปรับปรุงและจัดทำคู่มือของกระบวนการจัดเก็บทรัพย์จำนำ - ปรับปรุงและจัดทำคู่มือของกระบวนการประเมินหลักทรัพย์ออนไลน์
4. การพัฒนาระบบ e-Payment เพื่อให้ลูกค้าสามารถส่งดอกเบี้ยทางออนไลน์	ให้บริการลูกค้าสามารถส่งดอกเบี้ยออนไลน์ผ่านช่องทาง 7-11 และ Krungthai NEXT
5. การออกแบบผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (innovative Personalization for Niche Markets)	- โปรโมชั่น Back to school - โปรโมชั่น ขยายระยะเวลา 8 เดือน ช่วงโควิด - โปรโมชั่นจ่ายคนละครึ่ง ลดดอกเบี้ย 50% วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท
6. การทำข้อตกลง (MOU) เพื่อประสานความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ	1. บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดส่งวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านใช้จ่ายเงินและการทำบัญชีครัวเรือน และการประเมิน Enablers ด้านต่าง ๆ ขององค์กร
7. การฝึกปฏิบัติเพื่อยกระดับความสามารถด้านการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร	จัดอบรมให้ความรู้ตัวแทนสาขาและส่วนกลาง
8. การฝึกปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำในการบูรณาการระบบงาน	- อยู่ระหว่างดำเนินงาน
9. การสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแนวคิด และทักษะด้านนวัตกรรมด้วย "สธค Hackathon"	- สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ KM&Innovation Day
10. การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากร	- ปรับปรุงกระบวนการจัดเก็บทรัพย์โดยการใช้สติ๊กเกอร์ติดที่ห่อทรัพย์จำนำแทนการเปลี่ยนตั๋วจำนำฉบับย่อในห่อทรัพย์จำนำเดิม ในกรณี ส่งดอกเบี้ยออนไลน์ - ส่งดอกเบี้ยและผ่อนต้นจัดทำคู่มือการเก็บรักษาทรัพย์ พร้อมกำหนด SLA
11. การกำหนดข้อตกลงการมีส่วนร่วม Participative ของหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการระบบงานภายในองค์กร	- อยู่ระหว่างดำเนินงาน
แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	**สถานะการดำเนินงาน**
12. การทำข้อตกลง (MOU) เพื่อประสานความร่วมมือแบบไตรภาคีระหว่าง สธค. องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของประเทศและมหาวิทยาลัยชั้นนำ	1. บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดส่งวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านใช้จ่ายเงินและการทำบัญชีครัวเรือน และการประเมิน Enablers ด้านต่าง ๆ ขององค์กร

13. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมและการแปรรูปดิจิทัล (Innovation and Digital Transformation) ให้แก่บุคคลากรในองค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง ออกแบบกระบวนการ Service Blueprint แล้วและได้นำ Application มาใช้เมื่อ ส.ค. 2564
14. การพัฒนาเทคโนโลยีคลังข้อมูล (Real-Time Data Warehouse) เพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลทั้งหมดภายในองค์กรแบบทันที	ได้มีการพัฒนาระบบ Data Analytic และระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา
15. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างให้เกิดสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนงานภายในองค์กร โดยการใช้ Agile Model	สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

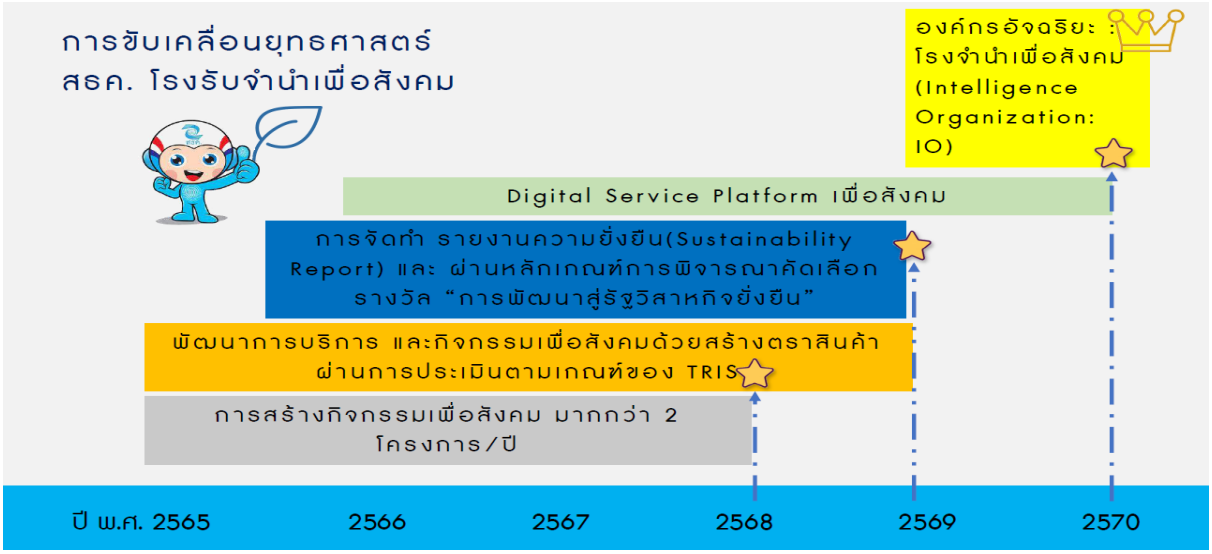
• แผนแม่บท สธค. เพื่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2565 – 2570

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)

- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)



3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร มากำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรนำเครื่องมือ SWOT Analysis มาช่วยในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรที่สุด โดยสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) พร้อมข้อมูลประกอบ (Fact Based) ได้ดังนี้

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
S1 เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	สำนักงานธนานุเคราะห์ เป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การดูแลของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และดำเนินการด้านการรับจำนำตั้งแต่ พ.ศ. 2498
S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	สำนักงานธนานุเคราะห์มีการอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ ต่ำกว่าคู่เทียบ ในบางช่วงวงเงิน เช่น วงเงิน 5,000 – 10,000 บาท : สำนักงานธนานุเคราะห์อัตราดอกเบี้ย 0.75% ต่อเดือน ในขณะที่ สถานธนานุบาล อัตราดอกเบี้ย 1.00% ต่อเดือน
S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015	ผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูง ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	สำนักงานธนานุเคราะห์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนอยู่ในระดับต่ำ (มีส่วนทุน สูงกว่าเงินกู้ยืม) และมีสภาพคล่องคงเหลืออยู่ในระดับสูง
S5 การจำหน่ายทรัพย์หลุดผ่านช่องทางที่หลากหลาย	สำนักงานธนานุเคราะห์มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมจากธนาคารอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับอัตรารายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ และสัดส่วนดอกเบี้ยจ่ายต่อรายได้มีแนวโน้มลดลง

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
S6 ระบบการรับจำนำ (Pawn Service) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงกับช่องทาง on-line และองค์กรพันธมิตรในการให้บริการลูกค้า	ราคาทองคำในตลาดโลกมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้ราคาจำหน่ายทรัพย์หลุดสูงขึ้น เมื่อเทียบกับต้นทุนทรัพย์หลุดจำนำในอดีต
S7 นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	กลุ่ม สธ ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน มีกำไรสุทธิ เป็นบวก
W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ ของสำนักงานธนานุเคราะห์สูงกว่าคู่เทียบ
W2 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	อัตราการเติบโตของทรัพย์รับจำนำและรายได้น้อยกว่าคู่เทียบ
W3 การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	สำนักงานธนานุเคราะห์อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาทักษะบุคลากรเพิ่มเติมตามแผนพัฒนาทักษะ (Competency Development) โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนแผนสืบทอดตำแหน่ง
W4 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล	สำนักงานธนานุเคราะห์ ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ หรือการทำนิติกรรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งบางกิจกรรมกรมฯ ในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำนำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด
W5 สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาที่ผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สำนักงานธนานุเคราะห์มีสัดส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ลดลง และมีสัดส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ลดลง จากการที่กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดลดลง เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาดทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำได้ตามปกติ
W6 การปรับโครงสร้างการดำเนินงานและบริการให้เกิดความคล่องตัวและ	กลุ่ม สธ ที่เริ่มเปิดดำเนินการ (ไม่เกิน 3 ปี) มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่า 0

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
สอดคล้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานใหม่ๆ มาใช้	
W7 ประสิทธิภาพในการบริหารแผนการลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สัดส่วนมูลค่าทรัพย์รับจำนำของสำนักงานธนานุเคราะห์ ต่อมูลค่าสินเชื่อโรงรับจำนำภาพรวมของประเทศ มีแนวโน้มลดลง
W8 การยกระดับการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ตามผลคะแนน ITA ปี 2565) ที่ต้องนำมาดำเนินการปรับปรุง	มีการกำหนดเวลามาตรฐานกระบวนการให้บริการ โดยอยู่ระหว่างการสรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบมาตรฐาน
O1 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน
O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอลทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ผู้บริการรับจำนำ ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิตัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยผ่าน Application
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัว	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สำนักงานธนานุเคราะห์มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนานุเคราะห์มากขึ้น
O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	สำนักงานธนานุเคราะห์ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว
O5 การอยู่ใต้กำกับของกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญกับงาน CSR in process และการช่วยเหลือประชาชน	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ให้กับสำนักงานธนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น
O7 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ และสะดวก	จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยต่อประชากรสูง และเติบโตขึ้นจากปีก่อน สะท้อนถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการใช้เงินและเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มสูงขึ้นของประชาชนและภาคธุรกิจ

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
O8 กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น SMEs ที่มีความต้องการเงินทุนและการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน	ผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มลูกค้าสำนักงานธนานุเคราะห์มีความต้องการและความคาดหวัง ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์ที่ยุติธรรม มีอัตราดอกเบี้ยจำนำ ที่ต่ำกว่าตลาด มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ เป็นต้น
T1 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง	การจ้างงานลดลงร้อยละ 0.6 และอัตราการว่างงานอยู่ในระดับสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 ที่ร้อยละ 2.25 โดยผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และแรงงานอายุน้อยมีการว่างงานสูงสุด
T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนรายและจำนวนสาขาที่ให้บริการ)	มีผู้ประกอบการโรงรับจำนำเอกชน รายใหม่เพิ่มขึ้น เช่น Cash Express ซึ่งมีจำนวนสาขาครอบคลุม กทม.และปริมณฑล
T3 พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ในปัจจุบันทำให้สำนักงานธนานุเคราะห์ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจบางอย่างได้ เช่น ขอบเขต/บริเวณการจัดกิจกรรมจำหน่ายทรัพย์หลุด วงเงินสูงสุดการรับจำนำ
T4 ราคาทองคำผันผวน และคาดการณ์ราคาได้ยาก	ราคาทองคำมีความผันผวนสูง ทำให้กระทบต่อการตัดสินใจของประชาชน ในการนำทรัพย์มาจำนำ การไถ่ถอนทรัพย์หลุดตลอดจนกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด
T5 มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น	ปัจจุบันมีบริการทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยอำนวยการความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อส่วนบุคคล เช่น Line BK
T6 อัตราดอกเบี้ยในการให้กู้ยืมเงินของธนาคารพาณิชย์มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น	สภาพคล่องธนาคารพาณิชย์ที่ใช้บริการ ยังอยู่ในระดับสูง อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ช่วง 2-3 ปีหลัง มีแนวโน้มลดลง
T7 ผังเมือง การจัดระเบียบเมือง และเส้นทางคมนาคมในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการลดลงของปริมาณและกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ของหลายสาขา	ผังเมือง การจัดระเบียบเมือง และเส้นทางคมนาคมในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่มีการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการลดลงของปริมาณและกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ของหลายสาขา

3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

การนำผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร พร้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร (SWOT Analysis) มากำหนดเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

3.4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาจัดการทรัพยากรที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการใช้ประโยชน์ ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

SWOT	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน
S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ
S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน O5 การอยู่ใต้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process และการช่วยเหลือประชาชน O7 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำและสะดวก	SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัว	SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐและการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

3.4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ช่วยลดหรือเอาชนะความกดดันจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ที่มีผลต่อโอกาส (Opportunity) ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือการมุ่งสู่ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร (Strategic Positioning) โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ที่สามารถสนับสนุนการเติบโตและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร แนวทางกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนรายและจำนวนสาขาที่ให้บริการ) T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร	SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่

SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
T1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง O5. การอยู่ใต้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process และการช่วยเหลือประชาชน O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)
W6. การปรับโครงสร้างการดำเนินงานและบริการให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานใหม่ๆ มาใช้ T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มขึ้นทั้งจำนวนรายและจำนวนสาขาที่ให้บริการ)	SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3.4.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

ความสามารถพิเศษ (Core Competency) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาช่วยเสริมสร้างความสามารถพิเศษขององค์กร ซึ่งเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งสร้างมูลค่าหรือความได้เปรียบให้แก่ขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S6. ระบบการรับจำนำ (Pawn Service) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงกับช่องทาง on-line และองค์กรพันธมิตรในการให้บริการลูกค้า S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015 S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015	CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล
O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O5 การอยู่ใต้กำกับของกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญกับงาน CSR in process และการช่วยเหลือประชาชน	CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่องในอนาคต

จากผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรที่นำมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2567 – 2571)

สธค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และใด้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสธค.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

จากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX การประเมินโอกาส ความท้าท้าย ยุทธ์ศาสตร์องค์กร ปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธ์ศาสตร์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สธค. จึงกำหนดยุทธ์ศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสธค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2567 – 2571 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning)

ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			67	68	69	70	71
ยุทธศาสตร์ที่ 1 - พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของสธค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. มีการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน RM &IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	2. มีคู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC	คู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	3. มีการพัฒนาระบบ RM& IC ให้สอดคล้องกับผลการประเมิน SE-AM)	ความสำเร็จของแผนพัฒนาระบบ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			67	68	69	70	71
และสร้างโอกาสทางธุรกิจ							
ยุทธศาสตร์ 2 - พัฒนาข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM &IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดการ RM &IC อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และรายงานได้	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน
	2. มีการนำผลการวิเคราะห์ราคาทองคำเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของราคาทองคำ	100%	100%	100%	100%	100%
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของ GRC ที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 - เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงฯ และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)	1. การให้ความรู้ ความ RM & IC แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับการอบรม/เรียนรู้	>12 ชั่วโมง	>12 ชั่วโมง	>12 ชั่วโมง	>12 ชั่วโมง	>12 ชั่วโมง
	2. มีการสร้างความตระหนักและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%
	3 สนับสนุนการดำเนินงานของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของแผนRM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

3. แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2567

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 7 แผนงาน/โครงการ ตามตาราง ดังนี้

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. – ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย – มิ.ย.	ก.ค. – ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1.การทบทวนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน RM &IC	เพื่อทบทวนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานคู่มือ RM &IC ให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลง	นำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนสิ้นเดือนกันยายน 66		⟷	⟷	⟷	200,000 บาท (งบพัฒนาบุคลากร)	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงานกลยุทธ์ & เจ้าภาพความเสี่ยง
2. พัฒนาระบบ RM & IC ตาม GAP ของปี 65	เพื่อให้ระบบ RM & IC มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน ระดับคะแนนประเมินเพิ่มขึ้น	จำนวนรายงานผลการพัฒนาระบบ จำนวน 2 รายงาน	⟷	⟷	⟷	⟷	0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงานกลยุทธ์ & เจ้าภาพความเสี่ยง
3. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM &IC	เพื่อให้มีข้อมูลเพื่อการใช้การRM& IC ที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์	พัฒนาระบบ ฯ จนสามารถใช้ข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์ฯ RM & IC 2 รายงาน		⟷	⟷	⟷	0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงานกลยุทธ์ &
4. เชื่อมโยงข้อมูลการวิเคราะห์ราคาทองคำกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยง จากการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ทองคำใช้เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร	จำนวนการติดตามรายงานผลแผนงาน/โครงการวิเคราะห์สถาการณ์ราคาทองคำตามปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร		⟷	⟷	⟷	0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	ส่วนการเงิน

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. – ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย – มิ.ย.	ก.ค. – ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
5. สร้างความความรู้ RM	เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจหนักการทำ RM	จำนวนชั่วโมงอบรม RM พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง	←	—	—	→		กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD
6. การปลูกฝังความตระหนัก RM & IC ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร	เพื่อเพิ่มระดับความตระหนักและมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	คะแนนผลการสำรวจการสร้างความตระหนักในหมวด RM & IC			←	→		กลุ่มงาน RM &IC	เจ้าภาพความเสี่ยง
7. สนับสนุนการดำเนินงานของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีระดับลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทุกตัว (100%)	←	—	—	→		กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงานกลยุทธ์ เจ้าภาพความเสี่ยง

4.การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Busness Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop) ปีงบประมาณ 2567

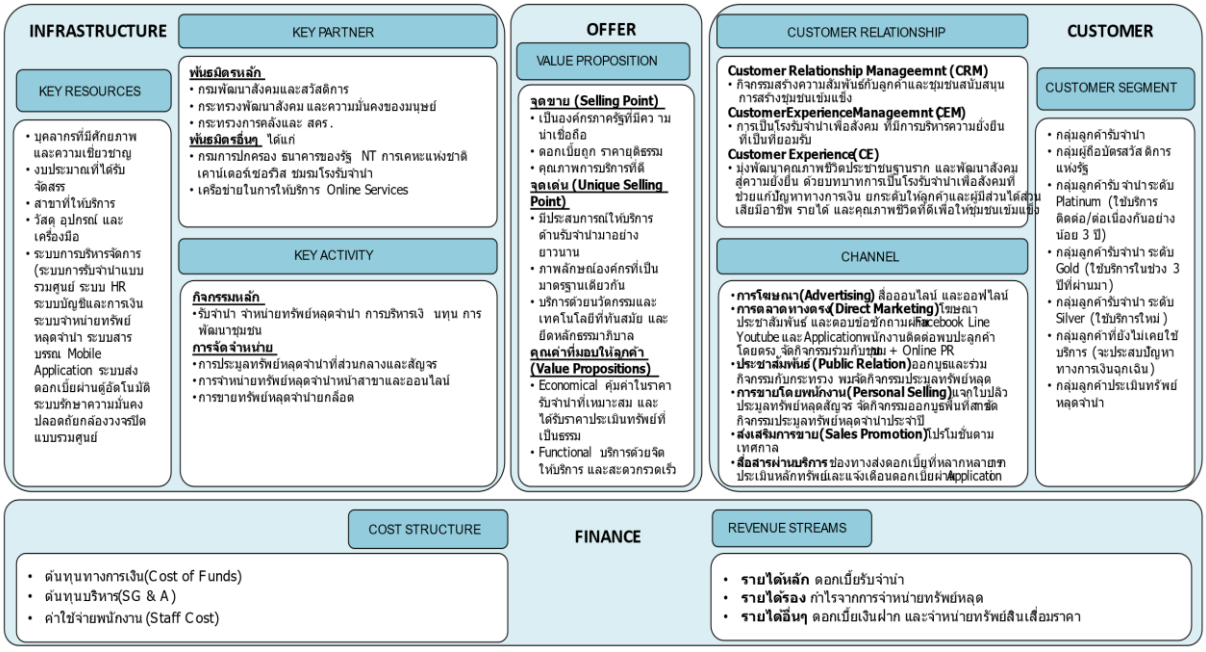
เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก **“ภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงชะลอตัวต่อเนื่องจากผลกระทบของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมืองระหว่างประเทศ”** ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมีโอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

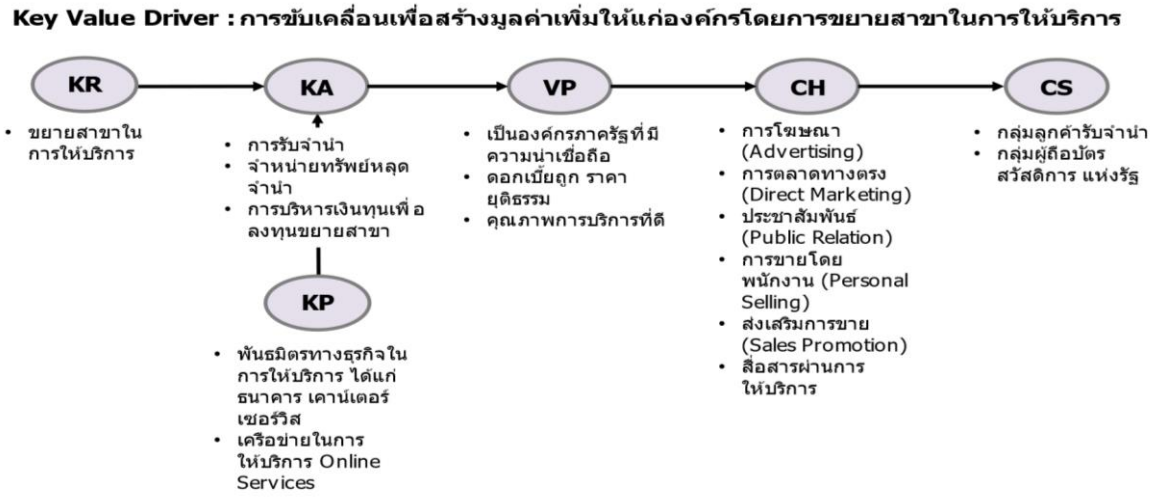
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ด้วยการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลือและยังมีโอกาสทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายขอบเขตและพื้นที่ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและสั่งสมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคลากรรองรับการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร

รูปที่ 4.5.1 : Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2567



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะสั้นนี้ ยังเน้นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยการขยายสาขาในการให้บริการเพื่อสร้างการเติบโตของรายได้ (REVENUE STREAMS: RS) เป็นหลัก สามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้ ดังนี้



สธค. ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำโอกาสทางธุรกิจ มาจัดทำแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ที่สำคัญ จำนวน 3 แผนงาน/โครงการ ดังตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2567 ดังนี้

5.ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2567

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. –ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. –มิ.ย.	ก.ค. –ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1. แผนงานการขยายสาขา	เพื่อให้ความเสี่ยงโครงการมีระดับที่ลดลงจนทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงโครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (เปิดสาขาใหม่พร้อมใช้งาน)					งบลงทุน สธ.46/ 8,507,000 บาท สธ.47/ 6,907,000 บาท	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่	ส่วนพัสดุ ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนการเงิน ส่วน RM &IC
2 แผนบริหารต้นทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	เพื่อให้ความเสี่ยงโครงการมีระดับที่ลดลงจนทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงโครงการไม่สูงกว่า Risk appetite					0 บาท	ส่วนการเงิน	ส่วนบัญชี ส่วน RM &IC
3 แผนงานแผนการบริหารอัตรากำลัง	เพื่อให้ความเสี่ยงโครงการมีระดับที่ลดลงจนทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงโครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (กิจกรรมสำเร็จ 100%)					0 บาท	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนRM &IC

6. ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2567

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนควบคุมภายใน จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ ตามดังนี้

ตารางแผนงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. –ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. –มิ.ย.	ก.ค. –ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1 แผนงานการบริหารความเสี่ยงด้วยตนเองของส่วนงาน (CSA)	เพื่อให้ส่วนงาน ได้มีการขับเคลื่อนการทำ RM & IC ให้ความเสี่ยงระดับส่วนงานมีระดับที่ยอมรับได้	แผนงานการทำ CSA ส่วนงานละอย่างน้อยหนึ่งแผนงาน					180,000 บาท	เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk Owner)	กลุ่มงาน RM & IC
2 การทบทวนกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงาน	เพื่อทบทวนกระบวนการและคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับบริบท	ทบทวน และรายงานให้ความเห็นชอบ ไม่เกินเดือนพ.ค.67						เจ้าภาพกระบวนการควบคุมภายใน	กลุ่มงาน RM & IC

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. –ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. –มิ.ย.	ก.ค. –ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
3 การพัฒนาระบบการควบคุมภายในตาม GAP ปี 67	เพื่อพัฒนาระบบควบคุมภายใน ให้ได้มาตรฐาน และยกระดับคะแนนหมวด RM & IC	รายงานผลการพัฒนาระบบควบคุมภายใน ต่อผู้บริหาร 2 รายงาน ตามระยะเวลากำหนด						กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงานเทคโนโลยีดิจิทัล
4. สร้างความรู้ ความตระหนักด้านการควบคุมภายใน	เพื่อเพิ่มความรู้ความตระหนักด้านการควบคุมภายในแก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงอบรม RM&IC พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง						กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD

7. การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจากแผนงานและมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยในส่วนของแผนงานซึ่งเป็นแผนจากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor) สธค.กำหนดให้ส่วนงานระดับฝ่ายในสำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นเจ้าภาพหลัก (Risk Owner) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายอำนวยการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการสธค. ทุกไตรมาส

การสื่อสารรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสไปยังฝ่ายจัดการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการสธค. มีการจัดทำเป็นบันทึก และวาระการประชุม นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวถูกนำไปเผยแพร่บนระบบ Intranet ของสธค. เพื่อเผยแพร่แก่พนักงานในองค์กร ส่วนการเผยแพร่กระบวนการบริหารความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้นำเสนอในรายงานกิจการประจำปี (Annual Report) ของสธค.

นอกจากนี้ สธค.จะสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทางจอภาพ (Digital Signage) และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ที่ติดตั้งอยู่ทุกสาขา เพื่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้พนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการกับสธค.รับทราบอย่างทั่วถึง

7.2 ด้านการควบคุมภายใน

7.2.1 การติดตาม และประเมินผล

เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังคงสามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบต่างๆ ได้รับการปฏิบัติตามหน้าที่มุ่งหวัง และช่วยให้ สธค.บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งเพื่อเสนอแนะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดตามประเมินผลตามมาตรฐานการควบคุมภายในทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค. มีการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็น 2 ระดับคือ

1.1) ระดับปฏิบัติงาน กำหนดให้มีคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับฝ่ายในสำนักงานใหญ่ และระดับสาขา เพื่อดำเนินการสอบทานการควบคุมภายในกระบวนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบและมีการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) กิจกรรม/โครงการ/งานที่ได้รับมอบหมาย และรายงานผลให้ผู้บริหารส่วนงานทราบตามลำดับ พร้อมทั้งรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบตามลำดับ เพื่อรับทราบให้คำแนะนำในการดำเนินการดังกล่าว

1.2) ระดับสธค. ฝ่ายพัฒนาองค์กร รับผิดชอบในการติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายในของสธค. นำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งส่งให้สายงานตรวจสอบสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายใน และเสนอให้ผู้อำนวยการสธค.พิจารณาก่อนรายงานกระทรวงการคลัง ภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

2) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานตรวจสอบ รับผิดชอบในการสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายใน โดยให้ข้อเสนอแนะกรณีมีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน และจัดทำเป็นรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายในเสนอหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (CAE) ผู้จัดการสธค. พร้อมทั้งจัดส่งรายงานการสอบทานฯ ให้ส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการตามข้อ 1.2) ต่อไป

7.2.2 การรายงานผล

1) ฝ่ายพัฒนาองค์กร เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปีทุกไตรมาส ต่อฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสธค. เพื่อพิจารณาทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

2) สธค. จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับสธค. เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจัดส่งรายงานฯ ให้กระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีบัญชีของ สธค.

8. ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

8.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน RM&IC					
หัวข้อ		ปี63	ปี64	ปี65	ปี66
1	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) :	1.4000	1.4000	1.4000	2.0667
2	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setti	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
3	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) :	1.6000	1.7429	1.8857	2.0286
4	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision):	2.3333	2.3333	2.3333	2.6667
5	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting):	1.5000	1.5000	1.7000	1.9000
		1.5700	1.6200	1.7100	1.9500

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.9500

ประเด็นที่ สธค. สามารถดำเนินการได้

☐ การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน GRC

☐ การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน

☐ มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรรับทราบ

☐ การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญและความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

☐ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมทั้งมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน

☐ มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยง

☐ มีการการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสประเด็นที่ สธค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

☐ การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร

☐ กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และ

การนำโอกาสจาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด

☐ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ Cost & Benefit ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือกอย่างชัดเจน และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร

☐ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

1. **ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) : อยู่ที่ระดับ 2.0667**

สธค. มีการกำหนดนโยบายบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ต้องแสดงการนำนโยบาย GRC และการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและมีการกำหนดโครงสร้าง หน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวนทุกปี ก่อนทำการสื่อสารให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีการกำหนดกระบวนการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในการตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงการอภิปรายและทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ รวมถึงมีการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครบทั้งคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ต้องมีการประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากร โดยต้องให้เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานประจำวันของตัวเอง และไม่ใช่เพียงความสำคัญแค่ระดับองค์กรเท่านั้น รวมทั้งผู้บริหารเป็นผู้นำและทำ

ให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงควรมีการกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ รวมทั้งดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อยู่ที่ระดับ 1.0000

สธค. มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการแสดงค่า RA และ RT ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective รวมทั้งการกำหนด RA RT ของสาเหตุความเสี่ยง (ตามที่ระบุใน Risk Map) และมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดยังไม่มีกระบวนการในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ยังไม่มีกระบวนการในการระบุเหตุการณ์ในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจใน ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสมาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) : อยู่ที่ระดับ 2.0286

สธค. มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด และครอบคลุมตามประเด็นสำคัญที่ครบถ้วนและมีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบโดยแผนปฏิบัติงานของสายงานที่รับผิดชอบความเสี่ยงองค์กรต้องครอบคลุมความเสี่ยงองค์กร และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน โดยมีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ควรมีการบูรณาการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรกับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลระยาว/ประจำปี เป็นต้น และบูรณาการกับแผนปฏิบัติงานของสายงาน มีการกำหนดแนวทางการประเมินความเพียงพอของการควบคุมภายใน (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการระบุปใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานทุกสายงานให้ครบถ้วน โดยใช้หลักการเช่นเดียวกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด ต้องมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรม การควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องสธค. การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) แยกตามรายปัจจัยเสี่ยง โดยมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมิน

โอกาสการเกิด (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Consequences) แยกตามความเสี่ยง (Risk Factor) โดยมีการกำหนดโอกาสให้สอดคล้องกับเหตุที่จะทำให้ความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ เช่นเดียวกับการระบุความรุนแรงของผลกระทบควรมีการกำหนดให้สะท้อนถึงผลกระทบที่แท้จริงในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดระดับความรุนแรง ต้องมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล สธค. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) รวมทั้งมีการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาสควรมีการกำหนดมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด อีกทั้งการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้(Cost & Benefit) ต้องแสดงการวิเคราะห์ (4T's Strategic) ที่มีความเหมาะสม และคุ้มค่าที่สุดอย่างน้อย 2 ทางเลือก และต้องมีการสรุปว่า เลือกทางเลือกใดในการจัดการ เพราะอะไรการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ แม้จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Correlation Map โดยใช้สีในการระบุสาเหตุ แผนงานและกิจกรรม แต่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของ Risk Map ซึ่งควรทบทวนและวิเคราะห์ให้สามารถแสดงความสอดคล้องของผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์น้ำหนักของระดับความรุนแรง และผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบ ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบระหว่างกัน พร้อมวิเคราะห์ระดับผลกระทบระหว่างความเสี่ยงกับความเสี่ยง ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมกันกำหนดเชื่อมโยง วิเคราะห์หาสาเหตุ โอกาสที่จะทำให้เกิดและผลกระทบของแต่ปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ผลกระทบของสาเหตุ และระดับความรุนแรง ร่วมกับ Risk owner ของทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงพร้อมการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมทุกสาเหตุ อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการจัดทำ Portfolio View of Risk

4.การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision): อยู่ที่ระดับ 2.6667

สธค. มีการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส รวมทั้งในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสามารถทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมสอดคล้องตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีการกำหนดขั้นตอนและดำเนินการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

5.ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล : อยู่ที่ระดับ 1.9000

สธค. มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในองค์กรค์ผ่านการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการสื่อสารด้านการเพิ่มความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร ซึ่งในการดำเนินงานดังกล่าวควรมีการสำรวจระดับทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกับพนักงานทุกคน ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงต่อไป รวมถึงควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลการสำรวจเทียบกับปีที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถยกระดับการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ การสำรวจความตระหนักไม่ใช่การสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็น แต่ต้องเป็นการสำรวจในเชิงพฤติกรรมเป้าหมายที่สะท้อนความตระหนักอย่างชัดเจนสธค. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนดโดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส ทั้งนี้กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสนั้นต้องมีการรายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคู่การแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจนสธค. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และระบบสามารถใช้งานได้จริงมีการดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจรวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ รวมทั้งมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 กับ ผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565

หัวข้อการประเมิน	คะแนนที่ได้		หัวข้อการประเมิน
	ปี 2565	ปี 2566	
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	**1.2503**	**1.7653**	**1. การดำเนินงานตามนโยบาย**
1.1 สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้ง ไม่เกิน 10,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	1.0000	1.0000	1.1 สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้ง ไม่เกิน 15,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ
1.2 สัดส่วนผู้ใช้บริการรับจำนำผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ต่อจำนวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามพื้นที่ตั้งสาขา	1.0000	-	
1.3 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน			1.2 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน
1.3.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	2.4500	5.0000	1.2.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี
1.3.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	1.5520	1.5920	1.2.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	**4.2241**	**4.0667**	**2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ**
• ตัวชี้วัดทางการเงิน			**• ตัวชี้วัดทางการเงิน**
2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	5.0000	5.0000	2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน
• ตัวชี้วัดไม่ใช่ทางการเงิน			**• ตัวชี้วัดไม่ใช่ทางการเงิน**
2.2 ปริมาณตั๋วทรัพย์รับจำนำต่อพนักงานทั้งหมด	3.8963	5.0000	2.2 ปริมาณตั๋วทรัพย์รับจำนำต่อพนักงานทั้งหมด
2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	5.0000	5.0000	2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา
2.4 การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	5.0000	4.0000	2.4 การดำเนินงานด้าน Financial Literacy
2.5 การประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร	5.0000	4.0000	2.5 การประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร
2.6 การบริหารความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาทองคำ	1.0000	5.0000	2.6 การบริหารความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาทองคำ
	-	2.0000	2.7 การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (BPR)
	-	1.0000	2.8 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - efficiency)
3. Core Business Enablers	**1.8901**	**1.9967**	**3. Core Business Enablers**
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	2.1117	2.3167	3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1.7797	1.7897	3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1.7100	1.9500	3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.3812	1.5921	3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	1.4972	1.5718	3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	2.5478	2.5278	3.6 การบริหารทุนมนุษย์
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	1.5860	1.6390	3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
3.8 การตรวจสอบภายใน	2.5068	2.5868	3.8 การตรวจสอบภายใน
รวม	**2.9784**	**3.0348**	**รวม**

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565 ภายหลัง สตง.ตรวจสอบงบการเงินแล้ว พบว่าสำนักงานธนานุเคราะห์มีคะแนนเพิ่มขึ้นจำนวน 0.0564 คะแนน

บทที่ 4

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

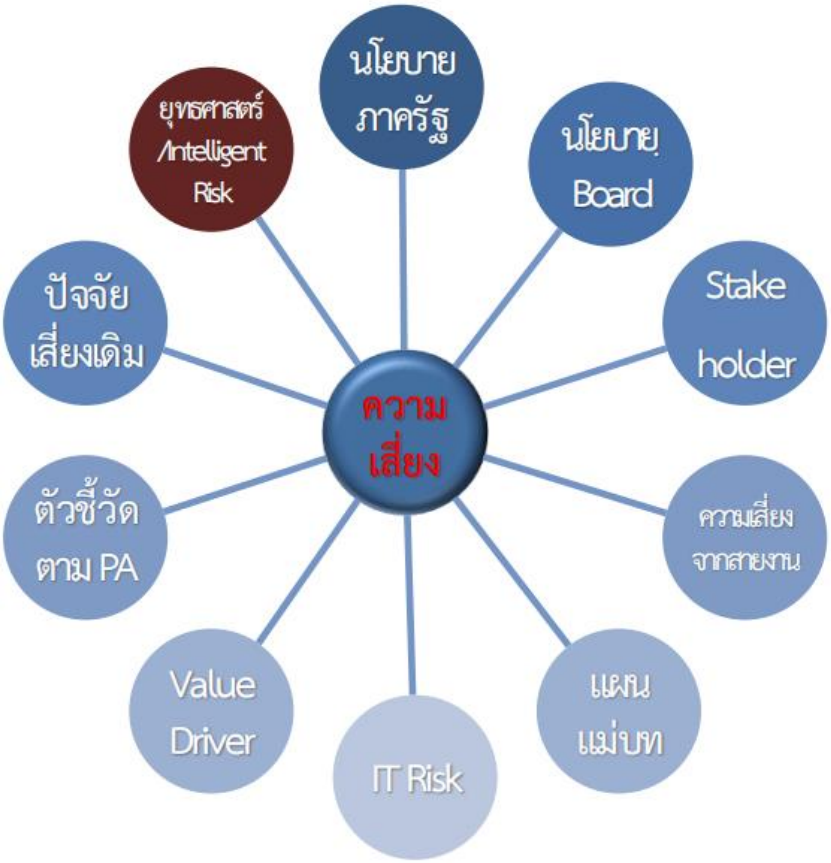
สธค. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงวัตถุประสงค์ขององค์กรการระบุประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านปฏิบัติการ (Operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance risk) การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงรวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ในระดับองค์กรเป็นการระบุปัจจัยที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อยุทธศาสตร์/เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาความเสี่ยงในการบริหารโอกาสตามโอกาสที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT องค์กร ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร (Value Driver) Intelligent Risk รวมทั้งการปฏิบัติงานในระดับองค์กรโดยมีประเด็นสำคัญที่นำมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยงประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร และแผนแม่บทต่าง ๆ
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- โอกาสที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT องค์กร - ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร (Value Driver)
- Intelligent Risk
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ภัยคุกคามทาง Cyber
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- นโยบายการกำกับ กฎระเบียบของภาครัฐ (Compliance)
- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Supply Chain)
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญจากปีก่อนหน้า
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการด าเนินงานของ สคร. (PA)

แผนภาพ : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง



4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)

“ความเสี่ยง” หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัด เป็นความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์นั้นมีองค์ประกอบครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Occur Probability of Event) 2. มีผลกระทบต่อเป้าหมาย (Impact on Goal) และ 3. เป็นผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Impact) ในกรณีที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมีองค์ประกอบไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะไม่ถือว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นความเสี่ยง

สธค. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ จะถูกพิจารณาแบ่งออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามแนวทางของ COSO ERM ซึ่งแบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) - ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) - ความเสี่ยงด้านความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)

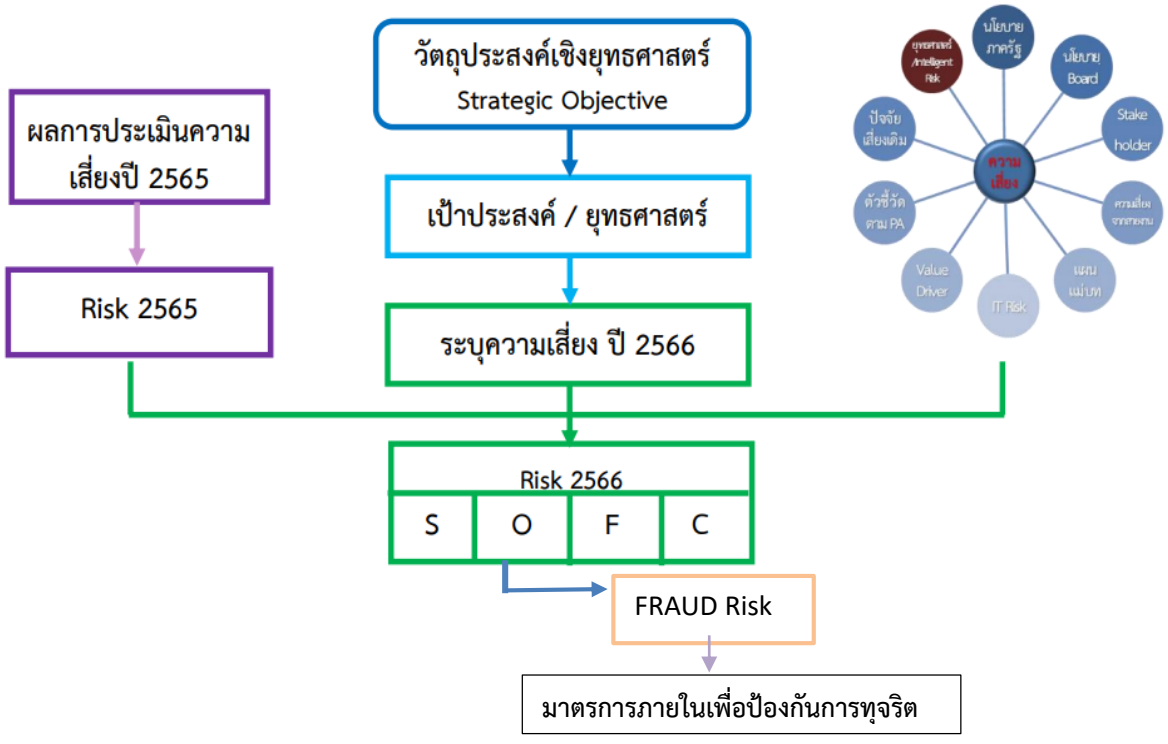
“ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

“ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

“ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ลดลงจาก การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์ที่รับจำนำ ทรัพย์ที่รอการขายทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของสธค.

“ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่าง ๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง

แผนภาพ : แนวทางในการระบุความเสี่ยง



จากการที่ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ สธค. ในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเป็นการผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายขององค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2567) : สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2568 – 2569) : ยกระดับการให้บริการ

- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2570 -2671) : มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

4.3 ในการวิเคราะห์ ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk) ได้ทำการวิเคราะห์ที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ สธค. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และระยะทั้ง 3 ระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (3 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะเพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ สธค. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยง **รองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)** ในแต่ละระยะ โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ดังนี้

4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2567 สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2568-2569 ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2570-2571 มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)
การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	**Intelligent Risk** 1.โอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	**Intelligent Risk** 1.การพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้า อาจยังไม่ชัดเจนและเป็นที่จดจำของลูกค้า ส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับการให้บริการลูกค้าได้ตามเป้าหมาย	**Intelligent Risk** 1.เกิดข้อจำกัดในการแข่งขันเนื่องจากไม่สามารถปรับรูปแบบภาพลักษณ์ของโรงรับจำนำเพื่อให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมได้ 2.ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและ

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2567 สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2568-2569 ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2570-2571 มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)
		2.กลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ยังอาจไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง	ชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3.ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้
การให้บริการ	**Intelligent Risk** การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสม	**Intelligent Risk** การพัฒนารูปแบบธุรกิจรวมถึงมาตรฐานการให้บริการที่ดีเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสมกับลูกค้าในอนาคตได้	**Intelligent Risk** การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน
มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	**Intelligent Risk** 1.ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการการว่างงาน แรงงานตกงานเมื่อธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ประสบปัญหาขาดทุนหรือต้องปิดกิจการ 2.การเมือง หากการจัดตั้งรัฐบาลล่าช้าจะส่งผลกระทบกับการใช้งบประมาณของประเทศ	**Intelligent Risk** 1.การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior Changes) ไปใช้บริการผ่านระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า	**Intelligent Risk** การปรับ พรบ. รับจำนำ ที่จะส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถประกอบธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับจำนำหรือการขายทรัพย์หลุดจำนำได้

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2567 สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2568-2569 ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2570-2571 มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)
	ช้าไปด้วย ทำให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการในการขยายสาขาอย่างรอบคอบ	2.ไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน	

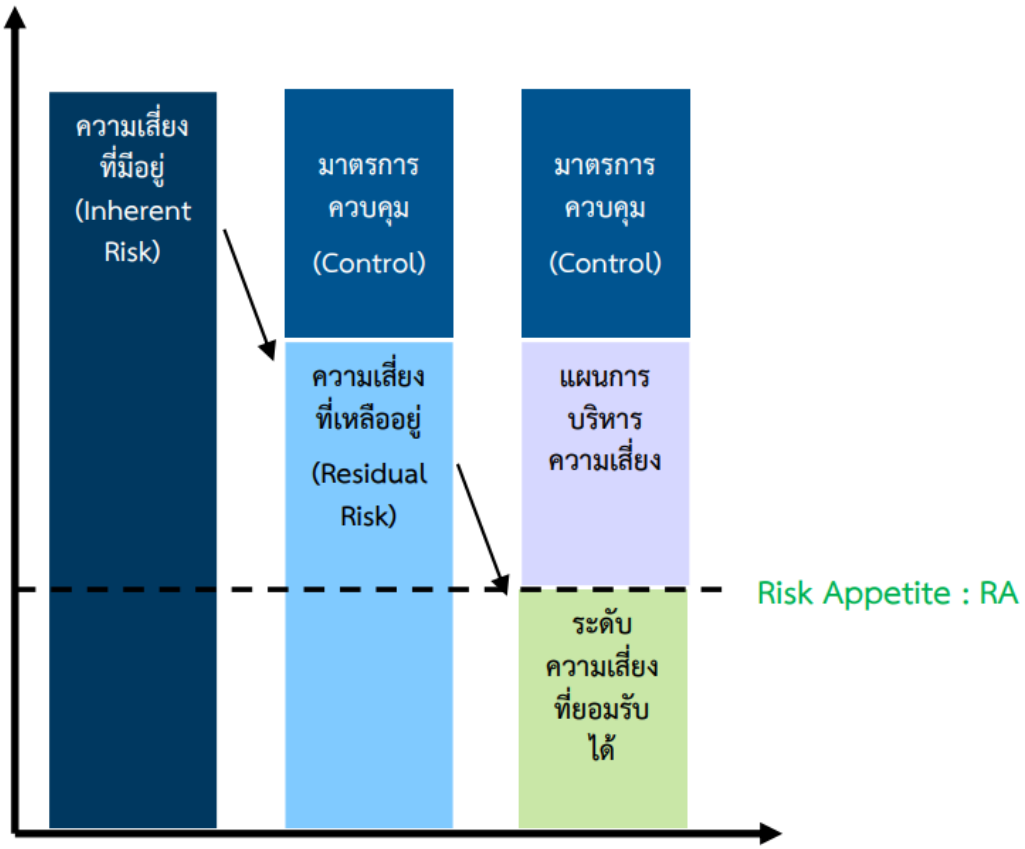
ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด **ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)** แล้ว สธค. ได้มีการกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน 3. กระบวนการรายงานและติดตาม โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใด ที่มีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพของการควบคุมไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำออกมาใช้	มีกำหนดการติดตามแต่ไม่ถูกนำไปใช้จริง (ไม่มีการติดตามจริง)
3	เป็นระบบ	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 3)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานของแต่ละหน่วยงาน	มีการติดตามแต่ไม่มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ
4	บูรณาการ	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย (เทียบเท่าระดับ 4)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร	มีการติดตามและมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะ
5	ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 5)	มีการกำหนดเป็นมาตรฐานขององค์กร และมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการระบุระยะเวลาการติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน

ทั้งนี้ การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น **มาตรการควบคุม (Control)** หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว ซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุ แผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผล การควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็น **ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk)** ซึ่งต้องมีการจัดทำ **แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)** รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการติดตามทั้ง **กิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control)** และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิผลแต่ เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

แผนภาพ : Inherent Risk (ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการ)
vs Residual Risk (ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากการควบคุม)



4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2567 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2566 ว่าปัจจัยเสี่ยงใดยังคง เป็น**ปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)** นอกจากนี้ สธค. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน
3. กระบวนการรายงานและติดตาม

โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม **ต่ำกว่า 3** จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุม ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2567

(กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O	เศรษฐกิจชะลอตัวหนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
2	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยผ่าน Application แต่ยังขาดการพัฒนาระบบเพื่อทำให้สามารถเพิ่มสัดส่วนการรับจำนำได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
3	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O,S	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สธค.มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ/บรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนานุเคราะห์มากขึ้น ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค. ที่ตอบรับกับนโยบายภารัฐดังกล่าว	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
4	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	C	สธค.ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุง / พัฒนาองค์กรแต่ยังขาดการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับการสนับสนุน และการบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว	3	2	2	√
5	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O,S	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค.ที่ตอบรับกับนโยบายดังกล่าว	3	3	3	×
6	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	O,S	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสธค.ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น ไม่สามารถหาพันธมิตรร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
7	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 67	S	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ของข้อมูลของประชาชนที่มีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวกเพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้มากพอ	2	2	3	√
8	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O	ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น แต่สธค.มีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง จึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มขึ้น	3	3	3	×
9	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
10	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
11	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	2	2	3	√
12	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ขาดแนวทางการรองรับการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	3	3	3	×
13	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
14	SO ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการรับจำนำ	3	3	3	×
15	SO ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O	ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
16	SO ในแผนยุทธศาสตร์ ปี67	O,S	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐบาลในการบรรเทาความเดือดร้อนจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ	3	2	2	√
17	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
18	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ขาดความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายของรัฐ	3	3	3	×
19	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายในและระหว่าง สธค.กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	×
20	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	บุคลากรยังไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
21	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
22	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
23	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	แนวทางในการกำหนดทิศทาง เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความชัดเจน และคณะกรรมการรวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละด้าน	3	3	3	×
24	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ในอนาคตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดนโจมตีจาก Hack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้ทันกาล	3	3	3	×
25	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมาย รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร	3	3	3	×
26	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O,F	การลงทุนด้าน Digital ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อการลดต้นทุนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3	3	3	×
27	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	บุคลากรส่วนมากยังไม่เข้าใจความรู้เรื่อง Big data และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
28	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การพิจารณาแนวทางการเป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคล	3	3	3	×
29	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
30	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การพัฒนาธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของโรงรับจำนำมีข้อจำกัด พรบ.โรงรับจำนำ	3	3	3	×
31	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรเกิดความสนใจคืบค้นความรู้ในระบบ KM	3	3	3	×
32	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	C	การขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เปิดเผยข้อมูล และสามารถตรวจสอบได้	4	3	4	×
33	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ระบบบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
34	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
35	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O,F	วางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคงและมุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสดตลอดจนการลงทุนโครงการอื่น ๆ อย่างเหมาะสม เช่น การขยายสาขาเป็นต้น	3	3	3	×
36	นโยบายผู้บริหาร	O	มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นระบบ ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
37	นโยบายผู้บริหาร	O	ยกระดับการให้บริการประชาชน/มาตรฐานการให้บริการที่ดี	3	3	3	×
38	นโยบายผู้บริหาร	O,C	ปรับปรุงกระบวนการแนวทางการปฏิบัติให้ทันเหตุการณ์ ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน	3	3	3	×
39	นโยบายผู้บริหาร	O	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถนำมาใช้งานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
40	นโยบายผู้บริหาร	O	ปรับปรุงกระบวนการ สร้างนวัตกรรมภายในองค์กรต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM	3	3	3	×
41	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	3	3	3	×
42	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการสภาพคล่องให้เหมาะสมและเพียงพอ	3	3	3	×
43	นโยบายผู้บริหาร	O	บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องกัน ประสานงานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
44	นโยบายผู้บริหาร	S	พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน	3	3	3	×
45	นโยบายผู้บริหาร	O	สามารถสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญได้ทันตามความต้องการ	2	3	3	√
46	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและสามารถบริหารทรัพย์จำนำคงเหลือเป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
47	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บริหารจัดการองค์กรด้านคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคะแนน ITA เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
48	นโยบายผู้บริหาร	S,O	การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
49	นโยบายผู้บริหาร	O,C	การดำเนินงานไม่สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM ที่ สคร. กำหนด	2	3	3	√
50	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมโรงรับจำนำได้โดยที่ใช้เงินลงทุนต่ำ ลง	3	3	3	×
51	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,S	ความเสี่ยงเกี่ยวกับเศรษฐกิจชะลอตัวจากอัตราการว่างงาน ที่ได้รับผลกระทบจากการปิดกิจการ	3	3	3	×
52	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ความสามารถในการชำระหนี้ และการค้างชำระของผู้บริโภค โดยเฉพาะภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดโรคระบาด	3	3	3	×
53	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอรวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากวิกฤตโลก เช่น เงินเฟ้อ ราคาทองคำผันผวน	2	3	3	√

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
54	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	ผลกระทบด้านพฤติกรรมของนักลงทุนเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลต่อการดำเนินงาน	2	2	3	√
55	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	√
56	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	แนวโน้มการขยายตัวของชุมชนเมืองส่งผลให้การขยายตัวของกิจการ /การขยายสาขาการให้บริการอาจจะไม่ครอบคลุมต่อความต้องการของผู้ใช้บริการโรงรับจำนำ	2	3	3	√
57	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ราคาวัตถุดิบ ราคาทองคำที่เพิ่มสูงขึ้น และการขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น เป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากภาวะสงครามปี 65-66	2	3	3	√
58	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	จากมาตรการล็อกดาวน์ต่อโควิด-19 ปี66 ยังทำให้เห็นว่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ทะยานอย่างรวดเร็วกว่าทุกปีที่ผ่านมา	3	3	3	×
59	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/	O	เชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้สังคมย้ายมาใช้ชีวิตบนโลกดิจิทัลจนกลายเป็นเรื่องปกติ ขณะเดียวกับที่อาชญากรรมไซเบอร์ก็เพิ่มสูงขึ้น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)						
60	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ SDG1 ขจัดความยากจน SDG8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ SDG10 ลดความเหลื่อมล้ำ และSDG17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3	3	3	×
61	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	S	ภาวการณ์การแข่งขัน	2	3	3	√
62	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	S	มูลค่าทรัพย์จำนำคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
63	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	O	ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)	2	3	3	√
64	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	O	การสร้างมูลค่ารับจำนำของสธ.ใหม่	3	3	3	×
65	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	F	ความผันผวนของราคาทองคำ	2	3	3	√
66	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	F	การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตั๋วรับจำนำมูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	3	3	3	×
67	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	F	การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตั๋วรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	3	3	3	×
68	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	C	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	2	3	3	√
69	ความเสี่ยงเดิม ปี 2566	C	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	3	3	3	×
70	PA ปี 2566	S	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 15,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	3	3	3	×
71	PA ปี 2566	O	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	2	3	3	√
72	PA ปี 2566	F	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	3	3	3	×
73	PA ปี 2566	F	ปริมาณตั๋วทรัพย์รับจำนำต่อพนักงานทั้งหมด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
74	PA ปี 2566	O	การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	3	3	3	×
75	PA ปี 2566	O,F	การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	3	3	3	×
76	PA ปี 2566	O,S	การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร	3	3	3	×
77	PA ปี 2566	F	การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำและการใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์ราคาทองคำสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	2	3	3	√
78	PA ปี 2566	O	Core Business Enablers	2	3	3	√
79	Value Driver	O	รายได้ดอกเบี้ยรับจำนำอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
80	Value Driver	O	กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
81	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง	3	3	3	×
82	Value Driver	O	ค่าเช่าสถานที่	3	3	3	×
83	Value Driver	O	ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	3	3	3	×
84	Value Driver	O	ค่าประกันภัย	3	3	3	×
85	Value Driver	O	ค่าสาธารณูปโภค	3	3	3	×
86	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	3	3	3	×
87	Value Driver	O	เงินลงทุนอุปกรณ์	3	3	3	×
88	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	3	×
89	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	×
90	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
91	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	×
92	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical Environment Risk)	3	3	5	×
93	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	×
94	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	×
95	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)	3	3	5	×
96	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	×
97	IT Risk	S	ความมั่นคงปลอดภัยการปฏิบัติงานการเฝ้าระวังระบบเทคโนลีสารสนเทศ (Security Operation Center)	3	3	3	×
98	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจำนำ	O	1.จงใจรับจำนำผิดระเบียบ/เกินกว่าอัตราที่สำนักงานกำหนด 2.ละเลยการปฏิบัติหน้าที่โดยรับจำนำผิดระเบียบ 3.ศักยภาพของบุคลากรที่รับจำนำไม่เพียงพอ 4.ไม่มีเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานการรับจำนำ	2	3	3	√
99	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์	O	1.หยิบทรัพย์จำนำผิดไม่เป็นไปตามตั๋วของลูกค้า 2.เก็บเงินไม่ครบตามจำนวน 3.จ่ายทรัพย์จำนำผิดคน	3	3	3	×
100	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น	O	1.โอนเงินผิดบัญชี 2.โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ 3.ทอนเงินผิด 4.สลับเลขที่ตั๋วรับจำนำ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
101	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์	O	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจทำให้ทรัพย์รับจำนำ หาไม่เจอ/ล่าช้า	3	3	3	×
102	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการผ่อนต้น	O	1.โอนเงินผิดบัญชี 2.โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ 3.สลับเลขที่ตั๋วรับจำนำ	3	3	3	×
103	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเพิ่มเงินต้น	O	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจทำให้เกิดการทุจริต ประเมินราคาทรัพย์มากกว่าที่ระเบียบกำหนด	2	2	3	√
104	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเบิกเงินจากสำนักงาน	O,F	1.คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทานยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ 2.กรรมการเบิกเงินไม่ครบตามที่ระเบียบที่สำนักงานกำหนด	2	3	3	√
105	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ	O	1.พนักงานจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ ให้กับพนักงานภายใน ทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้ 2.กรณีจำหน่ายนอกสถานที่ ความเสี่ยงเรื่องของการขนย้ายทรัพย์อาจถูกโจรกรรม	3	3	4	×
106	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการคืนเงินสำนักงานฯ	O,F	1.คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทานยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ 2.กรรมการคืนเงินไม่ครบตามที่ระเบียบที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×
107	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณรับหนังสือ	O	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
108	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณส่งหนังสือ	O	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×
109	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการพัสดุ	O	1.การกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือเนื้องานที่เกินความจำเป็น 2.มีการล็อกสเปควัสดุเพื่อเอื้อผลประโยชน์ให้พวกพ้อง 3.การตรวจรับพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบ	3	3	3	×
110	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	O	1.ลงบันทึกบัญชีผิดพลาด 2.ไม่มีการตรวจสอบ/สอบทานการปฏิบัติงาน 3.ไม่เข้าใจ/ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือคู่มือที่สำนักงานกำหนด 4.จงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	2	3	3	√
111	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเบิกจ่ายสวัสดิการ	O,F	เบิกจ่ายค่าสวัสดิการไม่เป็นไปตามระเบียบ เกิดความผิดพลาดจ่ายเงินผิด	3	3	3	×
112	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	O	1.จัดทำแผน/กลยุทธ์การตลาดไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 2.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว 3.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง 4.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)	2	3	3	√
113	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน	O	1.ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง 2.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	2	3	3	√

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	- กระบวนการบริหารแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)						
114	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการส่งเสริมการตลาด (ส่วนการตลาดฯ)	O	ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	2	3	3	√
115	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (ส่วนการตลาดฯ)	O	ช่องทางการสื่อสารไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3	3	3	×
116	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	O	1.การจัดทำแผนนวัตกรรมไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2.ไม่สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดทำแผนได้	3	3	3	×
117	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	O	1.ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานหรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ 2.พนักงานไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	3	3	3	×
118	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับส่งเอกสาร (ส่วนสารบรรณ)	O	การส่งข้อมูลผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการที่ปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อนและยังคงใช้ระบบ Manual สำหรับการสอบทานและสืบค้นหนังสือ ยังคงใช้กระดาษปริมาณมาก	3	3	3	×
119	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบทรัพย์จำนำคงเหลือสิ้นงบประมาณ (ส่วนสารบรรณ)	O	1.อาจพบทรัพย์รับจำนำที่ไม่ตรงกับทะเบียนรายการคุมทรัพย์สิน 2.คุณภาพทรัพย์รับจำนำไม่สอดคล้องกับราคารับจำนำ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
120	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ (ส่วนเลขานุการฯ)	O	ผู้รับผิดชอบวาระการประชุมส่งข้อมูลล่าช้ากว่ากำหนด	3	3	3	×
121	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดประชุมคณะกรรมการอำนวยการสัญจร (ส่วนเลขานุการฯ)	O	ไม่สามารถจัดประชุมสัญจรได้เนื่องจากมีการแพร่ระบาดของสารเคมี/ฝุ่น PM2.5/โรคระบาด	3	3	3	×
122	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการซ่อมแซมอาคาร (สาขาและส่วนกลาง) (ส่วนโยธาฯ)	O	1.สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยในการเข้าไปซ่อมแซมอาคาร 2.ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร	2	3	3	√
123	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดตั้งสาขาแห่งใหม่ (ส่วนโยธาฯ)	O	1.การจัดหาทำเลที่ตั้งล่าช้า 2.การวิเคราะห์การจัดหาทำเลที่ตั้งไม่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย	2	3	3	√
124	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการควบคุมงานปรับปรุงอาคารสาขา แห่งใหม่ (ส่วนโยธาฯ)	O	1.ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามขอบเขตการจ้าง 2.ผู้รับจ้างรายงานผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามจริง	2	3	3	√
125	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธ์ฯ)	O	ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
126	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ส่วนยุทธ์ฯ)	O	1.ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด 2.ไม่สามารถทราบข้อมูลที่แท้จริงได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
127	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธ์ฯ)	O	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวง/แผนชาติ	3	3	3	×
128	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนยุทธ์ฯ)	O	แผนปฏิบัติไม่มีคุณภาพเพียงพอและไม่มีประสิทธิผลเพียงพอที่สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
129	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการร่างขอบเขตงาน TOR ปรับปรุงอาคาร ครุภัณฑ์ต่าง ๆ (ส่วนพัสดุฯ)	O	1.การจัดทำร่างขอบเขตงานในการจัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์ให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2.กำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม หรือมีการกำหนดขอบเขตงานที่เกินความจำเป็น 3.การจัดส่งขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบล่าช้า	3	3	3	×
130	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน (ส่วนพัสดุฯ)	O	1.ไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาในการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง 2.ผู้ยื่นข้อเสนอมีคุณสมบัติไม่ตรงตามการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง	2	3	3	√
131	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสาขา (ส่วนพัสดุฯ)	O	ไม่เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานกำหนดหรือจงใจกระทำผิดระเบียบ	3	3	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
132	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการบริหารพัสดุ (ส่วนพัสดุฯ)	O	ไม่สามารถบริหารจัดการพัสดุได้ตามแผนและตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
133	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบพัสดุประจำปี (ส่วนพัสดุฯ)	O	ตรวจสอบไม่ตรงตามเลขพัสดุหรือไม่พบพัสดุตามทะเบียนคุม	3	3	3	×
134	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจำหน่ายพัสดุของสำนักงาน (ส่วนพัสดุฯ)	O	ไม่ตัดจำหน่ายในระยะเวลาที่กำหนดตามแผน	3	3	3	×
135	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจำหน่ายพัสดุของสาขา (ส่วนพัสดุฯ)	O	พนักงานผู้รับผิดชอบนำพัสดุของสาขาไปจำหน่าย	3	3	3	×
136	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสนับสนุนรถยนต์ (ส่วนพัสดุฯ)	O	ไม่สามารถนำส่งรถยนต์ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด หรือไม่มีการซ่อมบำรุง	3	3	3	×
137	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามการเบิกจ่ายงบลงทุน (ส่วนพัสดุฯ)	O	ไม่สามารถทราบข้อมูลที่ชัดเจนหรือได้รับการสนับสนุนข้อมูลคลาดเคลื่อน	3	3	3	×
138	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมพนักงาน (ส่วนพัฒนาฯ)	O	สธค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
139	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการประเมินสมรรถนะ (ส่วนพัฒนาฯ)	O	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถาการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
140	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนงานจัดการองค์ความรู้ (ส่วนพัฒนาฯ)	O	ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ และพนักงานยังไม่ให้ความตระหนักอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
141	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ส่วนพัฒนาฯ)	O	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
142	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการอบรมภายนอก (ส่วนพัฒนาฯ)	O	มีค่าใช้จ่ายในการจ้างวิทยากรภายนอกและไม่สามารถนำความรู้หรือการพัฒนาศักยภาพมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
143	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำงบประมาณการลงทุน (ส่วนบัญชีฯ)	O	ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้	3	3	3	×
144	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการปิดงบการเงินภาพรวม สธค. (ส่วนบัญชีฯ)	O	ยังตรวจพบความ คลาดเคลื่อนงบการเงินและข้อมูลสำหรับการนำมาปิดงบการเงินภาพรวมของหลายสาขา	3	3	4	×
145	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแต่งตั้งเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่ว่าง(สำหรับงาน	O	มีขั้นตอนและใช้ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนมากจนทำให้สรรหาไม่ทันตามความต้องการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ภายในอยู่ในอำนาจผอ.) (ส่วนบริหารฯ)						
146	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -การบรรจุแต่งตั้งเพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่าง (ในกรณีพนักงานใหม่) (ส่วนบริหารฯ)	O	ไม่สามารถนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมาใช้กับการปฏิบัติงานได้จึงต้องประกาศรับพนักงานใหม่ทำให้เป็นค่าใช้จ่ายการดำเนินงานในองค์กรเพิ่ม	3	3	3	×
147	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบประจำปี (ส่วนบริหารฯ)	O	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับระบบงานได้	3	3	3	×
148	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหาเพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่าง (สำหรับบุคคลภายใน) (ส่วนบริหารฯ)	O	พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งยังไม่เป็นไปตามแผน อาจส่งผลกระทบทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดปัญหาด้านการรองรับการเปิดสาขาใหม่และทดแทนผู้เกษียณอายุ	2	3	3	√
149	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหาเพื่อรองรับตำแหน่งที่ว่าง (สำหรับบุคคลภายนอก) (ส่วนบริหารฯ)	O	ช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์สำหรับบุคคลภายนอกไม่เพียงพอ	3	3	3	×
150	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (ส่วนบริหารฯ)	O	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะบางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหา Talent (ส่วนบริหารฯ)	O	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	O	ไม่สามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงได้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณ	3	3	4	×
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กร (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	O	ไม่สามารถจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และแบบปค.ตามกระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงเจ้าสังกัดไม่สามารถติดตามการดำเนินงานได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	4	×
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	O	ผู้รับผิดชอบแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนการควบคุมภายใน ยังไม่สามารถบูรณาการกับส่วนของที่เกี่ยวข้องได้ หรือไม่ได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	O	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแต่ยังไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการด้าน GRC ที่ชัดเจน	3	3	3	×
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดการประมูลทรัพย์หลุดจำนำ (ส่วนบริการทรัพย์หลุดฯ)	O	กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำแบบยกล๊อตมีความซ้ำซ้อนยังไม่เป็นระบบ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพย์หลุดจำนำ (ส่วนบริการทรัพย์หลุดฯ)	O	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแก้ไขระเบียบ (ส่วนนิติการ)	O	1.กระบวนการสืบทรัพย์บังคับคดี เกิดความล่าช้าด้วยปัจจัยทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบังคับคดี การยึดหรืออายัดทรัพย์สิน 2.กระบวนการขั้นตอนการสืบทรัพย์ การบังคับคดี และการขายทอดตลาดนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนซึ่งต้องใช้ระยะเวลานาน	3	3	3	×
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำหลักประกันการทำงาน (ส่วนนิติการ)	O	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ (ส่วนนิติการ)	O	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการคืนหลักประกัน (ส่วนนิติการ)	O	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้าน CG_ Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	O	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้าน CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	O	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำนโยบาย มาตรการ แนวทาง และคู่มือต่าง ๆด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	O	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CG_ Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	O	พบว่าข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพของการประเมินพฤติกรรมพนักงานอย่างเป็นระบบมีค่อนข้างน้อย	3	3	3	×
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	O	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการบำรุงรักษาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	O	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการบำรุงรักษาระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการพัฒนาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	O	สธค. ให้บริการด้วยระบบงานการรับจำนำ อาจพบการให้ราคารับจำนำที่ไม่เหมาะสม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการบำรุงรักษา Computer, CCTV และNetwork (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	O	มีแผนและแนวทางการบำรุงรักษา Computer, CCTV และNetwork ที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
170	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน (ส่วนการเงิน)	O,F	สธค.มีแผนการกู้เงินเป็นประจำทุกปีแต่ยังขาดคู่มือแนวทางการดำเนินงานการกู้เงิน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอาจยังไม่ชัดเจนและการดำเนินงานล่าช้า	3	3	3	×
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับเงิน (ทั่วไป) (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการซักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการตรวจสอบยอดรับเงินเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
172	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจ่ายเงิน (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการซักซ้อมอยู่เป็นประจำ และตรวจสอบยอดเงินจากผู้ของเบิกเป็นประจำทุกครั้ง เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
173	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจำนำให้สาขา (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการซักซ้อมอยู่เป็นประจำ และระบบการโอนเงินออนไลน์พร้อมกับตรวจสอบยอดเงินการโอนเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
174	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจำนำจากสาขา (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการซักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการสอบทานจากผู้จัดการสาขาเป็นประจำทุกวัน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
175	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน	O	ปริมาณทรัพย์จำนำแต่ละสาขาเพิ่มขึ้นและมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	-กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสาขาประจำเดือน (กลุ่มงานเชี่ยวชาญฯ)						
176	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสาขาตามแผนที่ได้ตั้งไว้ (กลุ่มงานเชี่ยวชาญฯ)	O	การตรวจโดยสุ่มตรวจทรัพย์จำนำเป็นการตรวจทรัพย์เพียงบางส่วน	3	3	3	×
177	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	หน่วยรับตรวจไม่ให้ความร่วมมือส่งผลการตรวจสอบไม่เป็นไปตามแผน	3	3	3	×
178	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบ (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	ไม่สามารถทดสอบข้อมูลการควบคุมภายในของกระบวนการต่าง ๆ ได้เพียงพอ	3	3	3	×
179	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการให้คำปรึกษา (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	อาจให้คำปรึกษาไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับตรวจ	3	3	3	×
180	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	3	3	3	×
181	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัลได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ	3	3	3	×
182	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีอาจทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เหมาะสมกับอนาคต	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
183	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐาน	2	3	3	√
184	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการขยายสาขาการให้บริการ	2	3	3	√
185	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การพัฒนานวัตกรรม ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
186	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S,F	ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตั๋ว ส่งผลให้มูลค่ารับจำนำอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
187	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายด้านช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่มากกว่าได้	3	3	3	×
188	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ลูกค้าขาดความรู้ความเข้าใจในช่องทางดิจิทัลใหม่ๆของสธค.	3	3	3	×
189	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
190	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
191	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	พนักงานในองค์กรยังขาด Future Competencies ที่จำเป็นหรือขาดความกระตือรือร้นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	3	3	3	×
192	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ความสามารถในการชำระหนี้	3	3	3	×
193	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเป็น Smart Pawnshop สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
194	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยของภาครัฐ ไม่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการใช้บริการ	2	3	3	√
195	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การวิเคราะห์และจัดทำ Customer Data Analysis ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
196	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analysis ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
197	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ไม่สามารถหาพันธมิตรที่เหมาะสมการดำเนินงานด้าน Core business enablers ได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	√
198	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	C	ไม่สามารถยกระดับผลการประเมิน ITA ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
199	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	S,O	ไม่สามารถยกระดับการดูแลสนับสนุนการดำเนินนโยบายรัฐ การมุ่งเน้นการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลที่ดี ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
200	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	O	การดำเนินงานบทบาทคณะกรรมการอำนวยการตามหลัก การกำกับดูแลที่ดีการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ จริยธรรม และการติดตามผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย	3	3	3	×
201	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	O	ไม่สามารถยกระดับเจตจำนงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทุกรูปแบบพัฒนากลไก กระบวนการตรวจสอบ การลงโทษและเครื่องมือการป้องกันต่อต้านการทุจริตที่ได้มาตรฐาน	3	3	3	×
202	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567						
203	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	O	การปรับปรุงกระบวนการจัดการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่เป็นระบบอย่างชัดเจน	3	3	3	×
204	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	S,O	มีโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานและเครื่องมือตามมาตรฐาน ISO 26000 และตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หมวด CG หมวดย่อย การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	×
205	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	O	ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสร้างปฏิสัมพันธ์และทัศนคติเชิงบวก มีการสะท้อนกลับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	3	3	3	×
206	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	O	มีการประเมินระดับความพึงพอใจความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำผลที่ได้มาปรับปรุงทบทวนอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
207	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	O	การดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
208	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	O	ไม่สามารถยกระดับให้ สธค. ได้รับการรับรองว่าเป็นองค์กรเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ตามวิสัยทัศน์	3	3	3	×
209	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
210	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ประสบปัญหาในการปรับปรุงการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ	3	3	3	×
211	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ไม่มีการเตรียมความพร้อมและการขอเอกสารเพื่อเข้าพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ตามชุมชนต่าง ๆ ของสาขา	3	3	3	×
212	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประมูลทรัพย์หลุดจำนำ หรือขายทรัพย์หลุดจำนำหน้าสาขา	3	3	3	×
213	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	S	ไม่สามารถดำเนินการ รับจำนำ หรือจัดประมูลทรัพย์หลุดจำนำ เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดและโรคอุบัติใหม่	3	3	3	×
214	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกวดราคาในเรื่องระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566						
215	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	การประชาสัมพันธ์ให้สื่อมวลชนทราบถึงโครงการขยายสาขาการให้บริการและโครงการต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
216	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กร	3	3	3	×
217	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ไม่มีการจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	3	3	3	×
218	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	O	ขาดการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากกลุ่มพันธมิตรที่เพียงพอ	3	3	3	×
219	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถถ่ายทอดแผนและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
220	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรไม่ครบถ้วน	3	3	3	×
221	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
222	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถจัดทำกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน	3	3	3	×
223	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถนำกระบวนการนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์	3	3	3	×
224	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถรวบรวมนวัตกรรมได้ตามเป้าหมายของแต่ละประเภทกระบวนการนวัตกรรม	3	3	3	×
227	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยอย่างสาธารณะ	3	3	3	×
228	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ ได้ทันตามแผนงานที่กำหนดไว้	3	3	3	×
229	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	บุคลากรขาดความรู้ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม	3	3	3	×
230	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	ขาดการบูรณาการทำงานระหว่างผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม	3	3	3	×
231	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	O	การปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
232	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ	O	ขาดการกำหนดแรงจูงใจที่ทำให้ไม่ดึงดูดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	แผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566						
233	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ	2	3	3	√
234	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
235	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
236	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	3	3	3	×
237	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ไม่สามารถขยายสาขาใหม่ได้ตามความต้องการของประชาชน	2	3	3	√
238	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ไม่สามารถเพิ่มมูลค่ารับจำนำจากทรัพย์จำนำประเภทอื่นที่ไม่ใช่ทองคำ เนื่องจากพนักงานไม่มีศักยภาพหรือขาดความรู้ความสามารถในการประเมินราคาทรัพย์จำนำ	2	3	3	√
239	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากไม่สามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายการตลาดได้อย่างชัดเจน	2	3	3	√

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566						
240	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลเนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	√
241	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	บุคลากรส่วนมากไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ	3	3	3	×
242	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	สายงานบริหารองค์กรไม่มีการถ่ายทอด กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
243	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ หรือลดได้บางส่วน	3	3	3	×
244	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น HR Digital System ได้อย่างสมบูรณ์ หรือเป็นระบบ	3	3	3	×
245	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและสอดคล้องทันต่อความต้องการ	2	3	3	√
246	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับระบบงานได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566						
247	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
248	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	ไม่มีการวิเคราะห์และบริหารจัดการกับบุคลากรที่ไม่มีความผูกผันในองค์กร	3	3	3	×
249	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	O	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะบางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×
250	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงทำให้ สธค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×
251	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	การตอบสนองและการปรับตัวไม่เท่าทันเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่หลากหลายและรวดเร็ว	3	3	3	×
252	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
253	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566						
254	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานเข้าใช้ระบบ KM ได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
255	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
256	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถาการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
257	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	ไม่มีการวัดผล/สุ่มวัดผล/การวัดผลแบบเชิงรุกเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
258	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	O	หลักสูตรและระยะเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่มีความจำกัดและเร่งรัดมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่	3	3	3	×
259	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	O	การขยายสาขาการให้บริการ มีผลทำให้โอกาสในการเกิด อุบัติภัยมากขึ้น	3	3	3	×
260	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	O	กฎระเบียบของการเป็นหน่วยงานของภาครัฐทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
261	Compliance Risk	O,C	การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน	2	3	3	√
262	Compliance Risk	O,C	บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมนในทิศทางเดียวกับผู้	2	3	3	√
263	Compliance Risk	O,C	การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการเบิกเงินคืนเงินของสถานธนานุเคราะห์	2	3	3	√
264	Compliance Risk	O,C	ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ไม่ตรวจสอบสอบทานงบการเงินประจำวัน หรือตรวจสอบทรัพย์รับจำนำคงเหลือประจำวัน	2	3	2	√
265	Compliance Risk	O,C	สถานธนานุเคราะห์ผู้ที่รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลการรับจำนำ ไม่บันทึกข้อมูลหรือลงข้อมูลผิดพลาด ไม่ตรวจสอบและสอบทาน	2	3	2	√
266	Compliance Risk	O,C	พนักงานตรวจสอบภายใน ตรวจสอบและสอบทานไม่ทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง	2	3	3	√
267	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่สามารถอธิบายขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการ ทำงานที่จัดทำอยู่ได้ และมีทัศนคติ หรือแนวคิดว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นได้	3	3	3	×
268	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×
269	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น จากการเทียบเคียงกับแนวทางในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3	3	3	×
270	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม	O	ไม่มีผลงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)		โดยมีการแสดงถึงผลลัพธ์ก่อน (AAR) และหลังการปรับปรุง (BAR) ที่ชัดเจน				
271	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O,F	ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ยกระดับกระบวนการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างน้อย 1 องค์ความรู้	3	3	3	×
272	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกในการให้บริการและความภูมิใจในการทำงานช่วยเหลือผู้อื่น	3	3	3	×
273	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีการปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SLA) ที่กำหนด และพฤติกรรมตามมาตรฐานของการให้บริการ	3	3	3	×
274	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีพฤติกรรมการใฝ่เรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ, มีการปรับปรุงขั้นตอน และมาตรฐานการให้บริการ (SLA) อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
275	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM	O	ไม่ได้รับคำชื่นชมจากลูกค้าด้านการใส่ใจและให้บริการจากเพื่อนร่วมงานในการให้ความช่วยเหลือ หรือแสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, ไม่มีพฤติกรรมการใฝ่เรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	DT)		สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ				
276	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการประพฤติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมถึงหลักศีลธรรม	3	3	3	×
277	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	C	พบจำนวนที่ถูกลงโทษทางวินัย	2	3	3	√
278	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ	4	4	3	×
279	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดตั้ง ผู้ริเริ่ม ผู้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างกิจกรรม กลุ่ม ในการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม	3	3	3	×
280	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่ได้รับรางวัลคุณธรรมจริยธรรมระดับหน่วยงาน/องค์กร, มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานตามแนวทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	3	3	3	×
281	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	3	4	4	×
282	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูลหรือไม่นำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			ของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง				
283	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใสตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญพร้อมไม่รับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และไม่มีการศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3	4	5	×
284	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใสตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O,C	ไม่รู้หน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กร	3	3	3	×
285	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใสตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น ไม่จัดให้มีมาตรการหรือแนวทางหรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	3	3	3	×
286	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	แสดงออกถึงพฤติกรรมการไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3	3	3	×
287	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการ	O,C	พบการปฏิบัติผิดพลาดตามกฎ ระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรือหน่วยงานกำกับ	2	3	3	√

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	รับจำนำ (Enablers ด้าน CG)						
288	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการถูกมอบหมายให้ไปเป็นตัวแทนการประชุม เป็นตัวแทนคณะทำงาน ตัวแทนหน่วยงาน	3	3	3	×
289	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในการทำงาน ในฐานะ Coach หรือพี่เลี้ยง, ไม่แสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) เช่น การควบคุมอารมณ์	3	3	3	×
290	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่เคยได้รับเชิญ/คัดเลือกให้เป็นวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะทำงานในภารกิจงานที่สำคัญขององค์กร	3	3	3	×
291	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีพฤติกรรมการส่งเสริมบรรยายกาศที่ดีในการทำงาน มีการแสดงออกความคิดเห็นในแง่ลบ	3	3	3	×
292	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดี เข้ากับผู้อื่น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2567
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
293	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น	3	3	3	×
294	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่เป็นสมาชิกของทีมงานในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น และได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จครบถ้วน	3	3	3	×
295	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงานร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น และไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน, ไม่มีการเสนอแนวทางหรือการปรับปรุงการทำงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาการทำงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3	3	3	×
296	วัฒนธรรมองค์กร	O	สามารถนำเทคโนโลยีที่ทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	3	3	3	×
297	วัฒนธรรมองค์กร	O	บุคลากรตอบรับให้ความร่วมมือในกิจกรรมการสร้างความรู้และความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3	3	3	×

ทั้งนี้ สธค. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร **(Risk Universe)** ปีงบประมาณ 2567 **<u>จำนวนทั้งสิ้น 297 เหตุการณ์</u>** เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ **(Residual Risk)** จากการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร 3 ประเด็น **<u>จำนวนทั้งสิ้น 48 เหตุการณ์</u>**

4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2566 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2567

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567	เหตุผล
RF1 ภาวการณ์การแข่งขัน	√	ระดับการแข่งขันในธุรกิจการจำนำมีสูงขึ้น เนื่องจากมีการอนุญาตให้เปิดโรงรับจำนำใน กทม.เพิ่มขึ้น ทำให้ สธค.มีคู่แข่งขันทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ไม่สามารถขยายสาขาได้เท่าคู่แข่งขัน อีกทั้งคู่แข่งมีการสร้างภาพลักษณ์ด้านอาคารสถานที่ และผ่านตัวพนักงานที่ชัดเจน ทำให้ สธค.ไม่สามารถสร้างการจดจำให้ประชาชนได้ส่งผลให้ ประชาชนรู้จัก สธค.ไม่ชัดเจน อีกทั้งพฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงซึ่งลูกค้ามีช่องทางในการเลือกใช้บริการที่หลากหลาย อาจทำให้ไม่มาใช้บริการจำนำที่ สธค. ส่งผลให้ ยอดรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และหากสธค.มีการส่งเสริมการขายของสธค.ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการขยายสาขา และสร้างแบรนด์องค์กรให้ชัดเจนในการให้บริการ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ
RF2 มูลค่าทรัพย์จำนำคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	×	จากผลกระทบของอัตราเงินเฟ้อ ได้ส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ ปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยเชิงโยบาย และได้สะท้อนไปถึงราคาทองคำได้ปรับตัวสูงขึ้นสูงสุด ที่ระดับราคา 32,850 บาท ในระยะที่ผ่านมาในช่วงเวลา 2-3 เดือน ถึงแม้ว่าราคาทองคำได้ปรับตัวลดลงในเวลาต่อมาในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามได้ปรับตัวลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้น การปรับตัวที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วอาจจะกระทบต่อปริมาณทรัพย์รับจำนำลดลง เนื่องจากลูกค้าจะมาไถ่ถอนทรัพย์รับจำนำไปจำหน่าย
RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)	√	การเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นแผนงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ในหมวดการสนับสนุนนโยบายรัฐ และในปี 2565 สธค. มีแผนงานลงทุนที่สำคัญคือ การขยายสาขาจำนวน 3 สาขา ขณะที่ 3 ปีที่ผ่านมา สธค. ดำเนินการเบิกจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมายมาโดยตลอด รวมทั้งจากวิกฤติการณ์ของโรคระบาดโควิด -19 ที่จะต่อเนื่องมาในปี 2565 จะทำให้มีความเสี่ยงสูงที่การเบิกจ่ายงบลงทุนจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้อีก ซึ่งจะส่งผลต่อภาพพจน์ของสธค. และคะแนนประเมินผลการดำเนินงานได้
RF4 การสร้างมูลค่ารับจำนำของสธ.ใหม่	×	จากการที่องค์กรเอกชน ได้ดำเนินการเปิดโรงรับจำนำเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดส่วนแบ่งตลาดในภาพรวม ซึ่งจะกระทบต่อผลการดำเนินงานของสธค. โดยเฉพาะสถานธนานุเคราะห์แห่งใหม่ ดังนั้น การที่มีโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าการรับจำนำของสธค.

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567	เหตุผล
RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	√	ผ่านมาทองคำมีความผันผวนจากปัจจัยสงครามการค้า วิกฤติการณ์ของโลก ค่าเงินบาท รวมทั้งปัจจัยภายในประเทศ มากกว่าในอดีต ขณะที่ทรัพย์จำนำที่มูลค่าสูงสุดมากกว่า ร้อยละ 95 ของทรัพย์จำนำทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนเกินความคาดหมาย จะส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำ และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจส่งผลต่อการขาดทุนในการรับจำนำได้ และจากปัญหาการสู่รบทางด้านสงครามได้ยาวนานอย่างต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ได้สงผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นห่วงโซ่ต่อประเทศต่าง ๆ และที่สำคัญได้ก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา และยังก่อให้เกิดปัญหาวิกฤติธนาคารในสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ อีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ทั้งนี้ ค่าเงินบาทของไทย ยังได้มีการปรับตัวและมีความอ่อนไหวอย่างต่อเนื่อง จากความไม่มีความเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย โดยปัจจุบันค่าเงินบาทไทยได้ปรับตัวอ่อนค่ามาอยู่ที่ระดับประมาณ 35.50 บาทต่อดอลล่าร์สหรัฐ ดังนั้น จากปัจจัยที่ได้กล่าวไปข้างต้น อาจจะส่งผลให้ราคาทองคำต่างประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าราคาทองคำในปัจจุบันจะมีการปรับตัวลดลงก็ตาม ซึ่งความผันผวนของราคาทองคำจะส่งผลกระทบต่อปริมาณทรัพย์รับจำนำ และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และกระทบต่อกำไรสุทธิของสธค.ในที่สุด
RF6 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตั๋วรับจำนำมูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	×	จากปัจจัยภายนอก ด้านนโยบายการปลดล็อคการเปิดโรงรับจำนำ ได้ส่งผลให้มีองค์ต่าง ๆ ได้เปิดกิจการโรงรับจำนำมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้เกิดธุรกิจสินเชื่อที่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายยิ่งขึ้น และจากเทคโนโลยีดังกล่าวนั้น ยังส่งผลต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จากที่ได้กล่าวไว้เบื้องต้น จะส่งให้สธค.มีคู่แข่งทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจะกระทบผลการดำเนินงานของสธค.โดยเฉพาะมูลค่าการรับจำนำ และส่งผลไปถึงมูลค่าทรัพย์จำนำคงเหลืออีกด้วย อย่างไรก็ตามสธค.ได้ดำเนินการตามมาตรการจัดการกับความเสี่ยง ซึ่งสธค.ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ จึงส่งผลให้มูลค่าทรัพย์จำนำสูงกว่าระดับค่าเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์
RF7 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตั๋วรับจำนำมูลค่า น้อยกว่า 15,000 บาท	×	
RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ SE-AM	×	สธค. ต้องปรับกระบวนการการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งจากผลการประเมินพบว่ายังมีส่วนต่าง (GAP) ค่อนข้างมากในแต่ละด้าน จึงต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนโดยเฉพาะการให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความตระหนัก การพัฒนา

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	นำไปบริหารต่อในปี 2567	เหตุผล
		พนักงานที่รับผิดชอบ และการควบคุมกำกับที่เข้มงวด หากไม่สามารถดำเนินการได้ จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ส่งผลให้ยุทธศาสตร์สธค.ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้
RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	√	แนวทางปฏิบัติทั้ง 5 เรื่องเกี่ยวเป็นแนวทางปฏิบัติตามข้อกฎหมายระเบียบปฏิบัติของทางการ กำหนดให้พนักงานถือใช้ในการปฏิบัติงานปกติ และการให้บริการจำนำแก่ลูกค้า และหากมีพนักงานไม่ปฏิบัติตามจะเกิดการละเมินกฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเสียหายเป็นตัวเงินตามมา

4.9 กรอบแนวทางการเชื่องโยงแผนยุทธศาสตร์องค์เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากการบูรณาการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถ่ายทอดแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร ไปสู่การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้นำเกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงของสธค. จะดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ สธค.ได้มีกรอบกำหนดในภาพรวมสำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2567 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของสธค. ได้ผ่านกรอบการวิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงสธค. นโยบายกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ความเห็นกลุ่มตรวจสอบภายใน ความเห็นที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสธค. ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสธค. ผลคะแนนบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (สคร.)

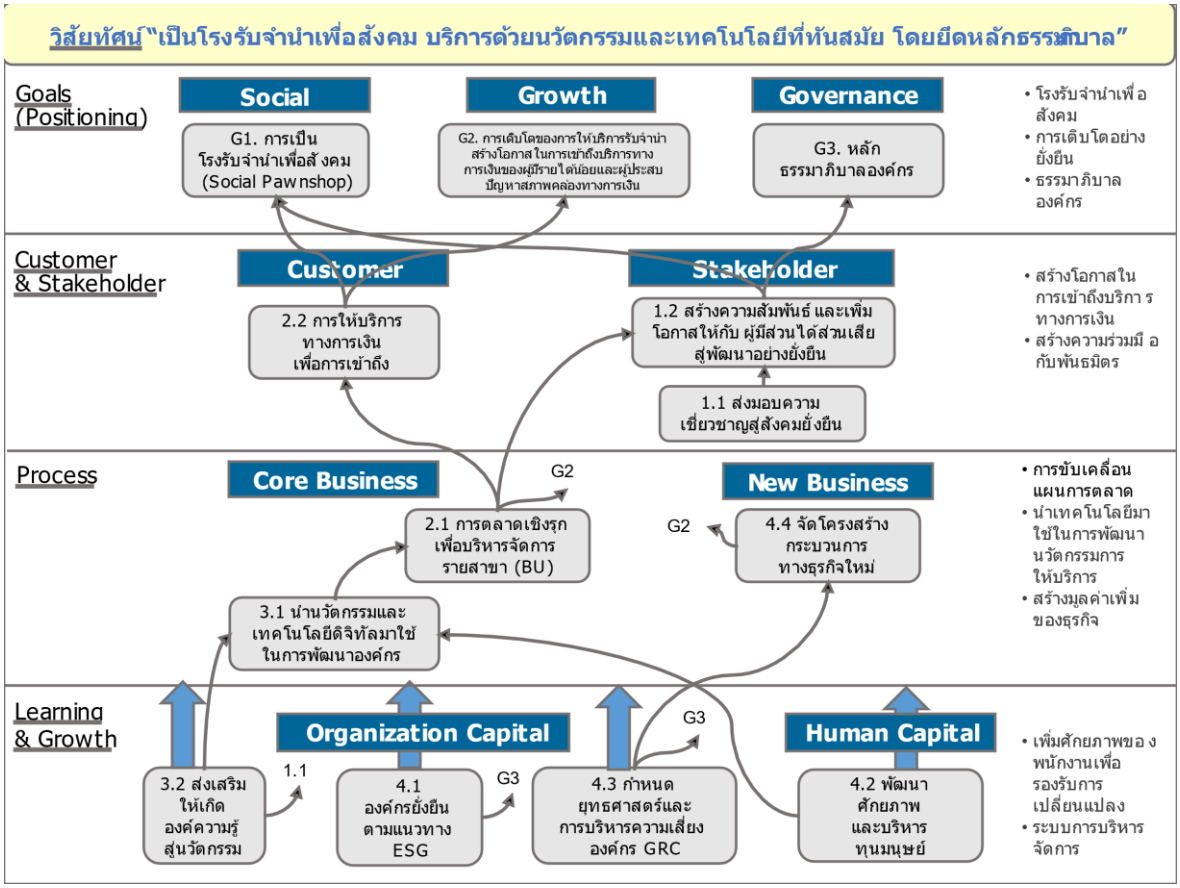
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.

การแสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แยกหลักการองค์ประกอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธ์ศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2567

1.แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) สำหรับกลยุทธ์ผลลัพธ์ และกำหนดตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) สำหรับกลยุทธ์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานธนานุเคราะห์ได้แบ่งกลุ่มของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective) ด้านกระบวนการ (Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปี 2567 สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้



2.ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2567

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
P1. มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมการพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1 เขต 1 ชุมชน	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
P2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด	125 ล้านบาท	ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ
	มูลค่าทรัพย์จำนำรวม	20,066 ล้านบาท	สธ.
	รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	665 ล้านบาท	สธ.
P3. การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมิน ITA	95 คะแนน	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	พัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งมอบความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	2 หลักสูตร	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน	การพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน และยกระดับผลิตภัณฑ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ของชุมชนโดยสอดคล้องกับ BCG	1 ชุมชน	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
	สร้างเครือข่ายในการเผยแพร่ความรู้ ด้านวินัยทางการออม	1 เครือข่าย	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
	กิจกรรมที่พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างการยอมรับระหว่าง สธค. กับ ชุมชนในพื้นที่รอบโรงรับจำนำของ สธค.	1 กิจกรรมต่อชุมชน	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรขั้นต้นผ่านเป้าหมาย (แบ่งเป้าหมายแต่ละกลุ่ม สธ ที่แตกต่างกัน)	ร้อยละ 80	สธ, ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและ การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	จำนวนสาขา (สธ.46,47) ที่พร้อมเปิดให้บริการ	2 สาขา	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่
3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลองค์กรที่ได้รับการพัฒนา	2 ระบบ	ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ
	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	4 ระบบ/นวัตกรรม	ส่วนนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์
3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	4 เรื่อง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	การจัดทำค่า Baseline ของการรับรู้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ค่า Baseline	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
	การจัดทำค่า Baseline ของการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจ	ค่า Baseline	ส่วนยุทธศาสตร์

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
			และติดตามประเมินผล
4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละ 100	ส่วนเลขานุการผู้บริหาร
	การสรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	ร้อยละ 100	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ 100	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ 100	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
	รายงานการศึกษาการจัดโครงสร้างทางกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสม	1 รายงาน	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง

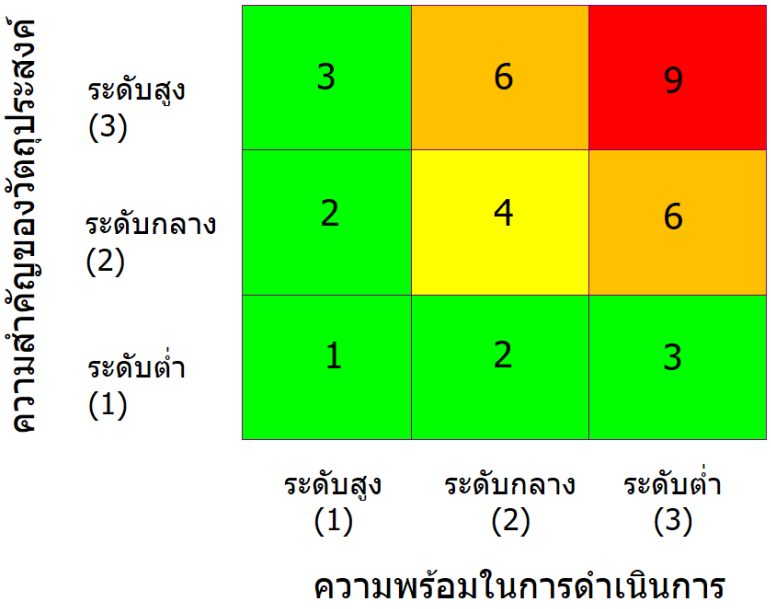
ความสำคัญของวัตถุประสงค์

- สูง (คะแนน 3) : วัตถุประสงค์ระดับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
- กลาง (คะแนน 2) : วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate KPI) และกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) หรือ ผลลัพธ์ (Outcome)
- ต่ำ (คะแนน 1) : วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate KPI) และกำหนดเป้าหมายระดับกระบวนการ

ความพร้อมในการดำเนินการ

- สูง (คะแนน 1) : ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา สามารถดำเนินการได้สำเร็จทุกครั้ง หรือ ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย
- กลาง (คะแนน 2) : ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ หรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ 5
- ต่ำ (คะแนน 3) :ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายทุกครั้ง หรือสำเร็จเป็นบางครั้ง หรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 5 ขึ้นไป

2. หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร



การบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)

เกณฑ์การคัดเลือกวัตถุประสงค์ (ปัจจัยเสี่ยง)	สูง	กลาง	ต่ำ
ความสำคัญของวัตถุประสงค์	3	2	1
ความพร้อมในการดำเนินการให้วัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมาย	1	2	3

กลยุทธ์	Corporate KPI	หน่วย	เป้าหมาย	ความสำคัญของวัตถุประสงค์	ความพร้อมในการดำเนินการ	Scoring
G1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมการพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1 เขต 1 ชุมชน	1 เขต 1 ชุมชน	3	1	3
G2 การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด	ล้านบาท	125 ล้านบาท	2	2	4
	มูลค่าทรัพย์จำนำรวม RS1, RO1 , RF1-3	ล้านบาท	20,066 ล้านบาท	3	3	9
	รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	665 ล้านบาท	2	2	4
G3 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมินITA	ร้อยละ	95 คะแนน	2	2	4
1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	พัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งมอบความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	หลักสูตร	2 หลักสูตร	2	2	4
1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน	การพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างความมั่นคงทางการเงิน และยกระดับผลิตภัณฑ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ของชุมชนโดยสอดคล้องกับ BCG	ชุมชน	1 ชุมชน	2	2	4
	สร้างเครือข่ายในการเผยแพร่ความรู้ ด้านวินัยทางการออม	เครือข่าย	1 เครือข่าย	2	2	4
	กิจกรรมที่พัฒนาความสัมพันธ์และสร้างการยอมรับระหว่าง สธค. กับ ชุมชนในพื้นที่รอบโรงรับจำนำของ สธค.	ชุมชน	1 กิจกรรมต่อชุมชน	2	2	4
2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรขั้นต้นผ่านเป้าหมาย (แบ่งเป้าหมายแต่ละกลุ่ม สธ ที่แตกต่างกัน) RS1 ,SR01-04 ,RF1 FR1-2 ,RF2 FR1-2 ,RF3 FR1-3	ร้อยละ	80	3	2	6
2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและ การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	จำนวนสาขา (สธ.46,47) ที่พร้อมเปิดให้บริการ RO1 OF1-5	สาขา	2 สาขา	3	2	6
3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลองค์กรที่ได้รับการพัฒนา	ระบบ	2 ระบบ	2	2	4
	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา RC2 CR1-2	ระบบ/นวัตกรรม	4 ระบบ/นวัตกรรม	3	2	6
3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	เรื่อง	4 เรื่อง	2	1	2
4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	การจัดทำค่า Baseline ของการรับรู้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ค่า Baseline	ค่า Baseline	2	1	2
	การจัดทำค่า Baseline ของการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์เศรษฐกิจ	ค่า Baseline	ค่า Baseline	2	1	2
4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละ	100	2	1	2
	การสรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	ร้อยละ	100	2	2	4
4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100	2	2	4
	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ RC1 CR1-3 ,RC3 CR1-2	ร้อยละ	100	3	2	6
	รายงานการศึกษาการจัดโครงสร้างทางกระบวนการทางธุรกิจที่เหมาะสม	รายงาน	1 รายงาน	1	1	1

4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Categgory	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตราการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
												Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
ภาวะการณ์การแข่งขัน	Strategic Risk	ส่วนการตลาด	ส่วนยุทธศาสตร์และสาขา	มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน	ส่วนการตลาด	1.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	20	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	3	1	3
						2.ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	10	2. กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย						
						3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)	10											
								5.การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (BPR)	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยี	Treat	ดำเนินการได้เลย						
						4.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	10	3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Take	ยอมรับความเสี่ยง ด้วยวิธีการติดตามจากระดับองค์กรเป็นระดับสายงาน						
						5.ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	10	4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย						
						6.ข้อจำกัดของ พรบ. 2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว	10	รวมกับมาตรการที่ 1									
						7.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง	10	รวมกับมาตรการที่ 2									
						8.ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. RO1	10	มาตรการที่ 6-7 RO1	ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
						9.ความผันผวนราคาทองคำ RF1 สาเหตุทางอ้อม	10	มาตรการที่ 8-9 RF1	ส่วนการเงิน ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Categgory	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตราการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
												Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	ส่วนการเงิน	ส่วนบัญชี	ราคารับจำนำเทียบกับราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำทองรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 27,000 บาท)	ส่วนการเงิน	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก	50	มาตรการที่ 8 1. ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 4. ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	ส่วนการเงิน	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิดความเสี่ยง	3	2	6	2	1	2
			ส่วนยุทธศาสตร์			2. ค่าเงินบาท	50										
								9. การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ	ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ	Treat	ดำเนินการได้เลย						
ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.	Operation Risk	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่	ส่วนพัสดุและยานพาหนะ ,ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล	ร้อยละความสำเร็จ/ความคืบหน้าการดำเนินการตาม	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่	1.ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่	5	5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	ส่วนพัสดุฯ	Terminate	โดยการตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไปเนื่องจากดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	5	5	25	3	1	3
						2.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว	30	6.ติดตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47	ส่วนพัสดุฯ	Treat	กรณีที่ผู้ชนะการเสนอราคาไม่มาทำสัญญาให้เชิญผู้เสนอราคาในลำดับถัดไปมา						
					ส่วนพัสดุและยานพาหนะ	3. ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง	15										
						4. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร	50	7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Categgory	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตราการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
												Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	Compliance Risk	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล : ส่วนนิติการ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	1.พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง	50	15.ป้องกันการทุจริต	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1
						2.บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่	40	รวมกับมาตรการที่ 12-13									
						3. เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือชโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น สาเหตุทางอ้อม สาเหตุของRC1	10	มาตรการที่ 10	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	Compliance Risk	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	ส่วนนิติการ,ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม , ส่วนพัสดุ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก	ส่วนธรรมาภิบาล / ส่วนนิติการ	1.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือชโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น	10	10.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดในพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1
		ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	ตรวจสอบภายใน , ส่วนนิติการ	1.ผลสอบทานของ Internal Audit 2.ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	40	11.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ หมายเหตุ: อ้างอิงคู่มือประเมินผล SE-AM หมวดที่ 7 ข้อที่ 5 กระบวนการปฏิบัติงาน	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
								การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ หมายเหตุ: อ้างอิงคู่มือประเมินผล SE-AM หมวดที่ 7 ข้อที่ 5									
								12.ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
						3.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ	50	13.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่และส่วนบริหาร	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
								14.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเอง และสามารถนำไปใช้ใช้การดำรงชีวิต	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						

4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ประเภทความเสี่ยง	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
G2.1 การสร้างมูลค่ารับจำนำ G2.2 รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	RS1 ภาวะ การณ์การแข่งขัน	Strategic Risk	มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน (RA: 100, RT:85)	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน (RA: 100, RT:85)	ส่วนการเงิน
C2.2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมายคิดเป็นร้อยละ 100	RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง (สธ.46) และแผนปรับปรุงอาคาร (สธ.47)	Operation Risk	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.47) รายเดือน (RA: 100, RT:90)	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่
G3 การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการ (รวม PDPA)	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	Compliance Risk	1.จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (RA: 0, RT:0) 2.ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต (RA: 0, RT:3)	1.ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล 2.1-2.2 ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 2.3 ส่วนธรรมาภิบาล 3.1 ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 3.2 ส่วนธรรมาภิบาล ทุกหน่วยงานมีส่วนสนับสนุนทั้งหมด
G3 การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการ	RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	Compliance Risk	1.จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (RA: 0, RT:0) 2.ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต (RA: 0, RT:0)	ส่วนธรรมาภิบาล ส่วนนิติการ ส่วนบริหารความเสี่ยง กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้สนับสนุน ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัลและส่วนบัญชี

4.13 ตาราง : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2567 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2567

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	RS1 ภาวะ การณ์การแข่งขัน	S	SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	การบริหารมูลค่ารับจำนำให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
2	RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการ ตามแผนการก่อสร้าง (สธ.46) และแผนปรับปรุงอาคาร (สธ. 47)	O	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินด้วยการขยายช่องทางบริการให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด สามารถขยายบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
3	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	F	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	การบริหารมูลค่ารับจำนำให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
4	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	C	SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
5	RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	C	SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

สธค.นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวนทั้งสิ้น 5 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการจัดการความเสี่ยง และเห็นชอบแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวนทั้งสิ้น 8 กิจกรรมการควบคุมภายใน ครั้งที่ 13 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่

4.14 การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ของ สธค.

ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ และปัจจัยเสี่ยงที่เฝ้าระวังมีระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป สธค.จึงจำเป็นต้องมีการระบุประเมินความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง เพื่อทบทวนปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการจัดการความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ตามแนวทางและมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นบทบาทสำคัญ ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร ฝ่ายบริหารจัดการ และเจ้าภาพความเสี่ยง ที่ต้องดำเนินการและเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์การประเมินผล (Enabler) ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

ในการนี้ สธค.จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ของ สธค. โดยนำกรอบแนวนโยบาย การดำเนินงานของรัฐ ของผู้กำกับดูแลตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ผลการทบทวนนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอก และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ประเมินระดับความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการดำเนินงานเชิงความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 พบประเด็นที่สำคัญ ทั้งนี้ สธค. ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง แนวนโยบายภาครัฐ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการดำเนินงานจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามสธค. จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมเป็นการเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่รับได้ (ค่อนข้างต่ำ ลงมา) ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป และจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนยุทธ์ศาสตร์ ในปี 2567 บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานธนานุเคราะห์ จึงได้ดำเนินการดังนี้

สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการให้คณะทำงานจัดทำแผนฯ และผู้ที่รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ทบทวนแผนปฏิบัติงาน และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ตามหนังสือที่ พม 5201/ว10544 ลงวันที่ 9 พฤศจิกายน 2566 เรื่องขอความร่วมมือปรับปรุงแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 ตามนโยบายการขับเคลื่อนของ รมว.พม.

2. ตามหนังสือที่ พม 5201/ว 3180 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2567 เรื่องขอความร่วมมือทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2567 ซึ่งตามคู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนปฏิบัติงาน และแผนบริหารความเสี่ยงระดับภาพรวมขององค์กรเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. ตามหนังสือที่ พม 5201.94/372 ลงวันที่ 4 เมษายน 2567 ผู้อำนวยการได้พิจารณาแล้วอนุมัติเห็นชอบการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 2 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 มติเห็นชอบการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 5 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2567 มติเห็นชอบการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 ตามที่เสนอ

ตารางสรุปผลการทบทวนจากบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2567

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
1. การดำเนินงานตามนโยบาย	3	5	5	√
1.1 สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 15,000 บาท	ผลก.พ.67 เท่ากับ 69.40	มีผู้รับผิดชอบคือส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล และแผนการดำเนินงานชัดเจนมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	ติดตามและรายงานผลต่อผู้บริหารที่ชัดเจนเป็นประจำทุกเดือน	การควบคุมภายในที่เพียงพอ
1.2 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	1	5	5	×
	ผลก.พ.67 เท่ากับ 25.99	มีผู้รับผิดชอบคือคณะทำงาน Excomและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ หรือเมื่อมีเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นที่ต้องประชุมเร่งด่วน	การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร สธค.อาจไม่สามารถขยายสาขาการให้บริการลูกค้าได้ตามเป้าหมายขององค์กร <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> : RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย <u>มาตรการที่ 5</u> เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ <u>มาตรการที่ 6</u> ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ <u>มาตรการที่ 7</u> บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนการเงิน

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	2 ผลก.พ.67 มีการกำหนดแผนงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency ขององค์กรที่ชัดเจนและครบถ้วน	5 มีผู้รับผิดชอบคือคณะทำงาน Eco-efficiency และแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ	× การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับสายงานผู้รับผิดชอบคือ ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล เนื่องจากไม่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ • ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	5 ผลม.ค.67 เท่ากับ 32.54	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนบัญชีและงบประมาณ และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ	√ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
2.2 ปริมาณตั๋วทรัพย์รับจำนำต่อพนักงานทั้งหมด	5 ผลก.พ.67 1,393.64 ตั๋ว	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ	√ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
23 การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	5 ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก <u>หมายเหตุ : ข้อมูลย้อนหลัง 2 ปี ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก</u>	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	√ การควบคุมภายในที่เพียงพอ

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.4 การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	5 ผลการประเมินกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าอบรม เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าร้อยละ 70 หมายเหตุ : ข้อมูลย้อนหลัง 2 ปี ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	√ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
2.5 การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ Digitalized กับกระบวนการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	3 • ปรับปรุงกระบวนการแล้วเสร็จ 4 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการประเมินราคาทรัพย์จำนำ, กระบวนการรักษาทรัพย์จำนำ, วิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า, กระบวนการขายทรัพย์หลุดจำนำ • มีนวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์จำนวน 2 ชิ้นงาน	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมและมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	√ การควบคุมภายในที่เพียงพอ แต่เนื่องจากวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร “เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล” จึงต้องนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก วิธีการจัดการความเสี่ยง ลดความเสี่ยงด้วย มาตรการที่ 10 จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ และการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.6 การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำและการบริหารความเสี่ยงของกลุ่มผู้ใช้บริการ	2 • มีการกำหนดแนวทางการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องมือทางการเงิน • มีการทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing) • มีกระบวนการคาดการณ์ที่เป็นแบบจำลองของ สธค.	5 มีผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานออกผลิตภัณฑ์และประเมินราคาทองคำผันผวนและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์	× การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อราคาทองคำผันผวน ปัจจัยเสี่ยง :RF1 ความผันผวนของราคาทองคำ วิธีการจัดการความเสี่ยง ลดความเสี่ยงด้วย มาตรการที่ 8 ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการเงิน ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
2.7 การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Redesign : BPR)	2 สามารถดำเนินการตามแผนการพัฒนาระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือ ประจำปีบัญชี 2567 คิดเป็นร้อยละ 100	5 มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผลและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์	× การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร สธค.อาจไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ปัจจัยเสี่ยง :RS1 ภาวะ การณ์ การแข่งขัน วิธีการจัดการความเสี่ยง ลดความเสี่ยงด้วย **เพิ่มมาตรการ** มาตรการ การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ ผู้รับผิดชอบ ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.8 การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ	2 มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ <u>หมายเหตุ : ยังไม่เคยมีในบันทึกข้อตกลงมาก่อน</u>	5 มีผู้รับผิดชอบคือส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ และแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	5 มีการประชุมเพื่อติดตามผลรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์	× การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร สธค.อาจไม่สามารถจัดการข้อร้องเรียนจากกระบวนการที่เกิดจากทรัพย์หลุดจำนำ และบริหารปริมาณทรัพย์หลุดจำนำได้ตามเป้าหมาย <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> : RF1 ความผันผวนของราคาทองคำ <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย **เพิ่มมาตรการ** มาตรการ การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ ผู้รับผิดชอบ ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ

ตารางสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RS1 ภาวการณ์การแข่งขัน	1.กลยุทธ์การตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (20%) 2.ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%) 3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (20%) 4.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (20%) 5.ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (10%) 6.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว (10%) 7.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง (10%)	มูลค่ารับจำนำรวม	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา 2. กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ. ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา/สหภาพแรงงาน 4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนานุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อสังคม ภายใต้กิจกรรมโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสังคมในนิคมสร้างตนเอง BCG และ “กระเสียวโมเดล” พร้อมทั้งมอบนโยบายแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพให้กับสมาชิกนิคม ฯ นอกจากนี้ ได้มอบเงินทุนประกอบอาชีพ สนับสนุนโดยสำนักงานธนานุเคราะห์ จังหวัดสุพรรณบุรี 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธและจัดจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำ ภายใต้กิจกรรมพิธีเปิดงานครบรอบ 23 ปี สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 3. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนานุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อสังคม ภายใต้กิจกรรม ให้การต้อนรับคณะกรรมาธิการการสวัสดิการสังคม สภาผู้แทนราษฎร 4. สถานธนานุเคราะห์ 28 จังหวัดระยอง เข้าร่วมกิจกรรมประชาสัมพันธ์สถานธนานุเคราะห์ ภายใต้กิจกรรม สภากาแฟสัญจร จังหวัดระยอง 5. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนานุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อสังคม ภายใต้กิจกรรมรณรงค์ยุติความรุนแรง	**เดิม** สาเหตุที่ 4.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (20%) วิธีการจัดการความเสี่ยง คือ ลดความเสี่ยง ด้วยการมีมาตรการที่ 3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ **แต่ปัจจุบัน** ผู้รับผิดชอบแผนงานส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยง เป็นการยอมรับความเสี่ยง ด้วยวิธีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำจากระดับองค์กรเป็นระดับสายงาน ทั้งนี้ ได้รับการอนุมัติเห็นชอบปรับเปลี่ยนจากผู้อำนวยการ ตามหนังสือที่ พม5201.94/252 ลงวันที่ 6 ก.พ.67

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
				ต่อเด็ก สตรี และบุคคลในครอบครัว ประจำปี 2566 ภายใต้แนวคิด “รวมพลังหยุดความรุนแรงต่อเด็ก สตรี และบุคคลในครอบครัว” จังหวัดสุพรรณบุรี 6. จัดโปรโมชั่นต้อนรับปีใหม่เพื่อมอบให้แก่ประชาชนเป็นของขวัญปีใหม่ พ.ศ.2567 ประกาศ ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2566 ได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยรับจำนำพิเศษเฉพาะผู้มาใช้บริการ (กรณีจำนำ) ของสถานธนานุเคราะห์ทุกแห่ง ตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2567 ถึง 29 กุมภาพันธ์ 2567 เงินต้นรับจำนำไม่เกิน 5,000 บาท ฟรีดอกเบี้ย 2 เดือน จำกัด 1 คน 1 สิทธิ์ (ต่อ 1 รอบตั๋วจำนำ) เท่านั้น 7. ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ สำนักงานธนานุเคราะห์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธกิจกรรมปีใหม่โครงการ " Happy Love Happy Luck พม. สร้างสุขทุกช่วงวัย" เพื่อสร้างการรับรู้ภารกิจของหน่วยงาน และการแสดงนิทรรศการมีชีวิตเพื่อสร้างความสุขให้กับประชาชนภายใต้ภารกิจของหน่วยงาน ณ สวนเฉลิมภัทรราชินี (หอคอยบรรหาร-แจ่มใส) จังหวัดสุพรรณบุรี 8. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์พร้อมด้วยผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ 45 จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับคณะ ONE HOME พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดปทุมธานี ได้เข้าพบ นายภาสกร บุญญลักษณ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี และรองผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี เพื่อประชาสัมพันธ์และเรียนเชิญร่วมงานพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 23 มกราคม 2567 9. ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมพนักงานหลักสูตร “การให้บริการแบบ Face-to-Face ที่สร้างความประทับใจกับลูกค้า” โดยมอบหมายให้พนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าเคาน์เตอร์ สาขาละ 1 คน ทุกสาขา เข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพการให้บริการทันต่อคู่แข่งขัน 10. ส่งดอกเบี้ยรับจำนำได้แล้วที่ตู้บริการรับ-ฝากเงิน	

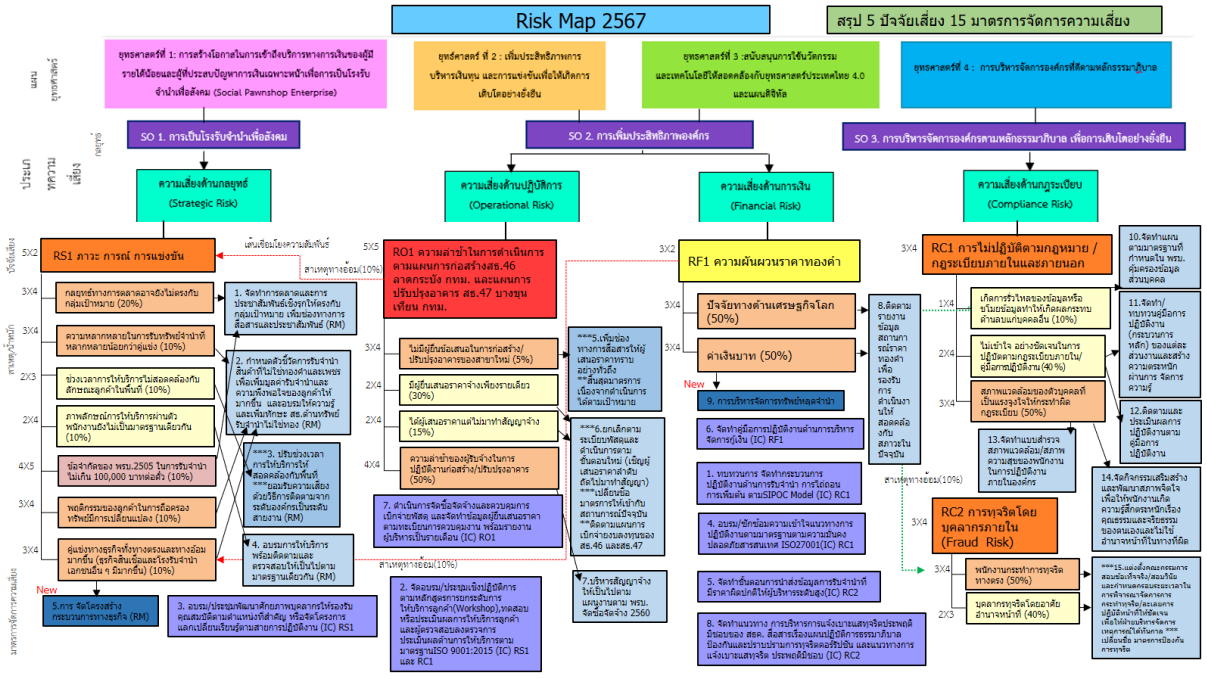
ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
				11. จัดโปรโมชั่น "โชว์บัตรข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ พนักงานราชการ หรือลูกจ้างประจำหน่วยงานราชการ สธค. ก็จัดให้" เมื่อมาจำนำเงินต้นไม่เกิน 15,000 บาท ลดดอกเบี้ย 20% ของดอกเบี้ยที่ต้องชำระเมื่อมาทำธุรกรรมครั้งต่อไป (ต่อ 1 รอบตั๋วจำนำ) เริ่ม 15 มีนาคม ถึง 30 เม.ย.67	
RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง สธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.	1.ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (5%) 2.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว (30%) 3.ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง (15%) 4.ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร (50%)	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สธ. 46-47	5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ 6.ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ 7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนการเงิน	ไม่มีเพิ่มเติม เนื่องจากติดตามรายงานผลการดำเนินงานการเบิกจ่ายงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ 2567 ตามวงเงินที่กำหนดตามแผน ต่อคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนของราคาทองคำ และต่อที่ประชุมผู้บริหารส่วนกลาง เพื่อรายงานสถานการณ์การดำเนินงานในแต่ละรายการและแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	ทบทวนแล้วขออนุมัติสิ้นสุด มาตรการจัดการความเสี่ยง ที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง เนื่องจากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว สำหรับมาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) เปลี่ยนชื่อมาตรการ เปลี่ยนเป็น **ติดตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47** สำหรับมาตรการที่ 7 ยังคงเดิม

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	1.ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) 2.ค่าเงินบาท (50%)	มูลค่ารับจำนำรวม	8.ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำเพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	จากความอ่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีความซับซ้อน สธค.ได้ดำเนินการกำหนดมาตรการเพิ่มเติมเพื่อป้องกันความเสี่ยงตามลำดับ ดังนี้ 1. ได้มีการกำหนดเพดานนโยบายการรับจำนำ 2. ได้มีการกำหนดแนวรับการปรับนโยบาย 3. ได้มีการกำหนดเส้นตัดสินใจ (เส้นแนวรับ-แนวต้าน) จากข้อที่ 2 และข้อ 3 จะเป็นเส้นที่ส่งสัญญาณทิศทางให้สธค.กำหนดนโยบายเพดานการรับจำนำต่อไป ทั้งนี้ สธค.ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนของราคาทองคำ เพื่อดำเนินการติดตามรายงานสถานการณ์ราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวันอังคารของสัปดาห์ และรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานและสถานธนานุเคราะห์ โดยมีการปรับอัตราการรับจำนำอยู่เป็นระยะ ฉบับล่าสุดประกาศลงวันที่ 7 มีนาคม 2567 เรื่องปรับอัตราการรับจำนำทรัพย์ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณและทรัพย์เบ็ดเตล็ด อัตราไม่เกินร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณ น้ำหนัก 1 บาท วงเงินไม่เกิน 31,000 บาท	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง
RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	1.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%) 2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40%) 3.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น	9.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนนิติการ,ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม , ส่วนพัสดุและยานพาหนะ ,ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล , ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 10.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการ	สธค. ดำเนินการจัดหาที่ปรึกษาดำเนินพัฒนาความปลอดภัยของข้อมูลตามมาตารฐาน ISO 27001:2022	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
			ปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 11.ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : กลุ่มงานตรวจสอบภายใน และส่วนนิติการ 12.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 13.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ทุกหน่วยมีส่วนสนับสนุน		

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	1.พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง (50%) 2.บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (50%)	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น	14.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนนิติการ	1.สธค. ได้ดำเนินการบูรณาการเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการทุจริตกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลนำส่งต่อข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงด้านการกระทำการทุจริต เพื่อดำเนินการตามกระบวนการต่อไป 2.สธค.ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่องการปรับโครงสร้างหนี้ให้กับบุคลากรกระทรวง พม.เพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่าย รวมถึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยป้องกันและเป็นการควบคุมไม่ให้เกิดการกระทำการทุจริตในสถานธนานุเคราะห์ ได้อีกช่องทางหนึ่ง ทั้งนี้ สธค.ได้ดำเนินการให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชั่น อีกทั้งให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ ครอบคลุมถึงกรรมการผู้บริหารและพนักงานอย่างเคร่งครัด	ทบทวนแล้วปรับเปลี่ยนชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง จาก **<u>เดิม</u>**14.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล **<u>เปลี่ยนใหม่เป็น</u> มาตรการป้องกันการทุจริต** ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ให้สธค.ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตหรือต้องไม่มีเหตุการณ์ทุจริตเกิดขึ้น ตามมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567

Risk Map สธค. 2567



สรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 สธค. ยังคงต้องเผชิญกับความเสี่ยงระดับองค์กร ทั้งสิ้น 5 ปัจจัยเสี่ยง 15 มาตรการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ มีปรับลด 1 มาตรการ และเพิ่ม 2 มาตรการ

4.15 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มีซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความรู้ประสบการณ์ และจากความน่าจะเป็น ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยงซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาใน สองด้านคือ โอกาสและผลกระทบ

4.15.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(Key Risk Indicator)

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้สธค. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กร Performance Agreement : PA) อยู่ที่ค่าระดับ 3 หรือตามที่ผ่านการอนุมัติของคณะอนุกรรมการฯ กำหนด

ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยไม่ควรกำหนดค่าเบี่ยงเบนต่ำกว่าค่า 2 ขององค์กรกำหนดใน PA หรือที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ สธค. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กร (Performance Agreement : PA) ที่ระดับ 2 หรือตามที่ผ่านการอนุมัติของคณะอนุกรรมการฯ กำหนด

สำนักธนานุเคราะห์ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกาหนด RA และ RT และ**มีค่าคาดหวังการบริหารความเสี่ยงอยู่ที่ระดับคะแนน 5 ตามตัวชี้วัดองค์กร (Performance Agreement : PA)** มีดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน หรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความสามารถในการช่วยเหลือประชาชนกลุ่มเปราะบางที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าหรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สธค.จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ต้องไม่มีเหตุเกิดการกระทำผิดกฎระเบียบกฎหมาย ต้องเป็นศูนย์

4.15.2 แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

หลักการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สธค.

2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติภารกิจ และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

3. สธค.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance risk)

4. สธค. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ที่ระดับปานกลาง (ไม่เกิน Likelihood 3* Impact 3)

5. สธค.จะจัดให้มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามคำนิยามของระดับความเสี่ยง (Risk Level Definitions) ดังนี้

1. ต่ำ (Low) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

2. ปานกลาง (Medium) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด

3. ค่อนข้างสูง (Nearly High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา

4. สูง (High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที

ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของสธค.อยู่ที่ต่ำกว่า (Likelihood) 2 (Impact) 2 ระดับความรุนแรงต่ำ และระดับความเบี่ยงเบน อยู่ที่ไม่เกิน (Likelihood) 3 (Impact) 3 ระดับความรุนแรงปานกลาง

4.15.3 สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2567 ของสำนักงานธนานุเคราะห์

ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในนโยบายของภาครัฐการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกณฑ์การประเมินของกระทรวงการคลัง และเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

Risk Appetite / Risk Tolerance 2567

(1) ประมาณการกำไรสุทธิ ปี 2567	**400.12**
(2) กำไรสุทธิขั้นต่ำ ปี 2567 ที่ สธค.ต้องการ	**280.51**
(2.1) เงินนำส่งรัฐ*	187.73
(2.2) ชำระดอกเบี้ย*	55.78
(2.3) เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร*	37
ส่วนเบี่ยงเบนกำไรสุทธิที่ยอมรับได้ ปี 2567 (1) – (2)	119.61
หรือคิดเป็นส่วนเบี่ยงเบน Stock ที่ยอมรับได้**	1,259.05

*อ้างอิงประมาณการงบกระแสเงินสดองค์กร ปี 2567

**สมมติฐาน Stock 100 บาท สามารถสร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ 11.50% (โดยคำนวณจากรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำหารด้วย ทรัพย์รับจำนำคงเหลือปี 67) และ stock มีต้นทุนเงินทุน 2% คิดเป็นผลตอบแทนสุทธิ 9.50%

การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs) เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการตรวจจับความเสี่ยงเพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยงโดยสธค. กำหนด KRIs จากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) เพื่อที่จะให้ข้อมูลดังกล่าวบ่งชี้ความเสี่ยง ทั้งนี้การระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance มีความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร (Business Objective) ได้อย่างชัดเจน และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ดังตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง โดยสธค. ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance :RT) และเกณฑ์การวิเคราะห์โอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRIs) เป็นรายปัจจัยเสี่ยง

4.16 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความถี่ที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับโดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินหรือการใช้วิธีการคาดการณ์หรือประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบ (Impact) คือผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ได้รับซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้านในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบควรพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงินคือผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

4.17 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : มูลค่ารับจำนำรวม /กำไรสุทธิ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบาย		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นไม่เกิน 10%	5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 30%	1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 30% แต่ไม่เกิน 40%	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสเกิดมากกว่า 40%	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อ กำไรสุทธิ
ต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม ไม่เกิน 314.76 ล้านบาท	1	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิไม่เกิน 29.90 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม ตั้งแต่ 314.76 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 629.53 ล้านบาท	2	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 29.90 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 59.81 ล้านบาท
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม ตั้งแต่ 629.53 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 944.29 ล้านบาท	3	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 59.81 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 89.71 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม ตั้งแต่ 944.29 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 1,259.05 ล้านบาท	4	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 89.71 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 119.61 ล้านบาท
สูง	มีผลกระทบต่อได้มูลค่ารับจำนำรวม มากกว่า 1,259.05 ล้านบาท	5	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิมากกว่า 119.61 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การเบิกจ่ายงบลงทุน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 95% ขึ้นไป	1
ค่อนข้างต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 93.33% แต่ไม่เกิน 95.0%	2
ปานกลาง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 91.67% แต่ไม่เกิน 93.33%	3
ค่อนข้างสูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 90% แต่ไม่เกิน 91.67%	4
สูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนน้อยกว่า 90%	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย /กฎระเบียบ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าความเสียหาย ≤ 100,000 บาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าความเสียหาย > 100,000 บาท – 500,000 บาท	2
ปานกลาง	มูลค่าความเสียหาย > 500,000 บาท – 1,000,000 บาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,000,000 บาท – 1,500,000 บาท	4
สูง	มูลค่าความเสียหาย > 1,500,000 บาท	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	สามารถดำเนินการตามแผนได้	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวที่เป็นด้านลบ	1
ค่อนข้างต่ำ	ปรับกิจกรรมเล็กน้อย (20%)	- ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ซึ่งไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์เป็นเว็บที่ไม่มีชื่อเสียง หรือเพจ fb ข่าว หรือช่องทางบนระบบอินเตอร์เน็ตอื่นๆ ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือตามหนังสือพิมพ์ที่ไม่ใช่ข่าวหน้าหนึ่ง - ลูกค้าบางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สธค. สามารถจัดการเหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 วัน	2
ปานกลาง	ปรับกิจกรรมบางส่วน (50%)	เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อทางระบบอินเตอร์เน็ตต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก หรือสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นนำ ในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน	3
ค่อนข้างสูง	ปรับกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ (80%)	เกิดการวิพากษ์ วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเตอร์เน็ตทุกๆวัน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นเวลาตั้งแต่ 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน	4
สูง	ต้องปรับแผนทันที	เกิดการวิพากษ์ วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเตอร์เน็ตหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ทุกๆวัน เป็นเวลาติดต่อกันเกิน 3 วัน และมีแนวโน้มขยายเป็นวงกว้าง	5

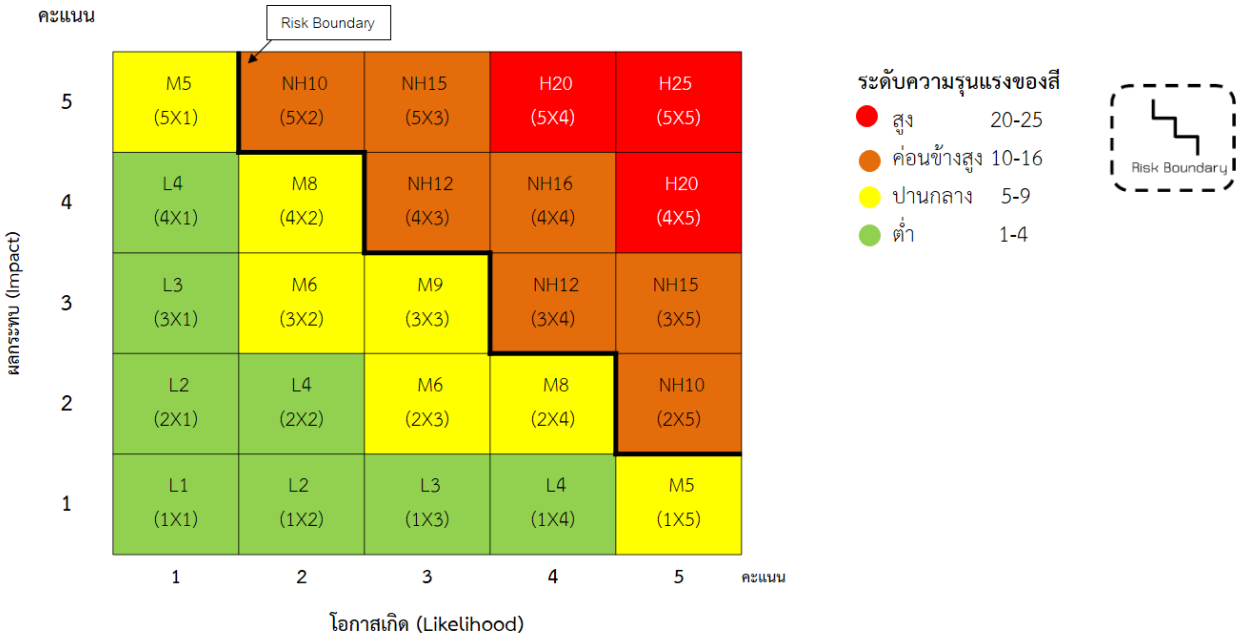
4.18 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้วจึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

ระดับความเสี่ยง (LxI) = ระดับโอกาส (L) x ระดับความรุนแรง (I)

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของสธค. ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง และต่ำ ดังรูปภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือจัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ต่ำ (L: Low)	(1-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ

4.19 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

จากบทที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัด (Lagging Indicator) เชื่อมโยงไปสู่เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์ และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และคัดเลือกความปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

ทั้งนี้ สธค.ได้มีการตั้งสมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบกับเกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

4.20 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)

ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่สธค.พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

1. ยอมรับ (Take) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไปและไม่จัดการเพิ่มเติมเช่นในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับอย่างไรก็ดีถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้นแต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

2. กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูลการจัดทำแผนฉุกเฉินการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมการติดตามและควบคุม

3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นเช่นการประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดาเนินการ

4. ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate) คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น ยกเลิก ค่าใช้จ่ายและค่าลงทุนไม่คุ้มค่ากับระดับความเสี่ยงที่ลดลงจึงใช้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)โดยการตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

4.21 ตารางการตอบสนองความเสี่ยงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Categgory	Risk Owner	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตราการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
									Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
ภาวะการณ์การแข่งขัน	Strategic Risk	ส่วนการตลาด	1.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	20	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	3	1	3
			2.ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	10	2. กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)	10										
					5.การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (BPR)	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยี	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			4.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	10	3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Take	ยอมรับความเสี่ยง ด้วยวิธีการติดตามจากระดับองค์กรเป็นระดับสายงาน						
			5.ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	10	4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			6.ข้อจำกัดของ พรบ. 2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว	10	รวมกับมาตรการที่ 1									
			7.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง	10	รวมกับมาตรการที่ 2									
			8.ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. RO1	10	มาตรการที่ 6-7 RO1	ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
			9.ความผันผวนราคาทองคำ RF1 สาเหตุทางอ้อม	10	มาตรการที่ 8-9 RF1	ส่วนการเงิน ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	ส่วนการเงิน	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก	50	มาตรการที่ 8 1. คิดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 4. ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	ส่วนการเงิน	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิดความเสี่ยง	3	2	6	2	1	2
			2. ค่าเงินบาท	50										
					9. การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ	ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ	Treat	ดำเนินการได้เลย						

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตราการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
									Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.	Operation Risk	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่	1.ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่	5	5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	ส่วนพัสดุฯ	Terminate	โดยการตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป เนื่องจากดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	5	5	25	3	1	3
			2.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว	30	6.ติดตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47	ส่วนพัสดุฯ	Treat	กรณีที่ผู้ชนะการเสนอราคาไม่มาทำสัญญาให้เชิญผู้เสนอราคาในลำดับถัดไปมา						
			3. ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง	15										
			4. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร	50	7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	Compliance Risk	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	1.พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง	50	15.ป้องกันการทุจริต	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1
			2.บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่	40	รวมกับมาตรการที่ 12-13									
			3. เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น สาเหตุทางอ้อม สาเหตุของRC1	10	มาตรการที่ 10	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	Compliance Risk	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	1.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น	10	10.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดในพรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1
		ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	40	11.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ หมายเหตุ: อ้างอิงคู่มือประเมินผล SE-AM หมวดที่ 7 ข้อที่ 5 กระบวนการปฏิบัติงาน	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคลและส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
					การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ หมายเหตุ: อ้างอิงคู่มือประเมินผล SE-AM หมวดที่ 7 ข้อที่ 5									
					12.ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อ	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
			3.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ	50	13.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่และส่วนบริหาร	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						
					14.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเอง และสามารถนำไปใช้ใช้การดำรงชีวิต	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						

4.22 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

สธค.ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

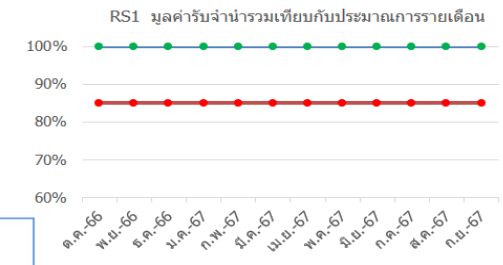
จากตารางการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) นำมาแสดงให้เห็นรายละเอียดได้ ดังนี้

<u>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)</u>

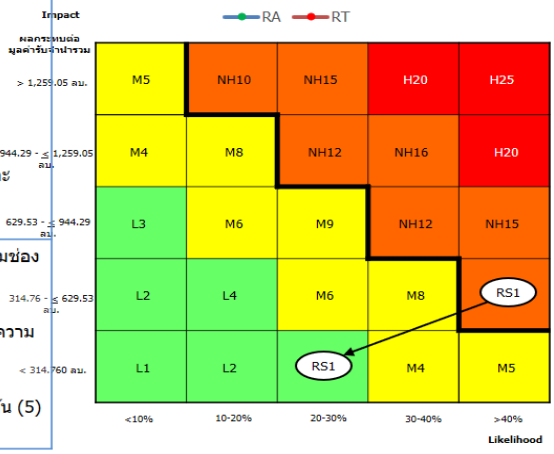
RS1 ภาวการณ์ การแข่งขัน

Risk Profile

Objective	G2.1 การสร้างมูลค่าทรัพย์จำนำ		
Risk Factor	RS1 ภาวการณ์ การแข่งขัน		
Risk Category	Strategic Risk		
Risk Owner	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล ส่วนยุทธศาสตร์ สาขา		
KRI	มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน		
RA	100%	**RT**	85%



Root Cause Analysis	1. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (20%) 2. ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%) 3. คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (10%) 4. ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (10%) 5. ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (10%) 6. ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว (10%) 7. พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง (10%) 8. ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. (10%) **สาเหตุทางอ้อม** 9. ความผันผวนราคาทองคำ (10%) **สาเหตุทางอ้อม**
Risk Response	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (1,6) 2. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง และกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น (2,3,7) 3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ (4) 4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน (5) 5. การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (3)



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย **<u>สาเหตุหลัก</u>**	20%	3×4
ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	3×4
ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	2×3
ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	2×4
ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	4×5
พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	3×4
คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) **<u>สาเหตุหลัก</u>**	10%	3×4

สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. **สาเหตุทางอ้อม**	10%	5×5
ความผันผวนราคาทองคำ **สาเหตุทางอ้อม**	10%	3×2

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

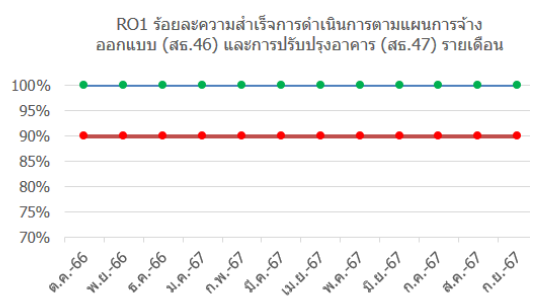
RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.

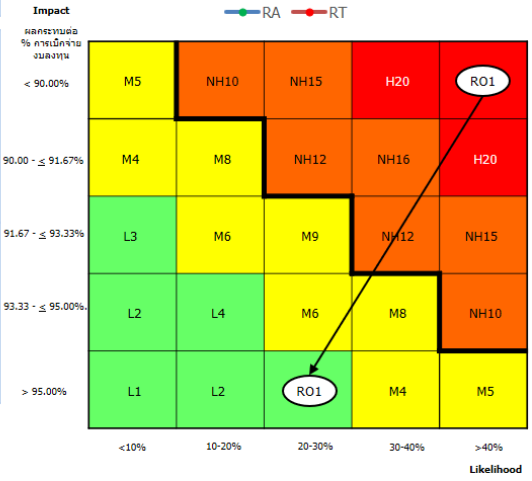
Risk Profile

5

Objective	C2.2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย		
Risk Factor	RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.		
Risk Category	Operation Risk		
Risk Owner	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่ ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล ส่วนพัสดุ		
KRI	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.47) รายเดือน		
RA	100%	**RT**	90%

Root Cause Analysis	1. ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (5%) 2. มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว (30%) 3. ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง (15%) 4. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร (50%)
Risk Response	1. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง (1)(ยุติ) 2. ติดตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47 (2,3) 3. บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 (4)





สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ **สาเหตุหลัก**	5%	3×4
มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว **สาเหตุหลัก**	30%	2×4
ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง **สาเหตุหลัก**	15%	2×4
ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร **สาเหตุหลัก**	50%	4×4

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

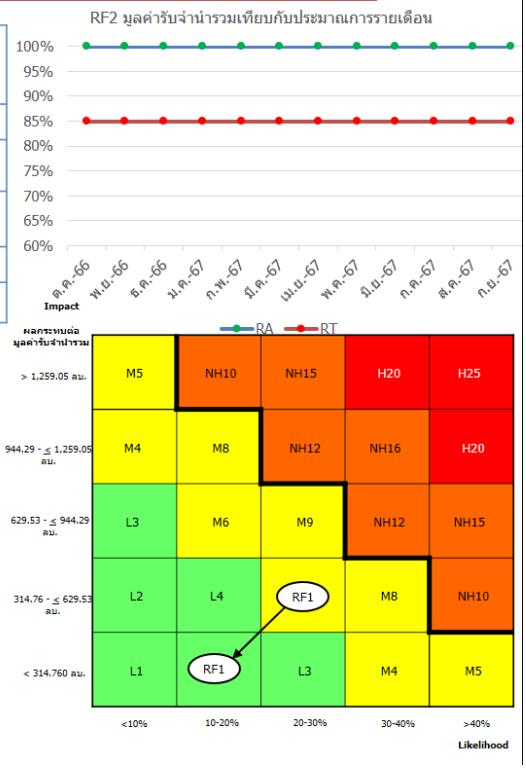
Risk Profile

6

G2.1 การสร้างมูลค่าทรัพย์จำนำ	G2.1 การสร้างมูลค่าทรัพย์จำนำ		
Risk Factor	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ		
Risk Category	Financial Risk		
Risk Owner	ส่วนการเงิน ผู้สนับสนุน ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล		
KRI	มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน		
RA	100%	**RT**	85%

Root Cause Analysis	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) 2. ค่าเงินบาท (50%)
Risk Response	1. ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 4. ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ 5. การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ

หมายเหตุ : ที่มาของการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงปานกลางก่อนบริหารอยู่ใต้เส้น Risk Boundary ซึ่งมีความสำคัญเป็นระดับองค์กร เนื่องจากราคารับจำนำเทียบกับราคาทองคำเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ลูกค้า/ประชาชนทั่วไป ตัดสินใจมาจำนำกับสธค.



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก **สาเหตุหลัก**	50%	3×4
ค่าเงินบาท **สาเหตุหลัก**	50%	3×4

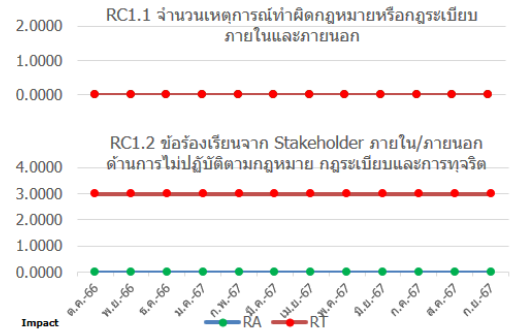
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

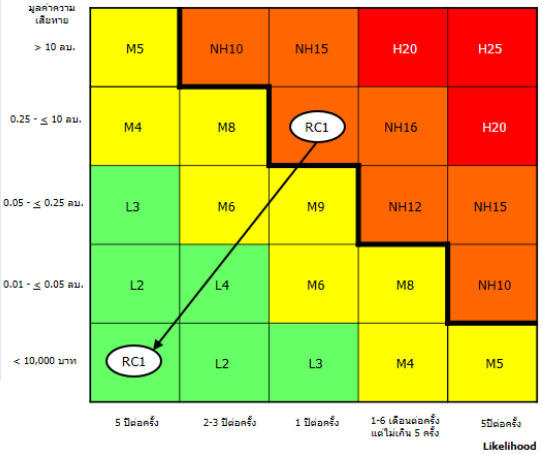
RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก

Risk Profile

7

Objective	G3 การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการ		
Risk Factor	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก		
Risk Category	Compliance Risk		
Risk Owner	ส่วนธรรมาภิบาลส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม		
KRI	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก		
RA	0	**RT**	0
KRI	ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต		
RA	0	**RT**	3
Root Cause Analysis	1. เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%) 2. ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40%) 3. สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)		
Risk Response	1. จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (1) 2. จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ และการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ (2) 3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (2) 4. จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (3) 5. จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด (3)		





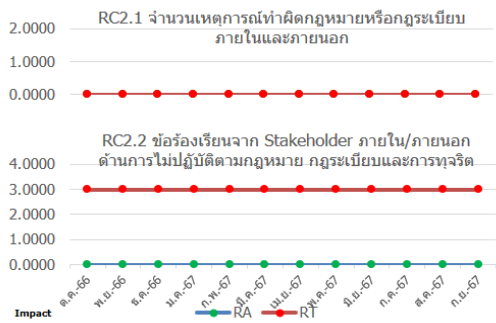
สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น **สาเหตุหลัก**	10%	1×4
ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน **สาเหตุหลัก**	40%	2×4
สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ **สาเหตุหลัก**	50%	3×4

RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)

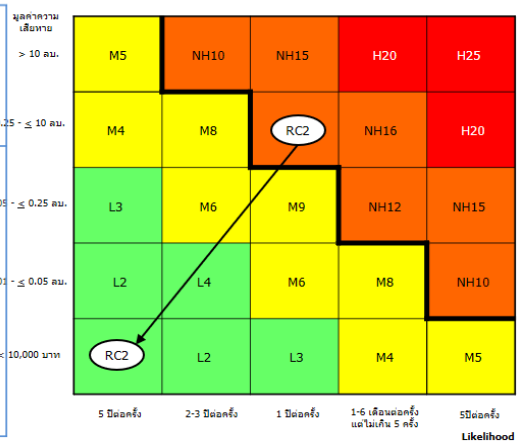
Risk Profile

8

Objective	G3 การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการ		
Risk Factor	RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)		
Risk Category	Compliance Risk		
Risk Owner	ส่วนธรรมภิบาลส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม		
KRI	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก		
RA	0	**RT**	0
KRI	ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต		
RA	0	**RT**	0



Root Cause Analysis	1. สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (ทุจริตทางตรง) (50 %) 2. การใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์หรือเพื่อกระทำการทุจริต (ทุจริตทางอ้อม) (40%) 3. เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%) สาเหตุทางอ้อม สาเหตุของ RC1
Risk Response	1. ป้องกันการทุจริต (1) 2. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (RC1 3.) 3. จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร (RC1 4.)



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ **สาเหตุหลัก**	50%	3×4
การใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์หรือเพื่อกระทำการทุจริต **สาเหตุหลัก**	40%	2×3
เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น **สาเหตุทางอ้อม** สาเหตุของ RC1	10%	1×4

4.23 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)

จากการที่ได้มีการระบุปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร และได้มีการประเมินระดับความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) ประกอบกับมีการกำหนดค่าดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator : KRI) และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ประกอบกับการประเมินค่าโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

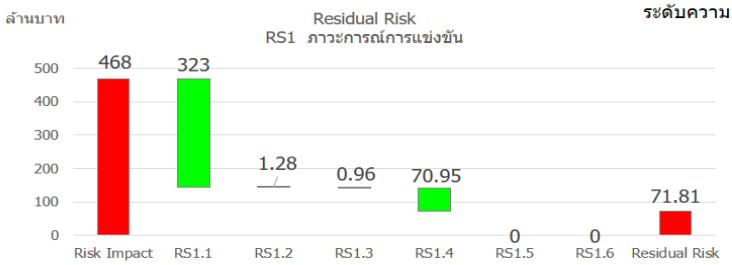
ดังนั้น จากข้อมูลของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ได้นำมาเข้าสู่การการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ซึ่งจะเป็นกรอบการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เบื้องต้นที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการต่าง ๆ โดยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพ ดังนี้

การวิเคราะห์ (Cost - Benefit)

<u>ปัจจัยเสี่ยง RS1 ภาวการณ์ การแข่งขัน</u>

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
G2.1 การสร้างมูลค่าทรัพย์จำนำ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน		
Risk Impact – ต่อมูลค่ารับจำนำรวม	468 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
RS1.1 จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	2.61 ลบ.	326 ลบ.	323 ลบ.
RS1.2 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง	46,000 บาท	1.33 ลบ.	1.28 ลบ.
RS1.3 ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ (ต่อสาขา)	412,000 บาท	1.37 ลบ.	0.96 ลบ.
RS1.4 อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	44,400 บาท	71 ลบ.	70.95 ลบ.
RS1.5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (ผลลัพธ์รวมใน RS1.1)	-	-	-
RS1.6 กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น	-	-	-
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			396.19 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			71.81 ลบ.



ปัจจัยเสี่ยง RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
C2.2 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย

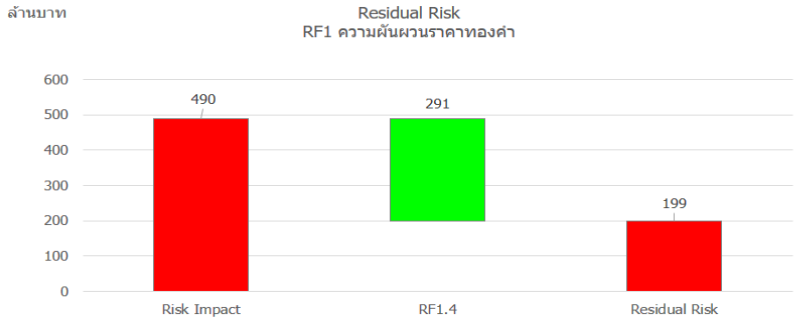
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.		
Risk Impact – ต่อยอดการเบิกจ่ายงบลงทุน	19.9 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
R01-4 การขยายสาขา (ปีละ 2 สาขา)	38.80	60 ลบ.	21.2 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			21.2 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			18.4 ลบ.



ปัจจัยเสี่ยง RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
G2.1 การสร้างมูลค่าทรัพย์จำนำ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ		
Risk Impact – ต่อมูลค่ารับจำนำรวม	490 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
RF1.4 ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	-	291 ลบ.	291 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			291 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			199 ลบ.



ปัจจัยเสี่ยง RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก และRC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
G3 การปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบทางการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)		
Risk Impact – ต่อจำนวนเหตุการณ์กระทำความผิด	ไม่พบการกระทำการทุจริตในหน่วยงาน		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
RC1.1 เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น RC1.2 ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน RC1.3 สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ RC2.1 สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (ทุจริตทางตรง) RC2.2 การใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์หรือเพื่อกระทำการทุจริต (ทุจริตทางอ้อม)	0	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่4ขององค์กรว่าด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (เชิงคุณภาพ)	สธค.ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบครบถ้วน
		Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	-
		ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)	-

สำหรับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมสอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน ในด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ด้านที่ 1 กระบวนการควบคุมภายใน ด้านที่ 2 และการติดตาม ด้านที่ 3 เพื่อประกอบการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมเพียงพอหรือไม่)

ทั้งนี้ การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Control) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้วซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุแผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผลการควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดาเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิผล แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว โดย

Benefits = การประมาณการมูลค่าของผลกระทบจากความเสี่ยงที่ลดลง เมื่อเทียบกับไม่ได้ดำเนินการใด ๆ (Ability to Mitigate Overall Risks)

Costs = การประมาณการต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดาเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

จากผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ตลอดจนวิธีการจัดการความเสี่ยง (4T) จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สามารถแสดงให้เห็นในตารางได้ ดังนี้

4.23 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด

ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวการณ์ การแข่งขัน

สาเหตุ	LH1: กลยุทธ์การตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย LH6: ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 1 จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกร่วมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.61 ล้านบาท	0 บาท	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการจัดการกับกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้และทำการตลาดตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า คิดเป็น 326 ล้านบาท	แผนและสื่อ INFOการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ร่วมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสามารถแข่งขันได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ มูลค่าเพิ่มคิดเป็น 323 ล้านบาท				

สาเหตุ	LH2: ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง LH3: คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) LH7 : พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 2 กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้นและอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง 46,000 บาท	0 บาท	ทำให้ สธค.มีตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการ 1.33 ล้านบาท	สามารถกำหนดตัวชี้วัดสาขาเพื่อเพิ่มปริมาณมูลค่ารับจำนำประเภทอื่น ได้
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้มูลค่าการรับจำนำส่งผลต่อกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	สธค.อาจจะต้องโอนความเสี่ยงเรื่องอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง ไม่สามารถจัดอบรมโดยหาวิทยากรภายในได้เอง อาจจะต้องใช้สถาบันฝึกวิชาชีพเฉพาะด้านจากหน่วยงานภายนอกอบรมและประเมินผล ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าเนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการค่าอบรมสูง			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง 1.28 ล้านบาท				

สาเหตุ	LH4: ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 3 ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานการศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนเวลาการให้บริการลูกค้า 412,000 บาท	0 บาท	ทำให้ สธค. มีหลักเกณฑ์การปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการให้บริการที่ขัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าสูงสุด 1.37 ล้านบาท	คะแนนการให้บริการและความพึงพอใจในการให้บริการเพิ่มขึ้น
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการลูกค้าให้ตรงกับสภาพแวดล้อมและสถานที่ตั้งสาขา	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Take ยอมรับด้วยการติดตามผลการดำเนินงานของสาขาที่เปิดใหม่ด้วยแผนการศึกษาการปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ				

สาเหตุ	LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 4 อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในโครงการอบรมการพัฒนาผู้ให้บริการมืออาชีพ ยกระดับการบริการด้วยใจ 44,400 บาท	0 บาท	ทำให้ สธค. มีหลักเกณฑ์การมาตรฐานการให้บริการทำให้มีมูลค่าการรับจำนำ 71 ล้านบาท	สธค. มีมาตรฐานการให้บริการและมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้น
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.อาจมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการลดลงและส่งผลให้สูญเสียรายได้การให้บริการรับจำนำเนื่องจากลูกค้าไปให้บริการของคู่แข่งได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการฝึกอบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน 70.95 ล้านบาท				

ปัจจัยเสี่ยง : RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.

สาเหตุ	LH1:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์กระบวนการเสนอราคาการจัดซื้อจัดจ้าง 0 บาท	0 บาท	สธค. เพิ่มช่องทางในการสื่อสารมากขึ้นอย่างน้อย 1 ช่องทาง	เพิ่มโอกาสทางการตลาด และสร้างการรับรู้แบรนด์
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ยุติเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ				

สาเหตุ	LH2: มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว LH3: ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นต์สัญญาจ้าง				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ.2560 0 บาท	0 บาท	สามารถดำเนินการเบิกจ่ายงบลงทุนการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร ได้ตามสัญญาจ้าง 60 ล้านบาท	ทำให้ สธค. ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับได้อย่างถูกต้องครบถ้วนมีแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีปนะสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) 21.2 ล้านบาท				

สาเหตุ	LH4: ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง 2560	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการขยายสาขาเปิดให้บริการ 38.80 ล้านบาท	0 บาท	สธค. มีสถานที่ให้บริการและสามารถเพิ่มมูลค่ารับจำนำ 60 ล้านบาท	เพิ่มโอกาสทางการตลาด และเสร้างการรับรู้แบรนด์
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเพื่อช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า และไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนการบริหารสัญญาจ้าง (การขยายสาขา) 21 .2 ล้านบาท				

ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

สาเหตุ	LH1:ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก LH2:ค่าเงินบาท				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 8 ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานการวิเคราะห์ราคาทองคำและคาดการณ์ราคาทองคำ 0 บาท	0 บาท	สามารถเพิ่มมูลค่ารับจำนำจากโมเดลราคาทองคำ 291 ล้านบาท	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์หรือปรับเพดานการรับจำนำรวมถึงการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและมีวิธีป้องกันได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุขึ้นจริง
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take		สธค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ โปรโมชั่นและการหารายได้จากการวิเคราะห์ราคาทองคำได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน 291 ล้านบาท				

ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก

สาเหตุ	LH1: เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 9 จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานจัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 0 บาท	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	ไม่พบข้อร้องเรียนหรือการกระทำผิดเป็นจำนวนเงิน	ทำให้ สธค. มีแนวทางการ/คู่มือการปฏิบัติงานที่มีตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค. เกิดการปฏิบัติงานที่มีตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่พบการกระทำความผิด				

สาเหตุ	LH2: ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 10.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มาตรการที่ 11. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานจัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน 0 บาท	0 บาท	ไม่พบข้อร้องเรียนหรือการกระทำผิดเป็นจำนวนเงิน	สธค. มีคู่มือหรือระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เข้าใจและชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงานทำให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค. ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานจัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญและแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ไม่มีต้นทุน และผลประโยชน์คุ้มค่า				

สาเหตุ	LH3: สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 12.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร มาตรการที่ 13.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานจัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร และจัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด 0 บาท	0 บาท	ไม่พบข้อร้องเรียนหรือการกระทำผิดเป็นจำนวนเงิน	สธค. มีคู่มือหรือระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เข้าใจและชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงานทำให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค. ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการจัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กรและแผนงานการจัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ไม่มีต้นทุน และผลประโยชน์คุ้มค่า				

ปัจจัยเสี่ยง : RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)

สาเหตุ	LH1: พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 14 แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงาน การป้องกันและปราบปรามการทุจริตโดยแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล 0 บาท	0 บาท	ไม่พบการกระทำผิดการทุจริต	มีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบ สอบทานและป้องกันการกระทำการทุจริต
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค.ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายการป้องกันการทุจริตและพฤติมิชอบ	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล ไม่มีต้นทุนและผลประโยชน์คุ้มค่า				

สาเหตุ	LH2: บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		**Cost**		**Benefit**	
มาตรการ	**ประเภท**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**	**เชิงปริมาณ**	**เชิงคุณภาพ**
มาตรการที่ 11. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน มาตรการที่ 12.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนงานจัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร 0 บาท	0 บาท	ไม่พบการกระทำผิดการทุจริต	มีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบสอบทานและป้องกันการกระทำการทุจริต
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค. มีแนวทางการดำเนินงานทำให้สามารถช่วยป้องกันเหตุการกระทำทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน และแผนงานการจัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ไม่มีต้นทุน และผลประโยชน์คุ้มค่า				

4.24 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2567 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2567 ทั้งสิ้น 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมายหลังบริหาร		ระดับ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
RS1	ภาวะ การณ์การแข่งขัน	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	5	2	10 ค่อนข้างสูง	3	1	3 ต่ำ
RO1	ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ. 46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	5	5	25 สูง	3	1	3 ต่ำ
RF1	ความผันผวนราคาทองคำ	ด้านการเงิน (Financial Risk)	3	2	6 ปานกลาง	2	1	2 ต่ำ
RC1	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	3	4	12 ค่อนข้างสูง	1	1	1 ต่ำ
RC2	การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	3	4	12 ค่อนข้างสูง	1	1	1 ต่ำ

4.25 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

Risk Matrix (ก่อนการบริหารความเสี่ยง)

คะแนน	ผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	<10% (1)	10 - ≤ 20% (2)	20 - ≤ 30% (3)	30 - ≤ 40% (4)	>40% (5)
5	มากกว่า 1,259.05 ล้านบาท	มากกว่า 119.61 ล้านบาท	M5	NH10	NH15	H20	RO1
4	944.29 - ≤ 1,259.05 ล้านบาท	89.71 - ≤ 119.61 ล้านบาท	M4	M8	NH12 RC1 RC2	NH16	H20
3	629.53 - ≤ 944.29 ล้านบาท	59.81 - ≤ 89.71 ล้านบาท	L3	M6	M9	NH12	NH15
2	314.76 - ≤ 629.53 ล้านบาท	29.90 - ≤ 59.81 ล้านบาท	L2	L4	RF1	M8	RS1
1	ไม่เกิน 314.76 ล้านบาท	ไม่เกิน 29.90 ล้านบาท	L1	L2	L3	M4	M5

ผลกระทบ (Impact) — ความน่าจะเป็น (Likelihood) — คะแนน

Risk Matrix (หลังการบริหารความเสี่ยง)

คะแนน	ผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวม	ผลกระทบต่อกำไรสุทธิ	<10% (1)	10 - ≤ 20% (2)	20 - ≤ 30% (3)	30 - ≤ 40% (4)	>40% (5)
5	มากกว่า 1,259.05 ล้านบาท	มากกว่า 119.61 ล้านบาท	M5	NH10	NH15	H20	H25
4	944.29 - ≤ 1,259.05 ล้านบาท	89.71 - ≤ 119.61 ล้านบาท	M4	M8	NH12	NH16	H20
3	629.53 - ≤ 944.29 ล้านบาท	59.81 - ≤ 89.71 ล้านบาท	L3	M6	M9	NH12	NH15
2	314.76 - ≤ 629.53 ล้านบาท	29.90 - ≤ 59.81 ล้านบาท	L2	L4	M6	M8	NH10
1	ไม่เกิน 314.76 ล้านบาท	ไม่เกิน 29.90 ล้านบาท	RC1 RC2	RF1	RS1 RO1	M4	M5

ผลกระทบ (Impact) — ความน่าจะเป็น (Likelihood) — คะแนน

บทที่ 5

การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยแผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้วองค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน (มีน้ำหนักของสาเหตุสูง)ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือการค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้จากนั้นพิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุเพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุทั้งนี้เมื่อสธค. ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด และนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการ สธค. พิจารณาเห็นชอบในการประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน ครั้งที่ 3 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 และคณะกรรมการอำนวยการสธค. ครั้งที่ 5 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2567

5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กรโดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้วเพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็นปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนใดบ้างซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้นขั้นตอนนี้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน

เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มิใช่ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะต้องหาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวโดยอาศัยฐานข้อมูลสถิติและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

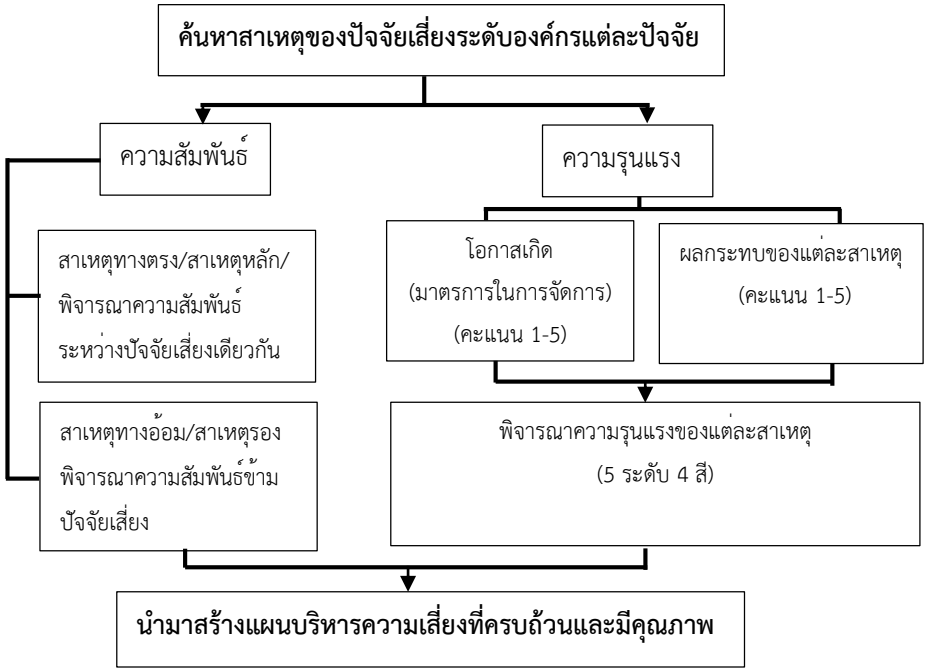
1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้วองค์จะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ

2. ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน

3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็นความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยงแสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Riskเนื่องจากเมื่อบริหารฯได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องมีระดับความรุนแรงที่ลดลง

4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

5.3 กระบวนกวนการจัดทำ Risk Correlation Map



จากแผนภาพ จะเห็นว่ากระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map จะให้ความสำคัญใน 2 มิติคือ ความสัมพันธ์และความรุนแรง ซึ่งขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map มีดังนี้

1. การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 7 ปัจจัยเสี่ยงโดยทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้นนำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริง

2. จากนั้นนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้

3. สำหรับในอีกมิติหนึ่งคือการพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวว่ามีความรุนแรงเพียงใด เกณฑ์การพิจารณา คือโอกาสเกิดของสาเหตุ (พิจารณาจากมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอหรือไม่) และผลกระทบ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด (มาตรการในการจัดการ) และผลกระทบ พิจารณาโดยให้ระดับ 5 ระดับซึ่งจะมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของ Risk Profile ขององค์กร

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1	มีมาตรการ หรือการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุ จะใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร
ระดับ 2	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
ระดับ 3	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุแต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
ระดับ 4	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าวแต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
ระดับ 5	ยังไม่มีมาตรการ หรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอ หรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้สธค. ไม่สามารถจัดการได้	

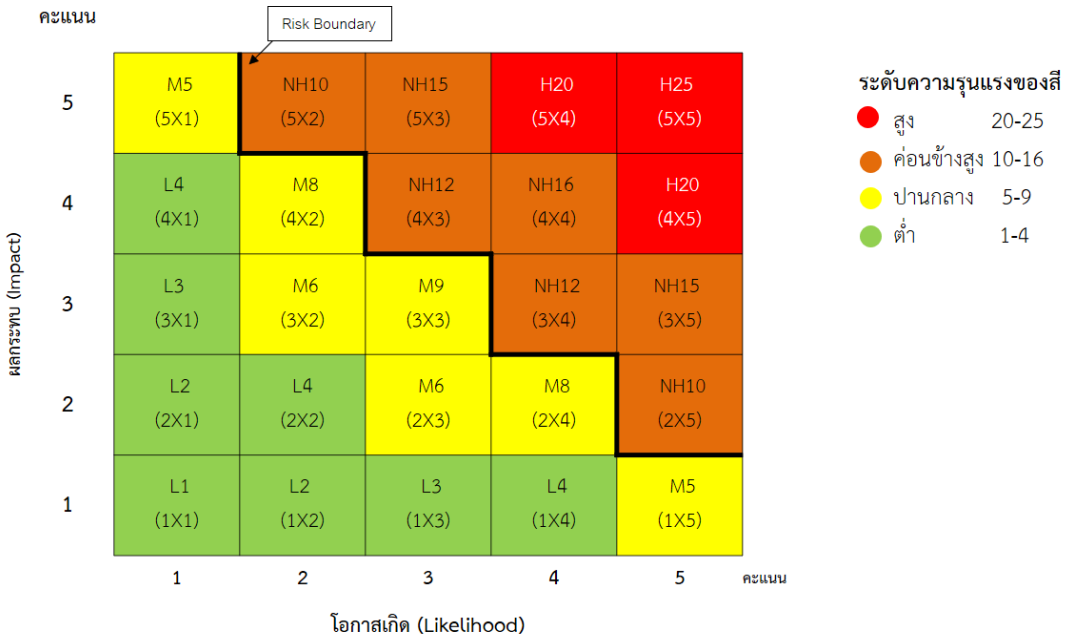
4. ทั้งนี้เมื่อสธค. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

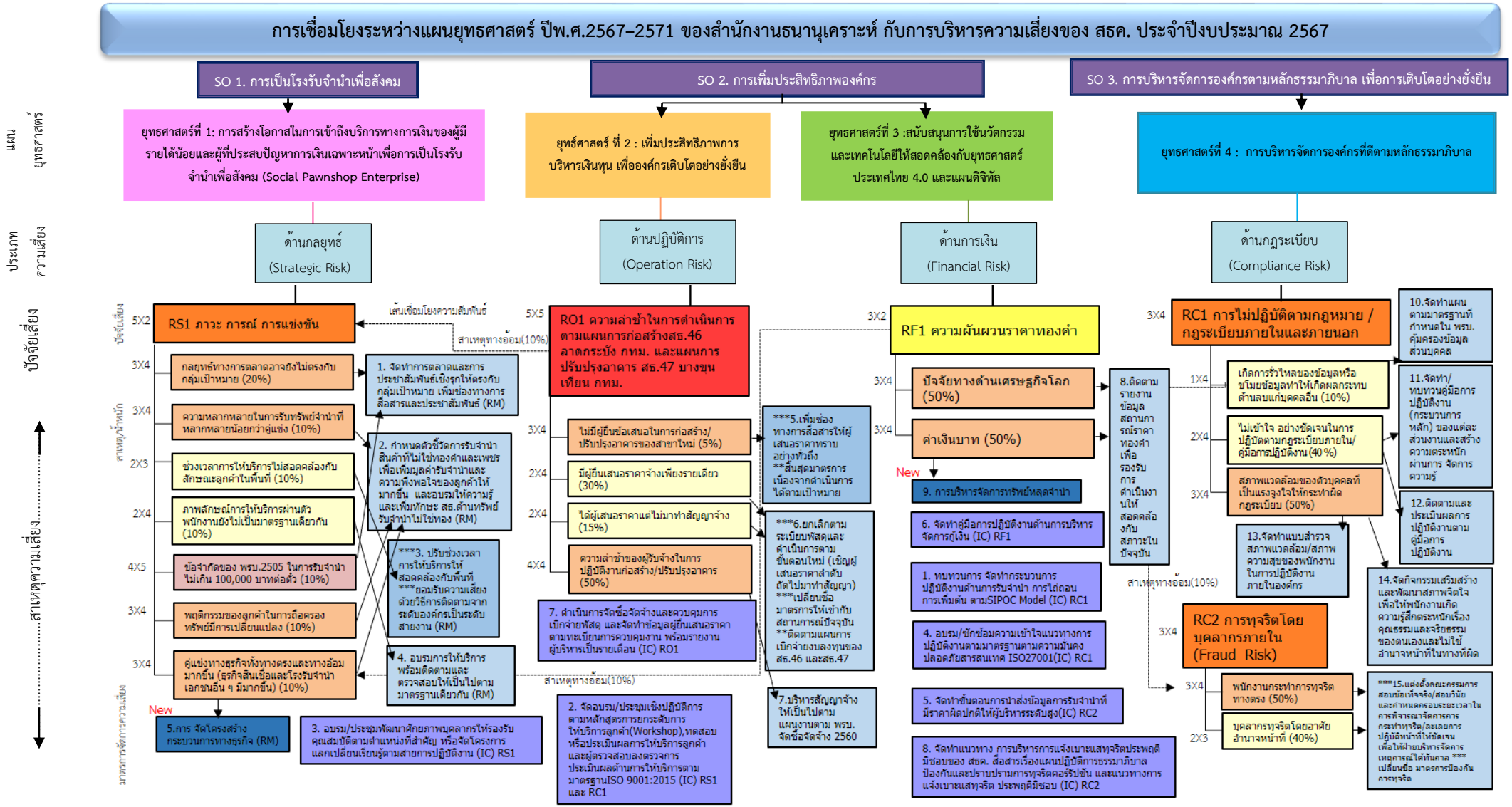
<u>การค้นหาสาเหตุและวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ</u>

จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 5 ปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้น นำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และคณะกรรมการอำนวยการสธค. เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริงแล้วสามารถสรุปได้ ดังนี้

จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยสามารถระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุหลักได้แล้วนั้นนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 5 ระดับดังนี้


คะแนน
Risk Boundary
5
4
3
2
1
M5 (5X1)
NH10 (5X2)
NH15 (5X3)
H20 (5X4)
H25 (5X5)
L4 (4X1)
M8 (4X2)
NH12 (4X3)
NH16 (4X4)
H20 (4X5)
L3 (3X1)
M6 (3X2)
M9 (3X3)
NH12 (3X4)
NH15 (3X5)
L2 (2X1)
L4 (2X2)
M6 (2X3)
M8 (2X4)
NH10 (2X5)
L1 (1X1)
L2 (1X2)
L3 (1X3)
L4 (1X4)
M5 (1X5)
ผลกระทบ (Impact)
1
2
3
4
5
คะแนน
โอกาสเกิด (Likelihood)
ระดับความรุนแรงของสี
สูง 20-25
ค่อนข้างสูง 10-16
ปานกลาง 5-9
ต่ำ 1-4

5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สธค. ประจำปีงบประมาณ 2567



5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RS1 ปัจจัยเสี่ยงภาวการณ์การแข่งขัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว น้ำหนักของสาเหตุ (10%) พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. และความผันผวนราคาทองคำ โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. ยังส่งผลกระทบต่อภาวการณ์แข่งขันดังกล่าวด้วย เนื่องจากความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง/การปรับปรุง สาขาเพื่อเปิดให้บริการใหม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สามารถขยายสาขาได้ทันคู่แข่ง จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้ และมูลค่าการรับจำนำรวม

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RO1 ปัจจัยเสี่ยงความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ น้ำหนักของสาเหตุ (5%) มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว น้ำหนักของสาเหตุ (30%) ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง น้ำหนักของสาเหตุ (15%) ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร น้ำหนักของสาเหตุ (50%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนลดลง อยู่ในระดับสูง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF1 ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก น้ำหนักของสาเหตุ (50%) ค่าเงินบาท น้ำหนักของสาเหตุ (50%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจำนำรวมลดลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อสาเหตุคู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) ของ RS1 ภาวการณ์ การแข่งขัน ทำให้มูลค่าทรัพย์รับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากการปรับราคารับจำนำ ที่ไม่สอดคล้องกับราคาตลาด

ของทองรูปพรรณ อาจทำให้ลูกค้าไม่มาใช้บริการของ สธค. หรือไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการทดแทนอื่นที่กำหนดราคาจูงใจกว่า สธค. ส่งผลให้อาจเสียโอกาสในการแข่งขัน และส่งผลต่อมูลค่ารับจำนำรวม

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RC1 ปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก ซึ่งมีสาเหตุมาจากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (40%) สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ น้ำหนักของสาเหตุ (50%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าความเสียหายทั้งตัวเงินและชื่อเสียงภาพลักษณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ สาเหตุเรื่องเกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น ของปัจจัยเสี่ยง RC1 ปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก จะส่งผลกระทบต่อสาเหตุพนักงานกระทำการทุจริตทางตรง ของปัจจัยเสี่ยง RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk) เนื่องจากเกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูล ส่งผลให้มีช่องว่างที่พนักงานสามารถกระทำการทุจริตได้

RC2 ปัจจัยเสี่ยงการการทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk) ซึ่งมีสาเหตุมาจากพนักงานกระทำการทุจริตทางตรง น้ำหนักของสาเหตุ (50%) และบุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ น้ำหนักของสาเหตุ (40%) และเกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น น้ำหนักของสาเหตุ (10%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าความเสียหายทั้งตัวเงินและชื่อเสียงภาพลักษณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567

การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้โดยเฉพาะควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นพร้อมกันดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุดและช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่โดยมีขันตอนในการจัดทำ ดังนี้

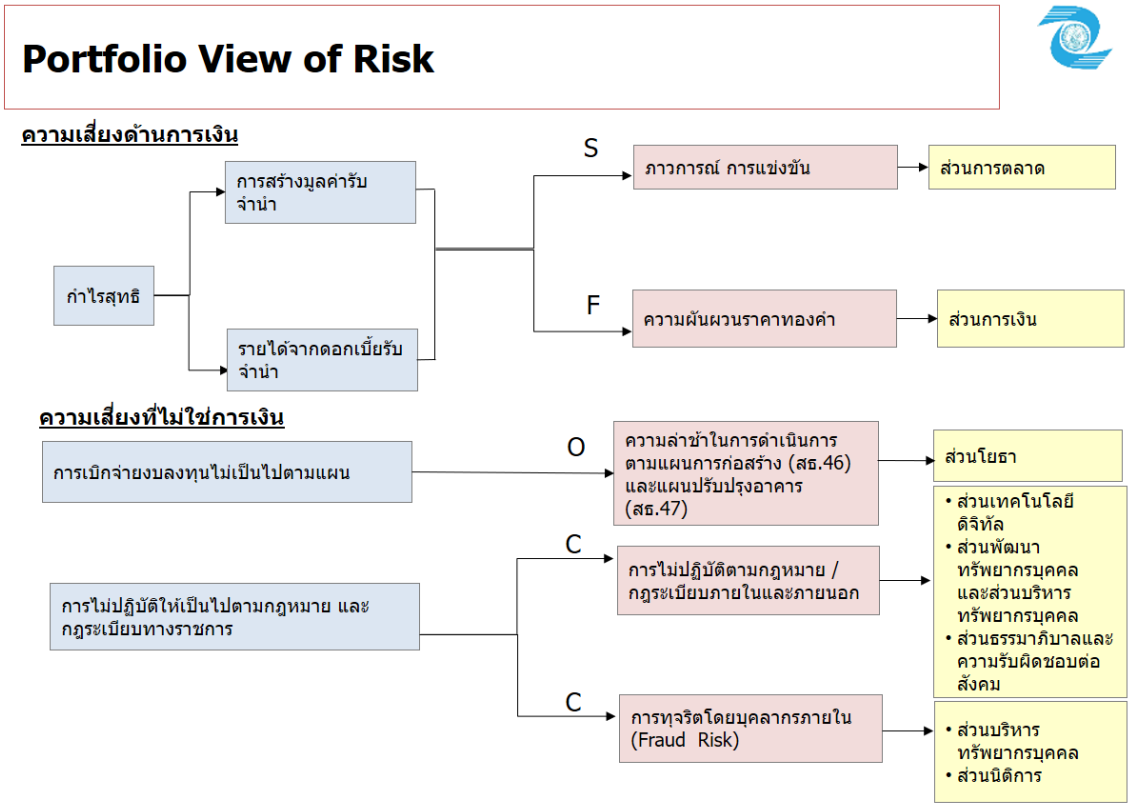
1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ สธค. ประจำปีงบประมาณ 2567 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน

2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ทุกตัวที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ทางการเงินขององค์กร

3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้งนี้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการร่วมกับ Risk Owner ในการพิจารณา Portfolio View of Risk และนำเสนอให้คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567 คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน

ครั้งที่3 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 และคณะกรรมการอำนวยการสธค. ครั้งที่ 5 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2567

5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)



5.9 Value Enhancement & Value Creation

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2567 – 2571 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงินและมิใช่การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

การประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ Economic Value Added เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan : SIP)

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือระบบ EVM คือระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วนในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนใน

กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำการประเมินหรือไม่อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดาเนินงาน (Operational Driver tree) สรุปปัจจัยขับเคลื่อนได้ดังนี้

1. การเพิ่มหน่วยจำหน่าย
2. การสร้างความผูกพันของลูกค้า
3. การเตรียมทดแทนรายได้จากผลกระทบของ Prosumer
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายทรัพย์หลุดจำนำด้วยช่องทางอื่น
6. การสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดการบริการรับจำนำ
7. การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน
8. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์
9. การมองหาตลาดแห่งใหม่
10. โอกาสใน Green Financing

5.9.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Value Creation)

จากการประเมินความสัมพันธ์ (Correlation) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุ ได้สะท้อนความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation) ซึ่งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้นำไปสู่การกำหนดสาเหตุ และผลกระทบ พร้อมกับมาตรการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อสะท้อนเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้องค์บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ต่อไป

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจเดิม

<u>ความเสี่ยงด้านการเงิน</u>

- ภาวการณ์การแข่งขัน (RS1) สธค.ต้องบริหารการจัดการโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมายจำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย ร้อยละ 80

- ความผันผวนของราคาทองคำ (RF1) ซึ่งจะมีการติดตามราคาทองคำในสถานการณ์ต่าง เพื่อจะดำเนินการปรับเพดานการรับจำนำ โดยปัจจุบันได้มีเพดานการรับจำนำในราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อไม่เกิน 26,000 บาท

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานข้างต้น เพื่อให้สะท้อนถึงรายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ ตามตัวชี้วัดและการสร้างมูลค่ารับจำนำ โดยจะส่งผลต่อกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

- การดำเนินงานความล่าช้าในการดำเนินการ ตามแผนการก่อสร้าง (สธ.46) และแผนปรับปรุงอาคาร (สธ.47) (RO1) เพื่อให้ได้ยอดการเบิกจ่ายงบลงทุน ตามตัวชี้วัด

- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก (RC1) และการทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk) (RC2)เพื่อสะท้อนไม่ให้เกิดการกระทำการทุจริต หรือการทำการทุจริตเป็นศูนย์

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจใหม่

สำนักงานธนานุเคราะห์ไม่สามารถดำเนินการหารายได้จากการดำเนินการธุรกิจอื่นใดได้ เนื่องจากว่า สธค.ยังไม่ได้รับสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคล อาทิเช่น การรับชำระค่าธรรมเนียม การดำเนินธุรกิจลิสซิ่ง หรือการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ

5.9.2 โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย โครงการขยายสาขา และโครงการขยายช่องทางการให้บริการ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่าของแต่ละโครงการ ดังนี้

1.โครงการขยายสาขา

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการรับจำนำสูง มีสถานที่ให้บริการค่อนข้างมากและเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการของภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามพื้นที่ต่างจังหวัด

วัตถุประสงค์โครงการ

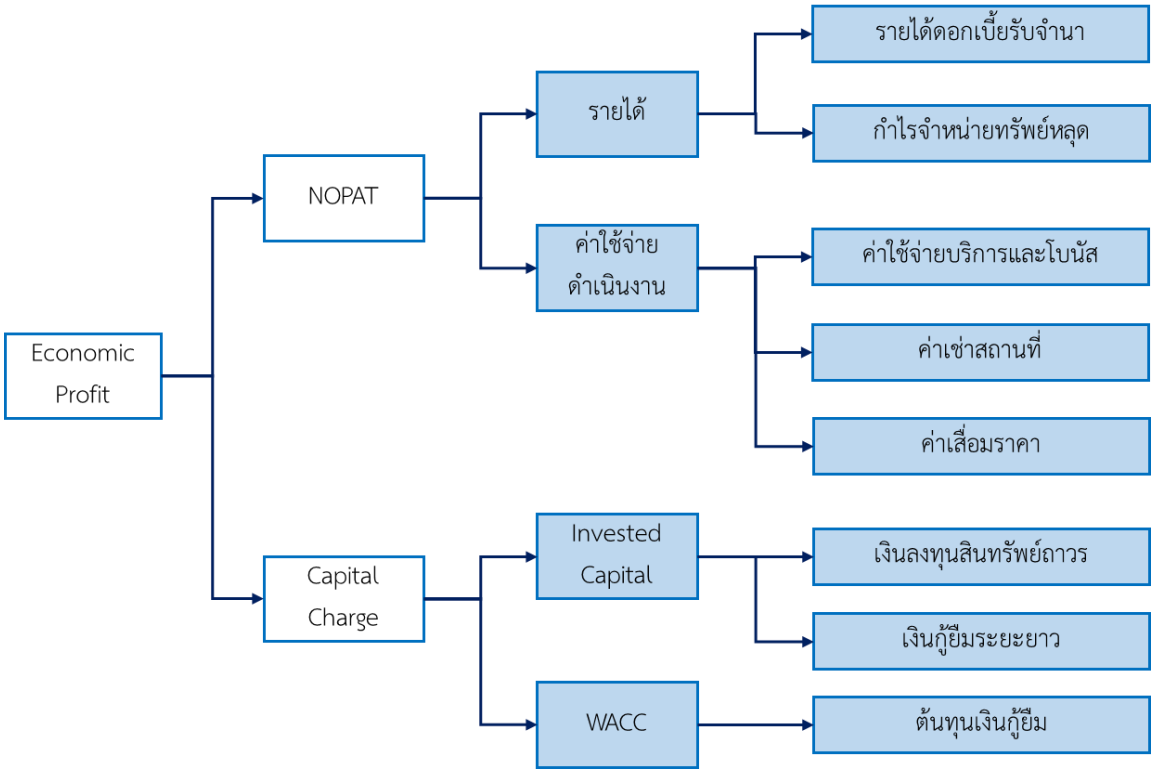
1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงรับจำนำ
2. เพื่อให้สถานธนานุเคราะห์ สามารถกระจายความช่วยเหลือไปตามภูมิภาค ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่าง ๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการดอกเบี้ยรับจำนำ และกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุด บริหารค่าใช้จ่าย และใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสาขาใหม่
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Enhancement	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจากการมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

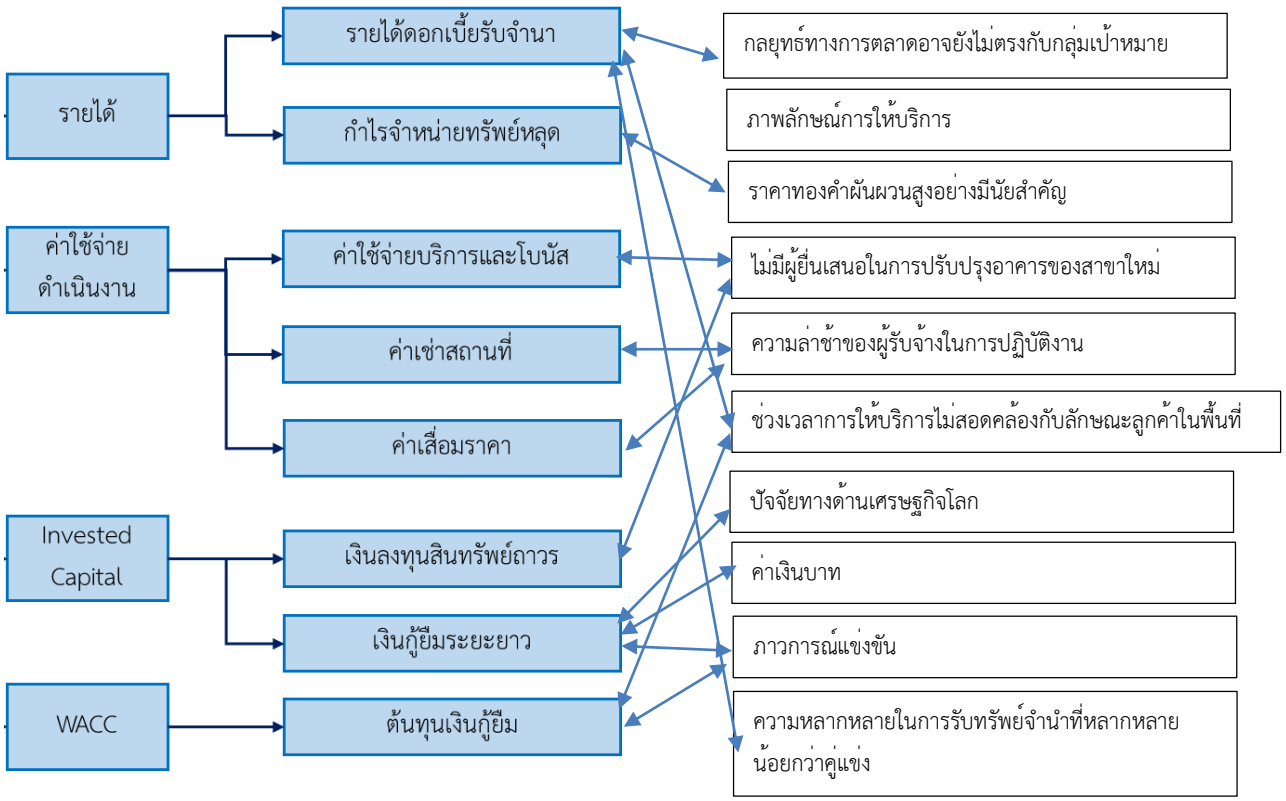
จากหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ	สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่องการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
ผลลัพธ์ต่อด้านเศรษฐกิจ	เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
ผลลัพธ์ต่อด้านสังคม	สนับสนุนเงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากร
ผลลัพธ์ต่อด้านเทคโนโลยี	พัฒนาช่องทางการเข้าถึง โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Application หรือ Internet ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของประชาชน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	บริษัทบริการเงินด่วน
ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	บริษัทพัฒนา Application
สินค้า/บริการทดแทน	ร้านทอง, Non Bank Company
การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่	ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ไม่ยาก ถ้ามีใบอนุญาต

โครงการขยายสาขา สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



5.9.3 Value Driver



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขาได้ดังนี้

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตรากำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดสูงขึ้น
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (O)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
อุปสรรค (T)	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการขยายสาขา ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจำและกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ทั้งนี้ การดำเนินการตาม “โครงการขยายสาขา” จะเป็นการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการระยะยาว (Long-term Action Plan) และความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ได้ดังนี้

<table>
<tr><th>INFRASTRUCTURE</th><td>PARTNER/NETWORK
☐กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
☐กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
☐กรมการปกครอง</td><th>OFFER</th><td>CUSTOMER RELATIONSHIP
☐กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</td><th>CUTOMER</th></tr>
<tr><td>KEY RESOURCES
☐บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับจำนำ
☐สาขา
☐วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ
☐ระบบ IT/DT</td><td>KEY ACTIVITY
☐บริการรับจำนำ
☐การจำหน่ายทรัพย์หลุด</td><td>VALUE PROPOSITION
1. อัตราดอกเบี้ย
2. วงเงิน
3. การบริการ
4. การบริการ</td><td>DISTRIBUTION CHANNEL
☐การโฆษณา
☐การตลาดทางตรง
☐การประชาสัมพันธ์
☐การขายโดยพนักงาน
☐การส่งเสริมการขาย
☐Online Platform</td><td>TARGET CUSTOMER
☐ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
☐ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวลรี่</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure
☐ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน
☐ค่าเช่าสถานที่</td><th>FINANCE</th><td colspan="2">Revenue Stream
☐รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ
☐กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุด</td></tr>
</table>

แผนปฏิบัติการระยะยาว

กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยง หรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)	
	2567	2568	2569	2570	2571				งบลงทุน	งบทำการ
กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	ระบบหรือนวัตกรรมที่สนับสนุนการให้บริการของ สธค.	-หน่วยงานพื้นที่อนุญาตให้ดำเนินการปรับปรุงอาคารล่าช้าหรือติดขัดด้วยข้อกฎหมายบางประการ -ผู้รับจ้างดำเนินการล่าช้า	สวนโยธา	-	-
								รวม	-	-

1.2 โครงการขยายช่องทางการให้บริการ

หลักการและเหตุผล

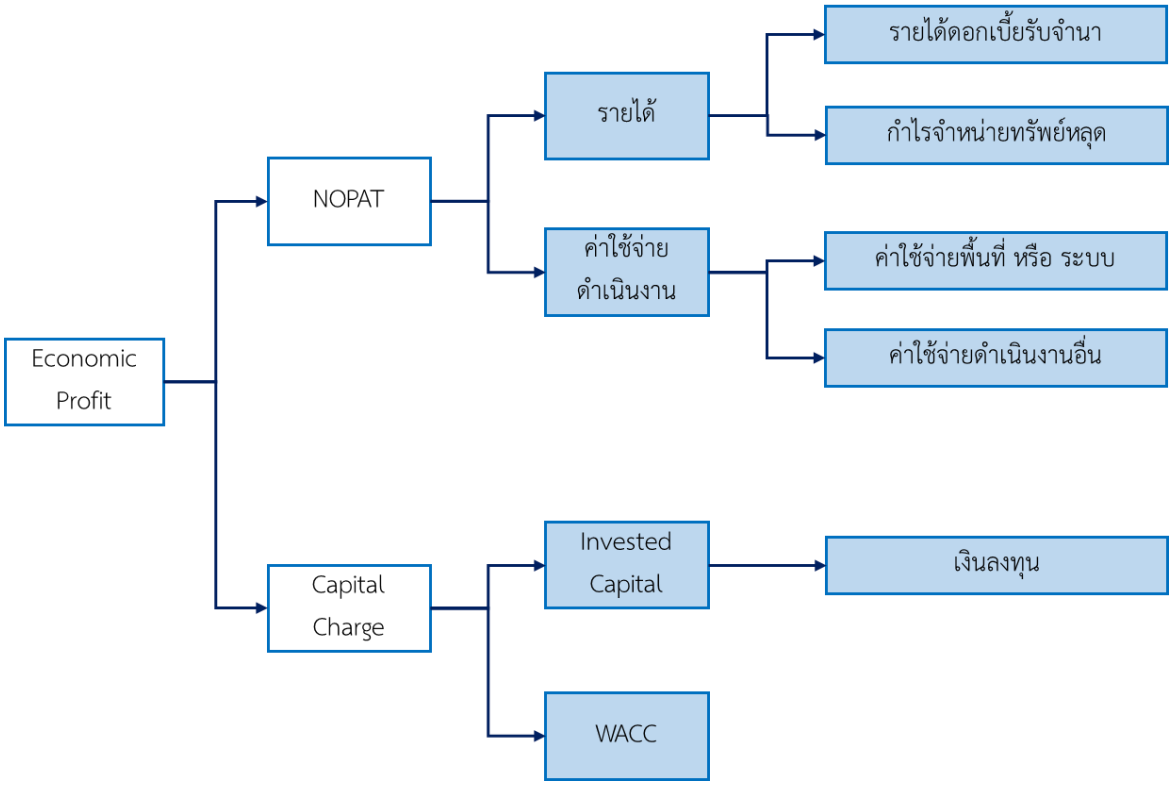
สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรมจำนำที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องพัฒนาช่องทางการให้บริการทั้งในรูปแบบสาขาและช่องทางดิจิทัลการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต่อยอดธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการดอกเบี้ยรับจำนำ และกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Creation	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ กำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจากการมีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย โดยเฉพาะช่องทาง Online Platform ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

จากหลักการและเหตุผลของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ	สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เรื่องการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
ผลลัพธ์ต่อด้านเศรษฐกิจ	เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
ผลลัพธ์ต่อด้านสังคม	สนับสนุนเงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากร
ผลลัพธ์ต่อด้านเทคโนโลยี	พัฒนาช่องทางการเข้าถึง โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Application หรือ Internet ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของประชาชน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	บริษัทบริการเงินด่วน
ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	บริษัทพัฒนา Application
สินค้า/บริการทดแทน	ร้านทอง, Non Bank Company
การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่	ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ไม่ยาก ถ้ามีใบอนุญาต

โครงการขยายช่องทางการให้บริการ สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขา ได้ดังนี้

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตรากำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดสูงขึ้น
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขัน และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (O)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิตอล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
อุปสรรค (T)	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์มาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการ ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจำและกำไรจำหน่ายทรัพย์หลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ทั้งนี้ การดำเนินการตาม “โครงการขยายช่องทางการให้บริการ” จะเป็นการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการระยะยาว (Long-term Action Plan) และความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ได้ดังนี้

<table>
<tr><th>INFRASTRUCTURE</th><td>PARTNER/NETWORK
☐คู่ความร่วมมือด้าน
☐บริษัทพัฒนา Application</td><th>OFFER</td><td>CUSTOMER RELATIONSHIP
☐กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</td><th>CUTOMER</th></tr>
<tr><td>KEY RESOURCES
☐ระบบ Network / Internet
☐Application
☐IT Security
☐บุคลากรที่เชี่ยวชาญด้าน IT</td><td>KEY ACTIVITY
☐บริการรับจำนำ
☐การจำหน่ายทรัพย์หลุด</td><td>VALUE PROPOSITION
1. อัตราดอกเบี้ย
2. วงเงิน
3. การบริการ
4. การบริการ</td><td>DISTRIBUTION CHANNEL
☐Online Platform</td><td>TARGET CUSTOMER
☐ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
☐ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวอรี่</td></tr>
<tr><td colspan="2">Cost Structure
☐ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน</td><th>FINANCE</th><td colspan="2">Revenue Stream
☐รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ
☐กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุด</td></tr>
</table>

แผนปฏิบัติการระยะยาว

กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยง หรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)	
	2566	2567	2568	2569	2570				งบลงทุน	งบทำการ
การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน	2 ระบบ/นวัตกรรม	4 ระบบ/นวัตกรรม	5 ระบบ/นวัตกรรม	5 ระบบ/นวัตกรรม	5 ระบบ/นวัตกรรม	ระบบหรือนวัตกรรมที่สนับสนุนการให้บริการของ สธค.	ระบบที่ได้รับการพัฒนาไม่ตรงความต้องการของผู้ใช้ระบบ	ส่วนพัฒนาฯ ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีฯ	-	-
								รวม	-	-

บทที่ 6

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

จากการวิเคราะห์การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ประจำปี 2567 สธค. ได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ความสามารถพิเศษ และยุทธ์ศาสตร์องค์กร ประกอบกับได้วิเคราะห์ทิศทางนโยบายองค์กร สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายขององค์กรแล้ว ทั้งนี้ ได้มีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และได้ถ่ายทอดไปสู่ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยงและผู้รับผิดชอบมาตรการ โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงได้ ดังนี้

6.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2567

ในปีงบประมาณ 2567 สธค.ยังได้เผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ต่อเนื่องจากปี 2566 ประกอบกับได้มีพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปี 2567 ประกอบรวมกัน จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีปัจจัยเสี่ยง (Corporate risk factor) สาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact)

ตารางที่ 8 แสดงปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2567

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SO 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RS1 ภาวะ การณ์การแข่งขัน ประเภท : ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)	1.กลยุทธ์การตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (20%)	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา
			2.ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%)	2. กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชร เพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
			3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (10%)	New 5. การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ BPR	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล
			4.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (10%)	3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา/สหภาพแรงงาน
			5.ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (10%)	4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
			6.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตั๋ว (10%)	รวมกับมาตรการที่ 1	ไม่มี
			7.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง (10%)	รวมกับมาตรการที่ 2	ไม่มี
			8.ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. สาเหตุทางอ้อม	ปัจจัยเสี่ยง RO1	
			9.ความผันผวนราคาทองคำ สาเหตุทางอ้อม	ปัจจัยเสี่ยง RF1	
ยุทธ์ศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	SO 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. <u>ประเภท</u> :ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) <u>ก่อนบริหาร</u> 5X5 =25 สูง (สีแดง) <u>เป้าหมาย</u> 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)	1.ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (5%)	เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง <u>ยุติมาตรการ</u>	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ
			2.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว (30%)	6.ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ
			3.ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง (15%)		
			4.ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร (50%)	7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนการเงิน

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	SO 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ ประเภท :ด้านการเงิน (Financial Risk) ก่อนบริหาร 3X2 =6 ปานกลาง (สีเหลือง) เป้าหมาย 2X1 =2 ต่ำ (สีเขียว)	1.ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%)	8.ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการเงิน ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
			2.ค่าเงินบาท (50%)	9. การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก ประเภท :ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)	1.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%)	10.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนนิติการ,ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม , ส่วนพัสดุและยานพาหนะ ,ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ,ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
			2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40%)	11.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล
				12.ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : กลุ่มงานตรวจสอบภายในและส่วนนิติการ
			3.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)	13.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน
				14.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ทุกหน่วยมีส่วนสนับสนุน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk) ประเภท :ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) <u>ก่อนบริหาร</u> 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) <u>เป้าหมาย</u> 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)	1.พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง (50%)	15.ป้องกันการทุจริต	ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนนิติการ
			2.บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (40%)	รวมกับมาตรการที่ 11-12	
			3.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%)	สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง RC1	

จากตารางการสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีทั้งหมด **5 ปัจจัยเสี่ยง 15 มาตรการ** โดยแต่ละปัจจัยมีสาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) มาจากอะไร ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรด้านใด และมีหน่วยงานใดเป็นหลัก ประกอบกับมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้มีส่วนงานต่าง ๆ กำกับการจัดการของแต่ละมาตรการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง15 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (20%)
ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (10%)
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
7. Risk Appetite : 100%
8. Risk Tolerance : 85%
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567 Q1 ต.ค.	Q1 พ.ย.	Q1 ธ.ค.	Q2 ม.ค.	Q2 ก.พ.	Q2 มี.ค.	Q3 เม.ย.	Q3 พ.ค.	Q3 มิ.ย.	Q4 ก.ค.	Q4 ส.ค.	Q4 ก.ย.	16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 70 คะแนน																		
การทำการตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	50	Plan	4	8	12	16	20	25	28	32	36	40	44	50	28	อยู่ระหว่างตามแผน BU		
		Actual																
ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขาBU	10	Plan				3			6			10			6	ติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผน BU เป็นรายเดือน		
		Actual														และลงข้อมูลในระบบศูนย์ปฏิบัติการ OC		
สรุปผลการดำเนินงานและรายงานเสนอคณะอนุกรรมการฯ	10	Plan				3			6			10			6	ดำเนินการรายงานผลการดำเนินงาน BU ต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด		
		Actual														เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2567 มติรับทราบเรียบร้อยแล้ว		
เพิ่มช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 30 คะแนน																และนำข้อเสนอแนะจากคณะอนุกรรมการไปดำเนินการต่อไป		
กิจกรรมของขวัญปีใหม่ 300,000 บาท																		
- ขออนุมัติรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะและกำหนดราคากลาง	5	Plan			1.67													
"จัดซื้อของที่ระลึกปีใหม่และกิจกรรมของสำนักงานธนานุเคราะห์"		Actual																
- ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง						3.34												
- ดำเนินการตามสัญญาจ้าง และดำเนินการติดตามการจ้าง							5								5.00	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหาร																		
- จัดทำขอบเขตการจ้างประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ จำนวน 2 ช่อง ,	5	Plan			0.4	0.8	1.2											
จัดทำ SHOT CLIP ประชาสัมพันธ์องค์กร เผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์		Actual																
งบฯ 500,000 บาท																		
- ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง							1.6	2	2.4									
- ดำเนินการตามสัญญาจ้าง และดำเนินการติดตามการจ้าง									2.8	3.2	3.6	4	4.4	5	2.80	อยู่ระหว่างแก้ไขขอบเขตการจ้าง		
พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหาร																		
- จัดทำขอบเขตการจ้างบริหารจัดการสื่อออนไลน์ จัดทำการตลาดและ	5	Plan	0.35	0.7														
ประชาสัมพันธ์ออนไลน์ (facebook) (ภายใต้วงเงิน 500,000 บาท)		Actual																
- ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง				1.05	1.4													
ยกเลิกกิจกรรม นำงบประมาณไปใช้กิจกรรมโครงการสร้างวินัยการออม																		
- โครงการวินัยการออมกับสธค.						1.75	2.1	2.45	2.8	3.15	3.5	3.85	4.2	5	2.80	อยู่ระหว่างดำเนินการตามระเบียบพัสดุ		
- จัดทำขอบเขตการจ้างประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุ งบฯ 1,000,000 บาท	15	Plan	1.05	2.1	3.15													
		Actual																
- ดำเนินการตามระเบียบพัสดุ พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง					4.2	5.25	6.3											
- ดำเนินการตามสัญญาจ้าง และดำเนินการติดตามการจ้าง							7.35	9.45	10.5	11.55	12.6	13.65	14.7	15	10.50	ผู้เสนอราคายื่นเอกสารไม่ครบถ้วน จึงยกเลิกตามกระบวนการพัสดุ และมีการทบทวนระยะเวลา		
พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหาร																ขอบเขตการจ้างเพื่อดำเนินการตามระเบียบพัสดุอีกครั้ง (วิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ e-Bidding ใหม่อีกครั้ง)		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													61.10			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ เสร็จตามกำหนด
ยังไม่ดำเนินการ เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

ผู้รายงาน นายสายชล ถนอมรอด
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน 2 พฤษภาคม 2567

เป้าหมายรายเดือน	61.10
ผลงานรายเดือน	61.10
คิดเป็นร้อยละ	100

2. จัดอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง และกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk	7. Risk Appetite : 100%
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ความหลากหลายในการรับทรัพย์จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%) คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น	8. Risk Tolerance : 85%
(ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (20%) พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง (10%)	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - มิ.ย.67
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 2 จัดอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง และกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำ	11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)
และเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น	

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1. ขออนุมัติหลักการโครงการ	20	Plan				10	20								20	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
		Actual																
2. ดำเนินการตามแผนงานโครงการ	40	Plan					14	28	40						40	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
		Actual																
3. ประเมินผลการอบรม	20	Plan							10	20					10	อยู่ระหว่างรวบรวมการประเมินผล		
		Actual																
4. นำเสนอผู้อำนวยการ	20	Plan								10	20							
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													70			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

ผู้รายงาน	นางสาวสายรุ้ง มูลดี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-67

เป้าหมายรายเดือน	70
ผลงานรายเดือน	70
คิดเป็นร้อยละ	100

3. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk	7. Risk Appetite : 100%
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (20%)	8. Risk Tolerance : 85%
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ค.67
	11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมหลัก																		
1. คัดเลือกสถานธนานุเคราะห์ ที่มีช่วงเวลาการให้บริการ	20	Plan	7	14	20										20			
ไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่		Actual																
2. จัดทำแผนงาน/โครงการเปิดสถานธนานุเคราะห์	20	Plan			10	20									20			
นอกเวลาราชการ		Actual																
3. ขออนุมัติแผนงาน/โครงการเปิดสถานธนานุเคราะห์	10	Plan				5	10								10	ในวันเสาร์ที่ 27 ม.ค.67 ลงพื้นที่สำรวจช่วงเวลาการเปิดให้บริการของสธ. 41		
นอกเวลาราชการ		Actual														(จังหวัดชลบุรี) สรุปรายงานผลให้ผอ.ทราบแล้ว มีเกษียณสั่งการให้ปรับเป็น		
																ระดับสายงานผลลัพธ์ของการสำรวจ ประชากรจำนวน 100 คน		
																1.ประชาชนไม่รู้จักสธค.คิดเป็น 67 คน		
																2.ประชาชนไม่เคยมาใช้บริการ คิดเป็น 95 คน		
																3.ในอนาคตจะมาใช้สธ.41 คิดเป็น 49 คน		
																4.ช่วงเวลาที่สะดวกจันทร์-ศุกร์ 08.00-16.30น. คิดเป็น 52 คน		
4. ยกเลิก ดำเนินการทดลองการเปิดสถานธนานุเคราะห์	40	Plan						14	28	40					28	ดำเนินปรับกิจกรรม จากความเสี่ยงองค์กรเป็นระดับสาขา ทั้งนี้		
นอกเวลาราชการ ระยะเวลา 3 เดือน		Actual														ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการติดต่อประสานงานให้สาขา 41		
ปรับเป็น ให้สาขา41 จัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพสาขา																ดำเนินการตามแผนธุรกิจของสาขาและได้ให้คำแนะนำเพื่อปิด gap จากผลการสำรวจ		
																และติดตามการดำเนินงานให้สาขา 41 ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงาน		
																กำหนด โดยวัดผล ดังนี้ ผลสะสมตั้งแต่เดือนต.ค.66 - มี.ค.67		
5. ยกเลิก สรุปผลการเปิดสถานธนานุเคราะห์ นอกเวลาราชการ	10	Plan									5	10			0	1.มูลค่ารับจำนำรวม เท่ากับ 42,829,600 บาท เทียบคะแนนระดับ 1		
ระยะเวลา 3 เดือน ต่อผู้อำนวยการ		Actual														2.การควบคุมค่าใช้จ่าย เท่ากับร้อยละ 153.78 เทียบคะแนนระดับ 5		
ปรับเป็น สรุปและรายงานผล																3.การพัฒนาประสิทธิภาพรายสาขา (BU) จำนวนตั๋วรับจำนำต่อพนักงาน		
																เท่ากับ 2,279 ฉบับ เทียบคะแนนระดับ 5		
																4.ผลการสำรวจความพึงพอใจของสาขา (การรับรู้) อยู่ระหว่างดำเนินการ		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													78			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด
ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	78
ผลงานรายเดือน	78
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน นายศุภชาติ กันควร
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน 2-พ.ค.-67

4. อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (10%)
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 อบรมการให้บริการพร้อมติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
7. Risk Appetite : 100%
8. Risk Tolerance : 85%
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567 Q1 ต.ค.	Q1 พ.ย.	Q1 ธ.ค.	Q2 ม.ค.	Q2 ก.พ.	Q2 มี.ค.	Q3 เม.ย.	Q3 พ.ค.	Q3 มิ.ย.	Q4 ก.ค.	Q4 ส.ค.	Q4 ก.ย.	16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
1. ขออนุมัติหลักการโครงการ	10	Plan			5	10									10	ดำเนินการขออนุมัติโครงการเรียบร้อยแล้ว		
		Actual																
2. ดำเนินการตามแผนงานโครงการ	20	Plan				10	20								20	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
		Actual																
3. ประเมินผลการอบรม	5	Plan					5								5	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
		Actual																
4. ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	20	Plan					10	20							20	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
ของสถานธนานุเคราะห์		Actual																
5. นำเสนอผู้อำนวยการ	5	Plan						2.5	5						3	อยู่ระหว่างดำเนินการหารือกับผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ		
		Actual														หรือผู้ตรวจภายใน ก่อนจะนำเสนอแนวทางการเข้าตรวจและ		
																ติดตามประเมินผลทั้งนี้จะเร่งดำเนินการสรุปผลให้แล้วเสร็จโดยเร็ว		
6. ดำเนินการตามกระบวนการให้บริการ	20	Plan								5	10	15	20					
		Actual																
7. ติดตามผลการปฏิบัติตามกระบวนการ	10	Plan												10				
		Actual																
8. นำเสนอผู้อำนวยการ	10	Plan												10				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													58			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด
ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	60
ผลงานรายเดือน	58
คิดเป็นร้อยละ	96.666667

ผู้รายงาน	นางสาวสายรุ้ง มูลดี
ตำแหน่ง	ดการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุค
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-67

5. การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk	9. Risk Appetite : 100%
3. สาเหตุและน้ำหนัก : คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (20%)	10. Risk Tolerance : 85%
4. วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนารูปแบบและยกระดับการให้บริการของธุรกิจโรงรับจำนำ 5. เป้าหมาย : มีระบบต้นแบบกระบวนการรับจำนำผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ	11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม	12 ระยะเวลาดำเนินการ : เม.ย.67 - ก.ย.67
7. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 5 การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ	13. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)
**ตามบันทึกข้อตกลงและตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ เห็นชอบเมื่อวันที่ 26 เม.ย.67	

14.กิจกรรมหลัก	15.การถ่วงน้ำหนัก %	16.Plan และ Actual	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												18.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/อุปสรรค	21.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
ค่าเกณฑ์ ระดับ 1	40	Plan					20	40							40			
การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินแผนการพัฒนาระบบดิจิทัล และแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือที่ผ่านมา เพื่อสร้างประโยชน์เชิงสังคม/หรือธุรกิจเชิงพาณิชย์ในรูปแบบใหม่ๆ และทบทวน/จัดทำแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ รวมทั้งมีการระบุเป้าหมายในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ของแผนงานอย่าง															มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินแผนการพัฒนาระบบดิจิทัล และแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือที่ผ่านมา เพื่อขอข้อสังเกตจากผู้ประเมินก่อนดำเนินการต่อไป รองผู้อำนวยการผู้จัดการฝ่ายเทคโนฯ และผู้เกี่ยวข้องเดินทางไปสำรวจที่ทำการไปรษณีย์ สาขาบางซื่อ และสาขาดอนเมือง		
ค่าเกณฑ์ ระดับ 2	30	Plan							7.5	15	22.5	30			15			
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 1 และสามารถดำเนินการตามแผนการพัฒนาระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือ ประจำปีบัญชี 2567 คิดเป็นร้อยละ 100																		
ค่าเกณฑ์ ระดับ 3	20	Plan								7	14	20						
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 2 และมีการศึกษาวิเคราะห์ถึงประเด็นปรับปรุง 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1. การเปิดจุดบริการรับจำนำที่สาขาพันธมิตร 2. การปรับปรุงกระบวนการรับจำนำ 3. การจัดหาที่เก็บทรัพย์นอกโรงรับจำนำ 4. การศึกษาการใช้ตัวแทนในธุรกิจรับจำนำ โดยทำการศึกษาถึงแนวทางการดำเนินงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังในกรณีที่ พ.ร.บ. โรงรับจำนำ 2505ยังไม่ได้รับการอนุมัติปรับปรุงแก้ไข																	
ค่าเกณฑ์ ระดับ 4	5	Plan									1.7	3.4	5					
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 3 และดำเนินงานตามผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ครบถ้วน																		
ค่าเกณฑ์ ระดับ 5	5	Plan										1.7	3.4	5				
ผ่านเกณฑ์วัดระดับ 4 และมีระบบต้นแบบกระบวนการรับจำนำผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 1 ระบบ																		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													55.00			

หมายเหตุ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จตามกำหนด	ผู้รายงาน นายอิทธิพล วรรณสาย
	ยังไม่ดำเนินการ	เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด	ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนยุทธศาสตร์ฯ
			วัน/เดือน/ปีที่รายงาน 2 พ.ค. 2567
		เป้าหมายรายเดือน	47.50
		ผลงานรายเดือน	55.00
		คิดเป็นร้อยละ	115.789

6. ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง สธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.	6. ตัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk	ตามแผนการก่อสร้าง (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.47) เทียบกับประมาณการ
3. สาเหตุและน้ำหนัก : มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงรายเดียว (30%) ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาทำสัญญาจ้าง (15%)	7. Risk Appetite : 100%
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา	8. Risk Tolerance : 90%
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 6 ติดตามแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ
เปลี่ยนชื่อมาตรการให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน มติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการเห็นชอบ เมื่อวันที่ 26 เมษายน 2567	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
	11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3				Q4					
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
การจ้างก่อสร้าง สธ.46 ลาดกระบัง กทม.																		
1. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 1 กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา	10	Plan	5	10											10	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เรียบร้อยแล้ว		
หรือมีผู้ยื่นเสนอราคารายเดียว (ครั้งที่ 1)		Actual														ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding)		
ทำการยกเลิกประกาศประกวดราคา เพื่อประกาศประกวดราคาครั้งที่ 2																		
2. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 2 กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา	10	Plan		5	10										10	ลงนามในสัญญาจ้างของสธ.46 ลงนาม 30 พฤศจิกายน 2566		
หรือมีผู้ยื่นเสนอราคารายเดียว (ครั้งที่ 2) ทำการยกเลิกประกาศประกวดราคา		Actual																
เพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก																		
3. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา	10	Plan			5	10									10			
ทำการยกเลิกการจ้างโดยวิธีคัดเลือก และจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง		Actual																
4. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง	10	Plan				5	10								10			
		Actual																
5. เบิกจ่ายตามแผนเบิกจ่ายงบลงทุนก่อสร้าง สธ.46	10	Plan						1.7	3.4	5.1	6.8	8.5	10		6.8	เบิกจ่ายงวด 4 เรียบร้อยแล้ว		
		Actual						งวด 1	งวด 2	งวด 3	งวด 4	งวด 5	งวด					
แผนการจ้างปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.																		
1. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 1 กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา หรือมีผู้ยื่นเสนอ	10	Plan	5	10											10	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เรียบร้อยแล้ว		
ราคารายเดียว(ครั้งที่ 1) ทำการยกเลิกประกาศประกวดราคา		Actual														ด้วยวิธีประกวดราคาอิเล็กทรอนิกส์ (e-bidding)		
เพื่อประกาศประกวดราคาครั้งที่ 2																		
2. ประกาศเชิญชวน ครั้งที่ 2 กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา หรือ	10	Plan		5	10										10	ลงนามในสัญญาจ้างของสธ.47 ลงนามวันที่ 7 ธันวาคม 2566		
มีผู้ยื่นเสนอราคารายเดียว (ครั้งที่ 2) ทำการยกเลิกประกาศประกวดราคา		Actual																
เพื่อดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก																		
3. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีคัดเลือก กรณีไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอราคา	10	Plan			5	10									10			
ทำการยกเลิกการจ้างโดยวิธีคัดเลือก และจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง		Actual																
4. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีเฉพาะเจาะจง	10	Plan				5	10								10			
		Actual																
5. เบิกจ่ายตามแผนเบิกจ่ายงบลงทุนก่อสร้าง สธ.47	10	Plan						1.7	3.4	5.1	6.8	8.5	10		6.8	เบิกจ่ายงวด 4 เรียบร้อยแล้ว		
		Actual						งวด 1	งวด 2	งวด 3	งวด 4	งวด 5	งวด					
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													93.6			

หมายเหตุ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จตามกำหนด	
	ยังไม่ดำเนินการ	เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด	

เป้าหมายรายเดือน	86.8
ผลงานรายเดือน	93.6
คิดเป็นร้อยละ	107.834

ผู้รายงาน	นางสาวอรวิตา อำรุงจิตชัย
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนพัสดุและยานพาหนะ
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-67

7. บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง 2560

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง สธ.46 ตาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม.
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร (50%)
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.47) เทียบกับประมาณการ
7. Risk Appetite : 100%
8. Risk Tolerance : 90%
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1.ก่อสร้างสถานธนานุเคราะห์ 46																		
1.1 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 1	15	Plan				7.5	15								15	- ผู้รับจ้างส่งมอบงวดงานที่ 1 เรียบร้อยแล้ว		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 1 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 6 ก.พ.67		
1.2 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 2	10	Plan					5	10							10	- ส่งงวดงานที่ 2 เมื่อวันที่ 22 ก.พ.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 27 ก.พ.67		
1.3 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 3	5	Plan						2.5	5						5	- ส่งงวดงานที่ 3 เมื่อวันที่ 7 มี.ค.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 3 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 11 มี.ค.67		
1.4 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 4	5	Plan							2.5	5					5	- ส่งงวดงานที่ 4 เมื่อวันที่ 3 เม.ย.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 4 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 5 เม.ย.67		
1.5 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 5	5	Plan								2.5	5				2	- อยู่ระหว่างดำเนินการ งวดที่ 5		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
1.6 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 6	5	Plan									2.5	5						
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
1.7 ติดตาม ควบคุมงานก่อสร้าง งวดงานที่ 7	5	Plan										2.5	5					
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
2.ปรับปรุงสถานธนานุเคราะห์ 47																		
2.1 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 1	15	Plan				7.5	15								15	- ส่งงวดงานที่ 1 เมื่อวันที่ 25 ม.ค.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 1 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 31 ม.ค.67		
2.2 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 2	10	Plan					5	10							10	- ส่งงวดงานที่ 2 เมื่อวันที่ 20 ก.พ.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 2 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 ก.พ.67		
2.3 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 3	5	Plan						2.5	5						5	- ส่งงวดงานที่ 3 เมื่อวันที่ 19 มี.ค.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 3 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 มี.ค.67		
2.4 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 4	5	Plan							2.5	5					5	- ส่งงวดงานที่ 4 เมื่อวันที่ 28 มี.ค.67		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual														ตรวจงานงวดที่ 4 เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 1 เม.ย.67		
2.5 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 5	5	Plan								2.5	5				2	- อยู่ระหว่างดำเนินการ งวดที่ 5		
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
2.6 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 6	5	Plan									2.5	5						
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
2.7 ติดตาม ควบคุมงานปรับปรุง งวดงานที่ 7	5	Plan										2.5	5					
และ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุ		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													74			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด
ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	65
ผลงานรายเดือน	74
คิดเป็นร้อยละ	113.84615

ผู้รายงาน นายนพดล ยิ้มใจ
ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนโยธาฯ
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน 8-พ.ค.-67

8. ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน

1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Financial Risk	7. Risk Appetite : 100%
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) และค่าเงินบาท (50%)	8. Risk Tolerance : 85%
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการเงิน
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 8 ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
เกี่ยวกับ 1.ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2.ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 3.ทบทวนกระบวนการจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ	11.ก่อนบริหาร 3X2 =6 ปานกลาง (สีเหลือง) เป้าหมาย 2X1 =2 ต่ำ (สีเขียว)
4.ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567 Q1 ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	Q2 ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	Q3 เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	Q4 ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
1. ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อราคาทองคำ และ	45	Plan	3.75	7.5	11.25	15	18.75	22.5	26.25	30	33.75	37.5	41.25	45	26.25	1.ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินราคาทองคำผันผวน		
จัดทำฐานข้อมูล ประกอบเครื่องมือการวิเคราะห์ราคาทอง		Actual														ประจำปีงบประมาณ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อให้มีโครงสร้างและ		
เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินนโยบายการปรับ																บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน/คณะทำงานฯ เพื่อให้ทำงานเป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง		
อัตราการรับจำนำของผู้บริหาร และทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้อง																และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงจากราคาทองคำผันผวนได้		
กับราคาทองคำ																2.นำเสนอเรื่องหลักการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวน		
																ของราคาทองคำ ประจำปีงบประมาณ 2567 ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติแล้ว		
																ตามหนังสือที่ พม 5201.93/1505 ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2566 เพื่อเป็นเครื่องมือ		
2. ทดลองปรับปรุงปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ในแบบจำลองการคาดการณ์ราคาทองคำ	35	Plan	2.91	5.85	8.73	11.64	14.55	17.46	20.37	23.28	26.19	29.1	32.01	35	20.37	ใช้ประกอบในการดำเนินงานเกี่ยวกับราคาทองคำผันผวน		
		Actual														3.ได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อประกอบการวิเคราะห์ราคาทองคำและรายงาน		
																ความเคลื่อนไหวของราคาทองคำ พร้อมได้นำเสนอต่อคณะทำงานฯ เป็นประจำทุก		
																วันอังคาร มติที่ประชุมเห็นชอบ และรองรับการนำเสนอต่อผู้บริหารเรียบร้อยแล้ว		
																4.นำฐานข้อมูลมาทดสอบในแบบจำลองการคาดการณ์ราคาทองคำ สรุปได้ว่า		
																คาดการณ์ราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อเดือนเมษายน 2567 เฉลี่ยอยู่ที่ 33,474.82 บาท		
																ต่อทองคำ 1 บาท		
																5.ทบทวนกระบวนการแบบจำลองโดยนำราคาทองที่สธค.คาดการณ์ เทียบกับ		
																ราคาทองคำในตลาด (สมาคมทองคำ) มีผลดังนี้		
3. ทบทวนกระบวนการแบบจำลองการคาดการณ์ราคาทองคำ	20	Plan	1.67	3.34	5.01	6.68	8.35	10.02	11.69	13.36	15.03	16.7	18.37	20	11.69	ราคาทองในเดือนเมษายน 2567 เฉลี่ยประมาณ เท่ากับ 39,836.40 บาท		
		Actual														ซึ่งสูงกว่าเดือนมีนาคม 2567 ซึ่งราคาเฉลี่ย เท่ากับ 36,037.07 บาท		
																ซึ่งเห็นได้ว่าราคาทองคำจากการคาดการณ์ คลาดเคลื่อนกับราคาทองคำจริงเฉลี่ย		
																เท่ากับ 15.97% ซึ่งเป็นค่าคลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นการปรับตัวขึ้นของ		
																ราคาทองคำจากสถานการณ์ไม่ปกติ ดังนั้น เครื่องมือที่สธค.ใช้ในการคาดการณ์ราคาทองคำ		
																ยังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้ต่อไป		
																ในการนี้ สธค.ได้ดำเนินการปรับอัตราการรับจำนำทรัพย์ประเภท ทอง นาก เงิน		
																รูปพรรณและทรัพย์ประเภทเบ็ดเตล็ด เนื่องจากสถานการณ์ราคาทองคำมีความ		
																ผันผวนที่สูงขึ้น เพื่อให้ราคารับจำนำสอดคล้องกับราคาทองในท้องตลาด		
																และสามารถแข่งขันกับโรงรับจำนำทั่วไปได้ปรับเป็นรับจำนำ ในอัตราไม่เกิน		
																ร้อยละ 85.00 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาด ตามประกาศลงวันที่ 17 เม.ย.2567		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													58.31			

หมายเหตุ
- อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ยังไม่ดำเนินการ
- เสร็จตามกำหนด
- เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	58.31
ผลงานรายเดือน	58.31
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน	นายอมรพรหม สวนอินทร์
ตำแหน่ง	ผจก.ส่วนการเงิน
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	30/04/2567

9. บริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการ
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Financial Risk	7. Risk Appetite : 100%
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) และค่าเงินบาท (50%)	8. Risk Tolerance : 85%
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวม	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริการทรัพย์หลุดจำนำ
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 9 การบริหารจัดการทรัพย์หลุดจำนำ	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ก.พ.67 - ส.ค.67
**ตามบันทึกข้อตกลงและตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ เห็นชอบเมื่อวันที่ 26 เม.ย.67	11.ก่อนบริหาร 3X2 =6 ปานกลาง (สีเหลือง) เป้าหมาย 2X1 =2 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1.รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก รวมข้อมูลที่เกิดจากข้อร้องเรียนจาก	20	Plan						20							20.00	ดำเนินการรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียนจากกระบวนการทรัพย์หลุดจำนำ และรายงานข้อมูล		
กระบวนการทรัพย์หลุดจำนำ		Actual														ทรัพย์หลุดจำนำ		
2.จัดทำแผนบริหารทรัพย์หลุดจำนำ เสนอคณะอนุกรรมการ ฯ ให้ความเห็นชอบ	30	Plan							30						30.00	ดำเนินการจัดทำแผนบริหารทรัพย์หลุดจำนำและนำเสนอคณะอนุกรรมการสภาพคล่อง		
		Actual														ให้ความเห็นชอบในเดือนเมษายน 2567 เรียบร้อยแล้ว		
3.จัดทำกระบวนการเจรจากับผู้ใช้บริการ และเผยแพร่ให้ผู้ใช้บริการทราบ	10	Plan								10								
		Actual																
4.ประชุมเชิงปฏิบัติฯ การนำกระบวนการเจรจาไปสู่การปฏิบัติ	5	Plan									5							
		Actual																
5.นำกระบวนการเจราจาไปปฏิบัติกับผู้มาใช้บริการ	15	Plan									5	10	15					
		Actual																
6.ดำเนินการอบรมถ่ายทอดความรู้ให้คำแนะนำที่ปรึกษาทางการเงิน เช่น	10	Plan								3.5	7	10						
การจัดทำบัญชีครัวเรือน การบริหารจัดการหนี้ เทคนิคการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน		Actual																
ให้กับผู้ใช้บริการในการสร้างวินัยการส่งดอกเบี้ยรับจำนำ																		
7. ติดตามผลการดำเนินงาน	5	Plan									1.5	3	2					
		Actual																
8.สรุปผลการดำเนินงาน	5	Plan												5				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													50.00			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	50
ผลงานรายเดือน	50
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน	นายวรพล ธนวินช์
ตำแหน่ง	ผจก.ส่วนบริหารทรัพย์หลุดจำนำ
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-67

10.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%)
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 10 จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 3 ครั้ง
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - เม.ย.67
11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมหลัก																		
1. ทบทวนโยบาย ประกาศ และคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับพรบ.	20	Plan	10	20											20	ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล		Actual																
2. จัดทำบันทึกรายการกิจกรรมการประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล	30	Plan			10	20	30								30	ดำเนินการจัดทำรายการกิจกรรมของกระบวนการ		
ของ สธค.		Actual														รับจำนำในระบบ GPPC ของ สคส. เรียบร้อยแล้ว		
3. จัดทำกระบวนการแจ้งเหตุละเมิดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	30	Plan			10	20	30								30	ดำเนินการทำกระบวนการแจ้งเหตุตามระบบ		
		Actual														GPPC ของ สคส. เรียบร้อยแล้ว		
4. ซักซ้อมความเข้าใจแนวทางปฏิบัติตาม พรบ.คุ้มครองข้อมูล	10	Plan						5	10						10	1.จัดอบรมเรื่องความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศภายในองค์กร		
ส่วนบุคคล		Actual														ตามหนังสือที่พม5201/ว3343 ลว.22 มี.ค.67		
																2.จัดทำองค์ความรู้เผยแพร่เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล		
																ตามหนังสือที่พม5201/ว3849 ลว.4 เม.ย.67		
5. ประเมินผลการรับรู้เรื่องการปฏิบัติตามนโยบายคุ้มครองข้อมูล	10	Plan							10						8	อยู่ระหว่างทบทวนแนวปฏิบัติตาม พรบ.PDPA		
ส่วนบุคคลของ สธค.		Actual														และจัดทำการประเมิน		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													98			

หมายเหตุ : อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	100
ผลงานรายเดือน	98
คิดเป็นร้อยละ	98

ผู้รายงาน	นายอนุชา สว่างวงษ์
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	2-พ.ค.-67

11. จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk	และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40 %)	7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย	8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 3 ครั้ง
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 11 จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
	11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567 Q1 ต.ค.	Q1 พ.ย.	Q1 ธ.ค.	Q2 ม.ค.	Q2 ก.พ.	Q2 มี.ค.	Q3 เม.ย.	Q3 พ.ค.	Q3 มิ.ย.	Q4 ก.ค.	Q4 ส.ค.	Q4 ก.ย.	16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
1. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาจัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการ	10	Plan	5	10											10	- ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการ		
ที่สำคัญ		Actual														และคู่มือปฏิบัติงาน คำสั่งสธค.ที่ 278/2566		
																สั่ง ณ วันที่ 27 ตุลาคม 2566		
2. ขออนุมัติหลักการโครงการและดำเนินการให้ความรู้การ	20	Plan			10	20									20	- ดำเนินการขออนุมัติหลักการเรียบร้อยแล้ว		
จัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ		Actual																
แต่ละกระบวนการ																		
3. ดำเนินการจัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการ ตามแผนงาน	30	Plan				7.5	15	22.5	30						25	- อยู่ระหว่างดำเนินการ นำเสนอกระบวนการที่สำคัญต่อผู้อำนวยการ		
โครงการ และจัดเก็บองค์ความรู้		Actual														จะเร่งนำเสนอและคาดว่าจะเสนอได้ภายในเดือนพ.ค.67		
4. เผยแพร่กระบวนงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องแต่ละกระบวนการ	20	Plan								5	10	15	20					
		Actual																
5. ติดตามผลการรับรู้กระบวนการ	10	Plan												10				
		Actual																
7. นำเสนอผู้อำนวนการ	10	Plan												10				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													55			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	60
ผลงานรายเดือน	55
คิดเป็นร้อยละ	91.666667

ผู้รายงาน	นางสาวสายรุ้ง มูลดี
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-67

12. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk	และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
3. สาเหตุและน้ำหนัก : ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40 %)	7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย	8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 3 ครั้ง
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 12 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
	11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือ																		
การปฏิบัติงานกระบวนการหลักขององค์กร (Core business)																		
1. สำรวจจัดทำฐานข้อมูล รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อจัดทำฐาน	10	Plan	5	10											10	ดำเนการสำรวจข้อมูลให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละกระบวนการระบุข้อมูล	ยังไม่พบ	ไม่มี
ข้อมูลระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน		Actual														ตามแบบฟอร์มที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว		
2. จัดทำฐานข้อมูลระบบติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือ	10	Plan		5	10										10	จัดทำแบบฟอร์มการติดตามการปฏิบัติตามคู่มือเรียบร้อยแล้ว	ยังไม่พบ	ไม่มี
การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการหลักขององค์กร (Core business)		Actual														ในระบบ google form		
3. แจ้งเวียนสื่อสารให้ส่วนที่รับผิดชอบแต่ละกระบวนงานจัดทำ	60	Plan			6.7	13.4	20.1	26.8	33.5	40.2	46.9	53.6	60		33.5	แต่ละส่วนอยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง จัดทำ/ทบทวนกระบวนการ	ยังไม่พบ	ไม่มี
และทบทวนคู่มือปฏิบัติงานให้สมบูรณ์และนำไปใช้ปฏิบัติงานจริง		Actual														ทำงานที่สำคัญ และรวบรวมนำส่งให้ส่วนพัฒนาทัพยากรบุคคล		
4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือ	15	Plan						5.0			10.0			15	5	อยู่ระหว่างติดตามผลการปฏิบัติงาน		
การปฏิบัติงานกระบวนการหลักขององค์กร (Core business)		Actual																
5. รายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน	5	Plan												5				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												58.5			

หมายเหตุ : อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	58.5
ผลงานรายเดือน	58.5
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน	นายกฤชพล วานิชกุล
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาลฯ
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	2-พ.ค.-67

13. จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 13 จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 3 ครั้ง
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล : คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยฯ
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ค.67
11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567 Q1 ต.ค.	Q1 พ.ย.	Q1 ธ.ค.	Q2 ม.ค.	Q2 ก.พ.	Q2 มี.ค.	Q3 เม.ย.	Q3 พ.ค.	Q3 มิ.ย.	Q4 ก.ค.	Q4 ส.ค.	Q4 ก.ย.	16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
กิจกรรมหลัก																		
1. คณะกรรมการจป. และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	20	Plan	7	14	20										20			
ศึกษาแนวทางการสำรวจสภาพแวดล้อม/		Actual																
สภาพความสุข																		
2. คณะกรรมการจป.และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	40	Plan				14	28	40							40	คณะกรรมการจป. พิจารณาแบบสำรวจ		
กำหนดแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุข		Actual														เรียบร้อยแล้ว อยู่ระหว่างจัดทำแบบสำรวจ		
ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร																		
3. ดำเนินการสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุข	30	Plan							15	30					30	ดำเนินการสรวจข้อมูลเรียบร้อยแล้ว		
ของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร		Actual																
4.สรุปผลการสำรวจ เสนอผู้อำนวยการ	10	Plan									5	10						
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													90			

หมายเหตุ
- อยู่ระหว่างดำเนินการ
- ยังไม่ดำเนินการ
- เสร็จตามกำหนด
- เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	75
ผลงานรายเดือน	90
คิดเป็นร้อยละ	120

ผู้รายงาน	นายศุภชาติ กันควร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	2-พ.ค.-67

14. จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk	และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
3. สาเหตุและน้ำหนัก : สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)	7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย	8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 3 ครั้ง
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 14 จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด	9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
	10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
	11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมเสริมสร้างทัศนคติและความตระหนักเรื่องคุณธรรม																		
และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน																		
1. รวบรวมองค์ความรู้ ข้อมูล ข้อมูลข่าวสาร และประเด็นทาง	15	Plan	7.5	15											15	- รวบรวมและการปรับรุงข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้าน	ยังไม่พบ	ไม่มี
		Actual														จริยธรรมและจรรยาบรรณ มาจัดทำเป็นสื่อ Info เรียบร้อยแล้ว		
																ก่อนนำเผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบ		
2. จัดทำสื่อความรู้ถ่ายทอดให้พนักงานของ สธค. ที่เกี่ยวกับคู่มือ	30	Plan		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		18	- ดำเนินการสื่อสารชุดความรู้ที่ 6 ประจำเดือน เม.ย. 67 แล้วใน		
จริยธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน		Actual														หัวข้อ "จริยธรรมของพนักงานของสธค."		
																- ผู้บริหารมีการเน้นย้ำ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในการต้านจริยธรรม		
																อย่างสม่ำเสมอประจำทุกครั้งในการประชุมผู้บริหารส่วนกลางและสาขา		
3. จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือ	30	Plan		3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		18	- กิจกรรมพัฒนาวิถีชีวิตเชิงวิถีพุทธ “ตักบาตร ฟังธรรม” ณ สำนักงาน		
จริยธรรมและจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน		Actual														ธนานุเคราะห์ โดยมีผู้บริหารและพนักงานรวมถวายสังฆทาน และฟังธรรม		
																เทศนา จากท่านเจ้าอาวาสวัดวัดสิตาราม พร้อมนี้ได้ร่วมกันสรงน้ำพระพุทธ		
																รูปประจำสำนักงานฯเนื่องในวันเทศกาลสงกรานต์ เมื่อวันที่ 10 เมษายน 2567		
4. ประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการ	20	Plan											10	20				
จัดให้มีและเสริมสร้างพฤติกรรมขององค์กร		Actual																
5. รายงานสรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหาร	5	Plan												5				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													51			

หมายเหตุ : อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	51
ผลงานรายเดือน	51
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน	นายกฤชพล วานิชกุล
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาลฯ
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	2-พ.ค.-67

15. ป้องกันการทุจริต

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk
3. สาเหตุและน้ำหนัก : สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (ทุจริตทางตรง) (50 %)
การใช้อำนาจหน้าที่ในการแสวงหาผลประโยชน์หรือเพื่อกระทำการทุจริต (ทุจริตทางอ้อม) (50%) ใช้มาตรการของ RC1 บริหารจัดการความเสี่ยง
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย
5. ชื่อมาตการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15 ป้องกันการทุจริต
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต
7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง
9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล : ส่วนนิติการ
10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.66 - ก.ย.67
11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)

12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก %	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2567												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
			Q1			Q2			Q3			Q4						
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมหลัก																		
1. รับแจ้งรายงานการกระทำผิด/การไม่ปฏิบัติตาม	20	Plan	1.7	3.4	5.1	6.8	8.5	10.2	11.9	13.6	15.3	17	18.7	20	11.9	สืบเนื่องจากปีงบประมาณ 2566		
ระเบียบ/คำสั่ง ที่เกี่ยวข้อง		Actual														ได้รับรายงานการกระทำผิดของพนักงาน สธ.35		
																สธ.7, 18, 32		
2. แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย	10	Plan	0.85	1.7	2.55	3.4	4.25	5.1	5.95	6.8	7.65	8.5	9.35	10	5.95	สืบเนื่องจากปีงบประมาณ 2566		
		Actual														แต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยพนักงาน สธ.35		
																และแต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง		
																พนักงาน สธ.7, 18, 32		
3. กำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการ	10	Plan	0.85	1.7	2.55	3.4	4.25	5.1	5.95	6.8	7.65	8.5	9.35	10	5.95	สืบเนื่องจากปีงบประมาณ 2566		
การกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน		Actual														คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งทั้ง 2 คณะ		
																- คณะกรรมการฯ สอบวินัยพนักงาน สธ. 35 เรียบร้อยแล้ว		
4. ดำเนินการสอบสวนข้อเท็จจริง/สอบวินัย	50	Plan	4.2	8.4	12.6	16.8	21	25.2	29.4	33.6	37.8	42	46.2	50	29.4	- คณะกรรมการฯ สอบวินัยพนักงาน สธ. 7, 18, 32		
		Actual														อยู่ระหว่างการแจ้งข้อกล่าวหา		
5. รายงานผลการสอบสวนข้อเท็จจริง/สอบวินัย	10	Plan	0.85	1.7	2.55	3.4	4.25	5.1	5.95	6.8	7.65	8.5	9.35	10	5.95	- คณะกรรมการฯ สอบวินัยพนักงาน สธ. 35 รายงานผลเรียบร้อยแ		
ต่อผู้บังคับบัญชา		Actual														- คณะกรรมการฯ สอบวินัยพนักงาน สธ. 7, 18, 32 อยู่ระหว่างส		
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													59.15			

หมายเหตุ อยู่ระหว่างดำเนินการ | เสร็จตามกำหนด | ยังไม่ดำเนินการ | เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

เป้าหมายรายเดือน	59.15
ผลงานรายเดือน	59.15
คิดเป็นร้อยละ	100

ผู้รายงาน	นายศุภชาติ กันควร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	2-พ.ค.-67

ภาคผนวก

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน





(สธค.) สำนักงานธนานุเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
1034 อาคาร 8 ชั้น 5 ถนนกรุงเกษม แขวงมหานาค เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย กรุงเทพมหานคร 10100
โทร. 0 2281 7500 ต่อ 127 โทรสาร 0 2281 7507
www.pawn.co.th