

แผนยุทธศาสตร์
การบริหารความเสี่ยงระยะ **5 ปี**
(ปีงบประมาณ **2569 – 2573**)
และ
แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
ประจำปีงบประมาณ **2569**
(ฉบับปรับปรุง)



สำนักงานธนานุเคราะห์
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
1034 อาคาร 8 ชั้น 5
ถนนกรุงเกษม
แขวงมหานาค
เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย
กรุงเทพมหานคร 10100



0 2281 7500 ต่อ 127



@ppo.connect



WWW.PAWN.CO.TH

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับองค์การหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้อง มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

ดังนั้น สชค. จึงจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569 และกรอบแผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง (ปีงบประมาณ 2569 –2573) ของสำนักงานธนานุเคราะห์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบจากการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมถึงคณะกรรมการอำนวยการของสำนักงานธนานุเคราะห์

ฝ่ายพัฒนาองค์กร ขอขอบคุณ คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการระดมความคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับปรับปรุง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าว ของสำนักงานธนานุเคราะห์ฉบับนี้ จะส่งผลให้การดำเนินงานของสชค. สามารถบริหารจัดการลดความเสี่ยง รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ฉบับปรับปรุงปี 2569

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายพัฒนาองค์กร

เมษายน 2569

สารบัญ

	หน้า
บทที่1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2
1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.	3
1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.	6
1.5 นโยบายการบูรณาการ GRC	7
- การทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC	9
- ความสำคัญ	14
- เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2569	14
- แนวทางการบริหารจัดการกำกับดูแลกิจการที่ดี	14
- การสื่อสารและการมีส่วนร่วม	14
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	15
- การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน	15
- การบริหารความเสี่ยง	16
- การมีส่วนร่วม	17
- แนวทางการปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	18
- หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ด้าน GRC ระดับองค์กร	18
- แนวทางการดำเนินการสำรวจ ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนัก	18
- ผลลัพธ์ (Outcome)	19
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	19
- นโยบายการควบคุมภายใน	20
- นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	20
1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	21
1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	24
1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง	27

(ต่อ)	หน้า
บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	29
2.1 วิสัยทัศน์	29
2.2 พันธกิจ	29
2.3 ค่านิยมองค์กร	29
2.4 วัฒนธรรมองค์กร	29
การเชื่อมโยงกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล KPI	30
พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์	31
2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)	32
2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	33
2.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	34
ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร	
2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	35
2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)	40
2.10 ตาราง: การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร	49
2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)	52
 บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	 54
3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	54
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	54
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)	54
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	55
3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	55
3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	55
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	

(ต่อ)	หน้า
3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2569–2573)	55
- ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	55
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	56
- แผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2569	57
- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึง	58
การกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ	
(Intelligent risk mitigation plan)	
- ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2569	60
- ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2569	61
- การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	62
3.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	63
- ภาพรวมการดำเนินงาน	63
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธรรมาภิบาล	63
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.) ประจำปีบัญชี 2569	
บทที่ 4 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	68
4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	68
4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)	69
4.3 ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	71
4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	71
4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่	72
4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	73
4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2569	74
4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2569	112
4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	114
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.	115
- ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2569	115
- ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกว่าวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และ	116
หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	

(ต่อ)	หน้า
การบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)	118
4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง	120
- RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า	120
- RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	126
- RO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบลงทุนเปิดสาขาใหม่	130
- RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	135
- RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคาทองคำ	139
- RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก	144
4.12 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มาตรการจัดการความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุงปี 2569)	149
4.13 ตาราง : เปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยง	152
4.14 ตาราง : การประเมินความเสี่ยง	152
4.14.1 การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเปี่ยงเบน ของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	153
4.14.2 แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.	154
4.14.3 สมมติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2568 ของสำนักงานธรรมาภิบาล	154
4.15 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	155
4.16 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง	156
4.17 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	163
4.18 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง	164
4.19 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	153
4.20 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)	165
4.21 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2569 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	168
4.22 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	170
บทที่ 5 การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	171
5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)	171
5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	172
5.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map	172

(ต่อ)

5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	173
5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สรค. ประจำปีงบประมาณ 2569	175
5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)	176
5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569	179
5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)	179
5.9 Value Enhancement & Value Creation	180
5.9.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม	181
5.9.2 โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและ เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	184
5.9.3 Value Driver & Risk Driver	189
บทที่ 6 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569	191
6.1 ตารางปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2569	191
6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569	195
ภาคผนวก	213
- คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	
- คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569 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) ทั้งนี้กรอบและแนวทางที่นำมาใช้ สธค.ได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2017 และมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2013 แนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวดการบริหารความเสี่ยง (SEAM: RM) ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดย TRIS เป็นผู้กำหนด รวมทั้งกรอบหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปี 2568 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของ สธค. บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในปี 2569 ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. ได้มีใช้ระบบการประเมินผลการดำเนินงานระบบใหม่ ทั้งนี้ กำหนดกรอบการประเมินผลเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

1. ส่วน Key Performance Area (Result) พิจารณาจาก

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

(2) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงินโดยเป็นการประเมินผลผ่านการแปลงยุทธศาสตร์/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 สังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505 มี

ภารกิจในการให้บริการ เป็นโรงรับจำนำ หมายความว่า สถานที่รับจำนำซึ่งประกอบารรับจำนำสิ่งของเป็นประกันหนี้เงินกู้เป็นปกติธุระแต่ละรายมีจำนวนเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาท เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน ปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพการดำเนินงานและบริการ โดยการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ สธค. รับผิดชอบเปิดสาขาให้เปิด สถานธนานุเคราะห์ จำนวนทั้งสิ้น 47 สาขา ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 34 สาขา สาขาภูมิภาค (ต่างจังหวัด) จำนวน 13 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 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1. เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในขององค์กร
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. ความเป็นธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดย สธค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบต่อร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

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

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk performance) ความเสี่ยงอาจกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ทุกเมื่อ ดังนั้นระหว่างทางนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงต้องมีการระบุ ประเมิน และการตอบสนองความเสี่ยงควบคู่กันไป ทั้งนี้ องค์กรควรจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ควร

เลือกวิธีการตอบสนอง 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 รายงานข้อมูลเชิงความเสี่ยงให้ทั่วถึงและเพียงพอในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในที่สุด

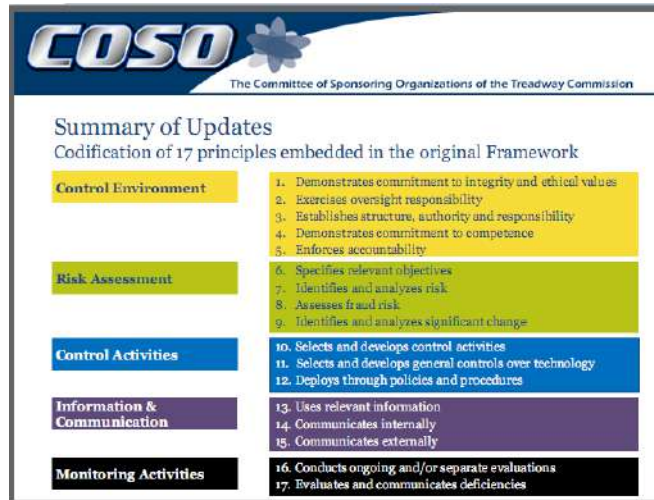
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



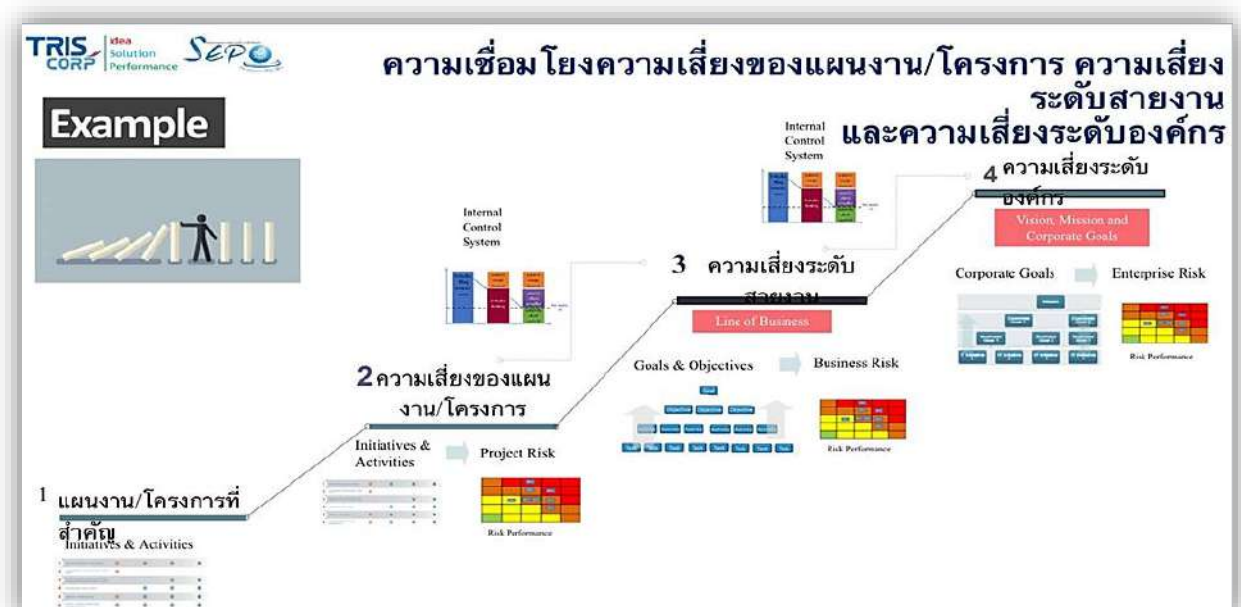
สำหรับการควบคุมภายใน สธค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตาม COSO – ERM 2013 ซึ่งได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนงาน การควบคุมกิจกรรม การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และการกำกับติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ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

แผนภาพกรอบและแนวทางการควบคุมภายใน 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 การมีระบบควบคุมภายในรัดกุมเหมาะสมผล ในการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นใหม่ (Inherent risk) ให้มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual risk) ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk acceptance) สนับสนุนให้การดำเนินงานทุกระดับทั้งในระดับส่วนงาน โครงการและภาพรวมขององค์กร บรรลุเป้าหมาย ตามแผนภาพด้านล่าง

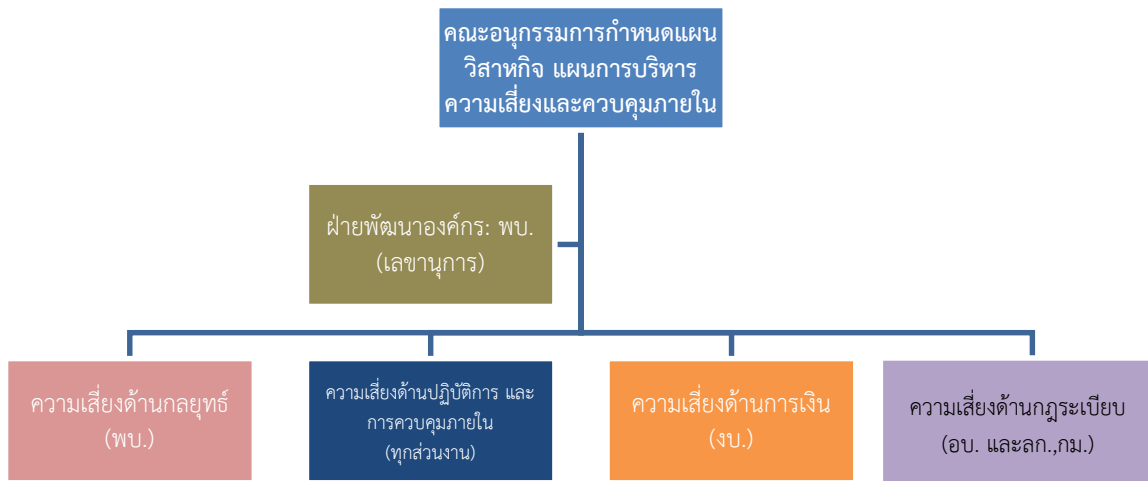
แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

แผนภาพโครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



1.5 นโยบายการบูรณาการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

ทั้งนี้ สำนักงานธรรมาภิบาลดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล มติอนุมัติเห็นชอบเรื่องการทบทวนนโยบายการบูรณาการกำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 8 ปีงบประมาณ 2568 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2568 และประกาศแจ้งเวียนเพื่อให้พนักงานรับรู้ รับทราบและปฏิบัติตาม ประกาศแจ้งเวียนเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2568 และภายนอก ผ่านเว็บไซต์ สธค.รองรับจำนำของรัฐ กำหนดนโยบายไว้ดังนี้

1.นโยบายการบูรณาการระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเจตนารมณ์และกรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)
2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)
3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

หลักการ

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับ หรือความเสียหาย การถูกกลโกง และการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำจำกัดความ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง และผสมผสานการดำเนินการขององค์กรประกอบ ด้านพนักงาน (People) ด้าน

กระบวนการ (Process) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในเชิงบูรณาการ เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจให้สอดคล้องกับมูลค่าและความเสี่ยง จัดให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ จริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนให้ข้อมูลที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ 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 มอบนโยบาย กำกับดูแล 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 โครงสร้างองค์กรวัฒนธรรม องค์กร 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 ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การบูรณาการองค์ประกอบต่าง 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

โดยสรุปมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงานธนานุเคราะห์ ถือปฏิบัติและจัดให้เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายที่เกี่ยวข้องขององค์กร และให้สอดคล้องกับบริบทของรัฐบาลกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อแสดงให้เห็นว่าธค. มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ การแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จึงมีการแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ 246/2568 ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2568 แต่งตั้งคณะกรรมการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) สำเนาคำสั่งแจ้งเวียนตามหนังสือที่ พม 5201/ว9451 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2568 ขออนุมัติใช้คำสั่งชุดเดิม

2. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้จัดทำประกาศสำนักงานธนานุเคราะห์ เรื่องนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้มีแนวทางการกำกับดูแลเพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผู้บริหาร และพนักงานทุกท่านให้ความสำคัญกับนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีการทบทวนนโยบาย ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ และนำแจ้งเป็นประกาศนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ตามหนังสือที่ พม 5201/ว9609 ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน 2568

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 องค์กรประกอบหลักที่สำคัญ

โดยให้สื่อสารทั้งภายใน และภายนอกอย่างทั่วถึง

4. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เพื่อให้เป็นรูปธรรมชัดเจน กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลลัพธ์ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืนจากแนวทาง 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 2569

เป้าหมาย ปี 2569		ตัวชี้วัด
1	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้รับทราบคู่มือ GRC นโยบาย GRC	100%
2	ไม่มีการรายงานการทุจริตหรือจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	ไม่พบ
3	พนักงานทุกคนต้องจัดทำแบบเปิดเผยรายการที่อาจมีความขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์กร	100%
4	สื่อสารเพื่อผลักดันนโยบาย Compliance อย่างน้อย 2 ช่องทาง ภายในปีงบประมาณ 2569	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 เพื่อให้แน่ใจว่าแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสธค. เป็นไปอย่างถูกต้องและทันสมัย

สธค. ยังแสดงถึงจุดยืนในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันด้วยการประกาศเจตนารมณ์เป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

4.4 การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Engagement) ด้าน GRC ให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานทุกคนเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายต่าง ๆ สธค.ได้จัดทำและเผยแพร่คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือคู่มือ CG เพื่อส่งเสริมแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร และการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ปลุกฝังให้พนักงานเข้าใจถึงแนวปฏิบัติตามคู่มือฯ โดยมีการสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทราบตั้งแต่การปฐมนิเทศกรรมการและพนักงานใหม่ ว่าสธค.กำหนดให้พนักงานทุกคนรับทราบและปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ โดยให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนลงนาม รับทราบนโยบายและคู่มือดังกล่าว เป็นลายลักษณ์อักษรทุกคน เพื่อให้ค้ำประกันว่าจะปฏิบัติตามอย่างซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางของสธค. 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 รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็นประจำทุกเดือน โดยสร้างการรับรู้ผ่าน google form ต่าง ๆ

4.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อีกทั้งได้กำหนดเป้าหมายการเป็น “Zero Non-Compliance” กล่าวคือ สธค.จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด โดยบุคลากรของสธค.จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน หากพบว่ามีกรณีละเมิดนโยบายดังกล่าวและพิสูจน์ได้ว่ามีความผิดอาจถูกลงโทษทางวินัย รวมถึงได้รับผลกระทบต่อค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการยกเลิกการจ้าง และการพิจารณาบทลงโทษตามขั้นตอนทางกฎหมาย

1. ดำเนินการรวบรวมกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งาน รวมถึงติดตามกฎหมายใหม่ที่มีการประกาศใช้ และสื่อสารความให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. สื่อความนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ องค์กร เพื่อเป็นแนวทางและกรอบการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบ อันเป็นเครื่องมือในการปลูกฝังบุคลากรให้ยึดมั่นเป็นแนวทางในการทำงาน ทั้งนี้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการปฏิบัติ

3. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม หรือ เรียกว่า Lines of Defense ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการ (1st Line of Defense) มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย หน่วยงานกำกับกฎหมายและหน่วยงานประสานงานในกำกับดูแล (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 2569 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแนวร่วมในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Alliance) โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน Compliance ให้แข็งแกร่ง คณะทำงานประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนข้อมูลเพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่าง 1st Line of Defense และ 2nd Line of Defense ในการรวบรวมกฎหมายและประเมินความสอดคล้องตามกฎหมาย ตลอดจนจัดทำรายงานการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมาย (Non – Compliance / NC) เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขไม่ให้เกิดซ้ำ

4.6 การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

รับจ่านำ

- กระบวนการรับจ่านำ
- กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น
- กระบวนการส่งดอกเบี้ยออนไลน์
- กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์
- กระบวนการผ่อนต้น
- กระบวนการเพิ่มเงินต้น
- กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์
- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจ่านำ

ขายทรัพย์สินหลุด

- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำหน่าย
- กระบวนการจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดจำหน่าย
- กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพย์สินหลุดจำหน่าย

จัดหาเงินทุน

- กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน
- กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจำหน่ายให้สถานธรรมาภิบาล
- กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจำหน่ายจากสถานธรรมาภิบาล

สธค. มีช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงการร้องเรียนด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณที่หลากหลายสำหรับพนักงานและบุคคลภายนอก โดยสามารถแจ้งเบาะแสด้านช่องทางจดหมายธรรมดา ถึง ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาล กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ผู้จัดการส่วนนิติการ รวมถึงผ่านช่องทางอีเมล Support@pawm.co.th หรือช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชันบนเว็บไซต์ <https://www.pawm.co.th/#/report-complaint> ของสธค. โดยในปี 2567 มีจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตที่ได้รับแจ้ง ดังนี้

หน่วย : ครั้ง

หัวข้อ ประเภทเรื่องร้องเรียนที่พบการกระทำผิด	2564	2565	2566	2567	2568
เรื่องคอร์รัปชัน	0	0	0	0	0
เรื่องผิดวินัย	1	1	1	3	2

4.7 การบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานในปัจจุบันมีความท้าทายที่มากขึ้น ทั้งในภาพของการแข่งขันในตลาดวิฤตการณ์และการเปลี่ยนผ่าน การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กรของสธค. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมาย ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล และป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการเพิ่มมูลค่าเพื่อรักษาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรต่อไปในอนาคต สธค. จึงจัดตั้งโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งกำกับดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และช่วยผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ประเด็นความเสี่ยงองค์กร

ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจากสถานการณ์วิฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปี 2568 ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก โดยความเสี่ยงที่สำคัญในปี 2569 ได้แก่ สถานการณ์เศรษฐกิจ แนวโน้มเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยและความผันผวนของราคาทองคำ คู่แข่ง เทคโนโลยี Cybersecurity สภาพคล่องทางการเงิน การบังคับใช้กฎหมายใหม่ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต สรุปเป็นปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

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

สธค. ได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงและจัดทำมาตรการลดความเสี่ยงเพิ่มเติมจนสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ 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) โดยผู้บริหารและพนักงาน ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของความเสี่ยง (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
เกณฑ์ที่ 1 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
เกณฑ์ที่ 2 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
เกณฑ์ที่ 3 การประเมินการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2569 (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
เกณฑ์ที่ 4 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

สำนักงานธรรมาภิบาล จึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสาร การสร้างความตระหนัก และแบบสำรวจการรับรู้ การจัดทำแบบสำรวจ การรับรู้ รับทราบ ทักษะของพนักงานทุกระดับ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร พนักงานของ สธค. ด้วยวิธีทาโรยามาเน่ เป็นวิธีการคำนวณเพื่อหากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการสำรวจ วิธีการคำนวณนี้จะทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มากจนเกินไป จนทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ และไม่น้อยจนเกินไปจนทำให้ข้อมูลที่ได้มีความ คลาดเคลื่อน นั้นหมายความว่า มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ จัดทำแบบสำรวจด้วยวิธี Google Forms เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของแผน ECO ของ สธค. ลดใช้ทรัพยากรกระดาษที่ไม่จำเป็นด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ สธค.ได้จัดทำ การสำรวจ เพื่อให้การดำเนินงานด้าน GRC ของ สธค. สะท้อนการบูรณาการร่วมกัน รวมทั้งสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจ ทิศทางองค์กร ทักษะ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความตระหนักของบุคลากร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยเชื่อมโยงกันผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตอบแบบสำรวจดังกล่าว ซึ่งส่วนบริหารความเสี่ยงฯ ได้มีแนวทางการดำเนินการดังนี้ 1. การจัดทำสื่อรูปแบบภาพ INFO และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ภายใน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน GRC ของ สธค. ดังนี้

- 1.1 เว็บไซต์ภายนอก สธค. pawn.co.th
- 1.2 Facebook สธค. ไร่รับจำนำของรัฐ
- 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 ทักษะของพนักงานทุกระดับ โดยมีแนวทางสำรวจพนักงานภายในสำนักงานธรรมาภิบาลแบ่งเป็น 7 หัวข้อหลัก ประกอบด้วย แบบสำรวจด้านพฤติกรรมด้านทัศนคติ 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 ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน 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 อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ
8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน
9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. สธค. มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ สำนักงานธรรมาภิบาลดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล มติอนุมัติเห็นชอบเรื่องการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง และนโยบายการควบคุมภายใน (RM&IC) เมื่อคราวประชุมครั้งที่ 8 ปีงบประมาณ 2568 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2568 และประกาศแจ้งเวียนเพื่อให้พนักงานรับรู้ รับทราบและปฏิบัติตาม ประกาศแจ้งเวียนเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2568 และภายนอก ผ่านเว็บไซต์ สธค.รองรับจำนำของรัฐ กำหนดนโยบายไว้ดังนี้

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 ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
2. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
3. ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

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

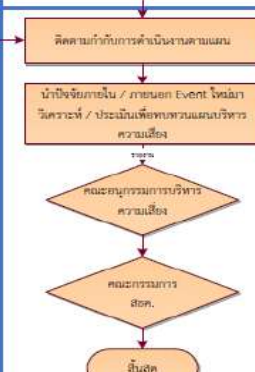
1. กำหนดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของสำนักงานธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐานสากล รวมถึงจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ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

2. ให้มีการจัดการความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่กระทบต่อการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สธค. เผชิญอยู่ในปัจจุบันและอนาคต
3. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และภาพรวมโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีวัฒนธรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงของสธค.
4. ให้มีระบบรายงานความเสี่ยงที่กระทบต่อการทำธุรกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ให้มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่ต้องปฏิบัติตามกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องและรักษาคุณค่าขององค์กรตามพันธกิจ และตามนโยบายขององค์กร
6. ให้มีการทดสอบวิกฤติที่ระบุถึงความถี่และสาระสำคัญของการทดสอบ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งกรณีที่เป็นประจำและตามสถานการณ์ที่นำไปสู่การทดสอบแบบเฉพาะกิจ
7. ให้มีการรายงานข้อมูลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสถานะความเสี่ยงตามประเภท โดยให้คำนึงถึงกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ สธค. ซึ่งต้องจัดให้มีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่พร้อมให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา

1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สธค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค.(ตามกรอบของ SIPOC)

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	กิจกรรมการทำงาน	ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ	ระยะเวลา
☐ ผ.นผ. ☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	☐ มาตรฐานแนวทางการบริหารความเสี่ยง ☐ ข้อมูลจากผลการประเมิน Risk Profile II ☐ ข้อมูลจากการดูงาน / คู่เทียบ		☐ นโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ☐ ผ.นผ.	ม.ค. - ก.พ.
☐ คณะทำงานทั่วไป ☐ เกษตรศาสตร์ ☐ ผู้อำนวยการฝ่าย ☐ ผ.นผ.	☐ นโยบายและทิศทางของการ ☐ ปัจจัยภายใน ☐ ปัจจัยภายนอก ☐ ความเห็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ GAP enable II		☐ แนวทางและเครื่องมือในการระบุ / ประเมินความเสี่ยง ☐ ประเด็นสำคัญที่กระทบการดำเนินงาน	☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	มี.ค. - เม.ย.
☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ☐ ผ.นผ.	☐ ประเด็นสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงาน ☐ Business Model		☐ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สาเหตุผลกระทบ ☐ ผลกระทบในรูป Portfolio View of Risk ☐ Risk Map	☐ คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ☐ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ☐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ☐ ผ.นผ.	พ.ค. - มิ.ย.
☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ☐ ผ.นผ.	☐ นโยบายความเสี่ยง ☐ ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุ / ผลกระทบ ☐ ระดับความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ☐ ร่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร ☐ Portfolio View of Risk ☐ Strategic Map		☐ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ☐ เพดานความเสี่ยง ☐ มาตรการจัดการความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง ☐ แผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนยุทธศาสตร์	☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ Risk Owner ☐ Strategic Plan Owner	มิ.ย. - ก.ค.
☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ ผ.นผ. ☐ ฝ่ายต่าง ๆ	☐ กรอบนโยบาย ☐ ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ☐ ระดับความเสี่ยงแต่ละปัจจัย ☐ เพดานความเสี่ยง ☐ มาตรการจัดการความเสี่ยง		☐ แผนบริหารความเสี่ยง ☐ ผู้บริหาร / พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ	☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ ผ.นผ. ☐ ผู้บริหารทุกคน	ก.ค. - ธ.ค.
☐ ฝ่ายต่าง ๆ ☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงส่วนงาน	☐ แผนบริหารความเสี่ยง ☐ หนังสือชี้แจงการบริหารความเสี่ยงประจำปี ☐ ปัจจัยเสี่ยงระดับส่วนงาน ☐ แผนปฏิบัติงานของส่วนงาน		☐ แผนบริหารความเสี่ยง / แผน CSA ของส่วนงาน	☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงส่วนงาน ☐ ผ.นผ.	ธ.ค. - ต.ค.
☐ ฝ่ายต่าง ๆ ☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงส่วนงาน ☐ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง ☐ ผ.นผ.	☐ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ☐ แผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน ☐ Event Risk		☐ รายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี ☐ รายงานการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระหว่างปี ☐ ความเสี่ยงระหว่างปี	☐ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ☐ คณะกรรมการ สอช.	ต.ค. - ก.ย.

ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ของส่วนงานที่ดูแลกำกับ มา ปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน (ม.ค. – ก.พ.)

2. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสธค. ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ของรัฐ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ของทางการ และของผู้ดูแลกับ ปัจจัยภายนอก และปัจจัย ภายใน ผลการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้ นำมาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งมีการปรึกษาหารือถึง แนวทางการใช้ เครื่องมือในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง (มี.ค. – เม.ย.)

3. การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ระบุ หาปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง จำแนกประเภทความเสี่ยง หาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ ด้วยกัน จนสามารถได้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ เชิงแผนที่ความเสี่ยงองค์กร (Risk map) (พ.ค. – มิ.ย.)

4. การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการกลยุทธ์ โดยมีการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วน งานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และผลกระทบจากความเสี่ยง มาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์ กับ โอกาส ความท้าทาย ภัยคุกคาม จุดบอด ที่จะกระทบต่อยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนจัดการยุทธศาสตร์ของสธค. นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ ยัง มีกำหนดระดับความเสี่ยงทั้งระดับที่เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Appetite level) และระดับความทนทานที่ ยอมรับได้ (Tolerance level) และมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ เชิงยุทธศาสตร์ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อมั่นใจระดับหนึ่งว่าจะดูแลระดับความเสี่ยงของ สธค.ให้อยู่ในระดับที่รับได้ (มิ.ย. – ก.ค.)

5. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีแผนบริหารความเสี่ยงและแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการสธค.แล้ว จะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอด ปัจจัยเสี่ยง เพดานความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงได้นำไปสู่ การจัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำเป็นกรอบในการจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน ด้วยกระบวนการ CSA (ก.ค. – ส.ค.)

6. การติดตามและทบทวนความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจะมีเจ้าภาพความเสี่ยง รวมทั้งทุก ส่วนงานจะต้องมีการจัดการความเสี่ยงของตนเอง มีการทบทวน ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และระดับความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการรายงานความเสี่ยง และมีการรายงานให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ สธค. ได้ทราบพิจารณาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่รับได้ และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมาย (ส.ค. – ก.ย.)

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 และผลที่อาจเกิดขึ้น โดยสามารถเกี่ยวข้องกับข้อมูลในอดีต ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้รับมาจากความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Risk Evaluation หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบของการ Analysis กับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ที่วิเคราะห์ได้นั้นยอมรับได้หรือไม่

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 จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมายในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

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

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร
2. ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผน งบประมาณถูกต้อง งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรร ไม่เพียงพอ
3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุก ๆ ขั้นตอนโดย ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน
4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วยว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/ แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดยปัจจัยเสี่ยง พิจารณาได้จาก

1. **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็น ปัจจัยที่ ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและ วิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัย ภายนอก เช่น
 - ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
 - ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
 - ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
 - สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและระบอบนิยมของสังคม การก่อการร้าย
 - เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างตน หรือ ความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

2. **ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัย ที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น
 - โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือ รักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
 - พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญา จ้าง ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขา ที่ ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อความไม่มีประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายในองค์กร ความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

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

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนด แนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1. การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การ ปกป้อง มูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

2. มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดย การบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีมีความสำคัญมากก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ ต้อง เสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ ปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการ ดำเนินงาน ซึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมี ผลต่อองค์กร และ สามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่าง สมเหตุสมผลในการบรรลุ วัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตาม แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้ง องค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระทบ ยอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท

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

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการ ดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการ ดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึง จะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ

2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกใน การนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการ ปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการ ปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความ

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

1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับเหตุการณ์และ สถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับความเสียหาย ประกอบกับเป็นการสนับสนุนให้การ ดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กรนั้น ยังได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอีกหลายประการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมี ความมั่นใจในการตัดสินใจในการออกแบบผลิตภัณฑ์เชิงรุก เพื่อให้บริการและเกิดประโยชน์กับลูกค้า

2. การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จะทำให้รู้ถึงสาเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อ องค์กร จึงทำให้มีการบริหารจัดการสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูล ก่อให้เกิดองค์ความรู้ต่อพนักงาน และเป็นประโยชน์ ในการบริหารการจัดการ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ กำหนดไว้

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 ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ยังคงสามารถตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างครอบคลุมจึงยังคงรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในปี 2569 - 2573 เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

สำนักงานธนานุเคราะห์ จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์ โดยแผนยุทธศาสตร์ของสธค. พ.ศ.2569 – 2573 ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

2.2 พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็น ผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

2.3 ค่านิยมร่วม / อุดมการณ์ร่วม (Core Value) สธค. ISMART

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 ปลุกฝังเสริมสร้างค่านิยมหลัก 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 หรือผลตอบแทนทั้งทาง
ด้านตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ดังนี้ **พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์**

ค่านิยมร่วม องค์กร “ISMART”	Enablers ที่ เกี่ยวข้อง	การทบทวนค่านิยมร่วมขององค์กร	
		พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง	แผนงานการดำเนินกิจกรรม เสริมสร้างค่านิยม 2569
A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	RM & IC	ระดับที่ 1 มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	1.แผนงานการสื่อสารการรับรู้และเข้าใจ (ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร, จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ)
		ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	2.สร้างเวทีสื่อสารภายใน (ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดให้ต้องผ่านการรับรองที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ)
		ระดับที่ 3 ตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น	3.กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร
		ระดับที่ 4 รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	
		ระดับที่ 5 บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

Enablers	ปีงบประมาณ 2569	
	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
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 ที่จะส่งผลเสียหายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ระดับที่ 5 บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไขจัดการความเสี่ยง	ระดับที่ 1 ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการไม่ตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) ระดับที่ 2 ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ข้อมูล ไม่มีการสื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูลต่าง ๆ หรือไม่นำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ระดับที่ 3 ไม่สร้างความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ ไม่พร้อมรับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่ต้องการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และไม่ศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือไม่ศึกษาแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งระดับสายงานและระดับองค์กร ระดับที่ 4 ไม่รู้จักหน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ หรือละทิ้งโดยตั้งใจหรือมีเจตนาละทิ้ง และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยไม่มีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ระดับที่ 5 ไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยไม่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ จนทำให้เกิดระดับความเสี่ยงที่ความรุนแรง เช่น ไม่มีมาตรการหรือแนวทาง หรือไม่มีการปรับปรุงแก้ไขจัดการความเสี่ยง

STRENGTHS

- S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ
- S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
- S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015 ISO/IEC 27001:2022 ด้านการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล
- S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง
- S5. การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดผ่านช่องทางที่หลากหลาย
- S6. ระบบการรับจำนำ (Pawn Service) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงกับช่องทาง on-line และองค์กรพันธมิตรในการให้บริการลูกค้า
- S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- S8. การบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพ (สัดส่วน Productivity ที่เพิ่มสูงขึ้น)
- S9. การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ (เครื่องมือวิเคราะห์ราคาทอง)

WEAKNESSES

- W1. แแบรนด์ขององค์กร ยังไม่เป็นที่จดจำของลูกค้า
- W2. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- W3. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล
- W4. การยกระดับการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ผลคะแนน ITA) ที่ต้องนำมาดำเนินการปรับปรุง
- W5. ภาวะเบี้ยระยะเบี้ยไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ขาดการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน เช่นระเบียบการเงิน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เน้นใช้อิเล็กทรอนิกส์

OPPORTUNITIES

- O1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น
- O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยบทบาทของปัญญาประดิษฐ์(AI) ที่เพิ่มโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ
- O3. นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่เติบโตแบบชะลอ
- O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process และ ESG เพื่อการช่วยเหลือประชาชน (กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า)
- O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
- O7. ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ และสะดวก
- O8. กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น SMEs ที่มีความต้องการเงินทุนและการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน
- O9. มูลค่ารับจำนำที่เพิ่มขึ้นจากแนวโน้มราคาทองคำที่สูงขึ้น

THREATS

- T1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรมาจําหน่ายทำให้ปริมาณการรับจําหน่ายลดลง
- T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น (เพิ่มขึ้นทั้งจํานวนรายและจํานวนสาขาที่ให้บริการ) ในขณะที่มูลค่ารวมของตลาดรับจําหน่ายไม่เติบโต
- T3. พ.ร.บ. โรงรับจําหน่ายปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน
- T4. ราคาทองคำผันผวน และคาดการณ์ราคาได้ยาก
- T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น
- T6. สัดส่วนของลูกค้ารายย่อยมีแนวโน้มลดลง

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) พิจารณาจากความสามารถได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์กร ดังนี้

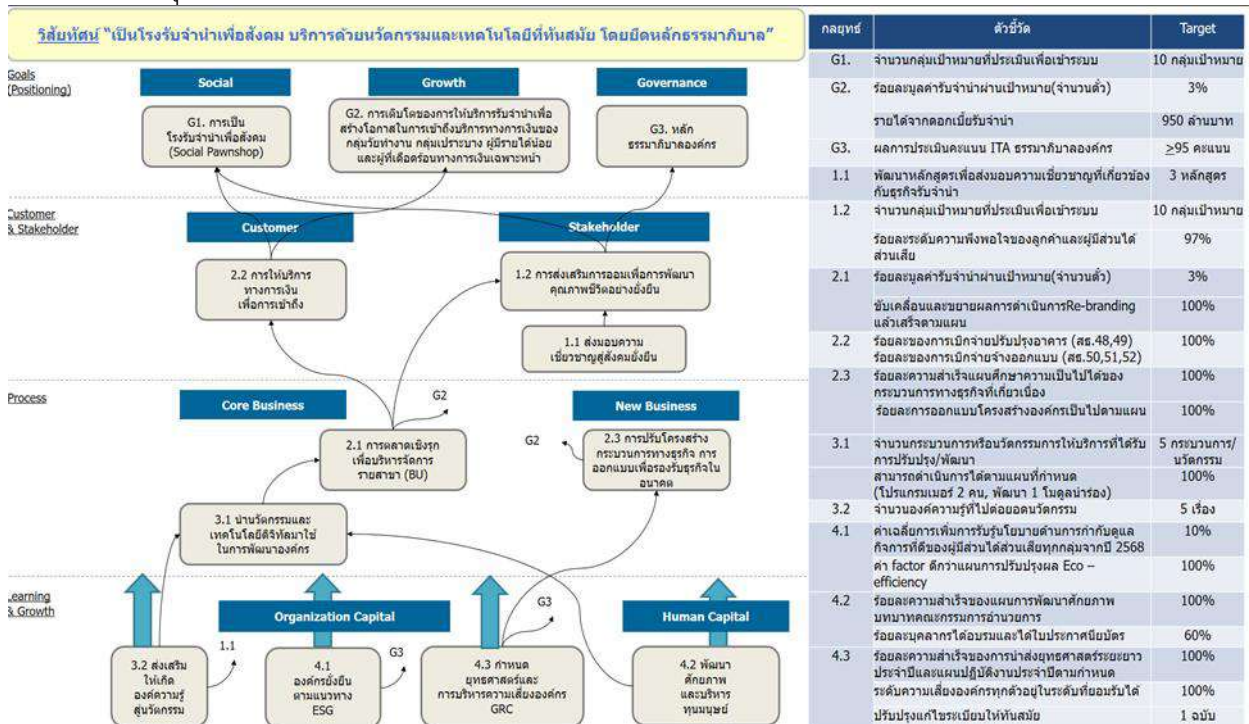
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA1 การเป็นโรงรับจําหน่ายของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC3 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC4 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจําหน่ายตลอดห่วงโซ่การจําหน่าย และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม	การเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	จํานวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบการพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC3 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC4 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่ SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับ การปรับปรุง/พัฒนา
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและ	SC2 การปรับ Business Model เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และ	SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
สิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล		ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต			

2.7 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator Indicator) สำหรับกลยุทธ์ผลลัพธ์ และกำหนดตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator Indicator) สำหรับกลยุทธ์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานธรรมาภิบาลได้แบ่งกลุ่มของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals/Goals) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective Perspective) ด้านกระบวนการ (Process Perspective Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective Perspective) ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาลประจำปี 2562569 สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้



การบูรณาการระหว่างกลยุทธ์พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) สำหรับกลยุทธ์ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) สำหรับกลยุทธ์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันในแต่ละด้านสามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้

ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals)

ประกอบด้วยเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ข้อ ได้แก่ มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) การเติบโตของการให้บริการรับจำนำต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลองค์กร

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective)

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

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

ด้านกระบวนการ (Process Perspective)

กลยุทธ์ในมุมมองด้านกระบวนการที่ได้รับการสนับสนุนจากบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านกระบวนการเอง และกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย

กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) ด้วยการปรับปรุงการตลาดและการให้บริการ ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding) ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร

สำหรับกลยุทธ์ 2.3 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ การออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร ที่จะกำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจในอนาคตเพื่อนำมาใช้ในการปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรใหม่ และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาและการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม โดยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงบริการของลูกค้า และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพและการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของกลยุทธ์ในด้านอื่นๆ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม กลยุทธ์ 4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG 4.2 การพัฒนาศักยภาพ และการบริหารทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร

จากความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมาสู่การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2569 แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ตารางแสดง : ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2569

SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
		G1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
		G2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำรวม (จำนวนตัว)	ร้อยละ	3
			รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	950
		G3. หลักธรรมาภิบาลองค์กร	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	คะแนน	≥95
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาเพื่อส่งมอบความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	หลักสูตร	3
		1.2 การส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
			ร้อยละระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	ร้อยละ	97
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	มูลค่ารับจำนำผ่านเป้าหมาย (จำนวนตัว)	ร้อยละ	3
			ขับเคลื่อนและขยายผลการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	100
		2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายปรับปรุงอาคาร (สส.48 49) และร้อยละของการเบิกจ่ายค่าจ้างออกแบบ (สส.50 51 52)	ร้อยละ	100
		2.3 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ การออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต	ร้อยละความสำเร็จแผนศึกษาความเป็นไปได้ของกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	100
			ร้อยละการออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามแผน	ร้อยละ	100
	3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	กระบวนการ/นวัตกรรม	5
		3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	เรื่อง	5
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	ค่าเฉลี่ยการเพิ่มการรับนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจากปี 2568	ร้อยละ	10
			ค่า Factor ดีกว่าแผนการปรับปรุงผล Eco-efficiency	ร้อยละ	100
		4.2 การพัฒนาศักยภาพ และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละ	100
			ร้อยละบุคลากรได้อบรมและได้ประกาศนียบัตร	ร้อยละ	60
		4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร GRC	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100
			ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100
			ปรับปรุงแก้ไขระเบียบให้ทันสมัย	ฉบับ	1

2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) กับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning)

การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้องค์กรได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) ที่กำหนด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ ยุทธศาสตร์องค์กร	ระยะสั้น ปี 2569 ยกระดับการให้บริการของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม	ระยะกลาง ปี 2570-2571 ขยายบทบาทของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม	ระยะยาว ปี 2572 การเป็น Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้าง โอกาสในการเข้าถึงบริการ ทางการเงินของกลุ่มวัย ทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มี รายได้น้อย และผู้ที่ เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะ หน้า เพื่อยกระดับการเป็น โรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	การขยายขอบเขตในสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียผู้พัฒนา อย่างยั่งยืน โดยการถ่ายทอด ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ เกี่ยวข้องกับการประเมิน ทรัพย์สินและรับจำนำเพื่อเป็น ภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ ลูกค้าและชุมชน	การขยายขอบเขตในสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียผู้พัฒนา อย่างยั่งยืน โดยการถ่ายทอด ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ เกี่ยวข้องกับการประเมิน ทรัพย์สินและรับจำนำเพื่อเป็น ภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ ลูกค้าและชุมชนในพื้นที่การ บริการอย่างทั่วถึง	การขยายขอบเขตในสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียผู้พัฒนา อย่างยั่งยืน โดยการถ่ายทอด ความรู้ความเชี่ยวชาญที่ เกี่ยวข้องกับการประเมิน ทรัพย์สินและรับจำนำเพื่อเป็น ภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ ลูกค้าและชุมชนในพื้นที่การ บริการอย่างทั่วถึง
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหาร เงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่าง ยั่งยืน	เพิ่มขีดความสามารถใน การสร้างรายได้ และ ควบคุมรายจ่ายให้อยู่ใน ระดับที่เหมาะสม พร้อม ทั้งการพัฒนาการตลาด เชิงรุกที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ทางการ ตลาดและการแข่งขันใน แต่ละพื้นที่การปรับปรุง การตลาดและการ ให้บริการ ควบคู่ไปกับ การดำเนินการปรับ ภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding) และการ ขยายสาขาในการ ให้บริการทางการเงินเพื่อ การเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบ ปัญหาการเงิน	เพิ่มขีดความสามารถในการ สร้างรายได้ และควบคุม รายจ่ายให้อยู่ในระดับที่ เหมาะสม พร้อมทั้งการ พัฒนาการตลาดเชิงรุกที่ สอดคล้องกับสถานการณ์ ทางการตลาดและการ แข่งขันในแต่ละพื้นที่ ควบคู่ ไปกับการขยายสาขาในการ ให้บริการทางการเงินเพื่อ การเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหา การเงิน	เพิ่มขีดความสามารถในการ สร้างรายได้ และควบคุม รายจ่ายให้อยู่ในระดับที่ เหมาะสม พร้อมทั้งการ พัฒนาการตลาดเชิงรุกที่ สอดคล้องกับสถานการณ์ ทางการตลาดและการ แข่งขันในแต่ละพื้นที่ ควบคู่ ไปกับการดำเนินการปรับ ภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding) รองรับ รูปแบบธุรกิจที่พัฒนาขึ้น ใหม่ และการขยายสาขาใน การให้บริการทางการเงิน เพื่อการเข้าถึงของผู้มี รายได้น้อยและผู้ประสบ ปัญหาการเงิน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุน การใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ	เสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่ นวัตกรรมอย่างส่งต่อเนื่อง พร้อมทั้งนวัตกรรมการและ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน	เสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่ นวัตกรรมอย่างส่งต่อเนื่อง พร้อมทั้งนวัตกรรมการและ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน	เสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่ นวัตกรรมอย่างส่งต่อเนื่อง พร้อมทั้งนวัตกรรมการและ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ใน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ ยุทธศาสตร์องค์กร	ระยะสั้น ปี 2569 ยกระดับการให้บริการของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม	ระยะกลาง ปี 2570-2571 ขยายบทบาทของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม	ระยะยาว ปี 2572 การเป็น Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	การพัฒนาพัฒนานวัตกรรม บริการ/ผลิตภัณฑ์สำหรับ ลูกค้า (Service and Product Innovation)	การพัฒนาพัฒนานวัตกรรม บริการ/ผลิตภัณฑ์สำหรับ ลูกค้า (Service and Product Innovation) และเชื่อมโยงกับบทบาท การเป็นโรงรับจำนำเพื่อ สังคม	การพัฒนาพัฒนานวัตกรรม บริการ/ผลิตภัณฑ์ (Service and Product Innovation) สำหรับลูกค้า และนวัตกรรมธุรกิจ (Business Innovation)
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการ เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม			
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหาร จัดการองค์กรที่ดีตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	การบริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และ การพัฒนาศักยภาพของทุน มนุษย์ด้วยการพัฒนา ทักษะด้านการรับจำนำ ทักษะการใช้งานเทคโนโลยี ดิจิทัล และทักษะด้านต่างๆ เพื่อรองรับต่อการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต	การบริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และ การพัฒนาศักยภาพของทุน มนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วย การพัฒนาทักษะด้านการ รับจำนำ ทักษะการใช้งาน เทคโนโลยีดิจิทัล และ ทักษะด้านต่างๆ เพื่อ รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต	การบริหารจัดการองค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล และ การพัฒนาศักยภาพของทุน มนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วย การพัฒนาทักษะด้านการ รับจำนำ ทักษะการใช้งาน เทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะที่ รองรับการดำเนินการธุรกิจ ใหม่ และทักษะด้านต่างๆ เพื่อรองรับต่อการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต

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. เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำด้วยการรับจํานำทรัพย์สินที่หลากหลายและสะดวกรวดเร็ว
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบให้มีความเหมาะสม นำไปสู่การแก้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจรับจํานำ

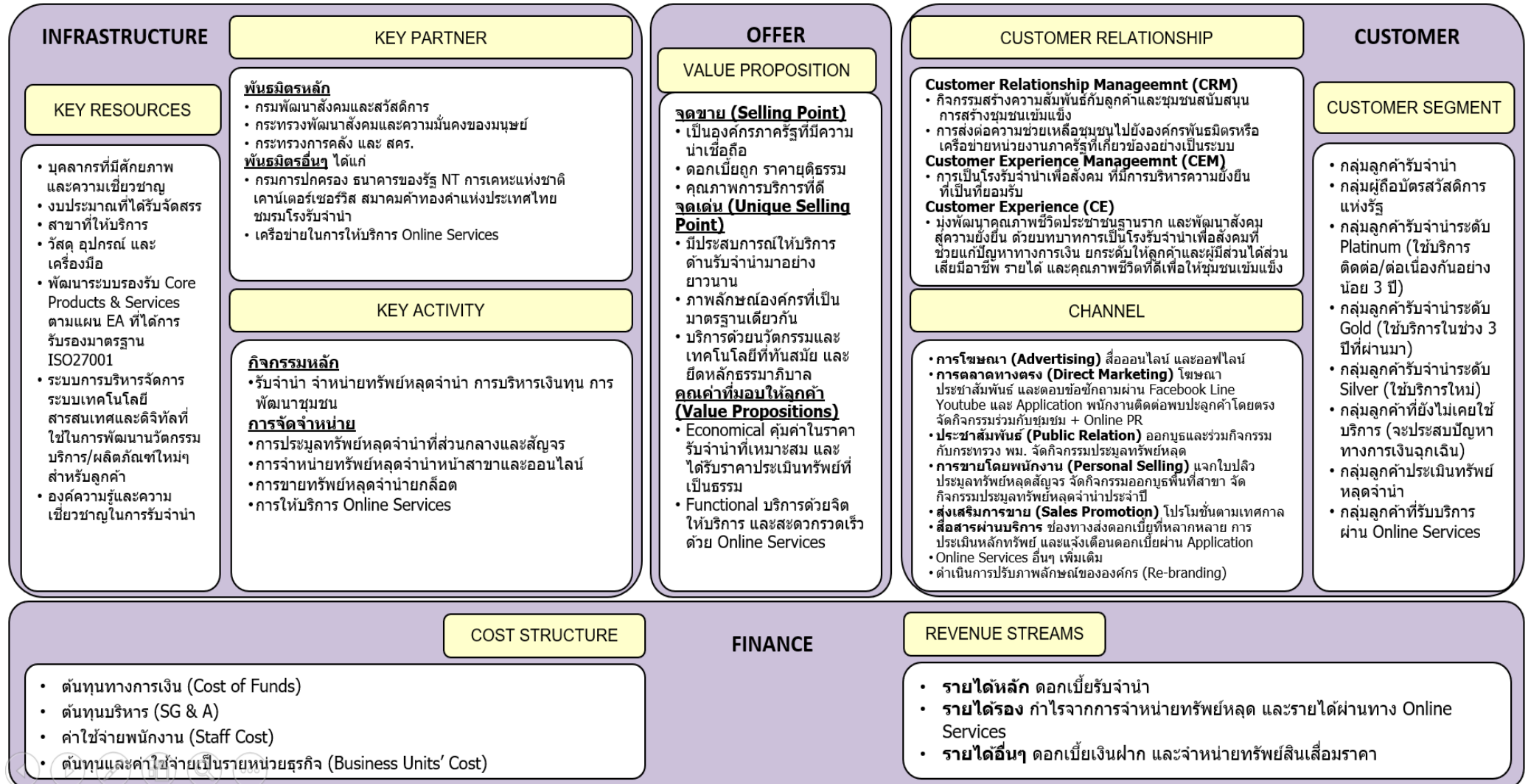
โครงการพัฒนาจุดบริการใหม่เป็นโครงการ Value Creation ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นการสร้างโอกาสของธุรกิจ (Opportunity) ภายใต้ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะ การณ์การแข่งขัน” ที่รุนแรงขึ้น โดยการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งทางอ้อม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

การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Linkage)	SO-2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ยุทธศาสตร์ข้อ 2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ข้อ 2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาการเงิน
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	ช่องทางการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น และโอกาสจาก O6. นโยบายรัฐที่สนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการรับจํานำ และกำไรจากการขายทรัพย์สินหลุด

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในรูปแบบ Value Creation	การสร้างโอกาสของธุรกิจ (Opportunity) ภายใต้ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะ การณ์การแข่งขัน” ที่รุนแรงขึ้น โดยการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งทางอ้อม ในการร่วมกันพัฒนาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น
--	---

รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจํานํา สามารถสรุปการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจ Business Model ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2569 ได้ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Trees)

การวิเคราะห์ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver)

ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver) เป็นตัวแปรที่กระทบต่อการสร้างหรือลดทอนมูลค่าขององค์กร การให้ความสำคัญกับปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าองค์กร และการเพิ่มค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ส่งผลต่อค่า EP องค์กรประกอบไปด้วย 1. รายได้ 2. ค่าใช้จ่าย 3. ต้นทุนเงินทุน

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพียงตัวใดตัวหนึ่งจะทำให้ค่า EP ขององค์กรเปลี่ยนแปลงโดยค่า EP จะเพิ่มขึ้นหากมีการจัดการรายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้ด้วยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน

1.1 เพิ่มรายได้ 1.2 ลดค่าใช้จ่าย

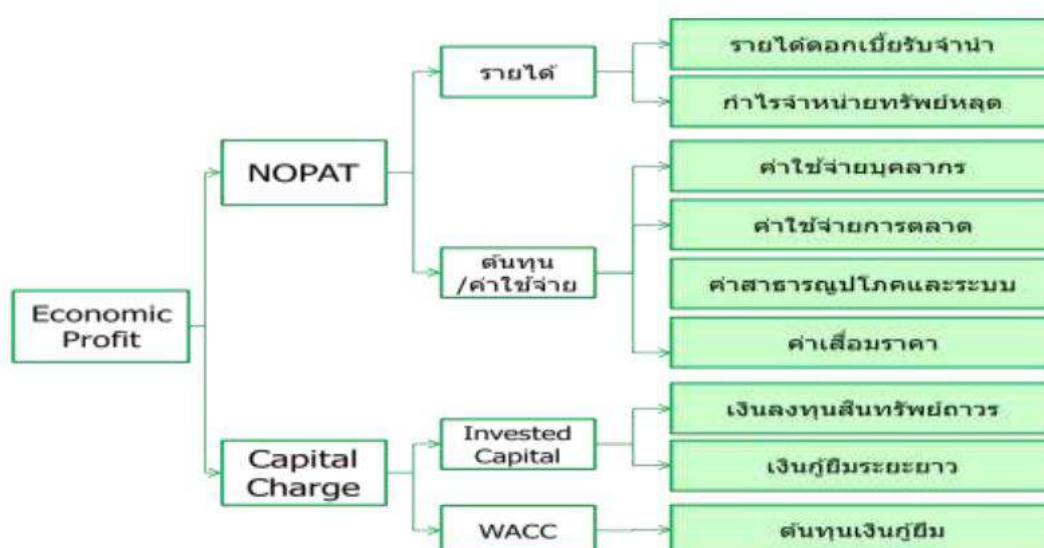
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์และการลงทุน

2.1 ลดเงินลงทุน โดยการลดสินทรัพย์สุทธิขององค์กรประกอบกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ และปรับลดค่าใช้จ่าย

2.2 ลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนเงินลงทุน

2.3 ลดต้นทุนเงินทุน

2.4 ยกเลิกการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า และขายสินทรัพย์ที่ไม่เกิดประโยชน์และเมื่อจัดทำปัจจัยมูลค่าทางการเงิน สามารถสรุปปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่สำคัญขององค์กรได้ตามแผนภาพ ดังนี้



รูปที่ 4-6.2 : โอกาสของเหตุการณ์และสมมติฐานในแต่ละประเด็นที่สำคัญ จำแนกตามระดับของปัจจัย



จากรูปแบบสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด สามารถวิเคราะห์ความน่าจะเป็นของแต่ละเหตุการณ์ได้ดังนี้

เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุดคือ Base Case สถานะเศรษฐกิจฟื้นตัวและกลับสู่สภาวะปกติ ราคาทองคำมีความผันผวนต่ำ การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดได้ (Case 1) เป็นสถานการณ์ที่ยังไม่พบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ สำนักงานฯ สามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เดิม ซึ่งรองรับการเติบโตขององค์กรในระดับปกติ โดยกำหนดเป้าหมายทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือในปี 2572 เท่ากับ 9,727 ล้านบาท และกำไรสุทธิเท่ากับ 650 ล้านบาท

กรณี Best Case สถานะเศรษฐกิจฟื้นตัวและกลับสู่สภาวะปกติ ราคาทองคำมีความผันผวนสูง (Case 4) ประชาชนมีกำลังซื้อมากขึ้น ภาคธุรกิจฟื้นตัว ส่งผลให้ความต้องการบริการทางการเงินจากโรงรับจำนำสูงขึ้น การซื้อขายและเก็งกำไรทองคำของประชาชนมากขึ้น ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น ส่งผลให้ทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือมีการเติบโตสูงขึ้น รายได้และความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น โดยทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือในปี 2572 เท่ากับ 11,059 ล้านบาท และกำไรสุทธิเท่ากับ 798 ล้านบาท โดยสำนักงานฯ หน่วงเคราะห์มีการกำหนดมาตรการรองรับกรณีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงินและความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร ดังนี้

- ปรับเงื่อนไขการรับจำนำควบคู่กับการบริหารความเสี่ยงตามราคาทองคำที่ผันผวนมากขึ้น
- เร่งปรับปรุง Business Model
- จัดหาเงินทุนเพิ่มเติมมากขึ้น ควบคู่กับการบริหารสภาพคล่อง

กรณี Worst Case สถานะเศรษฐกิจฟื้นตัวช้าและเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ราคาทองคำมีความผันผวนต่ำ (Case 2) ซึ่งมีผลกระทบทำให้ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อขยายธุรกิจชะลอตัวลง รวมถึง

กำลังซื้อของประชาชนลดลง ส่งผลให้การเติบโตของทรัพย์สินจำนำคงเหลือลดลง รายได้และความสามารถในการทำกำไรลดลง โดยทรัพย์สินจำนำคงเหลือในปี 2572 เท่ากับ 8,729 ล้านบาท และกำไรสุทธิเท่ากับ 522 ล้านบาท โดยสำนักงานธนาณเคราะห์มีการกำหนดมาตรการรองรับกรณีเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการเงินและความสามารถในการสร้างมูลค่าขององค์กร ดังนี้

- เพิ่มกิจกรรมการตลาด โดยเฉพาะกับ สธ. ที่ชะลอการเติบโต
- ส่งเสริมการตลาดเพื่อเร่งให้ สธ. ใหม่เติบโตเกินกว่าจุดคุ้มทุน
- ดำเนินการเปิด สธ. ใหม่ตามแผน

เร่งดำเนินการตามบทบาทของการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย จากโอกาสการเกิดของเหตุการณ์ในแต่ละ Scenario ได้มีการวิเคราะห์และกำหนดสมมติฐานทางการเงินที่สำคัญและประมาณการทางการเงินของแต่ละกรณีได้ ดังนี้

กรณีที่ 1 สต็อกทรัพย์สินจำนำคงเหลือเติบโตปกติ (Base Case)

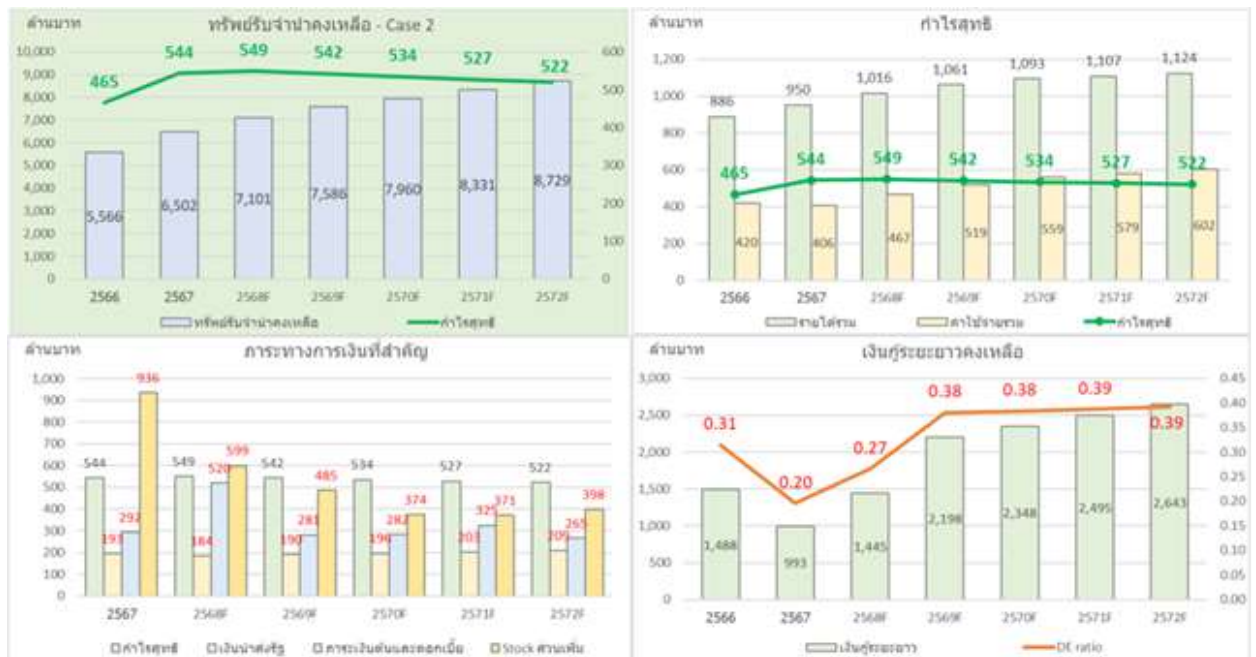


สต็อกทรัพย์สินจำนำคงเหลือเติบโตปกติ เป็นไปตามประมาณการ (Base Case)

GDP growth 1.8% / ปี ราคาทองคำเพิ่มเป็น 3,250 \$/ounce ในปี 2572 (เพิ่มเฉลี่ย +3.5%/ปี)

มูลค่า Stock เติบโตเฉลี่ย +6%/ปี

กรณีที่ 2 สต็อกทรัพย์สินจำนำคงเหลือลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ (Worst Case)



สต็อกทรัพย์สินจำนำเติบโตน้อยเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจ (Worst Case)

GDP growth 1.6% / ปี ราคาทองคำเพิ่มเป็น 3,250 \$/ounce ในปี 2572 (เพิ่มเฉลี่ย +3.5%/ปี)

มูลค่า Stock เติบโตเฉลี่ย +3%/ปี

กรณีที่ 3 สต็อกทรัพย์สินจำนำคงเหลือเติบโตปกติ แต่ราคาทองคำผันผวน (Best Case)



สต็อกทรัพย์สินจำนำเติบโตเนื่องจากราคาทองคำที่เพิ่มขึ้นสูง (Growth & High Risk Case)

GDP growth 1.6% / ปี ราคาทองคำเพิ่มเป็น 3,500 \$/ounce ในปี 2572 (เพิ่มเฉลี่ย +4.5%/ปี)

มูลค่า Stock เติบโตเฉลี่ย +6%/ปี

กรณีที่ 4 สต็อกทรัพย์สินจำนำคงเหลือลดลงเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจและราคาทองคำผันผวน



สต็อกทรัพย์สินจำนำเติบโตสูงมาก เนื่องจากราคาทองคำที่เพิ่มขึ้นสูงและเศรษฐกิจดี (High Growth & Higher Risk Case)

GDP growth 1.8% / ปี ราคาทองคำเพิ่มเป็น 3,500 \$/ounce ในปี 2572 (เพิ่มเฉลี่ย +4.5%/ปี)

มูลค่า Stock เติบโตเฉลี่ย +10%/ปี

สามารถสรุปผลการดำเนินงานทางการเงินเปรียบเทียบในแต่ละกรณีได้ ดังนี้



สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ Scenario ทั้ง 4 กรณี

	Case 1 : ศก.กลับมาปกติ ราคาทองไม่ผัน ผวน (Base Case)	Case 2 : ศก.ถดถอย ราคาทองไม่ผันผวน (Worst Case)	Case 3 ศก.ถดถอย ราคาทองผันผวน	Case 4 ศก.กลับมาปกติ ราคาทองผันผวน (Best Case)
ทรัพย์สินรับจํานํา คงเหลือ	ปี 69 7,893 ลบ. ปี 72 9,727 ลบ.	ปี 69 7,586 ลบ. ปี 72 8,729 ลบ.	ปี 69 8,010 ลบ. ปี 72 10,223 ลบ.	ปี 69 8,266 ลบ. ปี 72 11,059 ลบ.
รายได้รวม	ปี 69 1,104 ลบ. ปี 72 1,252 ลบ.	ปี 69 1,061 ลบ. ปี 72 1,124 ลบ.	ปี 69 1,120 ลบ. ปี 72 1,295 ลบ.	ปี 69 1,155 ลบ. ปี 72 1,401 ลบ.
ค่าใช้จ่ายรวม	ปี 69 519 ลบ. ปี 72 602 ลบ.	ปี 69 519 ลบ. ปี 72 602 ลบ.	ปี 69 519 ลบ. ปี 72 602 ลบ.	ปี 69 519 ลบ. ปี 72 602 ลบ.
กำไรสุทธิ	ปี 69 585 ลบ. ปี 72 650 ลบ.	ปี 69 542 ลบ. ปี 72 522 ลบ.	ปี 69 601 ลบ. ปี 72 693 ลบ.	ปี 69 637 ลบ. ปี 72 798 ลบ.

2.10 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

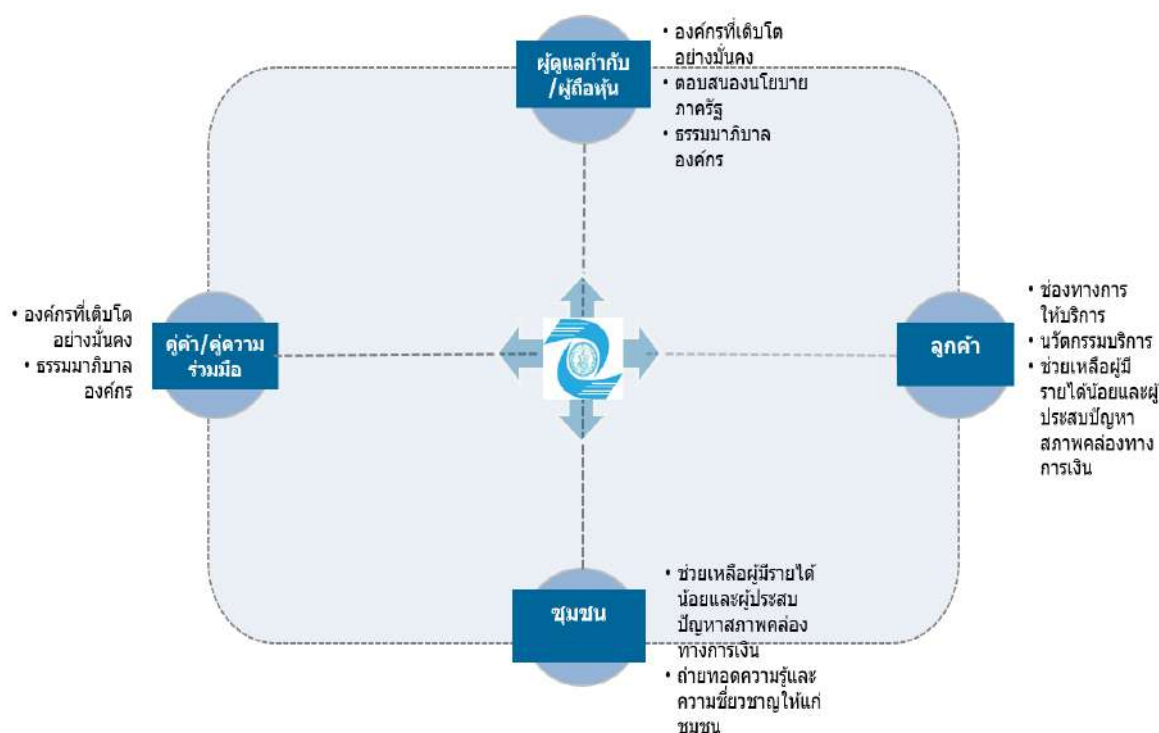
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย* ที่เข้าร่วมการพัฒนาจากการค้าเงินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน เฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) (4.SCM&7.KM)	1.1.1 แผนการสร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญสังคมโรงรับจำนำเพื่อสังคม (4.SCM&7.KM)	จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาเพื่อส่งมอบความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	2 หลักสูตร	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล คณะทำงาน
				1.2 การส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (1. CG&CSR 4.SCM)	1.2.1 แผนส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (1.CG & CSR) 1.2.2 แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4.SCM)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ ร้อยละระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	10 กลุ่มเป้าหมาย ร้อยละ 97	ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	● จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมดำเนินการ Re-branding	2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก เพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) (4.SCM)	2.1.1 แผนการตลาดเชิงรุก (4.SCM) 2.1.2 แผนงานการปรับภาพลักษณ์องค์กร Re-branding (4.SCM)	มูลค่ารับจำนำผ่านเป้าหมาย (จำนวนตัว) ขยับเคลื่อนและขยายผลการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ 3 ร้อยละ 100	ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	- จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม - ดำเนินการแนวทางการ Re-branding	2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อยและผู้มีปัญหาการเงิน 4.SCM)	2.2.1 แผนการขยายสาขา (4.SCM)	ร้อยละของการเบิกจ่ายปรับปรุงอาคาร (สธ.48 49) และร้อยละของการเบิกจ่ายค่าจ้างออกแบบ (สธ.50 51 52)	ร้อยละ 100	ส่วนโยธาและอาคารอาคารสถานที่ คณะทำงานพิจารณาหาทำเลตั้งสถานธนา นุเคราะห์
				2.3 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ การออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต (6.HCM & 7.IM)	2.3.1 แผนพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ และการออกแบบรองรับธุรกิจในอนาคต (7.IM)	ร้อยละความสำเร็จแผนศึกษาความเป็นไปได้ของกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ 100	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนยุทธศาสตร์ฯ ส่วนนวัตกรรมและความยั่งยืน ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
					2.3.2 ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจต่อเนื่อง (6.HCM)	ร้อยละการออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามแผน	ร้อยละ 100	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
			3 สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	3.1 การนำ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาองค์กร (5.DT & 7.IM)	3.1.1 แผนเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม (5.DT และ 7.IM)	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	5 ระบบ/ นวัตกรรม	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนผลิตภัณฑ์และความยั่งยืน
					3.1.2 แผนปฏิบัติการ จัดตั้งทีมพัฒนาระบบภายใน (In-house Development Team) (5.DT และ 7.IM)	สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดจัดตั้ง ทีม, สรรหาโปรแกรมเมอร์ 2 คน, พัฒนา 1 โมดูลนำร่อง ออกแบบ ER Diagram, พัฒนา Framework พื้นฐาน	ร้อยละ 100	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
				3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม (7.KM&6.DCM)	3.2.1 แผนการเตรียมความพร้อมและจัดการคนเก่ง (Talent Management) (7.KM และ 6.HCM)	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	5 เรื่อง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ร่องรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	4 การบริหารจัดการองค์กรที่ติดตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG (1.CG)	4.1.1 แผนจัดการความสัมพันธ์เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี (1.CG)	ค่าเฉลี่ยการเพิ่มการรับรู้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จากปี 2568	ร้อยละ 10	ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี
					4.1.2 แผนเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศน์	ค่า Factor ดีกว่าแผนการปรับปรุงผล Eco-efficiency	ร้อยละ 100	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตาม

ยกระดับการ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม					เศรษฐกิจ (Eco- Efficiency) (1.CG)			ประเมินผล คณะทำงาน
				4.2 การพัฒนา ศักยภาพ และการ บริหารทุนมนุษย์ Z6.HCM)	4.2.1 แผนพัฒนา ศักยภาพ บทบาท คณะกรรมการ อำนาจการ (1.CG)	ร้อยละความสำเร็จของ แผนการพัฒนาศักยภาพ บทบาทคณะกรรมการ อำนาจการ	ร้อยละ 100	ส่วนเลขานุการ
					4.2.2 แผนการ พัฒนาบุคลากร รองรับการ เปลี่ยนผ่าน เทคโนโลยี ดิจิทัล (6.HCM)	ร้อยละบุคลากรได้อบรม และได้ประกาศนียบัตร	ร้อยละ 60	ส่วนบริหาร ทรัพยากรบุคคล ส่วนพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
				4.3 การกำหนด ยุทธศาสตร์และ การบริหารความ เสี่ยงองค์กร GRC (2.SP&3.RMIC)	4.3.1 การ วางแผน วิสาหกิจเพื่อ ความมั่นคงและ แผนการบริหาร จัดการความ เสี่ยงที่ยั่งยืน (2.SP & 3.RMIC)	ร้อยละความสำเร็จของ การนำส่งยุทธศาสตร์ ระยะยาวประจำปีและ แผนปฏิบัติงานประจำปี ตามกำหนด	ร้อยละ 100 ตาม ที่สคร. กำหนด	ส่วนยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล ส่วนบริหารความ เสี่ยงและควบคุม ภายใน
					4.3.2 แผนงาน ปรับปรุง กฎระเบียบที่ เกี่ยวข้องกับการ ให้บริการธุรกิจ หลัก	ปรับปรุงแก้ไขระเบียบ ให้ทันสมัย	1 ฉบับ	

2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อเป็นกรอบทิศทางในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระยะ เริ่มจากการวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยตัวอย่างการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาลในปี 2569 – 2572 สามารถวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรใน 4 กลุ่มได้ ดังนี้



1. **ผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น** : ภาครัฐที่เป็นหน่วยงานกำกับดูแล มีนโยบายหรือความต้องการและความคาดหวังที่ให้อำนาจสำนักงานธรรมาภิบาลเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง สามารถให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายภาครัฐ สามารถดำเนินนโยบายที่แสดงถึงบทบาทในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

2) **ลูกค้า** : ลูกค้าของสำนักงานธรรมาภิบาลทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางในการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการและกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

3) **คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ** : คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ มีความต้องการและความหวังในการให้อำนาจสำนักงานธรรมาภิบาลเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างความร่วมมือและดำเนินการร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

4) **ชุมชน** : คาดหวังให้อำนาจสำนักงานธรรมาภิบาลมุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจในการเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเหลือหรือส่งต่อความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินใน

ชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการตามบทบาทในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) ด้วยการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ชุมชน

ผลวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2568 – 2572 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับองค์กรในการมุ่งผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจหลัก แผนยุทธศาสตร์ และสร้างความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละระยะ โดยวิเคราะห์จากกรอบนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Plan) อันเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) ที่มีปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จ 3 หัวข้อพร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่

1. **การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ** รักษาการเติบโต 3% ต่อปีอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
2. **การให้บริการ** โดยการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจรองรับ New Business Model และเชื่อมโยงกับบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding)
3. **การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)** โดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการขยายผลการส่งเสริม เผยแพร่ความรู้ และส่งต่อความช่วยเหลือ เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ด้วยการยกระดับการให้บริการของโรงรับจำนำเพื่อสังคม ในระยะกลาง ด้วยการขยายบทบาทของโรงรับจำนำเพื่อสังคม และในระยะยาว ด้วยการเป็น Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนี้

รูปที่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปี 2569-2572					
		ปี 2569	ปี 2570 - 2571	ปี 2572	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		ยกระดับการให้บริการของโรงรับจำนำเพื่อสังคม	ขยายบทบาทของโรงรับจำนำเพื่อสังคม	Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	
Core Business	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาจากการดำเนินงานตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง และยกระดับพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน 10 แห่ง	กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง และยกระดับพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน 20 แห่ง	กลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ 13 แห่ง และยกระดับพัฒนาคุณภาพมาตรฐาน 30 แห่ง	บทบาทและแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อขยายผลการยกระดับการพัฒนา ทั้ง 43 แห่ง
	จำนวนกระบวนการหรือโครงการ	≥ 5	≥ 5	≥ 5	≥ 5
	Technology	ระบบสนับสนุนการให้บริการรับจำนำด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI)	การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการบริหารทรัพย์สินจำนำ	Platform เพื่อสังคม	Platform เพื่อสังคมและเปลี่ยนองค์ความรู้กับพันธมิตร
	การพัฒนาคุณภาพพนักงานเพื่อการพัฒนาระบบ	พัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พนักงานเข้าร่วมการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	พัฒนาบุคลากรรองรับการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล พนักงานเข้าร่วมการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	พัฒนาบุคลากรด้านทักษะทางสังคม (Social skill) พนักงานเข้าร่วมการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	พัฒนาบุคลากรด้านทักษะทางสังคม (Social skill) พนักงานเข้าร่วมการพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90
	การปรับ Business Model	ศึกษากระบวนการธุรกิจหรือบริการเป็นนิติบุคคล	ดำเนินการพัฒนาแผนพัฒนาเชิงธุรกิจรายได้เพิ่ม*	พัฒนาช่องทางบริการรายได้เพิ่ม* (นำร่อง)	พัฒนาช่องทางบริการรายได้เพิ่ม* ต่อเนื่อง
Customer	Re-branding	ขับเคลื่อนและขยายผลการดำเนินการ Re-branding ครั้งแรกตามแผน	เตรียมการ Re-branding รองรับรูปแบบธุรกิจที่พัฒนาขึ้นใหม่	เตรียมการ Re-branding รองรับรูปแบบธุรกิจที่พัฒนาขึ้นใหม่	Re-branding รองรับรูปแบบธุรกิจที่พัฒนาขึ้นใหม่
	คะแนน (TA) รวมมาชิกองค์กร	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95
Target	จำนวนสาขา (จำนวน สอ. ใหม่)	49	52	55	58
	มูลค่ารับจำนำรวม (รายตัว)	ร้อยละ 3	ร้อยละ 4	ร้อยละ 4	ร้อยละ 5

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

1.การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)

1.1 นโยบายภาครัฐและการเมือง (Politic : P)

- 1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- 1.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
- 1.1.3 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน
- 1.1.4 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- 1.1.5 แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570)

1.2 ภาวะเศรษฐกิจ (Economics : E)

- 1.2.1 ปลอดภัย (Save Haven Assets)
- 1.2.2 การขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- 1.2.3 อัตราดอกเบี้ยตามนโยบาย
- 1.2.4 หนี้ครัวเรือนและการออม
- 1.2.5 อัตราการว่างงาน
- 1.2.6 หนี้ภาครัฐกิจ
- 1.2.7 อัตราเงินเฟ้อ
- 1.2.8 การใช้จ่ายภาครัฐ+หนี้สาธารณะ

1.3 การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Sociocultural: S)

- 1.3.1 พฤติกรรมลูกค้าการใช้ช่องทางออนไลน์ในชีวิตประจำวัน
- 1.3.2 จำนวนโรงรับจำนำในแต่ละจังหวัด

1.4 เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

1.5 กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

- 1.5.1 ข้อจำกัดของ พรบ.รับจำนำ
- 1.5.2 ข้อจำกัดของการไม่เป็นนิติบุคคล

1.6 การแข่งขันในอุตสาหกรรม

- 1.6.1 ปัจจัยที่มีผลต่อราคาทองคำ
- 1.6.2 เงินให้กู้ยืมภาคครัวเรือนส่วนแบ่งการตลาดสำนักงานธนานุเคราะห์
- 1.6.3 การเปรียบเทียบจำนวนสาขาและพื้นที่ในการให้บริการ
- 1.6.4 ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.7 การวิเคราะห์ Five Force Model

- 1.7.1 การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่
- 1.7.2 ด้านพันธมิตรและผู้ส่งมอบ (Partners and Suppliers)
- 1.7.3 ด้านตลาดและลูกค้า (Market and Buyers)
- 1.7.4 ด้านผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute Products or Services)
- 1.7.5 ด้านการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันที่มีอยู่ปัจจุบัน (Existing Competitors)

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

- 2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)
- 2.2 การวิเคราะห์ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer Analysis)
- 2.3 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process Analysis)
- 2.4 การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis)
- 2.5 การวิเคราะห์ระบบสนับสนุนอื่น

3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

3.3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

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

- 3.4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
- 3.4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
- 3.4.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2569 – 2573)

สธค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา สธค.ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

จากการวิเคราะห์ SWOT MATRIX การประเมินโอกาส ความท้าทาย ยุทธศาสตร์องค์กร ปัจจัยเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการจัดการยุทธศาสตร์ และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สธค. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็น 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสธค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักรู้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2569 – 2573 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning)
 ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			69	70	71	72	73
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของสศค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างโอกาสทางธุรกิจ	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 2 พัฒนาข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM & IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดการ RM & IC อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และรายงานได้	1 รายงาน	1 รายงาน	1 รายงาน	1 รายงาน	1 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	จำนวนหลักสูตรที่ได้รับการอบรม/เรียนรู้	1 หลักสูตร	1 หลักสูตร	1 หลักสูตร	1 หลักสูตร	1 หลักสูตร
	2. มีการสร้างความตระหนักและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%
	3 สนับสนุนการดำเนินงานของสศค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของแผนRM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

3. แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 22 แผนงาน/โครงการ ตามตาราง ดังนี้

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2569				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1.การ ทบทวน ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติ งาน RM &IC	เพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน คู่มือ RM &IC ให้ สอดคล้องกับ บริบทองค์กรที่ เปลี่ยนแปลง	นำเสนอให้ คณะกรรมการ อำนาจการพิจารณาให้ ความเห็นชอบก่อนสิ้น เดือนกันยายน 68					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
2. พัฒนา ระบบ RM & IC ตาม GAP ของปี 67	เพื่อให้ระบบ RM & IC มี ประสิทธิภาพ มี มาตรฐาน ระดับ คะแนนประเมิน เพิ่มขึ้น	จำนวนรายงานผลการ พัฒนาระบบ จำนวน 1 รายงาน					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
3. มีการ พัฒนาระบบ ฐานข้อมูล RM &IC	เพื่อให้มีข้อมูลเพื่อ การใช้การRM& IC ที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการ จัดการกลยุทธ์	พัฒนาระบบ ฯ จน สามารถใช้ข้อมูลมา เพื่อวิเคราะห์ RM & IC 1 รายงาน					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ &
4. เชื่อมโยง ข้อมูลการ วิเคราะห์ ราคาทองคำ กับแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ องค์กร	เพื่อให้องค์กร สามารถบริหาร ความเสี่ยง จาก การใช้ข้อมูลการ วิเคราะห์ทองคำ ใช้เพื่อการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	จำนวนการติดตาม รายงานผลแผนงาน/ โครงการวิเคราะห์ สถานการณ์ราคาทองคำ ตามปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กร					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	ส่วน บริหาร การเงิน
5. สร้างความ ความรู้ RM	เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหนัก การทำ RM	จำนวนหลักสูตรอบรม RM พนักงานที่ เกี่ยวข้อง 1 หลักสูตร					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2569				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
6. การปลูกฝัง ความ ตระหนัก RM & IC ให้เป็น วัฒนธรรม องค์กร	เพื่อเพิ่มระดับ ความตระหนัก และมีส่วนร่วมใน การสร้าง บรรยากาศบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	คะแนนผลการสำรวจ การสร้างความ ตระหนักในหมวด RM & IC					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	เจ้าภาพ ความเสี่ยง
7. สนับสนุน การ ดำเนินงาน ของสธค. ให้ บรรลุ เป้าหมาย	เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของ สธค. ให้บรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงปัจจัย เสี่ยงระดับองค์กร มี ระดับลดลงอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ ทุกตัว (100%)					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ เจ้าภาพ ความเสี่ยง

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

ระยะยาว: การเป็น Social and Smart Pawnshop ปีงบประมาณ 2573

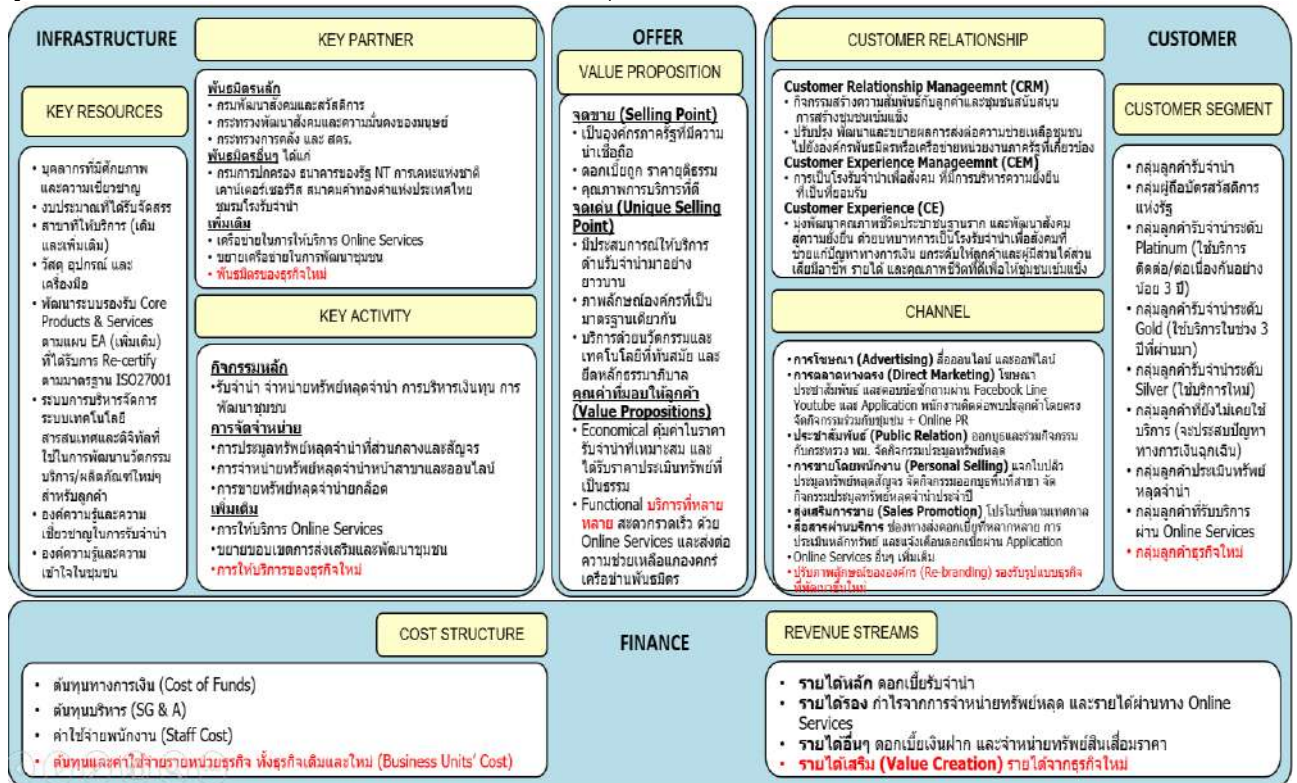
เป็นช่วงที่สำนักงานธรรมาภิบาลมีความเป็นไปได้ในการต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในผลิตภัณฑ์/บริการ และการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น” ที่จะส่งผลให้สำนักงานธรรมาภิบาลสามารถประกอบธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับจำนำหรือการขายทรัพย์สินหลุดจำนำได้ โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม โดยขยายการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง และให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หลักที่สำนักงานธรรมาภิบาลให้บริการ (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการลงทุนเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Service and Product Innovation) การขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจและช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการให้บริการ (KEY ACTIVITY: KA) และการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ต้องขยายขอบเขตการดำเนินการเพิ่มเติมในการสื่อสารการตลาดสำหรับธุรกิจใหม่ (CHANNEL: CH)

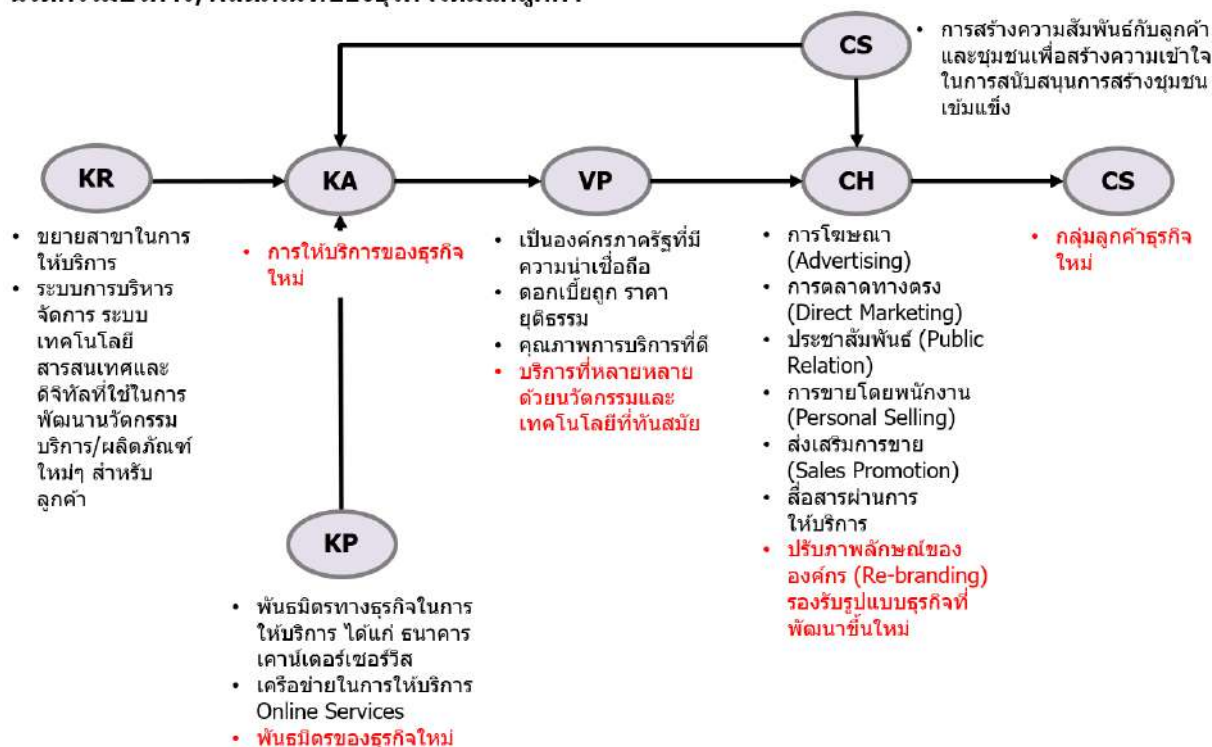
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยเตรียมการและปรับปรุงด้านต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินการธุรกิจใหม่ ด้วยการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) พัฒนาระบบการดำเนินงานและให้บริการ ปรับโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง และทบทวนช่องทางให้บริการและการสื่อสาร รองรับการประกอบธุรกิจใหม่ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งธุรกิจรับจ่านำและธุรกิจใหม่ การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทุกธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

รูปที่: Business Model ระยะเวลา ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2572



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะยาวจะเป็นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการผสมผสานความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า เพื่อการเติบโตร่วมไปกับความเข้มแข็งของชุมชนจากทั้ง 2 ส่วน คือ ธุรกิจรับจ่านำและธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าของทั้ง 2 ส่วน ได้ ดังนี้

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจใหม่แก่ลูกค้า



5.ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2569				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย.	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			-	-	-	-			
1. แผนงาน การขยาย สาขา	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (เปิดสาขาใหม่ พร้อมใช้งาน)	←→				งบลงทุน ก่อสร้าง สธ.48 สธ.49 สาขาละ 6,500,000 บาท ค่าจ้าง ออกแบบ สธ. 50 =364,500 สธ.51 =292,500 สธ.52 =292,500	ส่วนโยธา และอาคาร สถานที่	ส่วนพัสดุ ส่วน ยุทธศาสตร์ ส่วนการเงิน ส่วน RM &IC
2 แผนเพิ่ม ประสิทธิภาพ การให้บริการ ด้วยระบบ เทคโนโลยี ดิจิทัลและ พัฒนา นวัตกรรม	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (กิจกรรมสำเร็จ 100%)	←→				60 000 บาท (งบพัฒนา บุคลากร) 5,000,000 บาท (งบลงทุน)	ส่วน นวัตกรรม และความ ยั่งยืน/ส่วน เทคโนโลยี ดิจิทัล	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล ส่วนRM &IC

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2569				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. – ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. – มิ.ย.	ก.ค. – ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
3 แผนจัดการ ความสัมพันธ์ เพื่อการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite					146,900 บาท (งบพัฒนา บุคลากร) 160,000 บาท (งบจ้าง บริษัทเอกชน) 1,270,500 บาท	ส่วนกำกับ ดูแลกิจการ ที่ดี	ส่วนบัญชี และ งบประมาณ ส่วนบริหาร การเงิน ส่วน RM & IC

6. ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2569

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและ
ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนควบคุมภายใน จำนวน 22 แผนงาน/โครงการ ตามดังนี้

ตารางแผนงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2569				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. – ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. – มิ.ย.	ก.ค. – ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1 แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง ด้วยตนเอง ของส่วนงาน (CSA)	เพื่อให้ส่วนงาน ได้มี การขับเคลื่อนการทำ RM & IC ให้ความ เสี่ยงระดับส่วนงานมี ระดับที่ยอมรับได้	แผนงานการทำ CSA ส่วนงานละ อย่างน้อยหนึ่ง แผนงาน					0 บาท	เจ้าภาพ ความเสี่ยง (Risk Owner)	กลุ่มงาน RM & IC
2 การ ทบทวน กระบวนการ และคู่มือการ ปฏิบัติงาน	เพื่อทบทวน กระบวนการและคู่มือ การปฏิบัติงานให้เป็น ปัจจุบัน สอดคล้อง กับบริบท	ทบทวน และ รายงานให้ความ เห็นชอบ ไม่เกิน เดือนพ.ค.68					0 บาท	เจ้าภาพ กระบวนการ การควบคุม ภายใน	กลุ่มงาน RM & IC
3 การพัฒนา ระบบการ ควบคุมภายใน ตาม GAP ปี 67	เพื่อพัฒนาระบบ ควบคุมภายใน ให้ได้ มาตรฐาน และ ยกระดับคะแนน หมวด RM & IC	รายงานผลการ พัฒนาระบบ ควบคุมภายใน ต่อ ผู้บริหาร 2 รายงาน ตามระยะ เวลาดำหนด					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล
4. สร้าง ความรู้ ความ ตระหนักรู้ด้าน การควบคุม ภายใน	เพื่อเพิ่มความรู้ ความตระหนักรู้ด้าน การควบคุมภายใน แก่พนักงานที่ เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมง อบรม RM&IC พนักงานที่ เกี่ยวข้อง 1 หลักสูตร					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน HRD

7. การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง

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

การสื่อสารรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสไปยังฝ่ายจัดการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยง และคณะกรรมการสธค. 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 เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปี ทุกไตรมาส ต่อฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการสธค. เพื่อพิจารณาทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

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

3.6. ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

3.6.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน RM&IC					
หัวข้อ	ปี63	ปี64	ปี65	ปี66	ปี67
1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) :	1.4000	1.4000	1.4000	2.0667	2.0667
2 การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting)	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) :	1.6000	1.7429	1.8857	2.0286	2.1714
4 การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision):	2.3333	2.3333	2.3333	2.6667	2.0000
5 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting):	1.5000	1.5000	1.7000	1.9000	1.9000
	1.5700	1.6200	1.7100	1.9500	1.9000

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.9000

ประเด็นที่ สธค. สามารถดำเนินการได้

- การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน GRC
- การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน
- สธค. มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรรับทราบ
- สธค. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมทั้งมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน
- สธค. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยง
- สธค. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุที่เกิดขึ้น
- สธค. มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร
- สธค. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

ประเด็นที่ สรค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาส จาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด
- การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้จากทุกแนวทางที่จะเกิดความเสี่ยง และนำมาประเมินประสิทธิผลการควบคุมในทุกปัจจัยเสี่ยงที่ครบถ้วนเพื่อคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ชัดเจนทั้งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานทุกสายงาน
- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ CB ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร
- การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
- การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้งการทบทวน และกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมีประสิทธิภาพและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) : อยู่ในระดับ 2.0667

สรค. มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน อย่างไรก็ตาม ต้องแสดงการนำนโยบาย GRC และการควบคุมภายในไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสื่อสารแก่หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

สรค. มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและมีการกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวนทุกปี ก่อนทำการสื่อสารให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน อย่างไรก็ตาม ต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความ

เข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว และมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับ

สรุป. มีการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมผ่านค่านิยมองค์กรในตัว A = Accountability ในค่านิยมขององค์กร คือ ISMART อย่างไรก็ตาม กิจกรรมส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงแก่พนักงานทุกกลุ่ม เป็นต้น โดยรูปแบบ/เนื้อหาอาจแตกต่างกันไปตามแต่ละกลุ่ม รวมทั้งประเมินความรู้ความเข้าใจและความตระหนักทุกกลุ่ม

สรุป. มีเวทีการให้รางวัล 1 คนดีมีจริยธรรม 1 หน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งอาจเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ 1.0000

สรุป. มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) อย่างไรก็ตาม ค่า RA และ RT statement ที่กำหนด ไม่เชื่อมโยงกับค่า RA และ RT ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงทั้ง 5 ปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งต้องมีการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องภายนอกที่สำคัญ (อ้างอิงตามข้อ SCM) เช่น ลูกค้า คณะกรรมการ สังคมชุมชน เป็นต้น

สรุป. มีกระบวนการในการทำ Value Creation โดยใช้ปัจจัยนำเข้าจากโอกาส (Opportunities : O) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities :SO) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge : SC) ตามแผนยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยนำเข้าในการระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงและจัดการความเสี่ยง โดยระบุใน Risk Inventory และกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยใช้ SWOT ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของปี 2567 อย่างไรก็ตามกระบวนการ Value Enhancement เริ่มมีแนวทางแต่ยังไม่ชัดเจน โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ EP Driver Tree ที่แสดงข้อมูลเชิงปริมาณ และทุกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าต้องนำเข้าสู่การระบุปัจจัยเสี่ยงอย่างครบถ้วน และกระบวนการ Value Creation ควรเพิ่มการวิเคราะห์แบ่ง O ใน SWOT เป็นระยะสั้นและระยะยาว

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) : อยู่ในระดับ 2.1714

สรุป. มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด และครอบคลุมตามประเด็นสำคัญที่ครบถ้วนและมีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ โดยแผนปฏิบัติงานของสายงานที่รับผิดชอบความเสี่ยงองค์กรต้องครอบคลุมความเสี่ยงองค์กร และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน โดยมีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้งหมด 5 ปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ต้องมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงสายงาน ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกับองค์กร ตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยง ไปจนถึงการประเมินระดับความรุนแรง รวมทั้งต้องมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงองค์กร และมีการบูรณาการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร กับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลระยะยาว/ประจำปี เป็นต้น

สรุป. มีการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการระบุใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานทุก

สายงานให้ครบถ้วน โดยใช้หลักการเช่นเดียวกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด ต้องมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรมการควบคุม และกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) แยกตามรายปัจจัยเสี่ยง โดยมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Consequences) แยกตามความเสี่ยง (Risk Factor) โดยมีการกำหนดโอกาสให้สอดคล้องกับเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ เช่นเดียวกับการระบุความรุนแรงของผลกระทบควรมีการกำหนดให้สะท้อนถึงผลกระทบที่แท้จริงในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม ควรทบทวนการกำหนดระดับความรุนแรง ที่ต้องมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กร รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) รวมทั้งมีการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

สรุป. มีการวิเคราะห์ Cost และ Benefit ของมาตรการประเภท Treat ที่เป็นเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์เชิงปริมาณกับมาตรการประเภท Take ด้วยเช่นกัน และมาตรการ Treat ที่เลือก ควรแสดงว่าเป็นมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) หรือกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) เพื่อให้เชื่อมโยงในตอนติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ แม้จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Correlation Map โดยใช้สี่ การระบุสาเหตุ แผนงานและกิจกรรม แต่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของ Risk Map ซึ่งควรทบทวนและวิเคราะห์ให้สามารถแสดงความสอดคล้องของผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์น้ำหนักของระดับความรุนแรง และผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบ ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยงและเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบระหว่างกัน พร้อมวิเคราะห์ระดับผลกระทบระหว่างความเสี่ยงกับความเสียหาย ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงร่วมกันกำหนดความเชื่อมโยง วิเคราะห์สาเหตุ โอกาสที่จะทำให้เกิด และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ผลกระทบของสาเหตุ และระดับความรุนแรงร่วมกับ Risk owner ของทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงพร้อมการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมทุกสาเหตุ อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการจัดทำ Portfolio View of Risk

4.การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision): อยู่ที่ระดับ 2.0000

สรุป. มีการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส รวมทั้งในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสามารถทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมสอดคล้องตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีการกำหนดขั้นตอนและดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ดังนี้ 1. เชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. การสร้างวัฒนธรรมและความตระหนักในองค์กร และ 3. ศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง

5.ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล : อยู่ในระดับ 1.9000

สธค. มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในองค์กรผ่านการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ควรมีการสื่อสารด้านการเพิ่มความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร ซึ่งในการดำเนินงานดังกล่าวควรมีการสำรวจระดับทัศนคติ และพฤติกรรม ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงต่อไป และทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลการสำรวจเทียบกับปีที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถยกระดับการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ การสำรวจความตระหนักต้องเป็นการสำรวจในเชิงพฤติกรรมเป้าหมายที่สะท้อนความตระหนักอย่างชัดเจน โดยอาจมีรูปแบบคำถามเป็นการจำลองสถานการณ์ที่จะสะท้อนถึงพฤติกรรมความเสี่ยงที่พึงประสงค์

สธค. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส ทั้งนี้ กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสนั้นต้องมีการรายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคู่กับแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจน

สธค. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และระบบสามารถใช้งานได้จริง

สธค. มีการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ อย่างไรก็ตามตอนซักซ้อมหรือทดสอบต้องมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจและมีการประเมินการรับรู้ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

บทที่ 4

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

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

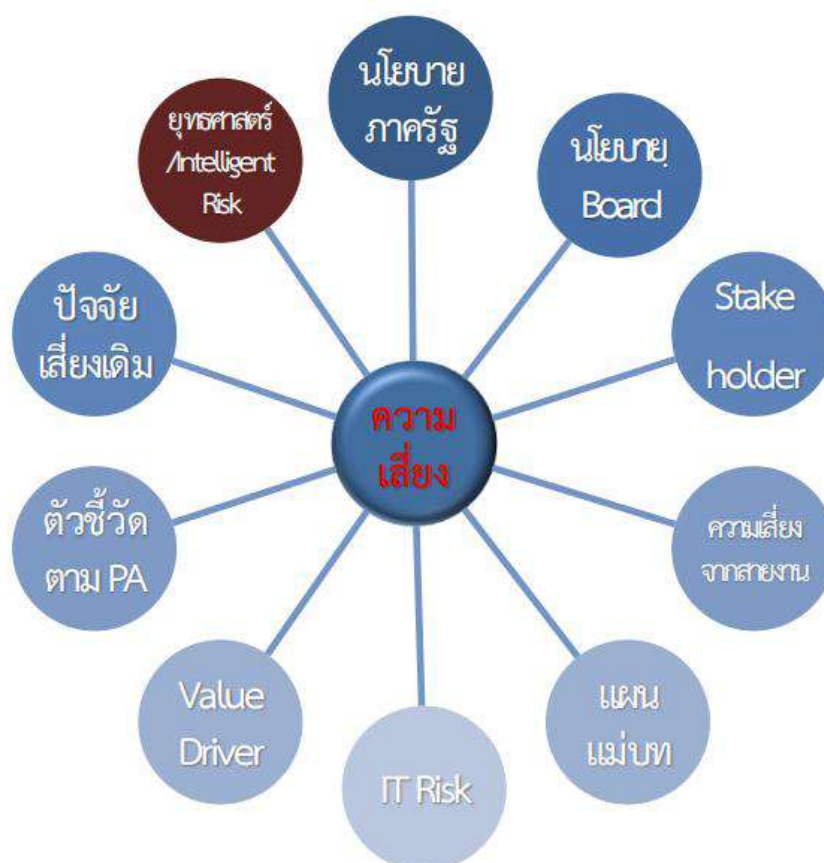
4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

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

- วิสัยทัศน์ การกิจ 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
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. (PA)

แผนภาพ : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง



4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)

“ความเสี่ยง” หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัด เป็นความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์นั้นมียอดประกอบ ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Occur Probability of Event) 2. มีผลกระทบต่อเป้าหมาย (Impact on Goal) และ 3. เป็นผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Impact) ในกรณีที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมียอดประกอบไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะไม่ถือว่าเป็นเหตุการณ์ ดังกล่าวเป็นความเสี่ยง

สรุป. ได้มีการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) โดยปัจจัยเสี่ยงที่ระบุ จะถูกพิจารณาแบ่ง ออกเป็นความเสี่ยงประเภทต่าง 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 หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

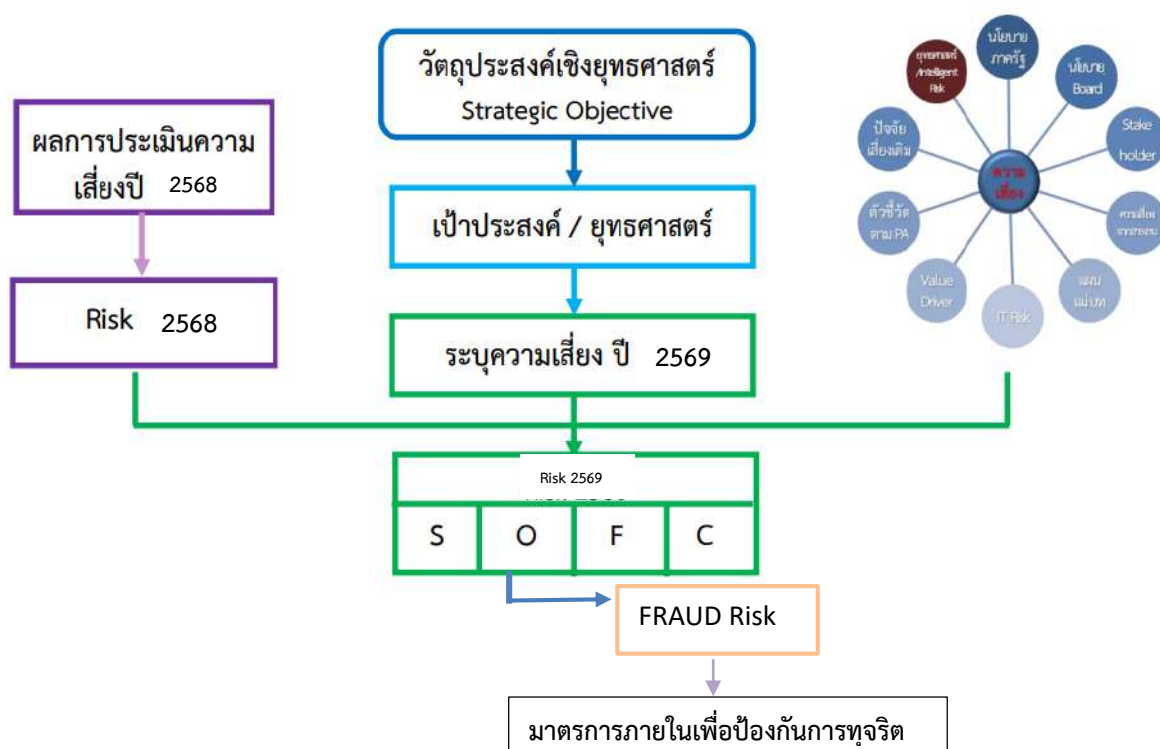
“ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแล กิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการ

เปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

“ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ ลดลงจาก การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์สินที่รับจำนำ ทรัพย์สินที่รอการขายทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของสธค.

“ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (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 2569) : ยกระดับการให้บริการของโรงรับจำนำเพื่อสังคม
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2570 – 2571) : ขยายบทบาทของโรงรับจำนำเพื่อสังคม
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2572 -2573) : Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

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

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

4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2569 : <u>ยกระดับการให้บริการ ของโรงรับจำนำเพื่อ สังคม</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2570 – 2571) : <u>ขยายบทบาทของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว 2572 -2573) : <u>Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน</u>
การเติบโตของการ ให้บริการรับจำนำ	Intelligent Risk - ความไม่พร้อมของ บุคลากร - ลูกค้ายบางกลุ่มยังชินกับ กระบวนการเดิม - ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Data Privacy/Cybersecurity) - ความเสี่ยงรายได้ลด จากมาตรการเพื่อสังคม (ดอกเบี้ยต่ำ)	Intelligent Risk - ความเสี่ยงแข่งขัน เงินกู้ ออนไลน์ - งบประมาณด้านสังคม (CSR) อาจไม่สร้างผลลัพธ์ ชัดเจน	Intelligent Risk - ความเสี่ยงการรักษาสมดุล “ ก า ร ไ ร – ส ัง ค ม – ส ี ง แว ด ล ี อ ม ”
การให้บริการ	Intelligent Risk - ลงทุนเทคโนโลยีใหม่แต่ บุคลากรยังไม่ชำนาญ - ความเสี่ยงข้อมูลลูกค้า รั่วไหล - ลูกค้าเดิมไม่คุ้นชินกับ การเปลี่ยนแปลงระบบ	Intelligent Risk - ความเสี่ยงจากการ กระจายบริการเกินกำลัง บุคลากร - คู่แข่งเงินกู้ออนไลน์ มากขึ้น	Intelligent Risk - ต้องลงทุนสูงและใช้ข้อมูล ขนาดใหญ่ (Big Data Governance)

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2569 : <u>ยกระดับการให้บริการ ของโรงรับจำนำเพื่อ สังคม</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2570 – 2571) : <u>ขยายบทบาทของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว 2572 -2573) : <u>Social and Smart Pawnshop เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน</u>
มุ่งสู่การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	Intelligent Risk - เสี่ยงต่อรายได้ลดลง จากการคิดดอกเบี้ยต่ำ - ความคาดหวังจากสังคม สูง หากให้บริการช้า/ไม่ดี จะกระทบภาพลักษณ์	Intelligent Risk - ความเสี่ยงจาก งบประมาณเพื่อสังคมไม่ คุ้มค่า - ความคาดหวังของ ประชาชนสูงขึ้น หากทำ ไม่ได้จะกระทบชื่อเสียง	Intelligent Risk - ต้องรักษาสมดุล “กำไร- สังคม-สิ่งแวดล้อม” - ความเสี่ยงจากการ เปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ/ กฎหมาย

ทั้งนี้ เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด **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

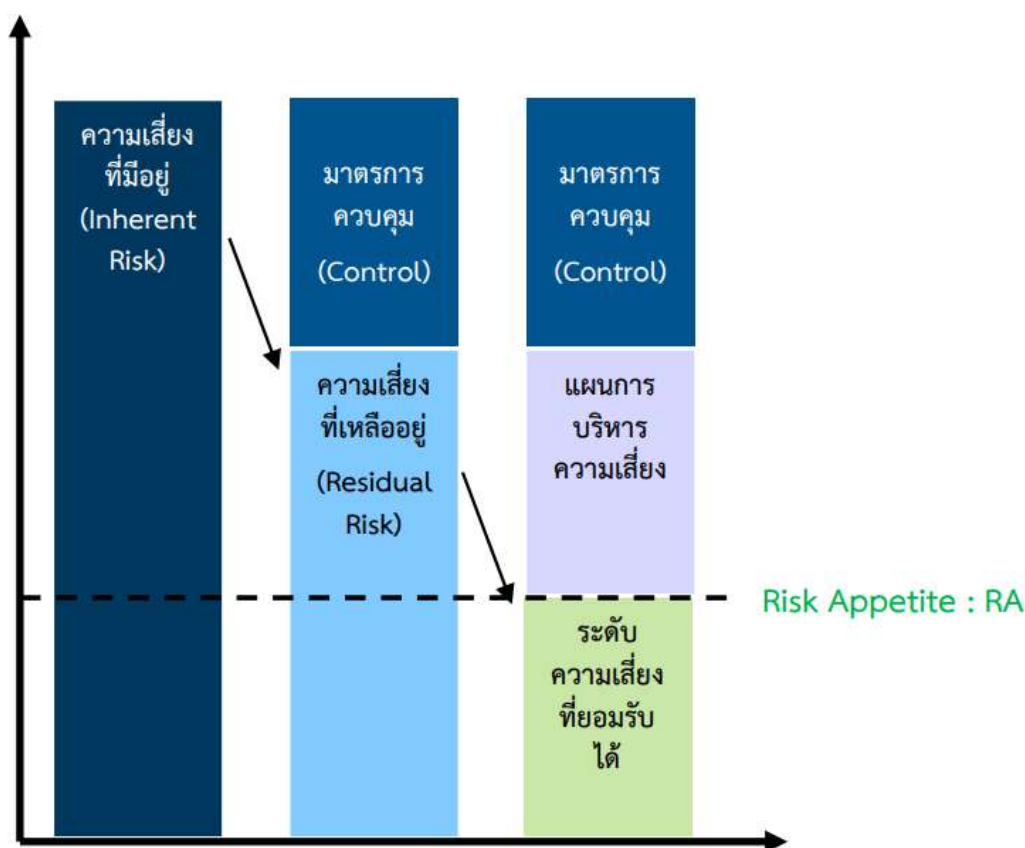
ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่นำมาออกมาใช้	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 ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่าง

ชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิผล การควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็น ความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำ แผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการติดตามทั้ง กิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพแต่ เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

แผนภาพ : Inherent Risk (ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการ)

Residual Risk (ความเสี่ยงที่เหลือยู่หลังจากการควบคุม)



4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2569 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2568 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคง เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ สรค. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน
3. กระบวนการรายงานและติดตาม

โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุมต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุม ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2569

(กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O	เศรษฐกิจชะลอตัวหนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
2	โอกาส (O2) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยยผ่าน Application แต่ยังคงขาดการพัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถเพิ่มสัดส่วนการรับจำนำได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
3	โอกาส (O3) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O,S	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สธค.มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ/บรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนาคารมากขึ้น ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค. ที่ตอบรับกับนโยบายการรัฐดังกล่าว	3	3	3	×
4	โอกาส (O4) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	C	สธค.ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุง / พัฒนาองค์กรแต่ยังขาดการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับการสนับสนุน และการบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว	3	3	3	×
5	โอกาส (O5) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O,S	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค.ที่ตอบรับกับนโยบายดังกล่าว	3	3	3	×
6	โอกาส (O6) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O,S	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสธค.ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น ไม่สามารถหาพันธมิตรร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
7	โอกาส (O7) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ของข้อมูลของประชาชนที่มีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวกเพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้มากพอ	2	2	3	✓
8	โอกาส (O8) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O	ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น แต่สธค.มีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง จึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มขึ้น	3	2	3	✓
9	โอกาส (O9) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	F	ราคาทองคำในตลาดโลกมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ลูกค้ารับจํานําทองคำในวงเงินที่สูงขึ้น (เพราะราคาประเมินหลักประกันเพิ่มขึ้น) ทำให้ มูลค่าทรัพย์สินรับจํานําขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจกระทบต่อการบริหารสินเชื่อ สภาพคล่อง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงด้านราคาทองคำ	3	2	3	✓
10	จุดอ่อน (W1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	แบรนด์องค์กรยังไม่เป็นที่จดจำของลูกค้า ลูกค้าไม่เลือกใช้บริการหรือย้ายไปคู่แข่งโอกาสเติบโตลดลง	3	2	3	✓
11	จุดอ่อน (W1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O	บุคลากรไม่ทันต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ทำให้ งานล่าช้า, ผลิตผลาด ต้นทุนสูงขึ้นจากกระบวนการ Manual อาจสูญเสียบุคลากรคุณภาพ	3	3	3	×
12	จุดอ่อน (W1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	องค์กรยังไม่เป็นนิติบุคคล ขาดความคล่องตัวในการบริหารงานและการหารายได้/ลงทุน/ทำสัญญา	3	3	3	×
13	จุดอ่อน (W1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	C	ผล ITA (ธรรมาภิบาล) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องแก้ไข ขาดความเข้าใจเกณฑ์ ITA ระบบข้อมูล/โปร่งใสไม่เพียงพอ และข้อมูลเผยแพร่เว็บไซต์ไม่ครบ	3	3	3	×
14	จุดอ่อน (W1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	C	กฎ/ระเบียบไม่สอดคล้องกับปฏิบัติ เช่น ระเบียบการเงินไม่รองรับระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระเบียบล้าสมัย การทบทวนไม่ต่อเนื่อง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
15	อุปสรรค (T1) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ลูกค้าไม่มีทรัพย์สินมาจำนำ □ ปริมาณรับจำนำลดลง	3	2	3	✓
16	อุปสรรค (T2) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	คู่แข่งทางตรงเพิ่มขึ้น ทั้งจำนวนสาขา/จำนวนราย แต่ตลาดไม่เติบโต	3	2	3	✓
17	อุปสรรค (T3) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	พ.ร.บ. รับจำนำล้ำสมัย ไม่ทันต่อสถานการณ์จริง ทำให้ข้อจำกัดในการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่	3	3	3	×
18	อุปสรรค (T4) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	F	ราคาทองคำผันผวน ค่าการณ์ยาก ส่งผลต่อเสถียรภาพทางการเงิน และความมั่นคงของการดำเนินงาน	3	2	3	✓
19	อุปสรรค (T5) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	ผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น เช่น Digital Lending, นานาไฟแนนซ์ ที่ตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น ทำให้คู่แข่งเพิ่มขึ้น	3	2	3	✓
20	อุปสรรค (T6) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	ลูกค้ารายย่อยลดลง (คนรุ่นใหม่ไม่นิยมจำนำ หรือหันไปใช้บริการดิจิทัล) ทำให้รายได้กลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ลดลง	2	2	3	✓
21	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
22	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
23	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	2	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
24	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC4 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	○	ขาดแนวทางการรองรับการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	3	3	3	×
25	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC5 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	○	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
26	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	○	ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการรับจำนำ	3	3	3	×
27	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	○	ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
28	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 69	O,S	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐบาลในการบรรเทาความเดือดร้อนจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ	3	3	3	×
29	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
30	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	ขาดความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายของรัฐ	3	3	3	×
31	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายในและระหว่าง สธค.กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	×
32	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	บุคลากรยังไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
33	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	ไม่สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
34	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง	3	3	3	×
35	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	แนวทางในการกำหนดทิศทาง เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความชัดเจน และคณะกรรมการ รวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละด้าน	3	3	3	×
36	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	○	การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ในอนาคตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดนโจมตีจาก Hack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้ทันกาล	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
37	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมาย รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิด ขึ้นกับองค์กร	3	3	3	×
38	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O,F	การลงทุนด้าน Digital ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อการลดต้นทุนในอนาคตได้อย่าง ชัดเจน	3	3	3	×
39	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	บุคลากรส่วนมากยังไม่เข้าใจความรู้เรื่อง Big data และนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
40	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	การพิจารณาแนวทางการเป็นองค์กรที่เป็น นิติบุคคล	3	3	3	×
41	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรเกิด ความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
42	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	การพัฒนาธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของโรงรับจำนำ มีข้อจำกัด พรบ.โรงรับจำนำ	3	3	3	×
43	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรเกิดความสนใจ สืบค้นความรู้ในระบบ KM	3	3	3	×
44	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	C	การขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยยึดหลัก ธรรมาภิบาล เปิดเผยข้อมูล และสามารถ ตรวจสอบได้	4	3	4	×
45	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	ระบบบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อ นำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
46	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O	การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน	3	3	3	×
47	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสศค.	O,F	วางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคงและ มุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสด ตลอดจนการลงทุนโครงการอื่น ๆ อย่าง เหมาะสม เช่น การขยายสาขาเป็นต้น	3	3	3	×
48	นโยบายผู้บริหาร	O	มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นระบบ ใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด บริหารจัดการให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
49	นโยบายผู้บริหาร	O	ยกระดับการให้บริการประชาชน/ มาตรฐานการให้บริการที่ดี	3	3	3	×
50	นโยบายผู้บริหาร	O,C	ปรับปรุงกระบวนการแนวทางการปฏิบัติให้ ทันเหตุการณ์ ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน	3	3	3	×
51	นโยบายผู้บริหาร	O	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถนำมาใช้ งานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
52	นโยบายผู้บริหาร	O	ปรับปรุงกระบวนการ สร้างนวัตกรรมภายในองค์กรต่อยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ KM	3	3	3	×
53	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	3	3	3	×
54	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการสภาพคล่องให้เหมาะสมและเพียงพอ	3	3	3	×
55	นโยบายผู้บริหาร	O	บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องกัน ประสานงานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
56	นโยบายผู้บริหาร	S	พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน	2	3	3	✓
57	นโยบายผู้บริหาร	O	สามารถสรรหาบุคลากรมาทดแทนในตำแหน่งที่สำคัญได้ทันตามความต้องการ	2	3	3	✓
58	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและสามารถบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือเป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์	3	3	3	×
59	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บริหารจัดการองค์กรด้านคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคะแนน ITA เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
60	นโยบายผู้บริหาร	S,O	การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
61	นโยบายผู้บริหาร	O,C	การดำเนินงานไม่สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM ที่สคร. กำหนด	2	3	3	✓
62	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมรองรับจำนำได้โดยที่ใช้เงินลงทุนต่ำ ลง	3	3	3	×
63	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,S	ความเสี่ยงเกี่ยวกับเศรษฐกิจชะลอตัวจากอัตราการทำงาน ที่ได้รับผลกระทบจากการปิดกิจการ	3	3	3	×
64	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega	O,F	ความสามารถในการชำระหนี้ และการค้างชำระของผู้บริโภค โดยเฉพาะภาค	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)		ประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดโรคระบาด				
65	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอรวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากวิกฤตโลก เช่น เงินเพื่อ ราคาทองคำผันผวน	2	3	3	✓
66	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	ผลกระทบด้านพฤติกรรมของนักลงทุนเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลการดำเนินงาน	2	2	3	✓
67	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	✓
68	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	แนวโน้มการขยายตัวของชุมชนเมืองส่งผลให้การขยายตัวของกิจการ /การขยายสาขาการให้บริการอาจจะไม่ครอบคลุมต่อความต้องการของผู้ใช้บริการรองรับจำนวน	2	3	3	✓
69	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ราคาทองคำที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากภาวะสงคราม การอ่อนค่าของเงินดอลลาร์สหรัฐฯ และ นโยบายการเงินที่ผ่อนคลาย หรือการลดอัตราดอกเบี้ย ธนาคารกลางสหรัฐ	3	2	3	✓
70	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	อาชญากรรมไซเบอร์เพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะบนโลกออนไลน์	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
71	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ SDG1 จัดความยากจน SDG8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ SDG10 ลดความเหลื่อมล้ำ และSDG17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3	3	3	×
72	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	S	RS1 ภาวะ การณ์การแข่งขัน	4	2	3	✓
73	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	O	RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3	2	3	✓
74	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	O	RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48 จ. นครปฐม ,สร.49 จ.ร้อยเอ็ด)	4	2	3	✓
75	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	F	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	3	2	3	✓
76	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	C	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	3	3	3	×
77	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	O	RO3 ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco - Efficiency)	3	3	3	×
78	ความเสี่ยงเดิม ปี 2568	F	RF2 บริหารจัดการความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน	3	2	3	✓
79	PA ปี 2569	S	การเพิ่มศักยภาพทางการเงินในเรื่องส่งเสริมการออมเพื่ออนาคต	3	3	3	×
80	PA ปี 2569	O	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	5	3	3	×
81	PA ปี 2569	O	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	3	3	3	×
82	PA ปี 2569	F	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิ จากการดำเนินงาน	4	3	3	×
83	PA ปี 2569	F	ยกระดับการพัฒนาศักยภาพพนักงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	3	3	3	×
84	PA ปี 2569	O	จำนวนตัวรับจำนำที่มีมูลค่าไม่เกิน 15,000 บาท ต่อสาขา	3	3	3	×
85	PA ปี 2569	F	ความเพียงพอต่อการสำรองรายประเภททรัพย์สินจำนำ	3	3	3	×
86	PA ปี 2569	O,S	การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยระบบสนับสนุนการรับจำนำ (ระบบต้นแบบ AI Model)	3	3	3	×
87	PA ปี 2569	O	Core Business Enablers	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
88	Value Driver	O	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
89	Value Driver	O	กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุดจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
90	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง	3	3	3	×
91	Value Driver	O	ค่าเช่าสถานที่	3	3	3	×
92	Value Driver	O	ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	3	3	3	×
93	Value Driver	O	ค่าประกันภัย	3	3	3	×
94	Value Driver	O	ค่าสาธารณูปโภค	3	3	3	×
95	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	3	3	3	×
96	Value Driver	O	เงินลงทุนอุปกรณ์	3	3	3	×
97	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	3	×
98	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	×
99	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	×
100	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	×
101	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical Environment Risk)	3	3	5	×
102	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	×
103	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	×
104	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)	3	3	5	×
105	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	×
106	IT Risk	S	ความมั่นคงปลอดภัยการปฏิบัติงานการเฝ้าระวังระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Security Operation Center)	3	3	3	×
107	IT Risk	O	การเฝ้าระวังเหตุฉุกเฉินจากไฟฟ้าดับ	3	3	3	×
108	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจํานา	O	1.จงใจรับจํานาผิดระเบียบ/เกินกว่าอัตราที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
109	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจํานํา	○	2.ละเลยการปฏิบัติหน้าที่โดยรับจํานําผิดระเบียบ	3	3	3	×
110	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจํานํา	○	3.ศักยภาพของบุคลากรที่รับจํานําไม่เพียงพอ	3	3	3	×
111	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจํานํา	○	4.ไม่มีเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานการรับจํานํา	3	3	3	×
112	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์สิน	○	1.หยิบทรัพย์สินจํานําผิดไม่เป็นไปตามตัวของลูกค้า	3	3	3	×
113	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์สิน	○	2.เก็บเงินไม่ครบตามจํานวน	3	3	3	×
114	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์สิน	○	3.จ่ายทรัพย์สินจํานําผิดคน	3	3	3	×
115	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น	○	1.โอนเงินผิดบัญชี	3	3	3	×
116	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น	○	2.โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ	3	3	3	×
117	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ	○	3.ทอนเงินผิด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	- กระบวนการส่ง ดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น						
118	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการส่ง ดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น	○	4.สลับเลขที่ตัวรับจำนำ	3	3	3	×
119	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการเก็บรักษา ทรัพย์สิน	○	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจ ทำให้ทรัพย์สินรับจำนำ หายไม่เจอ/ล่าช้า	3	3	3	×
120	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการผ่อนต้น	○	1.โอนเงินผิดบัญชี	3	3	3	×
121	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการผ่อนต้น	○	2.โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ	3	3	3	×
122	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการผ่อนต้น	○	3.สลับเลขที่ตัวรับจำนำ	3	3	3	×
123	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการเพิ่มเงิน ต้น	○	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจ ทำให้เกิดการทุจริต ประเมินราคาทรัพย์สิน มากกว่าที่ระเบียบกำหนด	3	3	3	×
124	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการเบิกเงิน จากสำนักงาน	O,F	1.คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทาน ยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้	3	3	3	×
125	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญ - กระบวนการเบิกเงิน จากสำนักงาน	O,C	2.กรรมการเบิกเงินไม่ครบตามที่ระเบียบที่ สำนักงานกำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
126	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	○	1.พนักงานจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ ให้กับพนักงานภายใน ทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้	3	3	4	×
127	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	○	2.กรณีจำหน่ายนอกสถานที่ ความเสี่ยงเรื่องของการขนย้ายทรัพย์สินอาจถูกโจรกรรม	3	3	3	×
128	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการคืนเงินสำนักงานฯ	○,C	1.คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทานยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้	3	3	3	×
129	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการคืนเงินสำนักงานฯ	○,C	2.กรรมการคืนเงินไม่ครบตามที่ระเบียบที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×
130	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณรับหนังสือ	○	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×
131	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณส่งหนังสือ	○	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×
132	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการพัสดุ	○	1.การกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือเนื้องานที่เกินความจำเป็น	3	3	3	×
133	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการพัสดุ	○,C	2.มีการล็อกสเปกวัสดุเพื่อเอื้อผลประโยชน์ให้พวกพ้อง	3	3	3	×
134	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ	○,C	3.การตรวจรับพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	- กระบวนการพัสดุ						
135	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	O	1.ลงบันทึกบัญชีผิดพลาด	2	3	3	✓
136	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	O	2.ไม่มีการตรวจสอบ/สอบทานการปฏิบัติงาน	3	3	3	×
137	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	O	3.ไม่เข้าใจ/ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือคู่มือที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×
138	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	O	4.จงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	3	3	3	×
139	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเบิกจ่ายสวัสดิการ	O,F	เบิกจ่ายค่าสวัสดิการไม่เป็นไปตามระเบียบ เกิดความผิดพลาดจ่ายเงินผิด	3	3	3	×
140	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	S	1.จัดทำแผน/กลยุทธ์การตลาดไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	2	3	3	✓
141	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	S	2.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว	3	3	3	×
142	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน	S	3.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	- กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)						
143	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	S	4.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)	2	3	3	✓
144	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการบริหารแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	O	1.ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	2	3	3	✓
145	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการบริหารแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	O	2.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	2	3	3	✓
146	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการส่งเสริมการตลาด (ส่วนการตลาดฯ)	O	ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	2	3	3	✓
147	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (ส่วนการตลาดฯ)	O	ช่องทางการสื่อสารไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3	3	3	×
148	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	O	1.การจัดทำแผนนวัตกรรมไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2.ไม่สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดทำแผนได้	3	3	3	×
149	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน	O	1.ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานหรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
	-กระบวนการปรับปรุง กระบวนการทำงาน (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)						
150	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการปรับปรุง กระบวนการทำงาน (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	○	2.พนักงานไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการ ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการ ปฏิบัติงาน	3	3	3	×
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับส่ง เอกสาร (ส่วนสาร บรรณ)	○	การส่งข้อมูลผ่านระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพซึ่ง กระบวนการที่ปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อน และยังคงใช้ระบบ Manual สำหรับการ สอบทานและสืบค้นหนังสือ ยังคงใช้ กระดาษปริมาณมาก	3	3	3	×
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบ ทรัพย์สินจำนองเคลื่อน งบประมาณ (ส่วนสาร บรรณ)	○	1.อาจพบทรัพย์สินรับจำนองที่ไม่ตรงกับ ทะเบียนรายการค้ำประกัน 2.คุณภาพทรัพย์สินรับจำนองไม่สอดคล้องกับ ราคารับจำนอง	3	3	3	×
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการประชุม คณะกรรมการ อำนวยการ (ส่วน เลขานุการฯ)	○	ผู้รับผิดชอบวาระการประชุมส่งข้อมูลล่าช้า กว่ากำหนด	3	3	3	×
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดประชุม คณะกรรมการ อำนวยการสัญจร (ส่วน เลขานุการฯ)	○	ไม่สามารถจัดประชุมสัญจรได้เนื่องจากมี สภาพอากาศ พายุ	3	3	3	×
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน -กระบวนการขยาย สาขาแห่งใหม่ (ส่วน โยธาฯ)	○	ผู้รับจ้างปรับปรุงอาคารไม่สามารถ ดำเนินการตามสัญญาจ้างได้	2	2	3	✓
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน	○	ไม่มีอาคารหรือสถานที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อ ตั้งเป็นสถานธนานุเคราะห์แห่งใหม่	2	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	-กระบวนการขยายสาขาแห่งใหม่ (ส่วนโยธาฯ)						
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการขยายสาขาแห่งใหม่ (ส่วนโยธาฯ)	○	ความล่าช้าในการอนุญาตจากหน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ, ใบอนุญาตก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร)	3	2	3	✓
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการขยายสาขาแห่งใหม่ (ส่วนโยธาฯ)	○	การจัดทำทำเลที่ตั้งล่าช้า	2	3	3	✓
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธฯ)	○	ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ส่วนยุทธฯ)	○	1.ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด 2.ไม่สามารถทราบข้อมูลที่แท้จริงได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธฯ)	○	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวง/แผนชาติ	3	3	3	×
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนยุทธฯ)	○	แผนปฏิบัติไม่มีคุณภาพเพียงพอและไม่มีประสิทธิผลเพียงพอที่สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงานจากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการร่างขอบเขตงาน TOR	○	1.การจัดทำร่างขอบเขตงานในการจัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์ให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ปรับปรุงอาคาร ครุภัณฑ์ต่าง ๆ (ส่วนพัสดุฯ)		2.กำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม หรือมีการกำหนดขอบเขตงานที่เกินความ จำเป็น 3.การจัดส่งขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบล่าช้า				
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดซื้อจัด จ้างของสำนักงาน (ส่วน พัสดุฯ)	○	1.ไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาในการจัดซื้อจัดจ้างที่ เกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง 2.ผู้ยื่นข้อเสนอมีคุณสมบัติไม่ตรงตามการ จัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง	3	3	3	×
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ของสาขา (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานกำหนด หรือจงใจกระทำผิดระเบียบ	3	3	4	×
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการบริหาร พัสดุ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถบริหารจัดการพัสดุได้ตามแผน และตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบ พัสดุประจำปี (ส่วนพัสดุ ฯ)	○	ตรวจสอบไม่ตรงตามเลขพัสดุหรือไม่พบ พัสดุตามทะเบียนคุม	3	3	3	×
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจำหน่าย พัสดุของสำนักงาน (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่ตัดจำหน่ายในระยะเวลาที่กำหนดตาม แผน	3	3	3	×
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจำหน่าย พัสดุของสาขา (ส่วน พัสดุฯ)	○	พนักงานผู้รับผิดชอบนำพัสดุของสาขาไป จำหน่าย	3	3	3	×
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสนับสนุน รถยนต์ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถนำส่งรถยนต์ได้ตามระยะเวลาที่ กำหนด หรือไม่มีการซ่อมบำรุง	3	3	3	×
170	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถทราบข้อมูลที่ชัดเจนหรือได้รับ การสนับสนุนข้อมูลคลาดเคลื่อน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมพนักงาน (ส่วนพัฒนาฯ)	○	สธค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการประเมินสมรรถนะ (ส่วนพัฒนาฯ)	○	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
172	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการงานจัดการองค์ความรู้ (ส่วนพัฒนาฯ)	○	ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ และพนักงานยังไม่ให้ความตระหนักอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
173	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ส่วนพัฒนาฯ)	○	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
174	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการอบรมภายนอก (ส่วนพัฒนาฯ)	○	มีค่าใช้จ่ายในการจ้างวิทยากรภายนอกและไม่สามารถนำความรู้หรือการพัฒนาศักยภาพมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
175	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำงบประมาณการลงทุน (ส่วนบัญชีฯ)	○	ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้	3	3	3	×
176	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการปิดงบการเงินภาพรวม สธค. (ส่วนบัญชีฯ)	○	ยังตรวจพบความคลาดเคลื่อนงบบการเงินและข้อมูลสำหรับการนำมาปิดงบการเงินภาพรวมของหลายสาขา	3	3	4	×
177	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแต่งตั้งเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่ว่าง(สำหรับงาน	○	มีขั้นตอนและใช้ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนมากจนทำให้สรรหาไม่ทันตามความต้องการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ภายในอยู่ในอำนาจผอ.) (ส่วนบริหารฯ)						
178	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -การบรรจุแต่งตั้งเพื่อ รองรับตำแหน่งที่ว่าง (ในกรณีพนักงานใหม่) (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมา ใช้กับการปฏิบัติงานได้จึงต้องประกาศรับ พนักงานใหม่ทำให้เป็นค่าใช้จ่ายการ ดำเนินงานในองค์กรเพิ่ม	3	3	3	×
179	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน พิจารณา ความดีความชอบ ประจำปี (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับ ระบบงานได้	3	3	3	×
180	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหา เพื่อรองรับตำแหน่งที่ ว่าง (สำหรับบุคคล ภายใน) (ส่วนบริหารฯ)	○	พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งยังไม่ เป็นไปตามแผน อาจส่งผลกระทบทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายและ เกิดปัญหาด้านการรองรับการเปิดสาขา ใหม่และทดแทนผู้เกษียณอายุ	3	3	3	×
181	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหา เพื่อรองรับตำแหน่งที่ ว่าง (สำหรับ บุคคลภายนอก) (ส่วน บริหารฯ)	○	ช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สำหรับบุคคลภายนอกไม่เพียงพอ	3	3	3	×
182	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหาผู้ สืบทอดตำแหน่ง (ส่วน บริหารฯ)	○	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะ บางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×
183	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหา Talent (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
184	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง (ส่วน บริหารความเสี่ยงฯ)	○	ไม่สามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ได้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณ	3	3	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
185	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กร (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	ไม่สามารถจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และแบบ ปค. ตามกระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงเจ้าสังกัดไม่สามารถติดตามการดำเนินงานได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	4	×
186	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	ผู้รับผิดชอบแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนการควบคุมภายใน ยังไม่สามารถบูรณาการกับส่วนของที่เกี่ยวข้องได้ หรือไม่ได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
187	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแต่ยังไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการด้าน GRC ที่ชัดเจน	3	3	3	×
188	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดการประมวลทรัพยากรบุคคล (ส่วนบริการทรัพยากรบุคคลฯ)	○	กระบวนการจำหน่ายทรัพยากรบุคคลจำแนกยากเกินไปมีความซ้ำซ้อนยังไม่เป็นระบบ	3	3	3	×
189	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพยากรบุคคล (ส่วนบริการทรัพยากรบุคคลฯ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
190	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแก้ไขระเบียบ (ส่วนนิติการ)	○	1.กระบวนการสืบทรัพย์สินบังคับคดี เกิดความล่าช้าด้วยปัจจัยทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบังคับคดี การยึดหรืออายัดทรัพย์สิน	3	3	3	×
191	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแก้ไขระเบียบ (ส่วนนิติการ)	○	2.กระบวนการขั้นตอนการสืบทรัพย์สิน บังคับคดี และการขายทอดตลาดนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนซึ่งต้องใช้ระยะเวลานาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
192	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำหลักประกันการทำงาน (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
193	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
194	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการคืนหลักประกัน (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
195	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้าน CG_ Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
196	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้าน CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
197	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำนโยบาย มาตรการ แนวทาง และคู่มือต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
198	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CG_ Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	พบว่าข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพของการประเมินพฤติกรรมพนักงานอย่างเป็นระบบมีค่อนข้างน้อย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
199	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
200	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการบำรุงรักษาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการบำรุงรักษาระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
201	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการพัฒนาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	○	สธค. ให้บริการด้วยระบบงานการรับจํานำอาจพบการให้ราคารับจํานำที่ไม่เหมาะสม	3	3	3	×
202	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการบำรุงรักษา Computer, CCTV และ Network (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	○	มีแผนและแนวทางการบำรุงรักษา Computer, CCTV และ Network ที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
203	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน (ส่วนการเงิน)	○,F	สธค.มีแผนการกู้เงินเป็นประจำทุกปีแต่ยังขาดคู่มือแนวทางการดำเนินงานการกู้เงินซึ่งจะมีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอาจยังไม่ชัดเจนและการดำเนินงานล่าช้า	3	3	3	×
204	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับเงิน (ทั่วไป) (ส่วนการเงิน)	○,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการตรวจสอบยอดรับเงินเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
205	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจ่ายเงิน (ส่วนการเงิน)	○,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และตรวจสอบยอดเงินจากผู้ของเบิกเป็นประจำทุกครั้ง เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
206	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจํานำให้สาขา (ส่วนการเงิน)	○,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และระบบการโอนเงินออนไลน์พร้อมกับการตรวจสอบยอดเงินการโอนเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่	5	5	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้				
207	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจำนำจากสาขา (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการซักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการสอบทานจากผู้จัดการสาขาเป็นประจำทุกวัน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
208	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสาขาประจำเดือน (กลุ่มงานเชี่ยวชาญ)	O	ปริมาณทรัพย์สินจำนำแต่ละสาขาเพิ่มขึ้นและมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร	3	3	3	×
209	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการตรวจสาขาตามแผนที่ได้ตั้งไว้ (กลุ่มงานเชี่ยวชาญ)	O	การตรวจโดยผู้ตรวจทรัพย์สินจำนำเป็นการตรวจทรัพย์สินเพียงบางส่วน	3	3	3	×
210	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	หน่วยรับตรวจไม่ให้ความร่วมมือส่งผลการตรวจสอบไม่เป็นไปตามแผน	3	3	3	×
211	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการตรวจสอบ (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	ไม่สามารถทดสอบข้อมูลการควบคุมภายในของกระบวนการต่าง ๆ ได้เพียงพอ	3	3	3	×
212	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการให้คำปรึกษา (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	O	อาจให้คำปรึกษาไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับตรวจ	3	3	3	×
213	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	3	3	3	×
214	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัลได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
215	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เหมาะสมกับอนาคต	3	3	3	×
216	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐาน	3	3	3	✓
217	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการขยายสาขาการให้บริการ	2	3	3	✓
218	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การพัฒนานวัตกรรม ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
219	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S,F	ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว ส่งผลให้มูลค่ารับจำนำอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
220	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายด้านช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่มากกว่าได้	3	3	3	×
221	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ลูกค้าขาดความรู้ความเข้าใจในช่องทางดิจิทัลใหม่ๆของสธค.	3	3	3	×
222	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
223	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
224	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	พนักงานในองค์กรยังขาด Future Competencies ที่จำเป็นหรือขาดความกระตือรือร้นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	3	3	3	×
225	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ความสามารถในการชำระหนี้	3	3	3	×
226	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเป็น Smart Pawnshop สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้	3	3	3	×
227	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยของภาครัฐ ไม่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการใช้บริการ	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
228	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การวิเคราะห์และจัดทำ Customer Data Analysis ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
229	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analysis ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
230	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ไม่สามารถหาพันธมิตรที่เหมาะสมการค้าเงินงานด้าน Core business enablers ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
231	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2568	C	ไม่สามารถยกระดับผลการประเมิน ITA ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
232	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2568	S,O	ไม่สามารถยกระดับการดูแลสนับสนุนการค้าเนนนโยบายรัฐ การมุ่งเน้นการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลที่ดี ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
233	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2568	O	การดำเนินงานบทบาทคณะกรรมการอำนวยการตามหลัก การกำกับดูแลที่ดีการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ จริยธรรม และการติดตามผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย	3	3	3	×
234	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2568	O	ไม่สามารถยกระดับเจตจำนงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทุกรูปแบบพัฒนากลไก กระบวนการตรวจสอบ การลงโทษและเครื่องมือการป้องกันต่อต้านการทุจริตที่ได้มาตรฐาน	3	3	3	×
235	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2568	O	ไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
236	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	O	การปรับปรุงกระบวนการจัดการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่เป็นระบบอย่างชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
237	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	S,O	มีโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงาน และเครื่องมือตามมาตรฐาน ISO 26000 และตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หมวด CG หมวด ย่อย การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	×
238	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	O	ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสร้างปฏิสัมพันธ์และทัศนคติเชิงบวก มีการสะท้อนกลับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	3	3	3	×
239	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	O	มีการประเมินระดับความพึงพอใจ ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำผลที่ได้มาปรับปรุงทบทวนอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
240	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	O	การดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	3	3	3	×
241	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2568	O	ไม่สามารถยกระดับให้ สธค. ได้รับการรับรองว่าเป็นองค์กรเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ตามวิสัยทัศน์	3	3	3	×
242	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2568	O	ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
243	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2568	O	ประสบปัญหาในการปรับปรุงการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
244	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	ไม่มีการเตรียมความพร้อมและการขอ เอกสารเพื่อเข้าพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ตาม ชุมชนต่าง ๆ ของสาขา	3	3	3	×
245	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบ การประมวลทรัพยากรลูกค้า หรือขาย ทรัพยากรลูกค้าหน้าสาขา	3	3	3	×
246	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	S	ไม่สามารถดำเนินการ รับจํานํา หรือจัด ประมูลทรัพยากรลูกค้า เนื่องจาก สถานการณ์ราคาทองคำผันผวนสูง	3	3	3	×
247	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกวต ราคาในเรื่องระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ตาม พรบ.	3	3	3	×
248	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	การประชาสัมพันธ์ให้สื่อมวลชนทราบถึง โครงการขยายสาขาการให้บริการและ โครงการต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
249	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญและ ไม่ให้ความร่วมมือเรื่องการประชาสัมพันธ์ องค์กร	3	3	3	×
250	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	ไม่มีการจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกับกลุ่ม พันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	3	3	3	×
251	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ ส่วน พ.ศ.2568	○	ขาดการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ จากกลุ่มพันธมิตรที่เพียงพอ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
252	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถถ่ายทอดแผนและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
253	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการ ปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรไม่ครบถ้วน	3	3	3	×
254	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายองค์กร	3	3	3	×
255	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถจัดทำกระบวนการนวัตกรรม ขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน	3	3	3	×
256	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถนำกระบวนการนวัตกรรมมา ใช้ได้อย่างสมบูรณ์	3	3	3	×
257	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถรวบรวมนวัตกรรมได้ตาม เป้าหมายของแต่ละประเภทกระบวนการ นวัตกรรม	3	3	3	×
258	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิง เปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจทำ ได้ยากเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้ เปิดเผยอย่างสาธารณะ	3	3	3	×
259	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ ได้ทันตามแผนงานที่กำหนดไว้	3	3	3	×
260	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	บุคลากรขาดความรู้ในการประเมินผลลัพธ์ ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม	3	3	3	×
261	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ขาดการบูรณาการทำงานระหว่าง ผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
262	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	การปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
263	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2568	○	ขาดการกำหนดแรงจูงใจที่ทำให้ไม่ดึงดูดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	3	3	3	×
264	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	○	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจ	2	3	3	✓
265	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	○	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
266	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	○	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
267	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	3	3	3	×
268	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	○	ไม่สามารถขยายสาขาใหม่ได้ตามความต้องการของประชาชน	2	3	3	✓
269	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2569	○	ไม่สามารถเพิ่มมูลค่ารับจํานําจากทรัพย์สินจํานําประเภทอื่นที่ไม่ใช่ทองคำ เนื่องจากพนักงานไม่มีศักยภาพหรือขาดความรู้ความสามารถในการประเมินราคาทรัพย์สินจํานํา	2	3	3	✓
270	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันได้ เนื่องจากไม่สามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายการตลาดได้อย่างชัดเจน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568						
271	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2568	○	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลเนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	✓
272	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	บุคลากรส่วนมากไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ	3	3	3	×
273	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	สายงานบริหารองค์กรไม่มีการถ่ายทอด กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
274	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุก ระดับ หรือลดได้บางส่วน	3	3	3	×
275	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากร มนุษย์ให้เป็น HR Digital System ได้อย่าง สมบูรณ์ หรือเป็นระบบ	3	3	3	×
276	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ เหมาะสมและสอดคล้องทันต่อความต้องการ	3	3	3	×
277	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับระบบงานได้	3	3	3	×
278	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568						
279	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	ไม่มีการวิเคราะห์และบริหารจัดการกับบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันในองค์กร	3	3	3	×
280	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2568	○	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะบางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×
281	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	○	พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงทำให้สธค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×
282	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	○	การตอบสนองและการปรับตัวไม่เท่าทันเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่หลากหลายและรวดเร็ว	3	3	3	×
283	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
284	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย	3	3	3	×
285	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	○	ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานเข้าใช้ระบบ KM ได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
286	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568						
287	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	O	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
288	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	O	ไม่มีการวัดผล/สุ่มวัดผล/การวัดผลแบบเชิงรุกเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
289	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2568-2572 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2568	O	หลักสูตรและระยะเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่มีความจำกัดและเร่งรัดมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่	3	3	3	×
290	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	O	ภัยพิบัติทางธรรมชาติ	3	3	3	×
291	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	O	ระบบ IT / Cyber Attack	3	3	3	×
292	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	O	ระบบสื่อสารล่ม เนื่องจาก Network /Internet ขัดข้อง, Mobile Network ใช้ไม่ได้	3	3	3	×
293	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	O	ประท้วง/ชุมนุมทางการเมือง/การออกกฎหมายใหม่	3	3	3	×
294	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	O	ขาดแคลนบุคลากรที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการรับจำนำ	3	3	3	×
295	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ปีงบประมาณ 2568	F	การผันผวนของราคาทองคำส่งผลให้สภาพคล่องทางการเงิน (ราคาทองสูง) หรือมูลค่ารับจำนำลดลง (ราคาทองลดลง)	2	2	3	✓
296	Compliance Risk	O,C	การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน	3	3	3	×
297	Compliance Risk	O,C	บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้	3	3	3	×
298	Compliance Risk	O,C	การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			กระบวนการเบิกเงินคืนเงินของสถานธนาณูเคราะห์				
299	Compliance Risk	O,C	ผู้จัดการสถานธนาณูเคราะห์ไม่ตรวจสอบสอบทานงบการเงินประจำวัน หรือตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือประจำวัน	3	3	3	×
300	Compliance Risk	O,C	สถานธนาณูเคราะห์ผู้ที่รับผิดชอบการบันทึกข้อมูลการรับจำนำ ไม่บันทึกข้อมูลหรือลงข้อมูลผิดพลาด ไม่ตรวจสอบและสอบทาน	3	3	3	×
301	Compliance Risk	O,C	พนักงานตรวจสอบภายใน ตรวจสอบและสอบทานไม่ทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
302	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่สามารถอธิบายขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการ ทำงานที่จัดทำอยู่ได้ และมีทัศนคติ หรือแนวคิดว่าการกระบวนการดังกล่าวสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นได้	3	3	3	×
303	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×
304	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น จากการเทียบเคียงกับแนวทางในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3	3	3	×
305	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีผลงานในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น โดยมีการแสดงถึงผลลัพธ์ก่อน (AAR) และหลังการปรับปรุง (BAR) ที่ชัดเจน	3	3	3	×
306	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O,F	ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ยกระดับกระบวนการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างน้อย 1 องค์ความรู้	3	3	3	×
307	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้ง	O	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกในการให้บริการและความภูมิใจในการทำงานช่วยเหลือผู้อื่น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)						
308	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีการปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SLA) ที่กำหนด และพฤติกรรมตามมาตรฐานของการให้บริการ	3	3	3	×
309	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ, มีการปรับปรุงขั้นตอน และมาตรฐานการให้บริการ (SLA) อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
310	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่ได้รับคำชื่นชมจากลูกค้าด้านการใส่ใจ และให้บริการจากเพื่อนร่วมงานในการให้ความช่วยเหลือ หรือแสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ	3	3	3	×
311	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการประพฤติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมถึงหลักศีลธรรม	3	3	3	×
312	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	C	พบจำนวนที่ถูกลงโทษทางวินัย	3	3	3	×
313	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ	4	4	3	×
314	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดตั้งผู้ริเริ่ม ผู้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างกิจกรรม กลุ่ม ในการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
315	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่ได้รับรางวัลคุณธรรมจริยธรรมระดับ หน่วยงาน/องค์กร, มีการแสดงออกถึง พฤติกรรมและการปฏิบัติงานตามแนวทาง ด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	3	3	3	×
316	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือ เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน โดยการตอบแบบ ประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	3	4	4	×
317	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ ข้อมูล สื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูล หรือไม่นำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงาน ของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
318	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ พร้อมไม่รับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการ การบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่มีการรับรู้ รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน และไม่มีการศึกษาข้อมูล คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	3	4	5	×
319	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O,C	ไม่รู้หน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานใน หน้าที่ และไม่รักษาผลประโยชน์ของ องค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของ การปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหาย องค์กร	3	3	3	×
320	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุม ภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ ไม่ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ใน เกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น ไม่จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความ เสี่ยง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
321	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3	3	3	×
322	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O,C	พบการปฏิบัติผิดพลาดตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรือหน่วยงานกำกับ	3	3	3	×
323	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการถูกมอบหมายให้ไปเป็นตัวแทนการประชุม เป็นตัวแทนคณะทำงาน ตัวแทนหน่วยงาน	3	3	3	×
324	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในการทำงาน ในฐานะ Coach หรือพี่เลี้ยง, ไม่แสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) เช่น การควบคุมอารมณ์	3	3	3	×
325	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่เคยได้รับเชิญ/คัดเลือกให้เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะทำงานในภารกิจงานที่สำคัญขององค์กร	3	3	3	×
326	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีพฤติกรรมส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการแสดงออกความคิดเห็นในแง่ลบ	3	3	3	×
327	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดี เข้ากับผู้อื่น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	องค์กร (Enablers ด้าน HCM)						
328	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานใน การทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น	3	3	3	×
329	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่เป็นสมาชิกของทีมงานในการทำ กิจกรรมรวมกับผู้อื่น และได้ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน	3	3	3	×
330	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น และไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน, ไม่ มีการเสนอแนวทางหรือการปรับปรุงการ ทำงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาการทำงานของ กลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3	3	3	×
331	วัฒนธรรมองค์กร	O	สามารถนำเทคโนโลยีที่ทำให้การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่าง รวดเร็ว	3	3	3	×
332	วัฒนธรรมองค์กร	O	บุคลากรตอบรับให้ความร่วมมือในกิจกรรม การสร้างความรู้และความเข้าใจเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3	3	3	×
333	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	E1 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศที่มีต่อการให้บริการ ภัยพิบัติ ธรรมชาติ (น้ำท่วม, พายุ, ไฟป่า, ดินถล่ม)	3	3	3	×
334	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	E2 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำที่มีต่อ กระบวนการให้บริการ	3	3	3	×
335	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	E3 มลภาวะและของเสียจากกิจกรรม องค์กร ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษี ภาควัตถุศาสตร์หรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax)	3	3	3	×
336	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	E4 การใช้พลังงานสิ้นเปลือง (ไม้อ่อนรักรัษ พลังงาน) ต้นทุนค่าไฟฟ้า/ระบบทำความ เย็นสูง, เสียยังไม่ผ่านประเมิน Carbon Footprint	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
337	ESG Risk ด้านสิ่งแวดล้อม	S	E5 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม/อาคารเขียว ถูกปรับ, ไม่ได้รับอนุมัติอาคาร/โครงการใหม่	3	3	3	×
338	ESG Risk ด้านสิ่งแวดล้อม	S	E6 ขาดแผนรองรับ Green Economy เสียโอกาสจากนโยบายรัฐสนับสนุน Green Financing / CSR	3	3	3	×
339	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O	S1 แรงงานขาดแคลน / คนเก่งลาออกไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่อง, ขาดทายาทสายงาน	3	3	3	×
340	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O	S2 – ความปลอดภัยของพนักงาน/ลูกค้า อุบัติเหตุในที่ทำงานผลกระทบต่อชีวิต/ภาพลักษณ์องค์กร	3	3	3	×
341	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O,C	S3 – การเลือกปฏิบัติ / ความเท่าเทียมถูกฟ้องร้อง, เสียชื่อเสียง, ชดเชยธรรมภิบาล	3	3	3	×
342	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O	S4 – ความสัมพันธ์กับชุมชน/สังคมชุมชนต่อต้านสาขา, ข้อร้องเรียนจากประชาชน	3	3	3	×
343	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O,C	S5 – ข้อมูลลูกค้าและ Privacy ข้อมูลรั่วไหล (Data Breach), สูญเสียกลุ่มลูกค้า, การร้องเรียน PDPA	3	3	3	×
344	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O	S6 – สุขภาพจิต/ความเครียดของพนักงาน ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	3	3	3	×
345	ESG Risk ด้านสังคมและบุคลากร	O,C	S7 – การสื่อสารวิกฤตกับประชาชน/สื่อมวลชน (Crisis Communication) หากตอบสนองช้าสร้างกระแสด้านลบ, สูญเสียความเชื่อมั่นสังคม	3	3	3	×
346	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	C	G1 – ทูจจริต/คอร์รัปชัน (Fraud & Corruption) สูญเสียสินทรัพย์/ชื่อเสียง, ถูกตรวจสอบจาก สตง./ป.ป.ช.	3	3	3	×
347	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	C	G2 – ควบคุมภายในไม่เพียงพอเกิดความผิดพลาดในการเงิน/บัญชี, Audit Report ไม่รับรอง	3	3	3	×
348	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	C	G3 – ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ข้อบังคับรัฐวิสาหกิจ (Compliance Risk) ถูกลงโทษทางกฎหมาย, ถูกลดเครดิต	3	3	3	×
349	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	C	G4 – ขาดความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Risk) ถูกฟ้องร้องจากเอกชน, สื่อเผยแพร่ด้านลบ	3	3	3	×
350	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	C	G5 – ขาดการรายงาน ESG / ไม่เปิดเผยข้อมูล (Disclosure Risk) ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ, ความเชื่อมั่นผู้มีส่วนได้เสียลดลง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2569
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
351	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	S,C	G6 – คณะกรรมการหรือผู้บริหารไม่สนับสนุน ESG (Tone at the Top) แผน ESG ล้มเหลว, ไม่มีงบประมาณ/ทรัพยากรสนับสนุน	3	3	3	×
352	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล การควบคุม	O,C	G7 – Cybersecurity & IT Governance ระบบ ERP /ฐานข้อมูลถูกโจมตี, ไม่ผ่าน IT Audit, ทำให้บริการหยุดชะงัก	3	3	3	×
353	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	ในบางกระบวนการไม่มีนโยบาย/คู่มือปฏิบัติงานที่อัปเดต หรือไม่ได้ทบทวนเป็นประจำ	3	3	3	×
354	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	ข้อเสนอแนะ IA จากปีที่ผ่านมา บางกระบวนการยังไม่ได้ดำเนินการแก้ไข หรือไม่มีการรายงานความคืบหน้า	3	3	3	×
355	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	กระบวนการ BCP ภัยพิบัติทางธรรมชาติ บางกรณียังไม่ได้มีการซักซ้อมแผนเผชิญเหตุ เช่น โรคระบาด	3	3	3	×
356	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	กระบวนการ BCP กรณีแผ่นดินไหวควรเสริมรายละเอียดขั้นตอนการป้องกัน การจัดการทรัพย์สินจำนำและเงินสด	3	3	3	×

ทั้งนี้ สธค. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Risk Universe) ปีงบประมาณ 2569 **จำนวนทั้งสิ้น 356 เหตุการณ์** เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) จากการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร 3 ประเด็น **จำนวนทั้งสิ้น 42 เหตุการณ์**

4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2568 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2569

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2568	นำไปบริหารต่อในปี 2569	เหตุผล
RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	✓	ระดับการแข่งขันในธุรกิจการจำนำมีสูงขึ้น เนื่องจากมีการอนุญาตให้เปิดโรงรับจำนำใน กทม.เพิ่มขึ้น ทำให้ สธค.มีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ไม่สามารถขยายสาขาได้เท่าคู่แข่ง อีกทั้งคู่แข่งมีการสร้างภาพลักษณ์ด้านอาคารสถานที่ และผ่านตัวพนักงานที่ชัดเจน ทำให้ สธค.ไม่สามารถสร้างการจดจำให้ประชาชนได้ส่งผลให้ ประชาชนรู้จัก สธค.ไม่ชัดเจน อีกทั้ง พฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงซึ่งลูกค้ามีช่องทางในการเลือกใช้บริการที่หลากหลาย อาจทำให้ไม่มาใช้บริการจำนำที่ สธค. ส่งผลให้ ยอดรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และหากสธค.มีการส่งเสริมการขายของสธค.ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการขยายสาขา และสร้างแบรนด์องค์กรให้ชัดเจนในการให้บริการ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2568	นำไปบริหาร ต่อในปี 2569	เหตุผล
RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สาขาใหม่	✓	การเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นแผนงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ในหมวดการสนับสนุนนโยบายรัฐ และในปี 2568 สธค. มีแผนงานลงทุนที่สำคัญคือ การขยายสาขา การจ้างออกแบบอาคารสถานที่ตั้งโรงรับจำนำซึ่งเป็นสถานที่ให้บริการประชาชนผู้เดือดร้อนหรือประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องเป็นไปตามระเบียบทันเวลา และเป็นไปตามวงเงินที่ได้จัดสรร ซึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งทำให้มีความเสี่ยงสูงที่การเบิกจ่ายงบลงทุนจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้อีก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวม และคะแนนประเมินผลการดำเนินงานได้
RF1 ความผันผวนของราคาทองคำ	✓	ผ่านมาทองคำมีความผันผวนจากปัจจัยสงครามการค้า วิกฤติการณ์ของโลก ค่าเงินบาท รวมทั้งปัจจัยภายในประเทศ มากกว่าในอดีต ขณะที่ทรัพย์สินจำนำที่มูลค่าสูงที่สุดมากกว่า ร้อยละ 95 ของทรัพย์สินจำนำทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนเกินความคาดหมาย จะส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำ และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจส่งผลต่อการขาดทุนในการรับจำนำได้ และจากปัญหาการสู้รบทางด้านสงครามได้ยาวนานอย่างต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นห่วงโซ่ต่อประเทศต่าง ๆ และที่สำคัญได้ก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา และยิ่งก่อให้เกิดปัญหาวิกฤติธนาคารในสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ อีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ทั้งนี้ ค่าเงินบาทของไทย ยังได้มีการปรับตัวและมีความอ่อนไหวอย่างต่อเนื่อง จากความไม่มีความเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย โดยปัจจุบันค่าเงินบาทไทยได้ปรับตัวอ่อนค่ามาอยู่ที่ระดับประมาณ 33.33 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ ดังนั้น จากปัจจัยที่ได้กล่าวไปข้างต้น อาจส่งผลให้ราคาทองคำต่างประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าราคาทองคำในปัจจุบันจะมีการปรับตัวลดลงก็ตาม ซึ่งความผันผวนของราคาทองคำจะส่งผลกระทบต่อปริมาณทรัพย์สินรับจำนำ และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และกระทบต่อกำไรสุทธิของสธค.ในที่สุด
RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก	✓	แนวทางปฏิบัติทั้ง 5 เรื่องเกี่ยวเป็นแนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนดระเบียบปฏิบัติของทางการ กำหนดให้พนักงานถือใช้ในการปฏิบัติงานปกติ และการให้บริการจำนำแก่ลูกค้า และหากมีพนักงานไม่ปฏิบัติตาม จะเกิดการละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเสียหายเป็นตัวเงินตามมา
RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน	×	จากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจในภาพรวม อาจส่งผลกระทบไปยังการดำเนินชีวิตของพนักงานสธค. ซึ่งผลสะท้อนไปยังรายรับ – รายจ่ายของพนักงานที่อาจจะไม่สมดุล หรือเพียงพอต่อการครองชีพ และยังมีสิ่งที่ส่อไปทางอบายมุขรอบด้านในปัจจุบัน ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ และยังพบกระบวนการของมิฉฉาชีพผ่านช่องทางออนไลน์มาล่อลวงเงินมากขึ้น รวมถึงการอาศัยอำนาจหน้าที่ โดยอาศัยช่องทางของพวกพ้อง ญาติพี่น้องเพื่อเอื้อผลประโยชน์แก่พวกของ

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2568	นำไปบริหาร ต่อในปี 2569	เหตุผล
		ตน ทั้งนี้ อาจก่อให้เกิดความพลั้งเผลอของพนักงานบางคน ที่อาจจะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ในการก่อเหตุทุจริต และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสธค. ในที่สุด อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2567 ผู้บริหารได้ประกาศนโยบาย ที่สำคัญ คือ ต้องไม่มีการกระทำการทุจริตเกิดขึ้น หรือการทุจริตที่สธค. ต้องเป็นศูนย์ นั่นเอง ประกอบกับได้ดำเนินการจัดทำประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริต “สธค. สุจริต โปร่งใส ร่วมใจต่อต้านทุจริต (PPO Zero Tolerance) ประจำปีงบประมาณ 2567 ” และ นโยบายไม่รับของขวัญ และของกำนัลทุกชนิด (No Gift Policy) เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีความตระหนักและประพฤติตน ดำรงตน ตามหลักธรรมาภิบาล

4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากการบูรณาการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สธค. เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงภายใต้แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร ไปสู่การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้นำเกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงของสธค. จะดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ สธค. ได้มีการรอบกำหนดในภาพรวมสำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2569 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของสธค. ได้ผ่านกรอบการวิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการบริหารความเสี่ยงสธค. นโยบายกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ความเห็นกลุ่มตรวจสอบภายใน ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสธค. ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสธค. ผลคะแนนบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (สคร.)

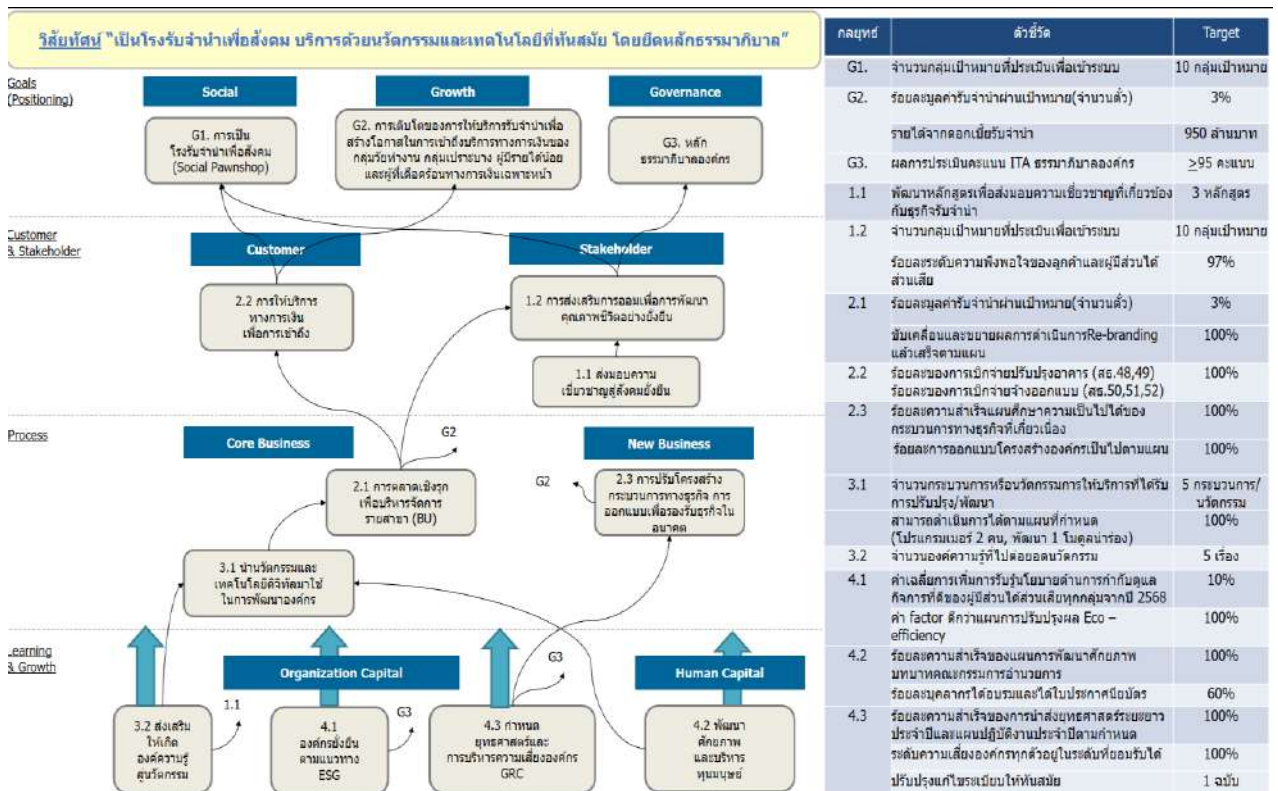
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.

การแสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้แยกหลักการองค์ประกอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2569

1.แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

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



2.ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2569

SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
		G1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
		G2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำรวม (จำนวนตัว)	ร้อยละ	3
			รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	950
		G3. หลักธรรมาภิบาลองค์กร	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	คะแนน	≥95
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	หลักสูตร	3
		1.2 การส่งเสริมการออมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
			ร้อยละระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	ร้อยละ	97
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	มูลค่ารับจำนำผ่านเป้าหมาย (จำนวนตัว)	ร้อยละ	3
			ขับเคลื่อนและขยายผลการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	100
		2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายปรับปรุงอาคาร (สธ.48 49) และร้อยละของการเบิกจ่ายค่าจ้างออกแบบ (สธ.50 51 52)	ร้อยละ	100
		2.3 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจการออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต	ร้อยละความสำเร็จแผนศึกษาความเป็นไปได้ของกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ	100
			ร้อยละการออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นไปตามแผน	ร้อยละ	100
	3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	กระบวนการ/นวัตกรรม	5
		3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	เรื่อง	5
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรง	4 การบริหารจัดการองค์กรที่ติดตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	ค่าเฉลี่ยการเพิ่มการรับรู้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจากปี 2568	ร้อยละ	10
			ค่า Factor ดีกว่าแผนการปรับปรุงผล Eco-efficiency	ร้อยละ	100
		4.2 การพัฒนาศักยภาพและการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการ	ร้อยละ	100
			ร้อยละบุคลากรได้อบรมและได้ประกาศนียบัตร	ร้อยละ	60
		4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการ	ร้อยละความสำเร็จของการนำเสนอยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100

SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
รับจำนำเพื่อสังคม		บริหารความเสี่ยงองค์กร GRC	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100
			ปรับปรุงแก้ไขระเบียบให้ทันสมัย	ฉบับ	1

ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1. เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

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 หรือ สำเร็จเป็นบางครั้ง หรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 5 ขึ้นไป

2. หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของวัตถุประสงค์	ระดับสูง (3)	3	6	9
	ระดับกลาง (2)	2	4	6
	ระดับต่ำ (1)	1	2	3
		ระดับต่ำ (1)	ระดับกลาง (2)	ระดับสูง (3)
		ความไม่พร้อมในการดำเนินการ		

การบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)

เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยง



ความสำคัญของวัตถุประสงค์

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

ความไม่พร้อมในการดำเนินการ

- สูง (คะแนน 3) : ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทุกครั้ง หรือ สำเร็จเป็นบางครั้ง หรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ 5 ขึ้นไป
- กลาง (คะแนน 2) : ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นส่วนใหญ่ หรือ ดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ 5
- ต่ำ (คะแนน 1) : ผลลัพธ์ในอดีตที่ผ่านมา สามารถดำเนินการได้สำเร็จทุกครั้ง หรือ ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมาย

ปี 2569-2572							ความสำคัญของ วัตถุประสงค์	ความไม่พร้อมใน การดำเนินการ	Scoring
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์/กลยุทธ์	Corporate KPI	หน่วย	จำนวน				
		P1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนชุมชนที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	นิคม ทม/ ชุมชน	10	3	2	6	
		P2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม	ล้านบาท	26,142	3	3	9	
			รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	908	2	3	6	
		P3. การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมภิบาลองค์กร	คะแนน	95	3	3	9	
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) (4.SCM และ 7.KM)	พัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ (ทบทวน 2 เพิ่มใหม่ 1)	หลักสูตร	3	2	1	2	
		1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผู้พัฒนาอย่างยั่งยืน (4.SCM, 1. CG&CSR)	จำนวนชุมชนที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ 9 เฟซบุ๊ก ต่อ ยอด	นิคม ทม/ ชุมชน	10	3	2	6	
		ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละ	≥97	2	2	4		
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) (4.SCM)	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้น จากปีงบประมาณ 2568 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3	ร้อยละ	≥3	3	3	9	
			ดำเนินการแนวทางการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	100	3	2	6	
		2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ. 50,51,52)	ร้อยละ	100	3	1	3	
			ร้อยละของการเบิกจ่ายการปรับปรุงอาคาร (สธ.48 จ.นครปฐม , สธ.49 จ.ร้อยเอ็ด)	ร้อยละ	100	3	2	6	
		2.3 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ การออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจในอนาคต	ปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ การออกแบบเพื่อรองรับธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ	100	3	3	9	
			ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจใหม่	ร้อยละ	100	3	1	3	
	3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (5.DT และ 7.IIM)	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมที่ได้รับการได้รับการปรับปรุงพัฒนา	ระบบ/นวัตกรรม	5	2	1	2	
		3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปปรับปรุงกระบวนการหรือต่อยอดนวัตกรรม (Talent Management)	เรื่อง	5	3	1	3	
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG (1.CG)	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมภิบาลองค์กร	คะแนน	95	3	3	9	
			ปริมาณการลดก๊าซเรือนกระจก ECO	การลดค่า ton/CO2e	55	2	2	4	
		4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการ สธ. และการบริหารทุนมนุษย์ (1.CG. 6.HCM)	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการ	ร้อยละ	100	1	1	1	
			ร้อยละบุคลากรได้อบรมและได้ใบประกาศนียบัตร	ร้อยละ	60	3	1	3	
		4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ปรับปรุงแก้ไขระเบียบให้ทันสมัย	ฉบับ	1	2	2	4	
			ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี และแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด และระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100	2	1	2	

4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า

ประเภทความเสี่ยง : ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การเชื่อมยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : 2.ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการที่ช่วยเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : 4.มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายนอก
Opportunities (โอกาส) สธค. ยังมีโอกาสสำคัญในเชิงกลยุทธ์ที่สามารถใช้เพื่อลดระดับความเสี่ยงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ ความต้องการของประชาชนต่อสินเชื่อรายย่อยยังคงสูง โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและกลุ่มเปราะบาง ซึ่งยังมีความต้องการแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่ถูกกฎหมาย ปลอดภัย และเข้าถึงง่าย , ภาพลักษณ์ของ สธค. ในฐานะองค์กรเพื่อสังคม มีความน่าเชื่อถือสูง มีดอกเบี้ยต่ำ และเป็นแหล่งพึ่งพาทางการเงินที่ประชาชนไว้วางใจ แตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น , แนวโน้มของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เปิดโอกาสให้ สธค. พัฒนาช่องทางการให้บริการใหม่ เช่น การให้ข้อมูลรับจำนำผ่านแอปพลิเคชัน การชำระดอกเบี้ยผ่านแอปธนาคารและเคาเตอร์เซอร์วิส หรือระบบติดตามสถานะตัวจำนำ , การสนับสนุนจากภาครัฐ โดยเฉพาะในด้านการนโยบายช่วยเหลือประชาชนผ่านกลไกรัฐ เช่น การสนับสนุนดอกเบี้ยต่ำเพื่อตรึงราคา หรือการขยายบทบาทโรงรับจำนำของรัฐเพื่อสังคม , พฤติกรรมของประชาชนที่ยังให้ความสำคัญกับความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่บางแพลตฟอร์มการเงินใหม่ ยังมีข้อสงสัย มีความเสี่ยงเรื่องความโปร่งใสและความมั่นคง
Threats (ภัยคุกคาม) ขณะเดียวกัน สธค. ก็ต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและลดการเข้าถึงลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อรายย่อยและ FinTech ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าทันสมัย และมีการให้บริการแบบครบวงจร , พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ที่นิยมใช้บริการทางการเงินผ่านระบบออนไลน์มากกว่าเข้ามาติดต่อที่สาขา , ภาพลักษณ์ของโรงรับจำนำในมุมมองสังคมบางกลุ่ม ยังคงมีความรู้สึกอับอาย หรือเข้าใจผิดเกี่ยวกับบทบาทของ สธค. ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงลูกค้าใหม่ , ข้อจำกัดของระบบรัฐวิสาหกิจในด้านความคล่องตัว โดยเฉพาะการปรับปรุงระเบียบ การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการที่ต้องใช้เวลานาน ส่งผลให้ตอบสนองต่อตลาดได้ช้ากว่าเอกชน , ความท้าทายในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ห่างไกล หรือกลุ่มประชาชนที่ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งต้องอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สธค.
2. เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น ช่องทางดิจิทัลหรือสาขาเคลื่อนที่
3. เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สธค. เป็นแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย
4. เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC
5. เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สธค. กับคู่แข่งในตลาด

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

มูลค่ารับจํานํารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อภาคเอกชน	35
2.พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป	20
3.ขยายสาขาการให้บริการมีข้อจำกัด	20
4.ภาพลักษณ์การให้บริการของโรงรับจํานํายังไม่โดดเด่น	15
5.การสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตลาดไม่ครอบคลุม/ตรงกลุ่มเป้าหมาย	10

3.2 KRI: สัดส่วนมูลค่ารับจํานํารวมเทียบกับเป้าหมาย (จํานวนตัว)

เพดานความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 4	สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ
5	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60
4	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70
3	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80
2	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90
1	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	กระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม (เป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ)
5	มูลค่ารับจํานํารวม $\leq$ 29,497.86 ล้านบาท
4	มูลค่ารับจํานํารวม 29,787.06 – 29,497.87 ล้านบาท
3	มูลค่ารับจํานํารวม 30,076.25 – 29,787.07 ล้านบาท
2	มูลค่ารับจํานํารวม 30,365.45 – 30,076.26 ล้านบาท
1	มูลค่ารับจํานํารวม $\geq$ 30,365.46 ล้านบาท

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในการให้บริการรับจํานํารวม ส่งผลให้ขาดรายได้ ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย

ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบต่อการบริการ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรง มาก	เกิดความเสียหายเชิงกลยุทธ์ต่อองค์กร มีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างกว้างขวาง	สูญเสียฐานลูกค้าหลักกว่า 50%, รายได้ลดลงมากกว่า 30% , ถูกสื่อ/ผู้มีส่วนได้เสียวิจารณ์ในวงกว้าง
4 ร้ายแรง	มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินงานต่อเนื่องหรือการให้บริการระดับองค์กร	ลูกค้าลดลง 30–50%, รายได้ลดลง 15–30%, เกิดข้อร้องเรียน/ความไม่พึงพอใจจำนวนมาก, การให้บริการหยุดชะงักในหลายพื้นที่
3 ปานกลาง	มีผลกระทบระดับหน่วยงานหรือกิจกรรมหลักบางส่วน	เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้น้อยกว่าที่ตั้งเป้าไว้ 20–30%, รายได้ลดลง 5–15%, ลูกค้าร้องเรียนเฉพาะจุด
2 เล็กน้อย	มีผลกระทบบางส่วนที่สามารถจัดการแก้ไขได้ทันเวลา	ลูกค้าลดลงเล็กน้อย <10%, มีข้อร้องเรียนประปราย, ความพึงพอใจลดลงเล็กน้อย
1 ไม่มี นัยสำคัญ	แทบไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ	ไม่มีผลกระทบต่อการให้บริการ, เข้าถึงลูกค้าตามแผนหรือใกล้เคียง, ไม่มีข้อร้องเรียนสำคัญ

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

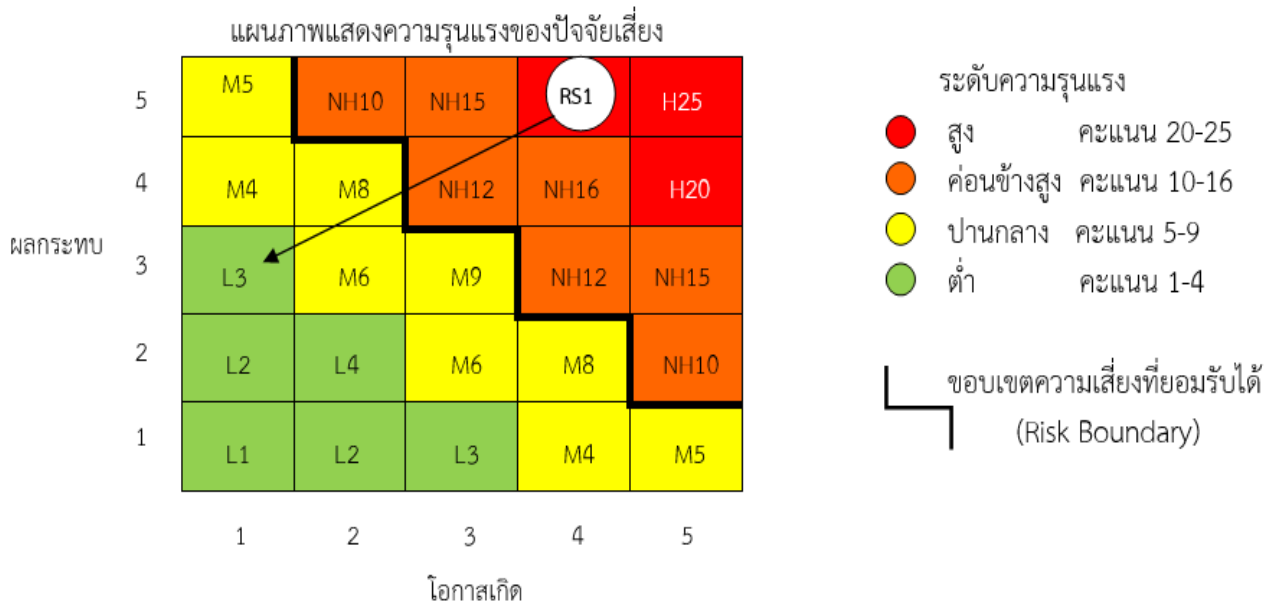
สาเหตุของความเสียหาย	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1.การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อกาเอกชน	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.วิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่งเทียบ Benchmark 2.จัดทำโปรโมชั่นส่งเสริมการใช้บริการที่ต่างจากเอกชน (เน้นความโปร่งใสความน่าเชื่อถือของรัฐ เน้นกลุ่มการช่วยเหลือสังคม)
2.พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.นำผลการสำรวจความพึงพอใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า มาปรับปรุง 2.อบรมพนักงานให้เข้าใจ customer journey และพฤติกรรมรุ่นใหม่
3.ขยายสาขาการให้บริการมีข้อจำกัด	- (Take) การยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ - (Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	- (Take) ยอมรับข้อจำกัดในการขยายช่องทางการให้บริการ เนื่องจากกระบวนการขออนุญาตประกอบกิจการและการปรับปรุงหรือต่อเติมอาคาร ต้องขอต่อกรมการปกครองและเนื่องจากแผนวิสาหกิจและทรัพยากรที่จำกัดสามารถขยายได้ปีละ 2-3 สาขา โดยไม่ดำเนินการเพิ่มเติมในระดับที่เกินขอบเขตที่สามารถควบคุมได้ สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที - (Treat) 1.จัดตั้งทีมเฉพาะกิจ เพื่อติดต่อประสานงาน ผู้ว่าราชการจังหวัด กรมการปกครอง องค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อขอใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ 2.เร่งดำเนินการจัดหาทำเลที่ตั้งหรืออาคารเพื่อประกอบการยื่นขออนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำ

สาเหตุของความเสียหาย	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
4.ภาพลักษณ์การให้บริการของ โรงรับจำนำยังไม่โดดเด่น	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.ปรับภาพลักษณ์ให้ทันสมัย น่าเชื่อถือ เช่น โลโก้ ชุดยูนิฟอร์ม 2.อบรมบุคลากรด้านการบริการและ ภาพลักษณ์จัดอบรม “Service Mind” และ “การสื่อสารเชิงบวก” ให้เจ้าหน้าที่ บริการหน้าสาขาพร้อมติดตามรายงานผล
5.การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาดไม่ครอบคลุม /ตรง กลุ่มเป้าหมาย	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.วิเคราะห์และกำหนดกลุ่มเป้าหมายอย่าง ชัดเจน 2.ออกแบบสื่อและข้อความให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม 3.เลือกช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย 4.จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ เป้าหมายและติดตามวัดผล

หมายเหตุ : แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่สค.พิจารณามี 4 แนวทาง คือ 1. ยอมรับ (Take) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ 2. กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบ 3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วน 4. ยุติหรือปรับเป้าหมาย (Terminate) คือการดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	สีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	4	5	$4 \times 5 = 20$ สูง	สีแดง
หลังบริหาร	1	3	$1 \times 3 = 3$ ต่ำ	สีเขียว



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/ โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ	งบประมาณ
1. กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน วางกลยุทธ์การตลาดเฉพาะกลุ่ม และจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก	ส่วนการตลาดและ สื่อสารองค์กร	ส่วนนวัตกรรม และความยั่งยืน	200,000 บาท
2. นำผลการสำรวจพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้ามาปรับปรุงแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ หรือปรับปรุงที่มีอยู่			
3. พัฒนาและอบรมบุคลากรให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค รุ่นใหม่	- ส่วน พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	- ส่วนการตลาด และ สื่อ สาร องค์กร	-
4. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการบริการระบบ Chatbot ตอบคำถามเบื้องต้น	- ส่วนการตลาด และสื่อสารองค์กร	- ส่วนเทคโนโลยี ดิจิทัล	
5. เร่งรัดกระบวนการขยายสาขา	ส่วนโยธา และ อาคารสถานที่	ส่วน บริหาร การเงิน และ ส่วนพัสดุ และ ยานพาหนะ	-
6. Rebranding องค์กรและปรับปรุงบรรยากาศสาขาให้ ทันสมัย เป็นมิตร/เข้าถึงง่าย	- ส่วนการตลาด และสื่อสารองค์กร	- ส่วนพัสดุและ ยานพาหนะ	2,500,000 บาท
7. อบรมพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการและ Service Mind	- ส่วน พัฒนา ทรัพยากรบุคคล	- ส่วนบริหาร ทรัพยากรบุคคล	55,000 บาท
8. ทำแผนการตลาดแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย	ส่วนการตลาดและ	ส่วน พัสดุ และ	2,000,000 บาท
9. ผลิตสื่อออนไลน์เข้าถึงง่าย เช่น คลิปสั้น อินโฟกราฟิก	สื่อสารองค์กร	ยานพาหนะ	

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ประเภทความเสี่ยง : ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

การเชื่อมยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : 4.ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม แก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคม และส่งเสริมการเข้าถึงบริการของรัฐอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง ชนชายขอบ และผู้มีรายได้น้อย
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : 3.พัฒนาทุนทางสังคมสร้างการมีส่วนร่วม เสริมเศรษฐกิจฐานรากสู่การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน เน้นการบริหารงานแบบบูรณาการ ร่วมกับชุมชน ท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายนอก
Opportunities (โอกาส) สธค.มีโอกาสในการขยายการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและชุมชน โดยอาศัยแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนที่หันมาให้ความสำคัญกับการวางแผนทางการเงินมากขึ้น นอกจากนี้ การสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐและความร่วมมือกับองค์กรภายนอกยังช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งในการขยายเครือข่ายการให้บริการ อีกทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางและสะดวกรวดเร็ว ภาพลักษณ์องค์กรในฐานะโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) ที่มุ่งเน้นการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อย และการสื่อสารภาพลักษณ์ในเชิงสร้างสรรค์ เป็นปัจจัยส่งเสริมความไว้วางใจในการสร้างความเชื่อมั่น และส่งผลต่อการขยายฐานผู้ใช้บริการในระยะยาว และการยอมรับจากประชาชนในวงกว้าง
Threats (ภัยคุกคาม) สธค.พบว่าอุปสรรคในการเข้าถึงและให้ความช่วยเหลือแก่กลุ่มเปราะบาง และภาพลักษณ์ขององค์กรยังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มดังกล่าว ซึ่งกลุ่มเปราะบางเป็นเป้าหมายสำคัญการขับเคลื่อนงานพัฒนา และยกระดับคุณภาพชีวิตตามนโยบายภาครัฐ โดยส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ชนบทหรือกึ่งชนบท ห่างไกลจากสถานธรรมาภิบาลในส่วนภูมิภาค รวมถึงมีรายได้เฉลี่ยต่ำถึงปานกลาง บางครอบครัวยังยากจน และยังมีความสามารถน้อยในการซื้อทรัพย์สินที่มีค่า รายได้ส่วนใหญ่มาจากเกษตรกรรมหรือแรงงานรับจ้าง อาจมีความเสี่ยงต่อราคาพืชผล ภัยแล้ง/น้ำท่วม และภาวะเศรษฐกิจซบเซา รวมถึงไม่มีเงินสำรองในครัวเรือน ทำให้เมื่อเจอปัญหาจะเข้าสู่วงจรหนี้ทันที ขาดทักษะในการวางแผนทางการเงิน และมีการออมเงินไว้ใช้ในยามฉุกเฉินในแต่ละครอบครัวค่อนข้างน้อยหรือไม่มีเลยในบางพื้นที่ ยังไม่ทราบถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

- 1.เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและชุมชนได้ตรงตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
- 2.เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจการวางแผนทางการเงินและการออม และความไว้วางใจต่อบทบาทขององค์กรในฐานะโรงรับจำนำเพื่อสังคม

- 3.เพื่อเพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการในกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มผู้มีรายได้น้อยหรือกลุ่มเปราะบาง
- 4.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในระดับพื้นที่ให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ
- 5.เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองภารกิจตามแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตามที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือนิคมฯ ค่อนข้างน้อย	60
2.การประสานงานและสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในชุมชนหรือนิคมฯ ไม่ครอบคลุม	40

3.2 KRI: จำนวนนิคม/ชุมชนที่รับรู้ข้อมูลโครงการ

เพดานความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 4	สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ
5	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60
4	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70
3	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80
2	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90
1	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	จำนวนนิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพ (ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์)
5	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 6 นิคม นิคมละ 50 คน (300คน)
4	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 7 นิคม นิคมละ 50 คน (350คน)
3	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 8 นิคม นิคมละ 50 คน (400คน)
2	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 9 นิคม นิคมละ 50 คน (450คน)
1	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 10 นิคม นิคมละ 50 คน (500คน)

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อการเข้าถึงนิคมและชุมชน ส่งผลให้เกิดการรับรู้การให้บริการรับจํานำของสถานนํุเคราะห์

ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบต่อการกิจ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรง มาก	การให้บริการหรือดำเนินโครงการในชุมชนหรือนิคมไม่สามารถดำเนินการได้เลยในหลายพื้นที่ ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และตามนโยบายของกระทรวง พม.	การจัดโครงการการวางแผนทางการเงินและการออมภายในพื้นที่ชุมชนหรือนิคมตามเป้าหมาย ในหลายจังหวัดไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้เนื่องจากความพร้อมของพื้นที่เป้าหมายหรือด้านทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านงบประมาณไม่พร้อม จึงเป็นสาเหตุทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดในปีงบประมาณ
4 ร้ายแรง	โครงการเข้าถึงชุมชนดำเนินการได้เพียงบางส่วน ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม	ดำเนินกิจกรรมให้ความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินและการออม มีความสำเร็จ ร้อยละ 20% ของของกลุ่มชุมชนหรือนิคมเป้าหมาย ทำให้ตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการไม่ผ่านเกณฑ์
3 ปานกลาง	สามารถดำเนินงานได้เกินครึ่งของพื้นที่เป้าหมาย แต่มีบางชุมชนที่ไม่ได้รับการตามแผน ส่งผลให้ต้องมีการปรับแผนและกำหนดแนวทางทดแทน	ดำเนินกิจกรรมการลงพื้นที่ในการถ่ายทอดความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินและการออมล่าช้าไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาของแผนที่กำหนดในบางพื้นที่ต้องปรับแผนเปลี่ยนพื้นที่เป้าหมายใหม่
2 เล็กน้อย	มีผลกระทบบ้างในระดับพื้นที่ แต่ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน บรรลุผลตามเป้าหมายการครบถ้วนตามกรอบระยะเวลา	สภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมและสภาพภูมิอากาศไม่เอื้ออำนวยในบางพื้นที่ทำให้ต้องปรับกำหนดการแนวทางการดำเนินกิจกรรม โดยสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ภายในกรอบระยะเวลาที่ปรับปรุง
1 ไม่มี นัยสำคัญ	ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ในพื้นที่ชุมชนหรือนิคมเป้าหมาย โดยได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินและการออมตามแผน	มีการปรับแนวทางหรือหลักสูตรการอบรมในการลงพื้นที่ ให้มีความเหมาะสมตามกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ดำเนินกิจกรรม

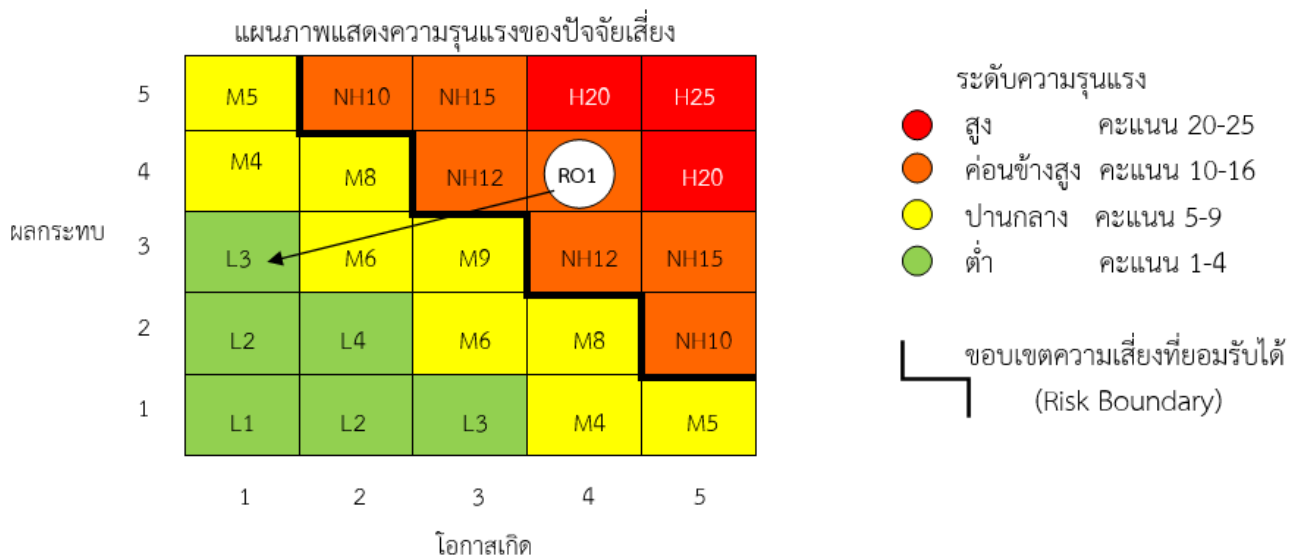
ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1.การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือนิคมฯ ค่อนข้างน้อย	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.จัดประชุม/เวทีรับฟังความคิดเห็น 2.การจัดทำ SOP (Standard Operating Procedure) เรื่อง “การมีส่วนร่วมของชุมชน”
2.การประสานงานและสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในชุมชนหรือนิคมฯ ไม่ครอบคลุม	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.สอบถามความต้องการกลุ่มเป้าหมายโดยตรง

สาเหตุของความเสียหาย	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
	ควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	2. ใช้ข้อมูลจากหน่วยงานท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	สีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	4	4	$4 \times 4 = 16$ ค่อนข้างสูง	สีส้ม
หลังบริหาร	1	3	$1 \times 3 = 3$ ต่ำ	สีเขียว



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ	งบประมาณ
1. จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นชุมชน	ส่วนกำกับดูแล กิจการที่ดี	ส่วนบัญชี และ งบประมาณ และ ส่วน บริหาร การเงินและส่วน ที่เกี่ยวข้อง	-
2. จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลประชากร/ศักยภาพของ กลุ่มเป้าหมายจากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น กรมพัฒนา ชุมชน, อบต., แบบสำรวจ	ส่วนกำกับดูแล กิจการที่ดี	ส่วนบัญชี และ งบประมาณ และ ส่วน บริหาร การเงินและส่วน ที่เกี่ยวข้อง	-

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบลงทุนเปิดสาขาใหม่

ประเภทความเสี่ยง : ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

การเชื่อมยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : 2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เน้นให้บริการเข้าถึงประชาชนทั่วถึง เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านบริการประชาชนของรัฐ
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : สร้างโอกาสและยกระดับการคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย เน้นเปิดสาขาในพื้นที่ขาดแคลน เข้าถึงกลุ่มเปราะบางและกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายนอก
Opportunities (โอกาส) การเปิดสถานธรรมาภิบาลแห่งใหม่มีโอกาสได้รับการตอบรับจากประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย เนื่องจากยังมีชุมชนจำนวนมากที่ขาดการเข้าถึงบริการสินเชื่อที่เป็นธรรม โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลจากศูนย์กลางเศรษฐกิจ การขยายบริการของสถานธรรมาภิบาลจึงสามารถตอบโจทย์การสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐในการสนับสนุนสวัสดิการทางการเงินสำหรับประชาชนฐานราก นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศเพื่อช่วยในการบริหารโครงการก่อสร้างและงบลงทุนยังเป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการดำเนินงาน อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในฐานะรัฐวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างชัดเจน
Threats (ภัยคุกคาม) การดำเนินการเปิดสถานธรรมาภิบาลแห่งใหม่อาจเผชิญกับภัยคุกคามจากปัจจัยแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้างและค่าจ้างแรงงาน ซึ่งส่งผลต่อการคำนวณต้นทุนและการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งระเบียบและข้อบังคับของภาครัฐในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุมัติแบบก่อสร้าง และการเบิกจ่ายงบประมาณ อาจเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้การดำเนินโครงการล่าช้ากว่ากำหนด นอกจากนี้ หากขาดการประสานงานกับหน่วยงานในพื้นที่ เช่น หน่วยงานด้านโยธา หรือหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลให้กระบวนการจัดหาพื้นที่หรือปรับปรุงอาคารไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารจัดการงบลงทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนด ทั้งในด้านงบประมาณ เวลา และเป้าหมายโครงการ
2. เพื่อควบคุมและลดความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และสามารถตรวจสอบได้

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการเปิดสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.ผู้รับจ้างปรับปรุงอาคารไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาจ้างได้ (สาขาที่ 48-49)	50
2.ไม่มีอาคารหรือสถานที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อตั้งเป็นสถานธนาถุเคราะห์แห่งใหม่ (สาขาที่ 50-52)	30
3.ความล่าช้าในการอนุญาตจากหน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ,ใบอนุญาตก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร)	20

3.2 KRI: ร้อยละความสำเร็จของแผนการดำเนินงานเปิดสาขาใหม่

เพดานความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 4	สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ
5	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60
4	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70
3	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80
2	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90
1	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการเปิดสาขาใหม่ (ตามบันทึกข้อตกลง)
5	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 80
4	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 85
3	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 90
2	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 95
1	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 100

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อการเปิดให้บริการประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย ส่งผลให้เกิดสูญเสียโอกาสทางสังคมในการลดความเหลื่อมล้ำ

ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบต่อการกิจ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรงมาก	ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญ	- ไม่สามารถเปิดสาขาใหม่ได้เลยในปีงบประมาณนั้น - สูญเสียงบประมาณ - ประชาชนกว่า 10,000 คนในพื้นที่ไม่ได้รับบริการสวัสดิการ
4 ร้ายแรง	ส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์หลักของโครงการและภาพลักษณ์องค์กร	- เปิดสาขาได้เพียงบางส่วน ล่าช้าเกิน 6 เดือน - ใช้งบประมาณเกินกว่าที่กำหนด 30% - ถูกสื่อมวลชนหรือหน่วยตรวจสอบสอบสวน
3 ปานกลาง	มีผลกระทบในระดับโครงการหรือกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม	- เปิดสาขาได้ล่าช้าไม่เกิน 1 เดือน แต่ยังอยู่ในปีงบประมาณ - มีการปรับแผนและใช้ทรัพยากรเพิ่ม
2 เล็กน้อย	กระทบบางจุดของกระบวนการงาน แต่ยังคงควบคุมและแก้ไขได้	- สาขาเปิดล่าช้าเกินกว่า 1 เดือน - มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเล็กน้อย
1 ไม่มีนัยสำคัญ	กระทบเพียงเล็กน้อย ไม่มีผลต่อเป้าหมายหลัก	- เปิดสาขาได้ตามกำหนด - ไม่ส่งผลต่อการใช้งบประมาณหรือคุณภาพบริการ

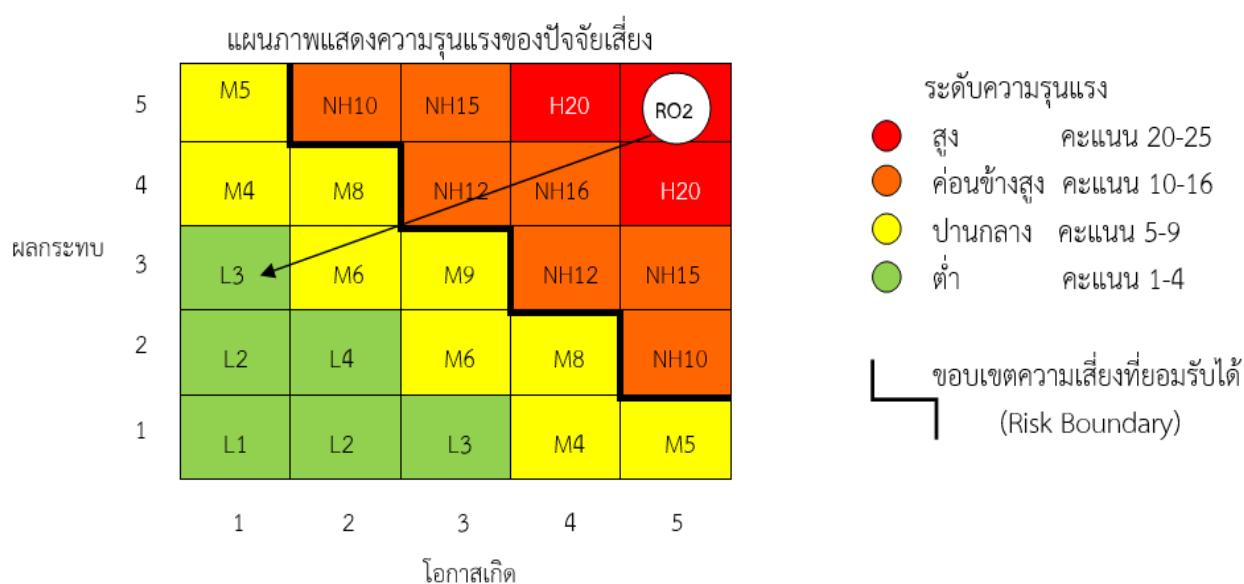
ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1.ผู้รับจ้างปรับปรุงอาคารไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาจ้างได้ (สาขาที่ 48-49)	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	- ร่างTOR อย่างละเอียด ชัดเจน และผ่านการตรวจสอบจากส่วนกฎหมาย - แบ่งงวดงานและระบุตัวชี้วัดความก้าวหน้า (KPI) - เผื่อเวลา 10-15% ในแผนหลัก รองรับเหตุสุดวิสัย เช่น ฝนตก,ขาดแรงงาน,โรคระบาด - วางแผนและควบคุมโครงการแบบ Project Management (ใช้ Gantt Chart, KPI, Site Meeting ทุกสัปดาห์) - ตรวจสอบความก้าวหน้าทุก สัปดาห์ - รายงานผลเป็นรายงานความคืบหน้า/ภาพถ่าย - กำหนดบทลงโทษ อย่างชัดเจนในสัญญาจ้าง

สาเหตุของความเสี่ง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
2.ไม่มีอาคารหรือสถานที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อดั้งเป็นสถานธนาุเคราะห์แห่งใหม่ (สาขาที่ 50-52)	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่งรองรับ	- แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจพื้นที่ - จัดทำเกณฑ์คัดเลือกสถานที่ที่ชัดเจน เช่น ความหนาแน่นประชากร, ความสะดวกในการเดินทาง - ประสานกรมธนารักษ์/หน่วยงานต้นสังกัดเพื่อขอใช้พื้นที่เป็นอันดับแรกก่อนเลือกใช้พื้นที่เอกชน
3.ความล่าช้าในการอนุญาตจากหน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ,ใบอนุญาตก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร)	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่งรองรับ	- จัดทำแผนงาน Timeline การยื่นขออนุญาต - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด - ทำ checklist เอกสารทุกประเภท และเตรียมล่วงหน้า - ปรีกษาหรือผู้ชำนาญด้านกฎหมาย/อนุญาต (Transfer)

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่งที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่งที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	สีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	5	5	$5 \times 5 = 25$ สูง	สีแดง
หลังบริหาร	1	3	$1 \times 3 = 3$ ต่ำ	สีเขียว



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ	งบประมาณ
1.มาตรการควบคุมคุณภาพเอกสาร TOR และแบบก่อสร้าง และการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร	ส่วนโยธา และอาคารสถานที่	ส่วนพัสดุ และยานพาหนะ	44.42 ล้านบาท (ปรับปรุงอาคาร สธ.48 จ.นครปฐม และสธ.49 จ.ร้อยเอ็ด 13 ล้านบาท ,ค่าเช่า สธ.50 บางบัวทอง จ.นนทบุรี สธ.51 จ.ภูเก็ต สธ.52 นครราชสีมา 31.42 ล้านบาท)
2.มาตรการจัดหาสถานที่และติดตามสถานะอย่างเป็นระบบ	ส่วนโยธา และอาคารสถานที่	ส่วนพัสดุ และยานพาหนะ	-
3.มาตรการจัดทำแผนและเอกสารล่วงหน้าในการขออนุญาต	ส่วนโยธา และอาคารสถานที่	ส่วนพัสดุ และยานพาหนะ	-

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

ประเภทความเสี่ยง : ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

การเชื่อมยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : 5.ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เน้นการจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟู ป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : สร้างโอกาสและยกระดับการคุ้มครองทางสังคม สำหรับคนทุกช่วงวัย เน้นแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมมีผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาสและกลุ่มเปราะบาง
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายนอก
Opportunities (โอกาส) สถานการณ์ด้านสิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขระดับโลก รวมถึงแนวนโยบายของรัฐที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน ก่อให้เกิดโอกาสสำคัญต่อการดำเนินงานของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ทั้งในด้านการยกระดับระบบบริหารจัดการภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้ ความตระหนักรู้ของประชาชนและชุมชนที่เพิ่มมากขึ้น ยังเปิดโอกาสให้ สธค. สร้างความร่วมมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้ทันสมัย น่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับทิศทางของประเทศในระยะยาว
Threats (ภัยคุกคาม) สธค.จะมีความพยายามในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังคงเผชิญกับภัยคุกคามหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านองค์ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของบุคลากรเกี่ยวกับแนวทางการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และการใช้พลังงานสะอาดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนถึงการขาดระบบการสื่อสารภายในและการรณรงค์ที่ต่อเนื่องในการสร้างพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การไม่สามารถควบคุมค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้อยู่ในระดับเป้าหมายได้ อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร และไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจที่ภาครัฐกำลังผลักดัน ขณะเดียวกัน การนำพลังงานทดแทนมาใช้ยังคงติดขัดจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน งบประมาณ และความรู้เชิงเทคนิค ส่งผลให้ สธค. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง หากไม่เร่งวางแผนและดำเนินการแก้ไขอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน
2. เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและพลังงาน
3. เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม
4. เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

การดำเนินงานระดับค่า Factor Eco-Efficiency (ค่าของการปล่อยก๊าซเรือนกระจก) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.ความไม่ต่อเนื่องของการรณรงค์และขับเคลื่อนพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน	60
2.บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	40

3.2 KRI: ร้อยละของกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ Eco-Efficiency ประจำปีงบประมาณ 2569

เขตความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 4	สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ
5	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60
4	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70
3	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80
2	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90
1	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	ค่า Factor Eco-Efficiency (สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลง ปี 2568)
5	ค่า Factor ไม่เกินปีที่ผ่านมา (≤ 1.0000) และมีแผนวัดประเมิน Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. โดยได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะอนุกรรมการ ภายในไตรมาส 2
4	ค่า Factor ดีกว่าปีก่อนแต่ยังต่ำกว่าเป้า (1.0251) และมีการเก็บข้อมูลวัดผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้ครบถ้วน (Pro-Rata ตามแผน)
3	ค่า Factor เป็นไปตามเป้า (1.0502) และคำนวณค่า Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้
2	ค่า Factor ดีกว่าเป้า (1.0753) และใช้ผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. จัดทำแผนปรับปรุงที่มีเป้าหมายระยะสั้น-ยาว พร้อมเป้า Factor ปีถัดไป
1	ค่า Factor สูงกว่าเป้าหมาย (1.1006) และแผนปรับปรุง Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจและรายงานแล้ว

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในการให้บริการรับจำนำ ส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

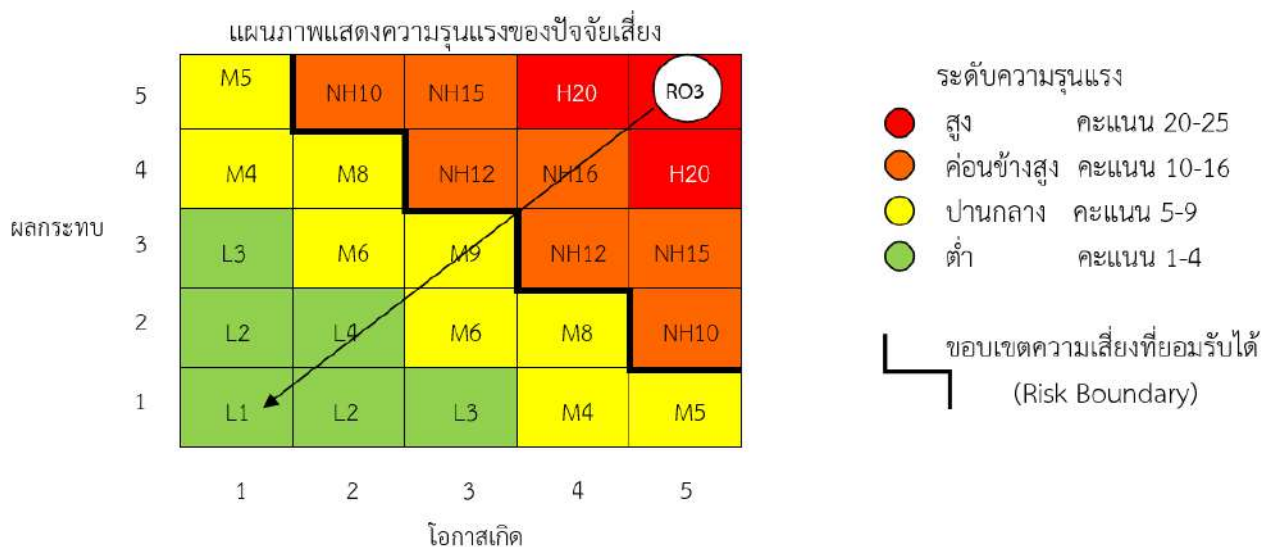
ระดับ	ผลกระทบต่อการกิจ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรงมาก	ส่งผลกระทบระดับโครงสร้างองค์กรและการให้บริการหลัก	- บริการหยุดชะงักเป็นเวลานาน - ถูกฟ้องร้องจากการละเลยผลกระทบสิ่งแวดล้อม
4 ร้ายแรง	มีผลกระทบต่อภารกิจหลักบางส่วนและงบประมาณจำนวนมาก	- อาคารเสียหายบางส่วนจากเหตุอุทกภัย - ต้องใช้งบฟื้นฟูกว่า 1 ล้านบาท
3 ปานกลาง	มีผลต่อการดำเนินงานบางกิจกรรม และมีต้นทุนเพิ่มขึ้น	- ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานเกินงบประมาณที่กำหนดไว้
2 เล็กน้อย	กระทบบางส่วนหน่วยงาน ยังสามารถแก้ไขได้ภายในหน่วย	- เอกสารสิ่งแวดล้อมไม่ครบ
1 ไม่มีนัยสำคัญ	กระทบเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อภาพรวม	- ขาดการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมตามแผนรายปี

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1. ความไม่ต่อเนื่องของการรณรงค์ และ ขับเคลื่อนพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1. ตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนดูแลการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง 2. จัดทำแผนรณรงค์และกิจกรรมส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)
2. บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1. จัดฝึกอบรมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน 2. จัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติตาม

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	สีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	5	5	$5 \times 5 = 25$ สูง	สีแดง
หลังบริหาร	1	1	$1 \times 1 = 1$ ต่ำ	สีเขียว



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ	งบประมาณ
1.ตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนดูแลการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง 2.จัดทำแผนรณรงค์และกิจกรรมส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)	ส่วนยุทธศาสตร์และ ติดตามประเมินผล	พนักงานทุกคน	60,000 บาท
1.จัดฝึกอบรมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการใช้ ทรัพยากรอย่างยั่งยืน 2.จัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ ปฏิบัติตาม	ส่วนยุทธศาสตร์และ ติดตามประเมินผล	พนักงานทุกคน	-

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคาทองคำ

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการเงิน (Financial Risk)

การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล และ 2. ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เน้นการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจภาคการผลิตและการบริการพัฒนาผู้ประกอบการ
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : 3. พัฒนาทุนทางสังคมสร้างการมีส่วนร่วม เสริมเศรษฐกิจฐานรากสู่การเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน เน้นการบริหารสินทรัพย์ของรัฐ (เช่น ทรัพย์สินหลักร้าง) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำรายได้มาสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายใน
Opportunities (โอกาส) 1. สศค. สามารถเพิ่มรายได้จากการรับจำนำในช่วงราคาทองสูง เมื่อราคาทองคำเพิ่มสูงขึ้น ลูกค้าอาจนำทองมาจำนำมากขึ้นเพื่อแปลงทรัพย์สินเป็นเงินสด หรือเพิ่มเงินต้นทรัพย์สินจำนำ ทำให้องค์กรมีรายได้ดอกเบี้ยสูงขึ้น 2. สศค. มีเครื่องมือแบบจำลองในการคาดการณ์ราคาทองคำ อาจจะเป็นเครื่องมือในการประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร 3. สศค. เป็นองค์กรของรัฐ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า การบริการอย่างโปร่งใส จะเป็นโอกาสในการสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มฐานลูกค้า
Threats (ภัยคุกคาม) 1. ความผันผวนของราคาทองคำในตลาดโลก ราคาทองคำมีลักษณะผันผวนสูงจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยของประเทศมหาอำนาจ หรือวิกฤตการณ์ระหว่างประเทศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการรับจำนำ และนำไปสู่ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องหากราคาทองคำเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2. ความไม่แน่นอนของพฤติกรรมลูกค้า ในสภาวะเศรษฐกิจผันผวน ผู้ประกอบการเอกชนอาจใช้ราคาทองที่จูงใจกว่า ทำให้องค์กรเสียส่วนแบ่งตลาด โดยเฉพาะในช่วงที่ราคาทองผันผวน หรือพฤติกรรมลูกค้าโดยในช่วงเวลาทองขึ้นจะมาเพิ่มเงินต้น หรืออาจจะมาไถ่ถอนเพื่อนำไปจำหน่าย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านสภาพคล่องขององค์กร
2. เพื่อป้องกันและลดผลกระทบทางการเงินจากความผันผวนของราคาทองคำ
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

ความสามารถในการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow Management)

1. ความเสี่ยงผลกระทบจากความผันผวนของราคาทองคำปรับตัว **สูงขึ้น**

สมมติฐานหาราคาทองคำปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสธค. จะแบ่งออกเป็น

2 กรณี ดังนี้

1.1 พฤติกรรมลูกค้ามาไถ่ถอนทองคำไปจำหน่าย

ผลกระทบ : มูลค่าของทรัพย์สินรับจำนำลดลง ส่งผลให้ดอกเบี้ยรับจำนำลดลง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง :

- ทบทวนนโยบายการรับจำนำ
- ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าเพิ่มเงินต้นในส่วนต่างที่รับจำนำครั้งแรกไป

1.2 พฤติกรรมลูกค้ามาเพิ่มเงินต้น

ผลกระทบ : กระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของสธค. เนื่องจากว่าผู้ใช้บริการจะมาเพิ่มเงินต้นจากทรัพย์สินรับจำนำประเภททองคำ

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำแผนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดทั้งจำนวน (ยกเลิတ်) หรือแผนการจำหน่ายทรัพย์สินให้มีความถี่ยิ่งขึ้น เพื่อนำสธค.มารองรับสภาพคล่องทางการเงิน
- จัดทำแผนการกู้เงินเพิ่มเติม หรือแผนการลดกระบวนการกู้เงินให้เร็วยิ่งขึ้น เพื่อให้มีสภาพคล่องทางการเงินที่เพียงพอทันต่อสถานการณ์
- การขยายมูลค่าตัวรับจำนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการปรับตัวราคาทองคำที่สูงขึ้น ซึ่งในส่วนนี้ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายๆ ด้าน ทั้งด้านความเสี่ยง ด้านกฎหมาย เช่น พรบ.โรงรับจำนำ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงผลกระทบจากความผันผวนของราคาทองคำปรับตัว **ลดลง**

สมมติฐานหาราคาทองคำปรับตัวลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสธค. จะแบ่งออกเป็น 2 กรณี ดังนี้

2.1 ราคาทองคำปรับตัวลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ผลกระทบ : มูลค่าของทรัพย์สินรับจำนำลดลง ส่งผลให้ดอกเบี้ยรับจำนำลดลง รายได้ลดลง กำไรลดลง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- ทบทวนมาตรการนโยบายการรับจำนำ

2.2 ราคาทองคำปรับตัวลดลงอย่างรวดเร็ว

ผลกระทบ : ลูกค้าปล่อยเป็นทรัพย์สินหลุดจำนำ ส่งผลให้ขาดทุนต้นทุนรับจำนำเชิงนโยบาย ดอกเบี้ยรับจำนำที่ควรจะได้หายไป กำไรลดลง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- ทบทวนมาตรการนโยบายการรับจำนำ โดยการนำข้อมูลในอดีตมาเป็นเครื่องมือประกอบการกำหนดนโยบาย ซึ่งปัจจุบันได้กำหนดไว้ที่ 81%
- การจัดทำประเมินขนาดความเสียหาย เพื่อจะได้มีสภาพคล่องรองรับสำหรับเมื่อเกิดเหตุการณ์ทองคำลดลงอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.ราคาทองคำในตลาดโลกมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์	60
2.พฤติกรรมของลูกค้ามีการนำทองคำมาจำหน่ายหรือไถ่ถอนมากขึ้นตามกระแสราคาทองคำ	40

3.2 KRI: ระดับการบริหารความเสี่ยงด้านราคาทองคำและกระแสเงินสด

เพดานความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 4	สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานแต่ละปีที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจองค์กรและแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระดับ 3

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	จำนวนครั้งที่ราคาทองผันผวนภายใน 1 ปี
5	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้นมากกว่า 6 ครั้ง/ปี (+ 5%)
4	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 4-6 ครั้ง/ปี (+ 5%)
3	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 2-3 ครั้ง/ปี (+ 5%)
2	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี (+ 5%)
1	ราคาทองคำไม่มีผันผวนหรือแทบไม่ผันผวนเลยในปีนั้น

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	เงินทุนหมุนเวียน (Cash Flow)	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือ (stock)	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
5	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน น้อยกว่า 211 ล้านบาท	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำ น้อยกว่า 7,190.83 ล้านบาท	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ มากกว่า 10.16 ล้านบาท
4	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 261 ล้านบาท	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำ 7,262.02 ล้านบาท	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 9.34 ล้านบาท
3	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 311 ล้านบาท	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำ 7,333.22 ล้านบาท	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 8.52 ล้านบาท
2	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 361 ล้านบาท	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำ 7,404.42 ล้านบาท	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ 7.70 ล้านบาท
1	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน มากกว่า 411 ล้านบาท	มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำ มากกว่า 7,475.61 ล้านบาท	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ น้อยกว่า 6.88 ล้านบาท

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในการให้บริการรับจำนำ ส่งผลให้ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

ระดับ	ผลกระทบต่อการกิจ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรง มาก	การดำเนินงานด้านบริการรับจำนำอาจหยุดชะงัก สูญเสียรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ และกระทบต่อเงินทุนหมุนเวียนขององค์กร	ราคาทองคำปรับตัวลดลงอย่างแรงเกินกว่า 23% ทันทีส่งผลให้ทรัพย์สินไถ่ถอน เป็นทรัพย์สินหลุดจำนำทั้งหมดซึ่งจะส่งผลให้อาจทำให้จำหน่ายทรัพย์สินต่ำกว่าราคารับจำนำนโยบาย
4 ร้ายแรง	ภารกิจให้บริการรับจำนำสามารถดำเนินต่อได้ อาจเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้า ในการให้บริการรับจำนำ	ราคาทองคำปรับตัวขึ้น/ลงเร็วเกินกว่า 1,500 บาท ภายใน 3 วัน แต่ราคานโยบายการรับจำนำยังไม่ได้ปรับให้เหมาะสม อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในการใช้บริการรับจำนำ
3 ปานกลาง	ภารกิจยังสามารถดำเนินการได้ต่อเนื่อง แต่ต้องปรับเปลี่ยนมาตรการและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์สอดคล้องกับการให้บริการ	ราคาทองคำมีความผันผวนในกรอบ 300-500 บาทต่อสัปดาห์ ทำให้ต้องปรับราคารับจำนำบ่อยครั้ง อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของลูกค้าในการใช้บริการรับจำนำ
2 เล็กน้อย	มีผลกระทบต่อการกิจเล็กน้อย อาจต้องทบทวนนโยบายการรับจำนำให้เหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับการให้บริการ	ราคาทองคำแกว่งตัวขึ้น-ลง ปกติประมาณ 50 - 150 บาท ซึ่งไม่มีผลต่อการให้บริการรับทรัพย์สินจำนำ
1 ไม่มี นัยสำคัญ	ไม่กระทบภารกิจหรือการให้บริการ สามารถดำเนินการตามปกติได้	ราคาทองคำทรงตัวต่อเนื่อง ไม่มีความเปลี่ยนแปลงที่ต้องแก้ไขแผนงานหรือระบบใด ๆ

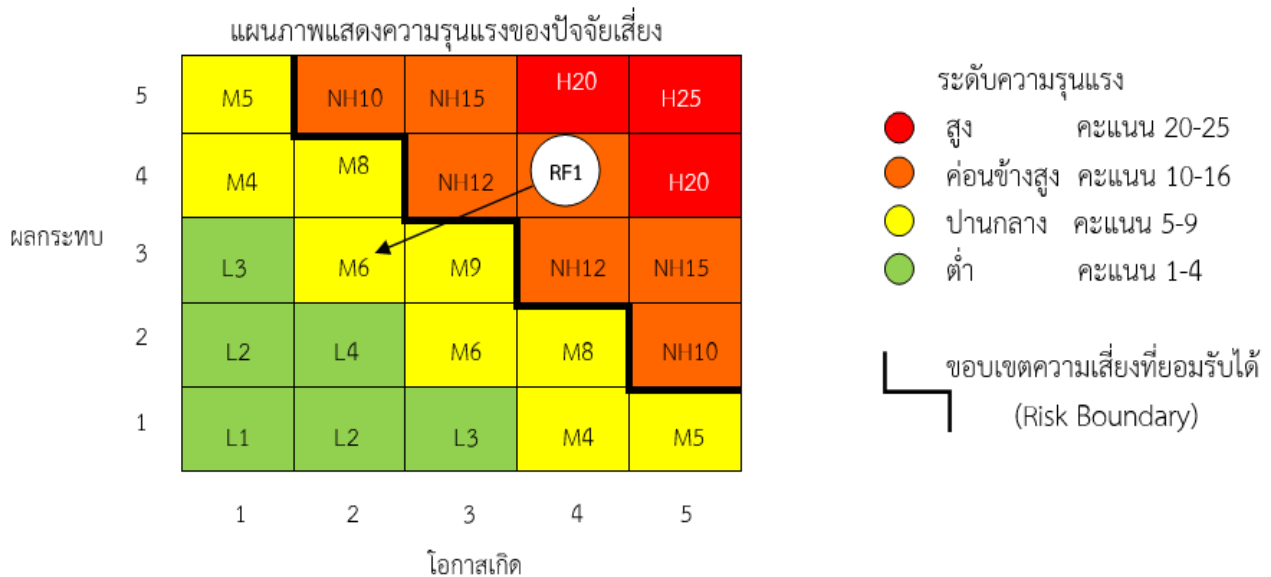
ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1.ราคาทองคำในตลาดโลกมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์	ยอมรับ (Take) ความผันผวนราคาทองคำเป็นปัจจัยภายนอกเพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	- ทำได้เพียงเฝ้าระวังและติดตามราคาทองคำ - สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.ติดตามราคาทองคำและคาดการณ์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินพร้อมกำหนดอัตราการรับจำนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 2.บริหารจัดการทรัพย์สินหลุดจำนำเพื่อรักษาสภาพคล่อง

สาเหตุของความเสี่ง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
2.พฤติกรรมของลูกคามีการนำทองคำมาจำหน่ายหรือไถ่ถอนมากขึ้นตามกระแสราคาทองคำ	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่งรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1.จัดทำแผนสำรองเงินสดเพื่อรองรับความผันผวนของราคาทองคำ

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่งที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่งที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	ีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	4	4	$4 \times 4 = 16$ สูง	สีส้ม
หลังบริหาร	2	3	$2 \times 3 = 6$ ปานกลาง	สีเหลือง



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ง และมาตรการจัดการความเสี่ง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ	งบประมาณ
1.ติดตามราคาทองคำและคาดการณ์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินพร้อมกำหนดอัตราการรับจำหน่ายให้เหมาะสมกับสถานการณ์	ส่วนบริหารการเงิน	ส่วนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล	-
2.บริหารจัดการทรัพย์สินหลุดจำหน่ายเพื่อรักษาสภาพคล่อง	ส่วนบริหารทรัพย์สินหลุดจำหน่าย	ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล	-
3.จัดทำแผนสำรองเงินสดเพื่อรองรับความผันผวนของราคาทองคำ	ส่วนบริหารการเงิน	ส่วนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล	-

ชื่อประเด็นความเสี่ยง : RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก

ประเภทความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)

การเชื่อมยุทธศาสตร์ :

- ยุทธศาสตร์ชาติ : 6.ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบราชการให้มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีคุณธรรม
- ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ : 4.มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์สูงเพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้โปร่งใส มีคุณธรรม ยึดหลักธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์สำนักงานธรรมาภิบาล : ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ : SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน ภายนอก
Opportunities (โอกาส) รัฐบาลและหน่วยงานกำกับมีแนวนโยบายชัดเจนในการขับเคลื่อนการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตระดับชาติ รวมถึงแนวทาง ITA ที่จัดทำโดยสำนักงาน ป.ป.ช. ส่งผลให้หน่วยงานสามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาได้อย่างมีระบบและเป็นรูปธรรม ทำให้หน่วยงานสามารถนำไปปรับใช้ในการยกระดับคุณธรรมและความโปร่งใสในองค์กรได้ ทั้งยังช่วยให้สามารถตรวจสอบตนเองได้ง่ายขึ้นการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ การเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางดิจิทัล และระบบตอบแบบสอบถามออนไลน์ ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารกับประชาชน เพิ่มความเชื่อมั่น และลดช่องว่างในการตรวจสอบข้อมูล สามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาเชิงระบบและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ยึดมั่นในความโปร่งใส และสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการปฏิบัติงาน
Threats (ภัยคุกคาม) แม้จะมีแนวทางของ ITA แต่การนำไปปฏิบัติจริงในแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกัน ซึ่งอาจเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือขาดการสื่อสารภายใน ส่งผลต่อคุณภาพของข้อมูลและกระทบต่อคะแนนประเมินบุคลากรบางส่วนยังมีความเคยชินกับแนวปฏิบัติเดิม ไม่เห็นความสำคัญของการจัดเก็บข้อมูล หรือขาดความรู้ความเข้าใจในการเปิดเผยข้อมูลเชิงรุก ทำให้การดำเนินการด้าน ITA เป็นไปอย่างไม่ทั่วถึงและไม่เป็นระบบการเตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการประเมิน ITA ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งหากหน่วยงานขาดบุคลากรที่มีความเข้าใจในเรื่อง ITA หรือมีภาระงานประจำมาก อาจทำให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่องและไม่ครบถ้วนบางหน่วยงานอาจมีความกังวลต่อผลกระทบจากการเปิดเผยข้อมูล เช่น ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดการข้อร้องเรียน หรือผลการตรวจสอบภายใน ซึ่งหากไม่บริหารจัดการอย่างรอบคอบ อาจกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อให้หน่วยงานมีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์ตามที่ ป.ป.ช. กำหนด

ผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

ภาพลักษณ์องค์กร และความเชื่อมั่นของประชาชน

ขั้นตอนที่ 3 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

3.1 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือประเด็นความเสี่ยง

สาเหตุที่ทำให้อาจจะเกิดความเสี่ยง	น้ำหนักของสาเหตุ
1.ขาดความรู้/ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย หรือข้อกำหนด ITA	60
2.ทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎเกณฑ์	40

3.2 KRI: ไม่พบการกระทำผิดกฎหมาย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/ภายนอก

เขตความเสี่ยง	
Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
องค์กรไม่ยอมรับ (Zero Tolerance) ต่อความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การกระทำผิดกฎหมาย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/ ภายนอก และการทุจริตทุกรูปแบบ	ไม่สามารถยอมรับความเบี่ยงเบนใดๆ ที่ส่งผลให้ เกิดการละเมิดกฎหมาย ระเบียบ หรือทุจริต

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง

4.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	จำนวนเหตุการณ์ “ทำผิดกฎระเบียบภายใน/ภายนอก” ต่อปี
5	3 ครั้ง/ปี
4	1-2 ครั้ง/ปี
3	ไม่พบการละเมิดระเบียบ
2	-
1	-

4.2 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยง (ค่า I : Impact)

ระดับความเสี่ยง	คะแนน ITA
5	55 – 64.99 คะแนน ผลไม่ผ่านเกณฑ์ ITA ของ ป.ป.ช. มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร อาจถูกเฝ้าระวังหรือตรวจสอบเพิ่มเติม
4	65 – 74.99 คะแนน ผลต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลางของ ป.ป.ช. ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน
3	75 – 84.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับผ่าน อาจมีผลต่อการประเมินภายใน ต้องปรับปรุง
2	85 – 94.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับดี แต่มีบางประเด็นที่อาจต้องปรับปรุงเพียงเล็กน้อย
1	95.00 – 100.00 คะแนน ผลอยู่ในระดับดีเยี่ยม ไม่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์หรือการบริหารงาน

-29-

ขนาดของผลกระทบ (Severity)

ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของหน่วยงาน ส่งผลให้คะแนน ITA ต่ำ ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

ตัวอย่างการประเมินขนาดของผลกระทบ

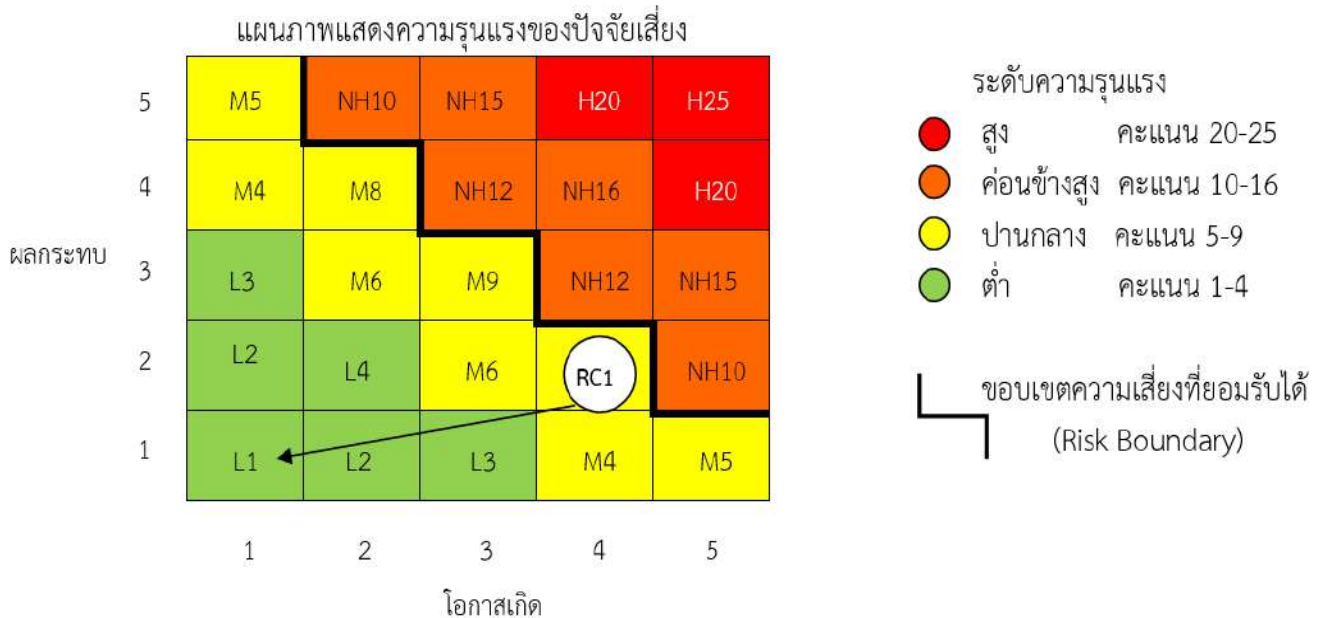
ระดับ	ผลกระทบต่อภารกิจ/การให้บริการ	ตัวอย่างสถานการณ์จริง
5 ร้ายแรง มาก	มีผลกระทบระดับองค์กร ส่งผลต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และอาจมีคดีความ	- คะแนน ITA ต่ำกว่าค่ามาตรฐานติดต่อกัน 2 ปี - ถูกระบุในรายงานข้อบกพร่องของ ป.ป.ช./สตง. - สื่อมวลชนตีข่าวเชิงลบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่น
4 ร้ายแรง	มีผลต่อการประเมินและเกิดข้อสังเกตจากหน่วยงานกำกับ	- คะแนน ITA ลดลงมากกว่าระดับ - ถูกแจ้งข้อบกพร่องหลายรายการ - ต้องทำแผนฟื้นฟูและรายงานผู้มีส่วนได้เสีย
3 ปานกลาง	กระทบการดำเนินงานบางส่วน ต้องปรับปรุงและรายงานต่อผู้บริหาร	- มีข้อสังเกตจากการตรวจสอบภายใน - มีหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ
2 เล็กน้อย	กระทบเล็กน้อย ยังสามารถควบคุม/แก้ไขภายในได้	- ขาดเอกสารประกอบการปฏิบัติบางรายการ - เกิดจากความเข้าใจผิดของเจ้าหน้าที่
1 ไม่มี นัยสำคัญ	กระทบเพียงเล็กน้อย ไม่มีผลต่อภาพรวม	- ตรวจพบข้อผิดพลาดเล็กน้อย ไม่มีผลต่อภาพรวมการประเมิน

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

สาเหตุของความเสี่ยง	พิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	การดำเนินงานตามมาตรการ
1.ขาดความรู้/ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย หรือข้อกำหนด ITA	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที 1. พัฒนาองค์ความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน 2. กำหนดกระบวนการตรวจติดตามและรายงาน
2.ทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎเกณฑ์	(Treat) การดำเนินการเพื่อลดระดับของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมซึ่งกำหนดให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับ	สธค.สามารถดำเนินการได้ทันที สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ และประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความรุนแรง	สีระดับความรุนแรง
ก่อนบริหาร	4	2	$4 \times 2 = 8$ ปานกลาง	สีเหลือง
หลังบริหาร	1	1	$1 \times 1 = 1$ ต่ำ	สีเขียว



ขั้นตอนที่ 7 จัดการความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง

ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบร่วม และผู้ที่เกี่ยวข้อง อื่น ๆ	งบประมาณ
1. พัฒนาคณะความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (การปฏิบัติงานตามระเบียบภายใน/ภายนอก, การป้องกันการทุจริต และการรับสินบน)	ส่วน กำกับดูแล กิจการที่ดี	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง	50,000 บาท
2. กำหนดกระบวนการตรวจติดตามและรายงาน	กลุ่มตรวจสอบภายใน	ส่วนกำกับดูแล กิจการที่ดีและ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	-
3. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงาน	ส่วน กำกับดูแล กิจการที่ดี	ส่วน บริหาร ทรัพยากรบุคคล	-

4.12 ตารางสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 5 = 20$ สูง หลัง $1 \times 3 = 3$ ต่ำ	1.การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อภาคเอกชน 35%	1. กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน วางกลยุทธ์การตลาดเฉพาะกลุ่ม และจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2. นำผลการสำรวจพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้ามาปรับปรุงแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ หรือปรับปรุงที่มีอยู่
			2.พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป 20%	3. พัฒนาและอบรมบุคลากรให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ 4. นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการบริการระบบ Chatbot ตอบคำถามเบื้องต้น
			3.ขยายสาขาการให้บริการมีข้อจำกัด 20%	5. เร่งรัดกระบวนการขยายสาขา
			4.ภาพลักษณ์การให้บริการของโรงรับจำนำยังไม่โดดเด่น 15%	6.Rebrandingองค์กรและปรับปรุงบรรยากาศสาขาให้ทันสมัย เป็นมิตร/เข้าถึงง่าย 7. อบรมพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการและ Service Mind
			5.การสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตลาดไม่ครอบคลุม/ตรงกลุ่มเป้าหมาย 10%	8. ทำแผนการตลาดแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย 9. ผลิตสื่อออนไลน์เข้าถึงง่าย เช่น คลิปสั้น อินโฟกราฟิก
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่	SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 4 = 16$ ค่อนข้างสูง	1.การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือนิคมฯ ค่อนข้างน้อย 60%	10.จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นชุมชน
			2.การประสานงานและสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในชุมชนหรือนิคมฯ ไม่ครอบคลุม 40%	11.จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลประชากร/ศักยภาพของกลุ่มเป้าหมายจากแหล่งข้อมูลภายนอก เช่น กรมพัฒนาชุมชน, อบต., แบบสำรวจ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
เดือรื้อนทาง การเงินเฉพาะ หน้า เพื่อ ยกระดับการ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)		หลัง $1*3=3$ ต่ำ		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร เงินทุน และ การแข่งขัน เพื่อให้เกิดการ เติบโตอย่าง ยั่งยืน	SO2 การ เพิ่ม ประสิทธิภาพ องค์กร	RO2 ความเสี่ยงด้าน การบริหารจัดการรบบ ลงทุนเปิดสาขาใหม่ <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $5*5=25$ สูง หลัง $1*3=3$ ต่ำ	1.ผู้รับจ้างปรับปรุง อาคารไม่สามารถ ดำเนินการตาม สัญญาจ้างได้ (สาขา ที่ 48-49) 50%	12.มาตรการควบคุมคุณภาพ เอกสาร TOR และแบบก่อสร้าง และการก่อสร้างหรือปรับปรุง อาคาร
			2.ไม่มีอาคารหรือ สถานที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อตั้งเป็นสถานธนา นุเคราะห์แห่งใหม่ (สาขาที่ 50-52) 30%	13.มาตรการจัดหาสถานที่และ ติดตามสถานะอย่างเป็นระบบ
			3.ความล่าช้าในการ อนุญาตจาก หน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับ จำนำ,ใบอนุญาต ก่อสร้างหรือปรับปรุง อาคาร) 20%	14.มาตรการจัดทำแผนและ เอกสารล่วงหน้าในการขออนุญาต
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหาร จัดการองค์กรที่ ดีตามหลักธรร มาภิบาล เพื่อ สร้างความ เชื่อมั่นแก่ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	SO3 การ บริหาร จัดการ องค์กรตาม หลักธรรมาภิ บาล เพื่อการ เติบโตอย่าง ยั่งยืนของผู้มี ส่วนได้ส่วน เสียเพื่อ	RO3 ความเสี่ยงด้าน สิ่งแวดล้อมและความ ยั่งยืน <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $5*5=25$ สูง หลัง $1*1=1$ ต่ำ	1.ความไม่ต่อเนื่อง ของการรณรงค์และ ขับเคลื่อนพฤติกรรม การใช้ทรัพยากร อย่างยั่งยืน 60%	15.ตั้งคณะทำงานเพื่อรณรงค์อย่าง ต่อเนื่อง และจัดทำแผนรณรงค์ และกิจกรรมส่งเสริมอย่าง สม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)
			2.บุคลากรบางส่วน ยังมีพฤติกรรมไม่ สอดคล้องกับแนว ทางการใช้ทรัพยากร อย่างเหมาะสม 40%	16.จัดฝึกอบรมและสัมมนาให้ ความรู้ด้านการใช้ทรัพยากรอย่าง ยั่งยืน และจัดกิจกรรมสร้าง จิตสำนึกและรางวัลสำหรับ บุคลากรที่ปฏิบัติตาม

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
	ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคาทองคำ (ทองคำปรับขึ้นและทองคำปรับลดลง) <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านการเงิน (Financial Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 4 = 16$ ค่อนข้างสูง หลัง $2 \times 3 = 6$ ปานกลาง	1.ราคาทองคำในตลาดโลกมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ 60%	17.ติดตามราคาทองคำและคาดการณ์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินพร้อมกำหนดอัตราการรับจำนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ 18.บริหารจัดการทรัพย์สินหลุดจำนำเพื่อรักษาสภาพคล่อง
			2.พฤติกรรมของลูกค้ามีการนำทองคำมาจำนำหรือไถ่ถอนมากขึ้นตามกระแสราคาทองคำ 40%	19.จัดทำแผนสำรองเงินสดเพื่อรองรับความผันผวนของราคาทองคำ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 2 = 8$ ปานกลาง หลัง $1 \times 1 = 1$ ต่ำ	1.ขาดความรู้/ความเข้าใจในระเบียบกฎหมาย หรือข้อกำหนด ITA 60%	20. พัฒนาศักยภาพความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (การปฏิบัติงานตามระเบียบภายใน/ภายนอก,การป้องกันการทุจริต และการรับสินบน) 21. กำหนดกระบวนการตรวจติดตามและรายงาน
			2.ทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ 40%	22.สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงาน

4.13 ตาราง : เปรียบเทียบปัจจัยเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปี 2568	ปี 2569
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า
ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ สาขาใหม่ RO3 ความเสี่ยงจากการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบลงทุนเปิดสาขาใหม่ RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน
ด้านการเงิน (Financial Risk)	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ RF2 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน	RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคา
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก
รวม	7 ปัจจัยเสี่ยง	6 ปัจจัยเสี่ยง

4.14 การประเมินความเสี่ยง

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

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

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และการกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้สอดคล้อง กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กร Performance Agreement : PA) อยู่ที่ค่าระดับ 3 หรือตามที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการฯ กำหนด

ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) หมายถึง ระดับความเปี่ยงเบนจากระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละปัจจัยโดยต้องกำหนดให้ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยไม่ควรถูกกำหนดค่าเปี่ยงเบนต่ำกว่าค่า 2 ขององค์กรกำหนดใน PA หรือที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ สธค. กำหนด RT สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัดองค์กร (Performance Agreement : PA) ที่ระดับ 2 หรือตามที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการฯ กำหนด

สำนักธรรมาภิบาล ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เปี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT และมีค่าคาดหวังการบริหารความเสี่ยงอยู่ที่ระดับคะแนน 5 ตามตัวชี้วัดองค์กร (Performance Agreement : PA) มีดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน หรือ ค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความสามารถในการช่วยเหลือประชาชนกลุ่มเปราะบางที่ประสบปัญหาการเงิน เฉพาะหน้าหรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสธค.	ค่าระดับ 2 ตามPerformance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สธค. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ต้องไม่มีเหตุการณ์การกระทำผิดกฎระเบียบ กฎหมาย ต้องเป็นศูนย์

4.14.2 แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

หลักการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สธค.
2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
3. สธค.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)
4. สธค. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ในระดับปานกลาง (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

4.14.3 สมมติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2568 ของสำนักงานธรรมาภิบาล

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

Risk Appetite / Risk Tolerance 2569

(1) กำไรสุทธิขั้นต่ำ ปี 2569	333.42
(1.1) เงินนำส่งรัฐ*	218.01
(1.2) ค่าระดอกระเป๋*	63.59
(1.3) เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร*	51.83
(2) ประมาณการกำไรสุทธิ ปี 2569	584.79
ส่วนเบี่ยงเบนกำไรสุทธิที่ยอมรับได้ (2) – (1)	251.37
(3) มูลค่ารับจํานํา	29,787.07
ส่วนเบี่ยงเบนมูลค่ารับจํานําที่ยอมรับได้	2,022.25

*อ้างอิงประมาณการงบกระแสเงินสดครั้ง ปี 2569

**สมมติฐาน มูลค่ารับจํานํา 100 บาท สามารถสร้างกำไรสุทธิ 12.43% (โดยคำนวณจากรายได้ดอกเบี้ยรับจํานําหารด้วยทรัพย์สินรับจํานําคงเหลือปี 69) และ Stock มีต้นทุนเงินทุน 2% คิดเป็นผลตอบแทนสุทธิ 10.43%

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

4.15 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดขึ้นในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับโดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินหรือการใช้วิธีการคาดการณ์หรือประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบ (Impact) คือผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ได้รับซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุดซึ่ง

ระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้านในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ
ควรพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงินคือผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและ
ทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

4.16 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า $I \times L$: มูลค่ารับจํานํารวม / กํารัสดุ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นไม่เกิน 10%	1
ค่อนข้างต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นมากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 30%	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นมากกว่า 30% แต่ไม่เกิน 40%	4
สูง	มีโอกาสดังกล่าวขึ้นมากกว่า 40%	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อ กํารัสดุ
ต่ำ	มูลค่ารับจํานํารวม $\geq 30,365.46$ ล้านบาท	1	กํารัสดุ ≥ 603.94 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่ารับจํานํารวม 30,365.45 – 30,076.26 ล้านบาท	2	กํารัสดุ 594.37 ล้านบาท
ปานกลาง	มูลค่ารับจํานํารวม 30,076.25 – 29,787.07 ล้านบาท	3	กํารัสดุ 584.79 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มูลค่ารับจํานํารวม 29,787.06 – 29,497.87 ล้านบาท	4	กํารัสดุ 575.21 ล้านบาท
สูง	มูลค่ารับจํานํารวม $\leq 29,497.86$ ล้านบาท	5	กํารัสดุ ≤ 565.64 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การพัฒนาชุมชนตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่นาน ๆ ครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดังกล่าวในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	มีโอกาสดังกล่าวในการเกิดเกือบทุกครั้ง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 10 นิคม นิคมละ 50 คน (500คน)	1
ค่อนข้างต่ำ	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 9 นิคม นิคมละ 50 คน (450คน)	2
ปานกลาง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 8 นิคม นิคมละ 50 คน (400คน)	3
ค่อนข้างสูง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 7 นิคม นิคมละ 50 คน (350คน)	4
สูง	นิคม/ชุมชน ที่ได้รับการประเมินศักยภาพจำนวน 6 นิคม นิคมละ 50 คน (300คน)	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การเบิกจ่ายงบลงทุน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงานคิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 100	1
ค่อนข้างต่ำ	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 95	2
ปานกลาง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 90	3
ค่อนข้างสูง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 85	4
สูง	ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนลงทุน 80	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : ค่า Factor Eco-Efficiency (สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลง ปี 2568)

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 100	1
ค่อนข้างต่ำ	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 90	2
ปานกลาง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 80	3
ค่อนข้างสูง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 70	4
สูง	ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 60	5

ผลกระทบ	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ค่า Factor สูงกว่าเป้าหมาย (1.1006) และแผนปรับปรุง Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจและรายงานแล้ว	1
ค่อนข้างต่ำ	ค่า Factor ดีกว่าเป้า (1.0753) และใช้ผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. จัดทำแผนปรับปรุงที่มีเป้าหมายระยะสั้น-ยาว พร้อมเป้า Factor ปีถัดไป	2
ปานกลาง	ค่า Factor เป็นไปตามเป้า (1.0502) และคำนวณค่า Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้	3
ค่อนข้างสูง	ค่า Factor ดีกว่าปีก่อนแต่ยังต่ำกว่าเป้า (1.0251) และมีการเก็บข้อมูลวัดผล Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. ได้ครบถ้วน (Pro-Rata ตามแผน)	4
สูง	ค่า Factor ไม่เกินปีที่ผ่านมา (≤ 1.0000) และมีแผนวัดประเมิน Eco-efficiency ตามเกณฑ์ สคร. โดยได้รับความเห็นชอบจากกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือคณะกรรมการภายในไตรมาส 2	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : ด้านสภาพคล่องทางการเงิน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	ราคาทองคำไม่มีผันผวนหรือแทบไม่ผันผวนเลยในปีนั้น	1
ค่อนข้างต่ำ	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี (+ 5%)	2
ปานกลาง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 2-3 ครั้ง/ปี (+ 5%)	3
ค่อนข้างสูง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้น 4-6 ครั้ง/ปี (+ 5%)	4
สูง	ราคาทองคำผันผวนเกิดขึ้นมากกว่า 6 ครั้ง/ปี (+ 5%)	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเงินทุนหมุนเวียน (Cash Flow) ทองคำปรับขึ้น	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน มากกว่า 200 ล้านบาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 100 - 200 ล้านบาท	2
ปานกลาง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 50 - 99.9 ล้านบาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน 10 - 49.9 ล้านบาท	4
สูง	มูลค่าเงินทุนหมุนเวียน น้อยกว่า 10 ล้านบาท	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายมูลค่าทรัพย์สินรับจํานํา (stock) ทองคำปรับลดลง	คะแนน
ต่ำ	7,475.61 ล้านบาท	1
ค่อนข้างต่ำ	7,404.42 ล้านบาท	2
ปานกลาง	7,333.22 ล้านบาท	3
ค่อนข้างสูง	7,262.02 ล้านบาท	4
สูง	7,190.83 ล้านบาท	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ทองคำปรับลดลง	คะแนน
ต่ำ	7.81 เท่า	1
ค่อนข้างต่ำ	8.41 เท่า	2
ปานกลาง	9.01 เท่า	3
ค่อนข้างสูง	9.61 เท่า	4
สูง	10.21 เท่า	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย /กฎระเบียบ

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

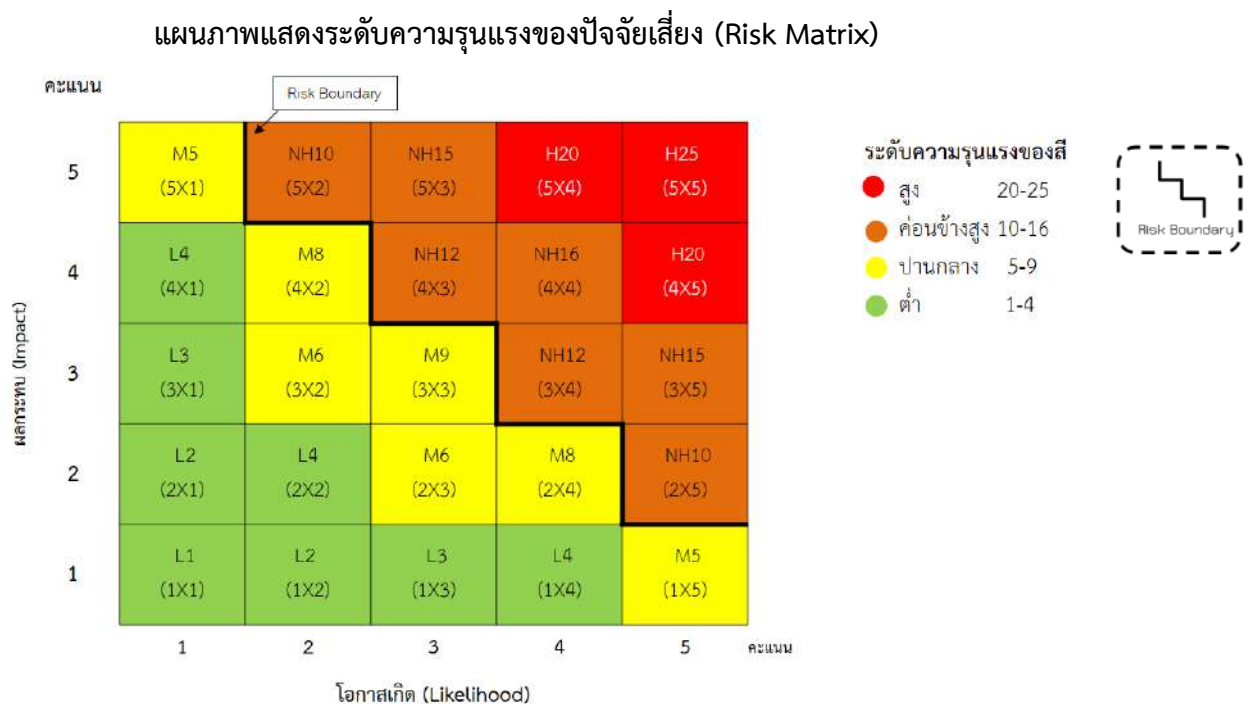
ผลกระทบ (I)	คำอธิบายคะแนน ITA	คะแนน
ต่ำ	95.00 – 100.00 คะแนน ผลอยู่ในระดับดีเยี่ยม ไม่ส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์หรือการบริหารงาน	1
ค่อนข้างต่ำ	85 – 94.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับดี แต่มีบางประเด็นที่อาจต้องปรับปรุงเพียงเล็กน้อย	2
ปานกลาง	75 – 84.99 คะแนน ผลอยู่ในระดับผ่าน อาจมีผลต่อการประเมินภายใน ต้องปรับปรุง	3
ค่อนข้างสูง	65 – 74.99 คะแนน ผลต่ำกว่าค่ามาตรฐานกลางของ ป.ป.ช. ต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	4
สูง	55 – 64.99 คะแนน ผลไม่ผ่านเกณฑ์ ITA ของ ป.ป.ช. มีผลต่อชื่อเสียงองค์กร อาจถูกเฝ้าระวัง หรือตรวจสอบเพิ่มเติม	5

4.17 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ แล้วจึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง (LxI)} = \text{ระดับโอกาส (L)} \times \text{ระดับความรุนแรง (I)}$$

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



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

4.18 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

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

ทั้งนี้ สศค.ได้มีการตั้งสมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2567 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สศค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สศค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบกับเกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

4.19 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)

ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่สศค.พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

1. **ยอมรับ (Take)** คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไปและไม่จัดการเพิ่มเติมเช่นในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับอย่างไรก็ดีถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้นแต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

2. **กำหนดมาตรการรองรับ (Treat)** คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูลการจัดทำแผนฉุกเฉินการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมการติดตามและควบคุม

3. **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นเช่นการประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ

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

4.20 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)

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

ดังนั้น จากข้อมูลของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2569 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ได้นำมาเข้าสู่การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ซึ่งจะเป็นกรอบการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เบื้องต้นที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการต่าง ๆ โดยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพ ดังนี้

การวิเคราะห์ (Cost - Benefit)

ตารางวิเคราะห์ Cost – Benefit ของแต่ละความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	Cost (ต้นทุนที่จะต้องลงทุน)	Benefit (ประโยชน์ที่จะได้รับ)
RS1 ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า (Strategic Risk)	ลูกค้าเลือกใช้บริการของคู่แข่ง/เข้าถึงลูกค้าไม่เพียงพอ	- พัฒนารูปแบบบริการ, Digital Platform, CRM - ค่าทำการตลาด/ประชาสัมพันธ์ - การสอน/อบรมพนักงานด้านบริการและการขาย	- เพิ่มลูกค้าใหม่/รักษาลูกค้าเก่า - รายได้เพิ่ม, Market Share เพิ่ม - ภาพลักษณ์องค์กรทันสมัย แข่งขันได้
RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคม/ชุมชนไม่ตามเป้าหมาย	เข้าถึงกลุ่มชุมชน/นิคมอุตสาหกรรมได้น้อย	- สำรวจพื้นที่, ลงชุมชน, ทำกิจกรรม CSR/การตลาด - ค่าเดินทาง/บุคลากรติดต่อนิคม/ผู้นำชุมชน	- ขยายฐานลูกค้าใหม่ - เพิ่มการรับจํานา/รายได้ - เสริมความสัมพันธ์กับชุมชน/องค์กรท้องถิ่น
RO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบประมาณเปิดสาขาใหม่	งบประมาณบานปลาย/ล่าช้า	- ระบบควบคุมโครงการ (Project Management Tools) - จ้างที่ปรึกษาออกแบบ/ควบคุมงาน - Audit สายงาน/การติดตามสถานะ	- ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า/ลดงบบานปลาย - เปิดสาขาตรงเวลา / ลดผลกระทบรายได้ - เพิ่มความโปร่งใส & ความเชื่อมั่นผู้บริหาร
RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	น้ำท่วม, ขยะ, พลังงาน, ESG ไม่ผ่านเกณฑ์	ระบบป้องกันน้ำท่วม, Solar Roof, Green Office	- ลดความเสียหายจากภัยธรรมชาติ - ลดค่าไฟ/ต้นทุนระยะ

รหัสความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง	Cost (ต้นทุนที่จะต้องลงทุน)	Benefit (ประโยชน์ที่จะได้รับ)
		• ค่าอบรม ESG / BCP • ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม	ยาว • ภาพลักษณ์องค์กร รับผิดชอบต่อสังคม (ESG)
RF1 ความเสี่ยงด้านราคาทอง (Financial Risk) (ทองคำปรับขึ้น และทองคำปรับลดลง)	ราคาทองผันผวนส่งผลขาดทุน/มูลค่าทรัพย์สินลด	• ระบบ Hedge ราคาทอง (Future/Option) • ระบบวิเคราะห์ราคาทองแบบ Real-time • อบรมบุคลากรด้านการลงทุนและวิเคราะห์	• ลดความสูญเสียจากราคาทองตก • คู่มือกำไร/ขาดทุนได้ดีขึ้น • เพิ่มความมั่นคงทางการเงิน
RC1 ความเสี่ยงด้านไม่ปฏิบัติตามระเบียบ/กฎหมาย (Compliance Risk)	ฝ่าฝืนระเบียบภายใน/กฎหมายภายนอก ☐ โทษ/ถูกตรวจสอบ	• อบรมกฎหมาย/ข้อบังคับใหม่ให้พนักงาน • ระบบควบคุมภายใน/ติดตาม Compliance • Software ตรวจสอบสิทธิ์/อนุมัติ • ปรับปรุงคู่มือ SOP	• ลดการถูกตรวจสอบ/บทลงโทษ • ลดความเสียหายชื่อเสียงองค์กร • เพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่นผู้กำกับดูแล

ตาราง Cost – Benefit Analysis (มีคะแนนเชิงตัวเลข)

รหัส	รายละเอียดความเสี่ยง	Cost (1-5)	Benefit (1-5)	Net Value (Benefit – Cost)	ความหมาย
RS1	ความเสี่ยงด้านขีดความสามารถแข่งขัน / ลูกค้า	4	5	+1	คุ้มการลงทุน เพราะเพิ่มรายได้/ลูกค้า
RO1	เข้าถึงชุมชน/นิคมไม่ถึงเป้า	3	4	+1	ลงทุนปานกลาง แต่สร้างฐานลูกค้าใหม่
RO2	บริหารงบเปิดสาขาใหม่ผิดพลาด	3	5	+2	คุ้มค่ามาก ลดงบบานปลาย & โปร่งใส
RO3	สิ่งแวดล้อม / ESG / ความยั่งยืน	3	4	+1	ลดความเสียหายภัยพิบัติ + ภาพลักษณ์ดี
RF1	ราคาทองคำผันผวน / ขาดทุนจากทุนหมุนเวียน/ขาดทุนกำไรที่ควรจะได้รับ	4	5	+1	ควบคุมความเสียหายทางการเงินมหาศาล

รหัส	รายละเอียดความเสี่ยง	Cost (1-5)	Benefit (1-5)	Net Value (Benefit – Cost)	ความหมาย
RC1	ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / ระเบียบ	2	5	+3	ลงทุนน้อยแต่ลดความเสี่ยงหายสูง (กฎหมาย/ชื่อเสียง)

ตีความผลลัพธ์

Net Value	ความหมาย	แนวทาง
+3	คุ้มค่ามาก	ควรทำเร่งด่วน (Quick Win / Immediate Action)
+1 ถึง +2	คุ้มค่า	ดำเนินการตามแผนปกติ
0	เสมอตัว	ทำเฉพาะกรณีจำเป็น
ติดลบ	ไม่คุ้มทุน	ทบทวน หรือหาวิธีลดต้นทุน

เรียงลำดับความคุ้มค่าของการลงทุน (Priority Ranking)

อันดับ	รหัส	Net Value	เหตุผล
1	RC1	+3	ลงทุนน้อย แต่ช่วยหลีกเลี่ยงโทษ/ตรวจสอบ/ภาพลักษณ์มากที่สุด
2	RO2	+2	ลดงบประมาณปลาย + ความล่าช้าในการเปิดสาขา ส่งผลต่อรายได้โดยตรง
3	RS1 / RO1 / RO3 / RF1	+1	คุ้มค่า ควรดำเนินการตามลำดับความพร้อมขององค์กร

สำหรับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมสอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน 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) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยง

ซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว โดย

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

Costs = การประมาณการต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

4.21 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2569 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

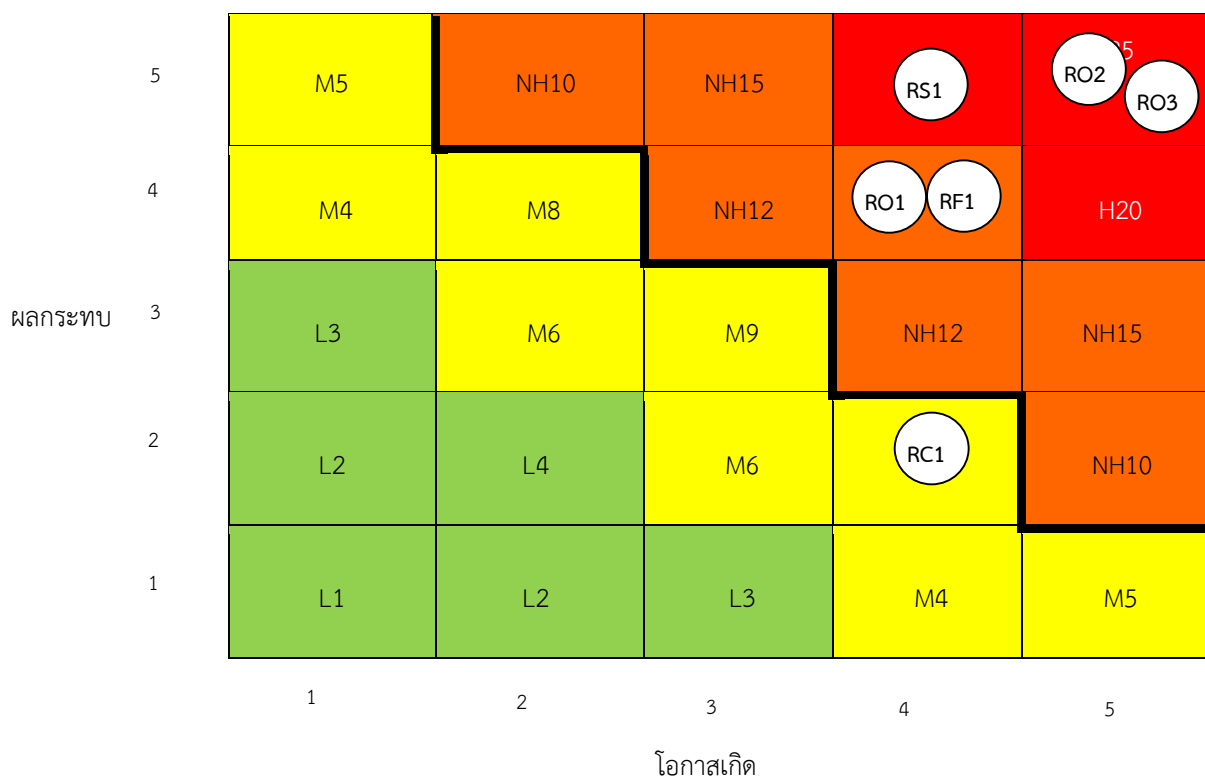
สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2569 ทั้งสิ้น 6 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมายหลังบริหาร		ระดับ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
RS1	ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	4	5	20	1	3	3
RO1	ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	4	4	16	1	3	3
RO2	ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบประมาณเปิดสาขาใหม่	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	5	5	25	1	3	3
RO3	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	5	5	25	1	1	1
RF1	ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคา	ด้านการเงิน (Financial Risk)	4	4	16	2	3	6

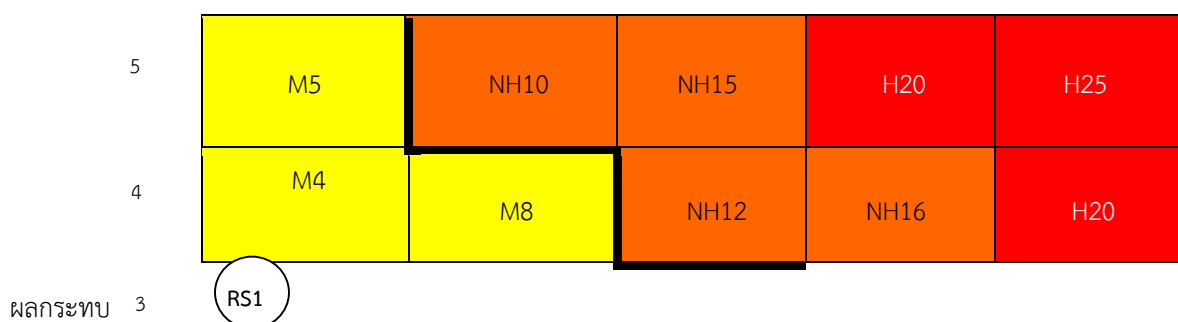
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมายหลังบริหาร		ระดับ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
	ทองคำ (ทองคำปรับขึ้น และทองคำปรับลดลง)							
RC1	ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก	ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	4	2	8	1	1	1

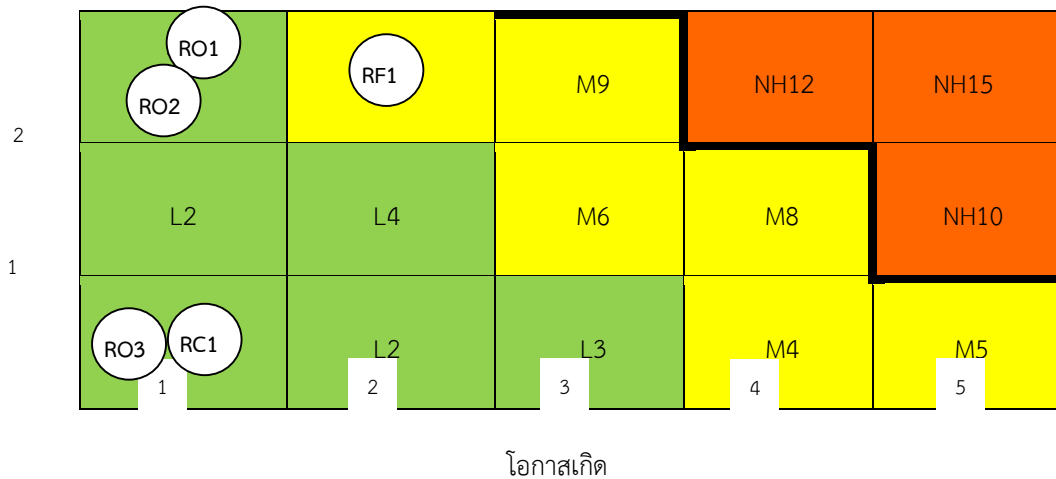
4.22 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

ก่อนบริหาร



เป้าหมายหลังบริหาร





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 และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้จากนั้นพิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุเพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุทั้งนี้เมื่อสอดคล้องกับความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน พร้อมผู้บริหารและร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด และนำเสนอให้ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาภิบาล และคณะกรรมการอำนวยการ มีมติเห็นชอบ

5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กรโดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้วเพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็นปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนใดบ้างซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้นขั้นตอนนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน

เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

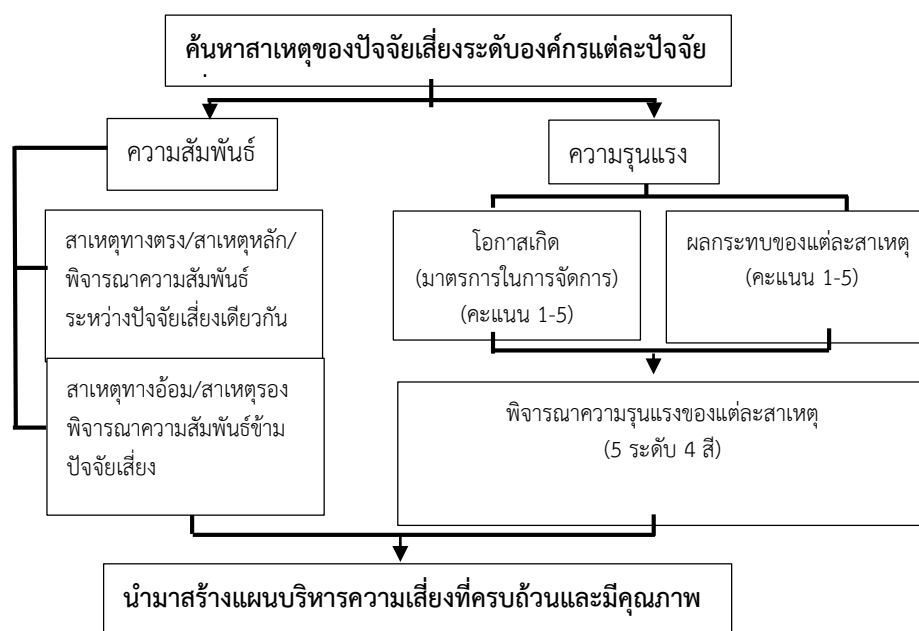
- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีใช้ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตา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

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะต้องหาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวโดยอาศัยฐานข้อมูลสถิติและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้ว องค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ
2. ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน
3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็ความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยงแสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Riskเนื่องจากเมื่อบริหารได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องมีระดับความรุนแรงที่ลดลง
4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

5.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map



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

1. การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 6 ปัจจัยเสี่ยงโดยทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้นนำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริง

2. จากนั้นนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้

3. สำหรับในอีกมิติหนึ่งคือการพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวว่ามีความรุนแรงเพียงใดเกณฑ์การพิจารณา 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 หรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอหรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้สธค. ไม่สามารถจัดการได้	

4. ทั้งนี้เมื่อสธค. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

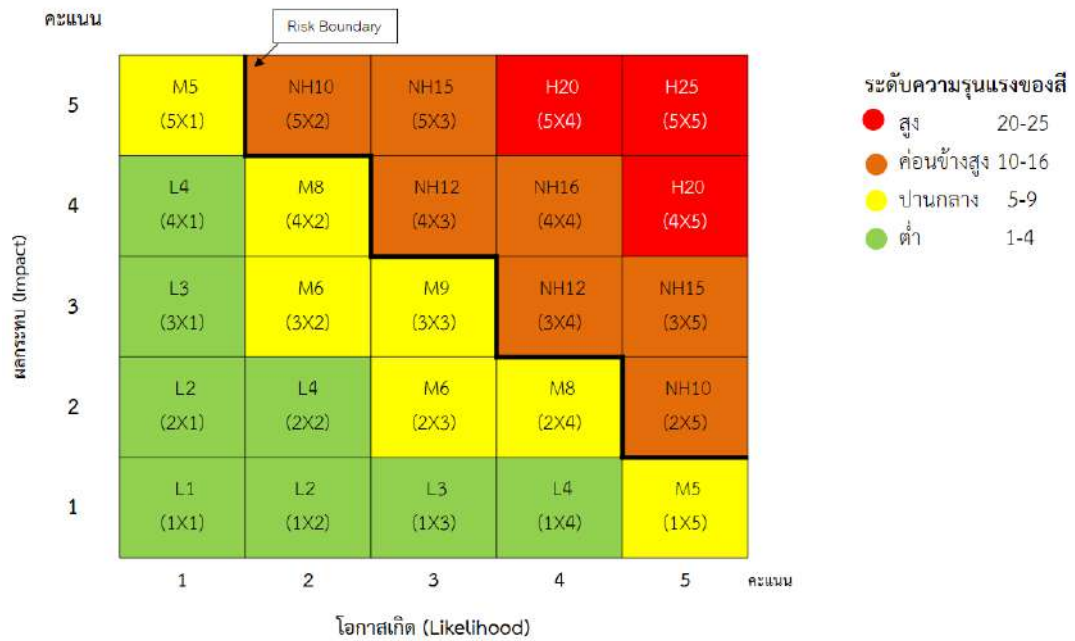
5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

การค้นหาสาเหตุและวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

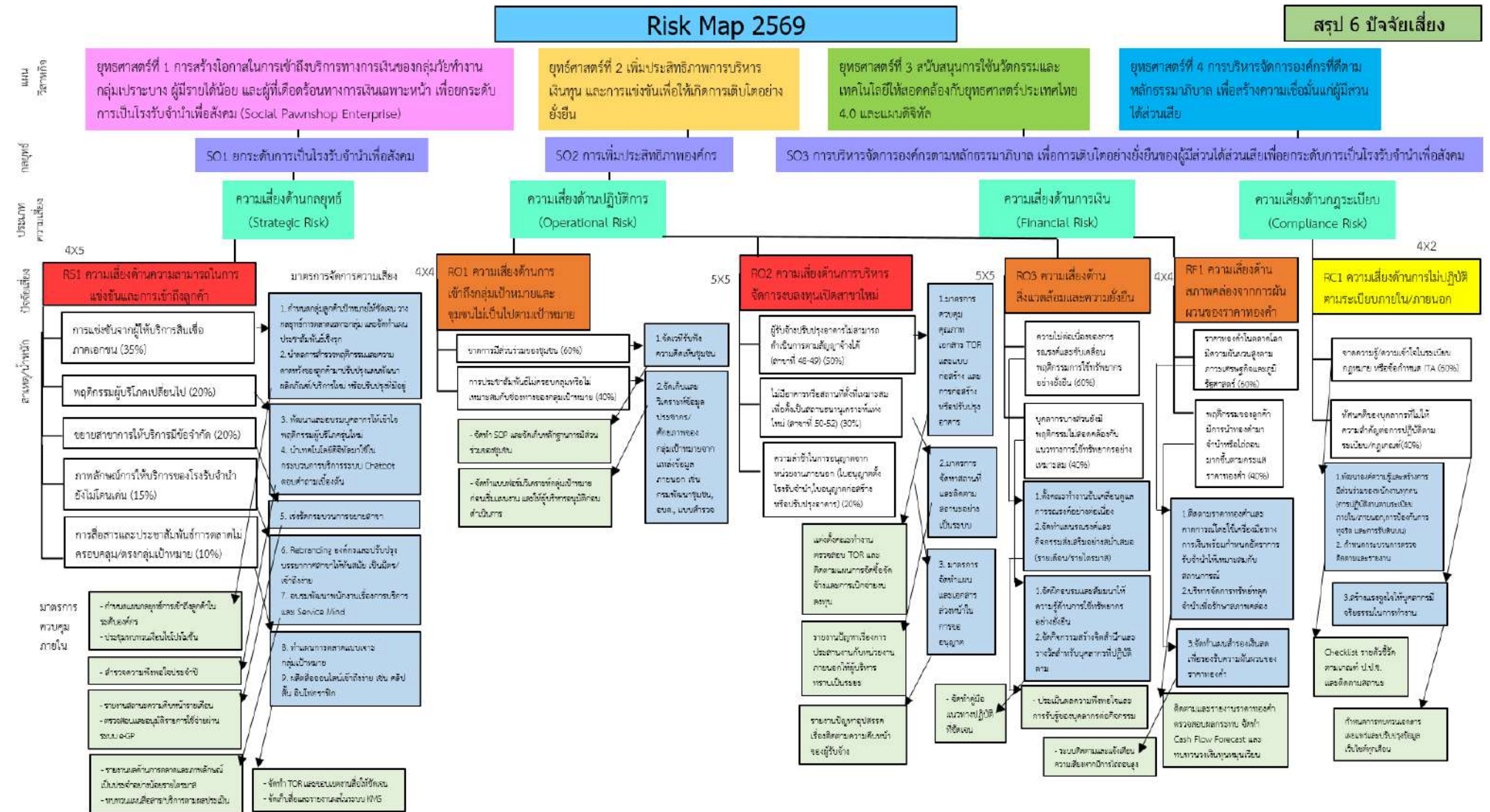
จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 6 ปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้น นำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และ

คณะกรรมการอำนวยการสธค. เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริงแล้วสามารถสรุปได้ ดังนี้

จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยสามารถระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุหลักได้แล้วนั้นนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 5 ระดับดังนี้



5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สรค. ประจำปีงบประมาณ 2569



5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)

การเชื่อมโยงความเสี่ยง (Risk Correlation Map)

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RS1: ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า

- สาเหตุหลัก:
 1. คู่แข่งภาคเอกชนเพิ่มขึ้น
 2. พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน
 3. ขยายสาขายังจำกัด
 4. ภาพลักษณ์ไม่โดดเด่น
 5. การประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุม
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 1. กระทบโดยตรงต่อ SO1: การยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
 2. เชื่อมโยงกับ RO1 (การเข้าถึงชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย) เพราะหากเข้าถึงลูกค้าไม่ได้ → โอกาสเข้าถึงชุมชนและกลุ่มเป้าหมายลดลง
 3. เชื่อมโยงกับ RF1 (การเงิน) เพราะยอดรับจำนำ/รายได้ลดลง → สภาพคล่องลดลง
 4. ส่งผลทางอ้อมต่อ RC1 (การปฏิบัติตามกฎระเบียบ) เนื่องจากความกดดันทางการแข่งขันอาจเพิ่มความเสี่ยงในการละเมิดกฎ/จรรยาบรรณ

สรุปการเชื่อมโยง:

RS1 → RO1, RF1, RC1

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

RO1: การเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

- สาเหตุหลัก:
 1. ชุมชนมีส่วนร่วมน้อย
 2. การสื่อสาร/ประสานงานในพื้นที่จำกัด
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 1. ลดโอกาสขยายฐานลูกค้าตาม SO1
 2. เชื่อมโยงกับ RS1 (เพราะการตลาดและภาพลักษณ์อ่อนแอ)
 3. เชื่อมโยงกับ RF1 (รายได้ลดลงจากลูกค้าเป้าหมาย)

สรุปการเชื่อมโยง:

RO1 ↔ RS1, RF1

RO2: ความเสี่ยงด้านการบริหารงบประมาณเปิดสาขาใหม่

- สาเหตุหลัก:
 1. ผู้รับจ้างล่าช้า/ผิดสัญญา
 2. ไม่มีสถานที่เหมาะสม
 3. ล่าช้าในการขออนุญาตจากหน่วยงาน
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 1. กระทบ RS1 (ลดศักยภาพการขยายบริการและการเข้าถึงลูกค้า)
 2. กระทบ RF1 (ใช้เงินลงทุนสูง / ความล่าช้าอาจเพิ่มต้นทุน)
 3. อาจเชื่อมโยงกับ RC1 (หากไม่ปฏิบัติตามระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง)

สรุปการเชื่อมโยง:

RO2 ↔ RS1, RF1, RC1

RO3: ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

- สาเหตุหลัก:
 1. ขาดความต่อเนื่องในการรณรงค์
 2. พฤติกรรมบุคลากรยังไม่ยั่งยืน
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 1. กระทบ SO3 (ธรรมาภิบาลและความยั่งยืน)
 2. เชื่อมโยงกับ RC1 (สะท้อนจริยธรรมองค์กร / ESG Compliance)

สรุปการเชื่อมโยง:

RO3 ↔ RC1

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF1: ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาทองคำ

- สาเหตุหลัก:
 1. ราคาทองคำผันผวนจากเศรษฐกิจโลก
 2. พฤติกรรมลูกค้าขึ้นอยู่กับกระแสราคา
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 1. กระทบ SO2 (เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร)
 2. เชื่อมโยงกับ RS1 (การแข่งขันด้านราคาจำหน่าย)
 3. เชื่อมโยงกับ RO2 (สภาพคล่องกระทบการขยายสาขา)

สรุปการเชื่อมโยง:

RF1 ↔ RS1, RO2

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RC1: การไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก

- สาเหตุหลัก:
 - 1.ขาดความรู้ในระเบียบ กฎหมาย ITA
 - 2.ทัศนคติบุคลากร
- ผลกระทบเชื่อมโยง:
 - 1.กระทบต่อ SO3 (ธรรมาภิบาล) โดยตรง
 - 2.เชื่อมโยงกับ RO2 (กรณีจัดซื้อจัดจ้างผิดระเบียบ)
 - 3.เชื่อมโยงกับ RO3 (การดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อม/จริยธรรม)
 - 4.ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรและลดความเชื่อมั่น (สัมพันธ์กับ RS1)

สรุปการเชื่อมโยง:

RC1 ↔ RS1, RO2, RO3

สรุปแผนผังความสัมพันธ์ (Risk Correlation Map)

ประเภทความเสี่ยงหลัก	รหัสความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เชื่อมโยง	ผลกระทบต่อ SO/เป้าหมาย
Strategic	RS1	RO1, RO2, RF1, RC1	SO1 (ยกระดับเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม)
Operational	RO1	RS1, RF1	SO1
Operational	RO2	RS1, RF1, RC1	SO2
Operational	RO3	RC1	SO3
Financial	RF1	RS1, RO2	SO2
Compliance	RC1	RS1, RO2, RO3	SO3

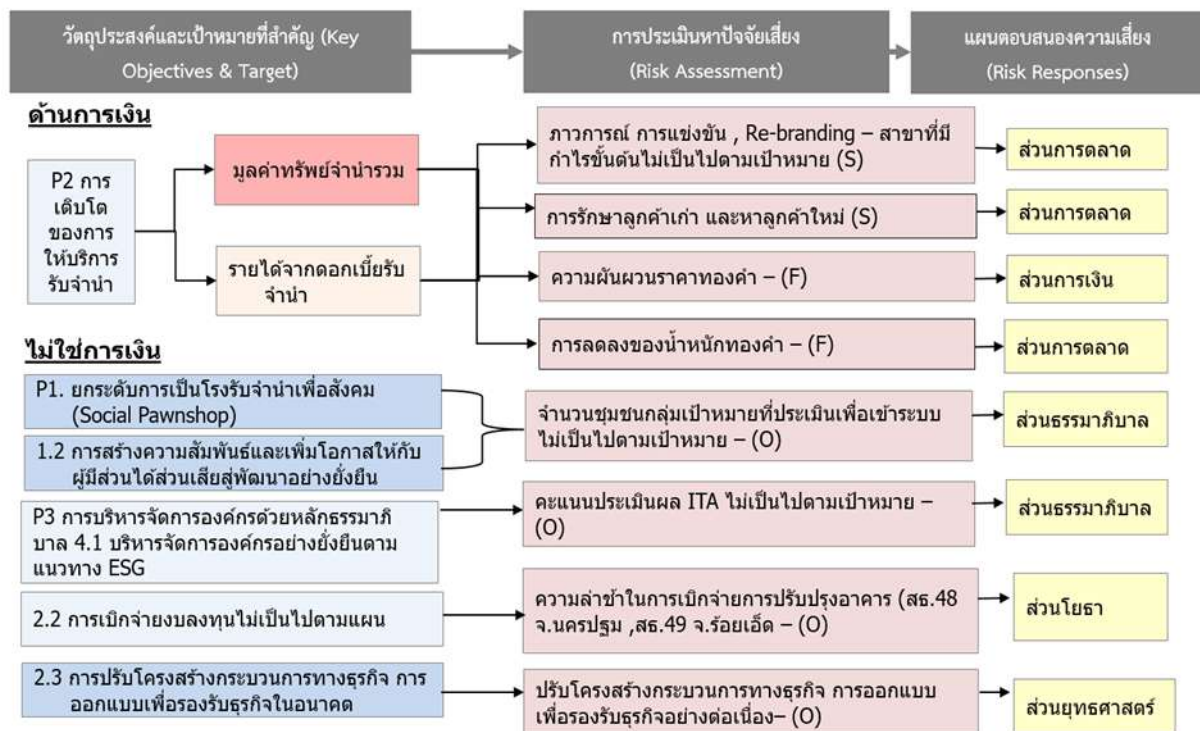
5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2569

การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้โดยเฉพาะควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุดและช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ สธค. ประจำปีงบประมาณ 2569 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2569 ทุกตัวที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร
3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้งนี้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการร่วมกับ Risk Owner ในการพิจารณา Portfolio View of Risk

5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)

(ร่าง) กระบวนการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ปี 2569





Portfolio View of Risk - ตัวอย่างการนำไปใช้

Objectives

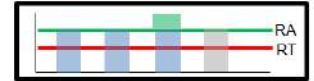
- ใช้ในการประเมินหาความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงและขององค์กร
- ใช้ในการประมาณการหา Corporate's End Value ลงหน้าเพื่อเป็นสัญญาณเตือนในการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

Corporate Value
Net Profit

G2.2 รายได้จาก
ดอกเบี้ยรับจํานา

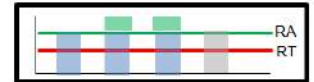
1. รายได้เพิ่ม/ลดจากภาวะการก่อ
ความเสี่ยง

KRI : มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้น/ลดสุทธิ



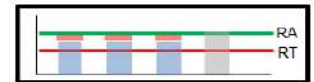
2. การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร ใหม่

KRI : มูลค่ารับจํานาของ สร.ใหม่



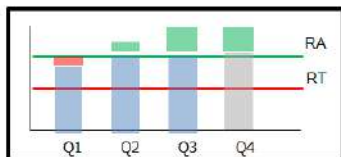
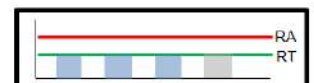
3. ความผันผวนราคาทองคำ

KRI : ราคารับจํานาเทียบกับราคาทองคำ
รูปพรรณรับซื้อ



4. การเติบโตมูลค่ารับจํานารวม

KRI : มูลค่ารับจํานารวมเทียบกับประมาณการ
รายเดือน



■ = Residual Risk ■ = Recovery Value

5.9 Value Enhancement & Value Creation

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2569 – 2573 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงานผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงินและมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

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

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือระบบ EVM คือระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกันอย่างครบถ้วนในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กรนอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำกรประเมินหรือไม่อย่างไร

และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Driver tree) สรุปปัจจัยขับเคลื่อนได้ดังนี้

1. การเพิ่มหน่วยจำหน่าย
2. การสร้างความผูกพันของลูกค้า
3. การเตรียมทดแทนรายได้จากผลกระทบของ Prosumer
4. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. การเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำด้วยช่องทางอื่น
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 เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ต่อไป

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจเดิม

ความเสี่ยงด้านการเงิน

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

- ความผันผวนของราคาทองคำ (RF1) ซึ่งจะมีการติดตามราคาทองคำในสถานการณ์ต่าง เพื่อจะดำเนินการปรับเพดานการรับจำนำ โดยปัจจุบันได้มีเพดานการรับจำนำในราคาทองคำรูปพรรณรับซื้ออัตราร้อยละ 81

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานข้างต้น เพื่อให้สะท้อนถึงรายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ ตามตัวชี้วัด และการสร้างมูลค่ารับจำนำ โดยจะส่งผลต่อกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

- การไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย (RO1) เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายชุมชนตามที่กำหนด
- ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบลงทุนเปิดสาขาใหม่ เพื่อให้ได้ยอดการเบิกจ่ายงบลงทุน ตามตัวชี้วัด
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก (RC1) เพื่อสะท้อนให้ค่าคะแนนความเชื่อมั่น ITA เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน และไม่ให้เกิดการกระทำผิดกฎระเบียบ การทุจริต หรือการทำการทุจริตเป็นศูนย์

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจใหม่

สำนักงานธนาคุณเคราะห์ไม่สามารถดำเนินการหารายได้จากการดำเนินการธุรกิจอื่นใดได้เนื่องจากว่าสธค.ยังไม่ได้รับสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคล อาทิเช่น การรับชำระค่าธรรมเนียม การดำเนินธุรกิจลิขสิทธิ์ หรือการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ

โครงการ Value Creation

การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นทุนออนไลน์



วัตถุประสงค์	สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล
การเปลี่ยนจากความเสี่ยงเป็นโอกาส	การสร้างมูลค่าเพิ่มจากพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นโอกาสทางธุรกิจ และลดความเสี่ยงเรื่องสาขาที่มีระยะเวลาเปิดทำการ ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้า และความเสี่ยงเรื่องจุดตั้งสาขาอยู่ไกล ไม่มีที่จอดรถ รถติด เดินทางมาไม่สะดวก

SWOT Analysis โครงการ

จุดแข็ง (S)	S1 มีระบบปฏิบัติการเดิม เช่น การส่งดอกเบี้ยออนไลน์ ทำให้สามารถต่อยอดได้
จุดอ่อน (W)	W1 การปรับกฎเกณฑ์และสื่อสารภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง ถึงการเปลี่ยนแปลงของขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น มูลค่าหน้าตัวกับมูลค่าในระบบไม่ตรงกัน, การลงบัญชี / การจัดเก็บเอกสาร
โอกาส (O)	O1 ราคาทองคำมีแนวโน้มสูงขึ้น มีโอกาสที่ลูกค้าจะเพิ่มเงินต้น ทำให้องค์กรมีรายได้ดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น O2 ราคาโทรศัพท์มือถือมีแนวโน้มลดลง ทำให้ลูกค้าเข้าถึง application ได้มากขึ้น
อุปสรรค (T)	T1 ความคืบหน้าของการโอนเงินรับจำนำ ผ่าน mobile banking (กรุงเทพ) ให้ลูกค้า



โครงการ Value Creation การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์

รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

INFRASTRUCTURE	PARTNER/NETWORK	OFFER	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER
KEY RESOURCES - กฎระเบียบการรับจำนำ - กฎระเบียบการรับจ่ายเงิน และเก็บรักษาเงิน - มาตรฐานบัญชี - platform application เดิม	- ธนาคารกรุงไทย - ธนาคารออมสิน - counter service - บริษัทพัฒนาระบบ	VALUE PROPOSITION 1 ลดความเสี่ยงลูกค้าเรื่องสาขา มีระยะเวลาเปิดทำการ ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้า 2.ลดความเสี่ยงลูกค้าเรื่องสาขาอยู่ไกล ไม่มีที่จอดรถ รถติด เดินทางมาไม่สะดวก	- อัตราดอกเบี้ยพิเศษ - ของแถม ของแถม	TARGET CUSTOMER - กลุ่มลูกค้าเดิมที่เป็นทรัพย์สินประเภททองคำแท่ง ทองคำรูปพรรณ (80% ของลูกค้า) *ไม่รวมทองคำเจือ - กลุ่มลูกค้าที่มีความพร้อม ในการใช้เทคโนโลยี
Cost Structure - ค่าบำรุงรักษาระบบ - ค่าฝึกอบรมบุคลากร - ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์		FINANCE	Revenue Stream รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	

โครงการ Value Creation การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5	ปี 6	ปี 7	ปี 8	ปี 9	ปี 10
รายได้	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303	12,861,533	14,147,686
สมมติฐาน										
จำนวนตัวรับจำนำที่จะให้บริการ	50,000	55,000	60,500	66,550	73,205	80,526	88,578	97,436	107,179	117,897
มูลค่าเพิ่มต่อตัว	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
อัตราดอกเบี้ยรับจำนำเฉลี่ย	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
ค่าใช้จ่าย										
ค่าบำรุงรักษา (ปีละส่วน)	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333	83,333
ค่าใช้จ่ายประชาสัมพันธ์	500,000	550,000	605,000	665,500	732,050	805,255	885,781	974,359	1,071,794	1,178,974
ค่าฝึกอบรมพนักงาน	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
กำไรสุทธิโครงการ	5,356,667	5,906,667	6,511,667	7,177,167	7,909,217	8,714,472	9,600,252	10,574,611	11,646,405	12,825,379

โครงการ Value Creation
การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	ช่วงเวลา
1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการกระบวนการให้บริการรองรับ business model หรือระบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดหัวข้อปรับปรุง นำประเมินผล ก่อนปรับปรุง	ด.ค.66
2	นำผลวิเคราะห์ ความต้องการ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง มาออกแบบกระบวนการ หรือระบบหรือนวัตกรรม	พ.ย.66- ม.ค.67
3	ดำเนินการพัฒนาหรือจัดทำนวัตกรรม พร้อมทดสอบระบบและจัดทำคู่มือ	ม.ค.-พ.ค.67
4	เริ่มใช้งานและเก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงในระยะต่อไป	พ.ค.-ก.ค.67
5	ประเมินผลหลังปรับปรุง	มิ.ย.-ก.ย.67

ความเสี่ยงและมาตรการรองรับ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk)	มาตรการรองรับ (Risk Response)
การปรับกฎเกณฑ์และสื่อสารภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง ถึงการเปลี่ยนแปลงของขั้นตอน การปฏิบัติงาน	- ตั้งคณะทำงาน ศึกษากฎระเบียบที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มรองรับ รูปแบบโครงการ - เริ่มทดลองใช้เป็นบางสาขา ก่อน เพื่อหาข้อปรับปรุงเพิ่มเติม
ความคืบหน้าของการโอนเงินรับจำนำ ผ่าน mobile banking (กรุงไทย) ให้ลูกค้า	- ประชุมติดตามความคืบหน้า รายสัปดาห์
ความปลอดภัยของระบบ (cyber security)	- การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001 - การทดสอบทดสอบ penetrate ระบบ - security operation system

5.9.2 โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย โครงการขยายสาขา และโครงการขยายช่องทางการ ให้บริการ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่าของแต่ละโครงการ ดังนี้

1.โครงการขยายสาขา

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการรับจำนำสูง มีสถานที่ให้บริการ ค่อนข้างมากและเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการของภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นการช่วยเหลือประชาชน ผู้มีรายได้น้อยตามพื้นที่ต่างจังหวัด

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงรับจำนำ
2. เพื่อให้สถานธนาุเคราะห์ สามารถกระจายความช่วยเหลือไปตามภูมิภาค ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

โครงการ Value Enhancement

โครงการขยายสาขา



วัตถุประสงค์	สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Enhancement	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ ค่าใช้จ่ายนายทรัพย์สินหลุดจากการมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

SWOT Analysis โครงการ

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตราค่าไถ่จำนำทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งขึ้น และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โครงการ Value Enhancement

โครงการขยายสาขา



SWOT Analysis โครงการ (ต่อ)

โอกาส (O)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
อุปสรรค (T)	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3 พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4 ราคาทองคำผันผวน T5 มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

INFRASTRUCTURE	PARTNER/NETWORK	OFFER	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER
KEY RESOURCES ▪บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับจำนำ ▪สาขา ▪วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ▪ระบบ IT/DT	▪กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ▪กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ▪กรมการปกครอง	VALUE PROPOSITION 1. อัตราดอกเบี้ย 2. วงเงิน 3. การบริการ 4. การบริการ	▪กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	TARGET CUSTOMER ▪ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า ▪ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวลรี่
	KEY ACTIVITY ▪บริการรับจำนำ ▪การจำหน่ายทรัพย์สินหลุด		DISTRIBUTION CHANNEL ▪การโฆษณา ▪การตลาดทางตรง ▪การประชาสัมพันธ์ ▪การขายโดยพนักงาน ▪การส่งเสริมการขาย ▪Online Platform	
Cost Structure ▪ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ▪ค่าเช่าสถานที่		FINANCE	Revenue Stream ▪รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ ▪กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุด	

โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



IRR 7%

Payback Period >15 ปี

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580	2581	2582
ทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือ	28.56	48.76	94.07	158.96	236.35	302.49	361.62	418.49	475.21	537.59	606.21	681.69	764.72	856.05	956.52
รายได้รวม	1.88	5.26	9.74	17.28	27.22	37.14	45.93	53.97	61.77	69.72	78.47	88.10	98.69	110.34	123.15
ค่าใช้จ่ายรวม	9.43	8.62	18.54	27.75	37.43	38.30	40.66	43.10	45.70	48.55	51.51	54.70	58.11	61.77	65.61

โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



แผนปฏิบัติการและความเสี่ยง

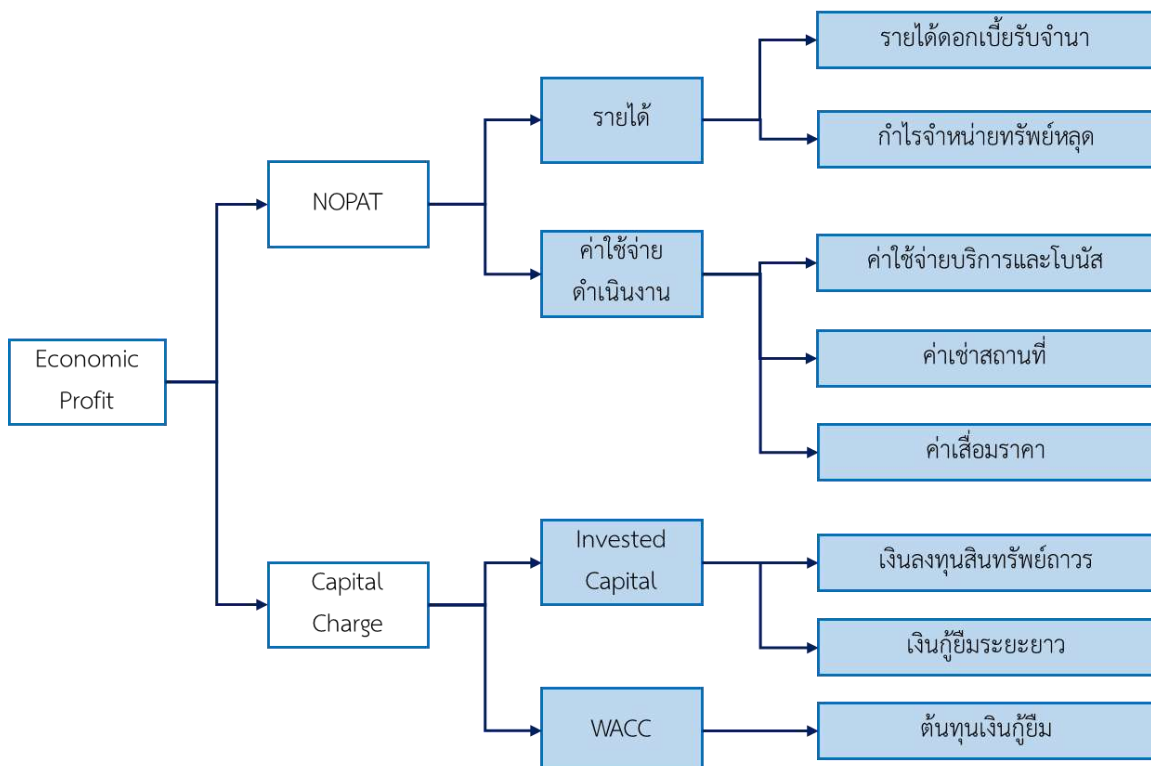
กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ
	2568	2569	2570	2571	2572			
กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน	2 สาขา		2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	จุดให้บริการที่สนับสนุนการให้บริการของ สศค.	หน่วยงานพื้นที่อนุญาตให้ดำเนินการปรับปรุงอาคารล่าช้าหรือติดขัดด้วยข้อกฎหมายบางประการ -ผู้รับจ้างดำเนินการล่าช้า	ส่วนโยธา

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่าง ๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการดอกเบี้ยรับจำนำ และกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดบริหารค่าใช้จ่าย และใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสาขาใหม่
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Enhancement	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจากการมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

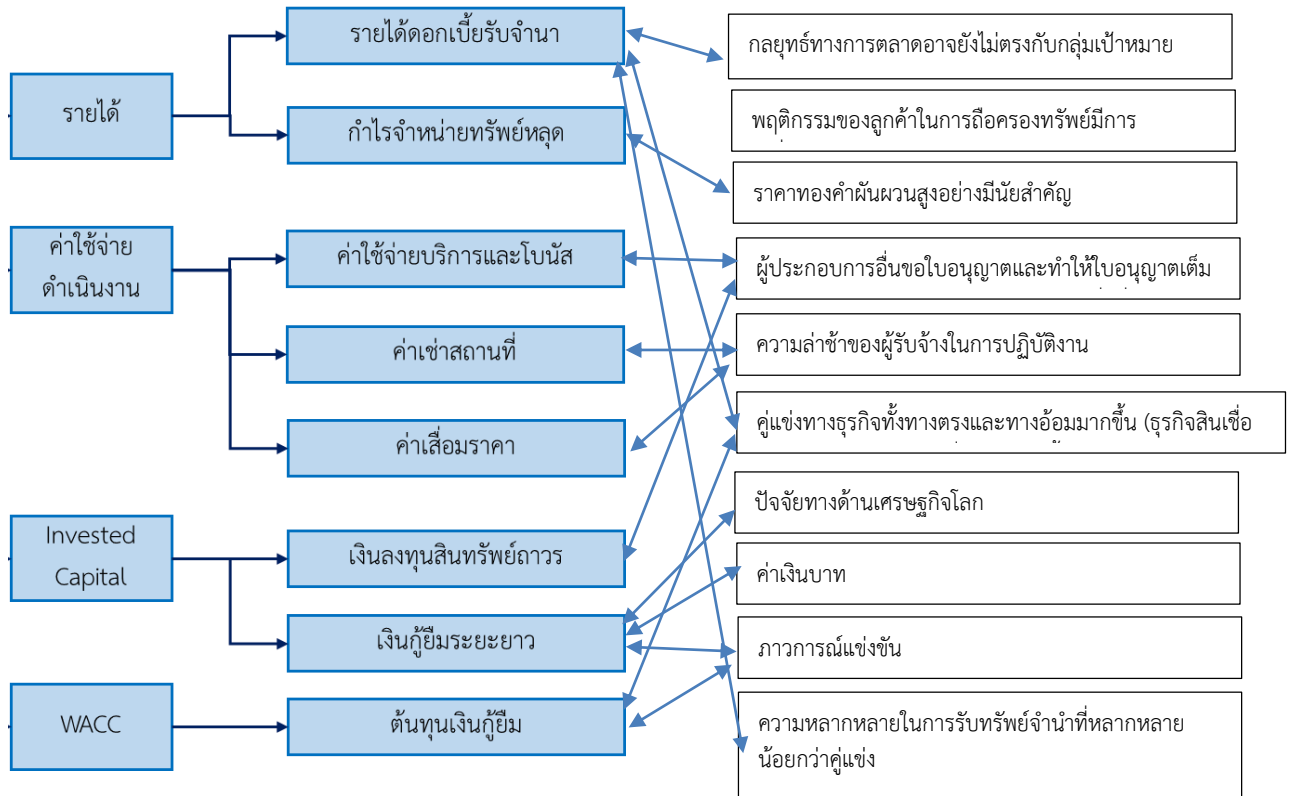
จากหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ	สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์ 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. อัตรากำไรจ่ายนายทรัพย์หลุดสูง
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง 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 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรมาจําหน่ายทำให้ปริมาณการรับจํานาลดลง T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจําหน่ายปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินทุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการขยายสาขา ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจําและกำไรจําหน่ายทรัพยากรหลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

บทที่ 6

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569

จากการวิเคราะห์การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ประจำปี 2569 สรค. ได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ความสามารถพิเศษ และยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบกับได้วิเคราะห์ทิศทางนโยบาย องค์กร สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายขององค์กรแล้ว ทั้งนี้ ได้มีการ บูรณาการแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และได้ถ่ายทอดไปสู่ ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยงและผู้รับผิดชอบมาตรการ โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงได้ ดังนี้

6.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2569

ในปีงบประมาณ 2569 สรค.ยังได้เผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ต่อเนื่องจากปี 2568 ประกอบกับได้มี พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปี 2569 ประกอบรวมกัน จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีปัจจัยเสี่ยง (Corporate risk factor) สาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact)

ตารางที่ 8 แสดงปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2569

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้าง โอกาสในการ เข้าถึงบริการ ทางการเงิน ของกลุ่มวัย ทำงาน กลุ่ม เปราะบาง ผู้มี รายได้น้อย และผู้ที่มี เดือดร้อนทาง การเงินเฉพาะ หน้า เพื่อ ยกระดับการ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SO1 ยกระดับการ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อ สังคม	RS1 ความเสี่ยงด้าน ความสามารถในการ แข่งขันและการเข้าถึง ลูกค้า <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 5 = 20$ สูง หลัง $1 \times 3 = 3$ ต่ำ	1.การแข่งขันจากผู้ ให้บริการสินเชื่อ ภาคเอกชน 35%	1.แผนเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึง ลูกค้าและประชาสัมพันธ์เชิงรุก 2.แผนสำรวจความพึงพอใจและไม่ พึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
			2.พฤติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนไป 20%	3.แผนพัฒนาและอบรมบุคลากร ให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค 4.แผน Smart Service : บริหาร จัดการสื่อออนไลน์
			3.ขยายสาขาการ ให้บริการมีข้อจำกัด 20%	5.แผนเร่งรัดกระบวนการขยายสาขา การให้บริการ ได้แก่ สาขา 50 จ. ภูเก็ต ,สาขา 51 จ.นนทบุรี และ สาขา 52 จ.นครราชสีมา
			4.ภาพลักษณ์การ ให้บริการของโรงรับ จำนำยังไม่โดดเด่น 15%	6.แผน Rebranding สู่ภาพลักษณ์ ใหม่ที่ทันสมัย 7.แผนพัฒนาศักยภาพพนักงาน : การให้บริการ และ Service Mind

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
			5.การสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตลาดไม่ครอบคลุม/ตรงกลุ่มเป้าหมาย 10%	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RO1 ความเสี่ยงด้านการเข้าถึงนิคมและชุมชนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 4 = 16$ ค่อนข้างสูง หลัง $1 \times 3 = 3$ ต่ำ	1.การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือนิคมฯ ค่อนข้างน้อย 60% 2.การประสานงานและสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในชุมชนหรือนิคมฯ ไม่ครอบคลุม 40%	8.แผนพัฒนาความสัมพันธ์ชุมชนและการใช้ข้อมูลเพื่อเสริมศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	RO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการงบลงทุนเปิดสาขาใหม่ <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $5 \times 5 = 25$ สูง หลัง $1 \times 3 = 3$ ต่ำ	1.ผู้รับจ้างปรับปรุงอาคารไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาจ้างได้ (สาขาที่ 48-49) 50% 2.ไม่มีอาคารหรือสถานที่ตั้งที่เหมาะสมเพื่อตั้งเป็นสถานานุเคราะห์แห่งใหม่ (สาขาที่ 50-52) 30% 3.ความล่าช้าในการอนุญาตจาก	9.แผนควบคุมคุณภาพเอกสารและงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร ,การจัดหาสถานที่เช่าอาคาร และการขออนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำแห่งใหม่ - การควบคุมคุณภาพเอกสาร TOR แบบแปลน และการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร สาขา 48 จ.นครปฐม และสาขา 49 จ.ร้อยเอ็ด - การจัดหาอาคารสถานที่และติดตามสถานะอย่างเป็นระบบ

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
			หน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ,ใบอนุญาตก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร) 20%	สาขา 50 จ.ภูเก็ต ,สาขา 51 จ.นนทบุรี และ สาขา 52 จ.นครราชสีมา - การจัดทำเอกสารล่วงหน้าในการขออนุญาต (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ และใบอนุญาตปรับปรุงอาคาร)
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน 5*5=25 สูง หลัง 1*1=1 ต่ำ	1.ความไม่ต่อเนื่องของการรณรงค์และขับเคลื่อนพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน 60% 2.บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม 40%	10.แผนรณรงค์และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคาทองคำ (ทองคำปรับขึ้น และทองคำปรับลดลง) <u>ประเภทความเสี่ยง :</u> ด้านการเงิน (Financial Risk) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน 4*4=16 ค่อนข้างสูง หลัง 2*3=6 ปานกลาง	1.ราคาทองคำในตลาดโลกมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ 60% 2.พฤติกรรมของลูกค้ายมีการนำทองคำมาจำนำหรือไถ่ถอนมากขึ้นตามกระแสราคาทองคำ 40%	11.แผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจากความผันผวนของราคาทองคำ (กระแสเงินสดและเงินหมุนเวียน) 12.แผนบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 13.แผนบริหารทางการเงินจากความผันผวนราคาทองคำ (กำไร/ขาดทุนเมื่อราคาทองเปลี่ยนแปลงการตั้งสำรอง)

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และน้ำหนัก	มาตรการจัดการความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก <u>ประเภทความเสี่ยง</u> : ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) <u>ระดับความรุนแรง</u> ก่อน $4 \times 2 = 8$ ปานกลาง หลัง $1 \times 1 = 1$ ต่ำ	1.ขาดความรู้/ความเข้าใจในระเบียบกฎหมาย หรือข้อกำหนด ITA 60%	14.แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสและธรรมาภิบาล 15.แผนติดตาม ตรวจสอบประเมินและรายงานความเสี่ยงเพื่อยกระดับธรรมาภิบาล
			2.ทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ 40%	16.แผนงานส่งเสริมคุณธรรมและการปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมจรรยาบรรณ

จากตารางการสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีทั้งหมด 6 ปัจจัยเสี่ยง 16 มาตรการ/แผนงาน โดยแต่ละปัจจัยมีความเสี่ยง (Likelihood) มาจากอะไร ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรด้านใด และมีหน่วยงานใดเป็นหลัก ประกอบกับมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้มีส่วนงานต่าง ๆ กำกับจัดการของแต่ละมาตรการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2569 จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง 16 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. แผนเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงลูกค้าและประชาสัมพันธ์เชิงรุก

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด													
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อภาคเอกชน 35% ,5.การสื่อสารและประชาสัมพันธ์การตลาดไม่ครอบคลุม /ตรงกลุ่มเป้าหมาย 10% 9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับเป้าหมาย													
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%													
4.กลยุทธ์ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา ส่วนนวัตกรรมและความยั่งยืน และส่วนพืชและยานพาหนะ													
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศค. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สศค. เป็นแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สศค. กับคู่แข่งในตลาด														12 ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.68 - ก.ย.69													
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน วงกลยุทธ์การตลาดเฉพาะกลุ่ม และจัดทำแผนประชาสัมพันธ์เชิงรุก														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)													
มาตรการที่ 8 ห้าแผนการตลาดแบบเจาะกลุ่มเป้าหมาย และมาตรการที่ 9 ผลิตภัณฑ์ออนไลน์เข้าถึงง่าย เช่น คลิปสั้น อินโฟกราฟิก																											

2. แผนสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด								
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.การแข่งขันจากผู้ให้บริการสินเชื่อภาคเอกชน 35%								
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มประเภชบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ได้อีรื่อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับเป้าหมาย								
4.กลยุทธ์ที่ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%								
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศค. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สศค. เป็นแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สศค. กับคู่แข่งในตลาด														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา และส่วนวิตรกรรมและความยั่งยืน								
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 2 นำผลการสำรวจพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้ามาปรับปรุงแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ หรือปรับปรุงที่มีอยู่														12 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69								
														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)								
14.กิจกรรมหลัก		15.การถ่วงน้ำหนัก	16.Plan และ	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2569										18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน		20.ปัญหา/อุปสรรค		21.แนวทางการแก้ไข			
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4								หลังถ่วงน้ำหนัก	
				ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.								ก.ย.
แผนสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																						
1.วางแผนและออกแบบแบบสำรวจ		10	Plan	3	6	10																
			Actual																			
2.จัดเก็บข้อมูลจากลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย		30	Plan				10	20	30													
			Actual																			
3.วิเคราะห์ข้อมูลสรุปแนวโน้มพฤติกรรม ความคาดหวัง ปัญหา และข้อเสนอแนะ		20	Plan				6.7	13.4	20													
			Actual																			
4.จัดประชุมเพื่อสรุปรายงานผลสำรวจความพึงพอใจ		10	Plan							5	10											
			Actual																			
5.ทบทวนแผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปีงบประมาณ 2570		20	Plan									6.7	13.4	20								
			Actual																			
6.สื่อสารแผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปีงบประมาณ 2570		10	Plan												10							
			Actual																			
รวมแผน/ผลงาน		100		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี										-								
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด															22.ผู้รายงาน นายสายชล ธนอมรอต			
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด															ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร			
																		วัน/เดือน/ปีที่รายงาน				
																		เป้าหมายรายเดือน -				
																		ผลงานรายเดือน -				
																		คิดเป็นร้อยละ #DIV/0!				

3. แผนพัฒนาและอบรบบุคลากรให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจํานัรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป 20%			
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจํานํ้าเพื่อสังคม														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจํานัรวมเทียบกับเป้าหมาย			
4.กลยุทธ์ที่ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจํานํ้าเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%			
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชือรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศค. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สศค. เป็นแหล่งเงินทูลฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สศค. กับคู่แข่งในตลาด														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร			
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 พัฒนาและอบรมบุคลากรให้เข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคุ่นใหม่														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.68 - ก.ย.69			
														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)			

4. แผน Smart Service บริหารจัดการสื่อออนไลน์

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป 20%			
3.การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับเป้าหมาย			
4.กลยุทธ์ที่ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%			
5.วัตถุประสงค์ :1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศค. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สศค. เป็นแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความเสี่ยงล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สศค. กับคู่แข่งในตลาด														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและสื่อสารองค์กร ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล			
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการบริการระบบ Chatbot ตอบคำถามเบื้องต้น														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69			
														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)			

5. เเร่งรัดกระบวนการขยายสาขา

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจำนำรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด			
2. ประभावความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 3.ขยายสาขาการให้บริการมีข้อจำกัด 20%			
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับเป้าหมาย			
4.กลยุทธ์ที่ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%			
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชื่อรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สศค. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สศค. เป็นแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย ไปรษณีย์ และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สศค. กับคู่แข่งในตลาด														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารการเงิน และส่วนผลิตและยานพาหนะ			
6. มาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 5 เฝ้าระวังกระบวนการขยายสาขา														12 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69			
														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)			

6. แผน Rebranding สรค. สัญลักษณ์ใหม่ที่ทันสมัย

[illegible]

7. แผนอัตรพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการและ Service Mind

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันและการเข้าถึงลูกค้า														7. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจํานํรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด																	
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 4.ภาพลักษณ์การให้บริการของโรงรับจํานํยังไม่โดดเด่น 15%																	
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจํานํเพื่อสังคม														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สัดส่วนมูลค่ารับจํานํรวมเทียบกับเป้าหมาย																	
4.กลยุทธ์ที่ : SO1 ยกระดับการเป็นโรงรับจํานํเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%																	
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดในกลุ่มสินเชือรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มประชาชนรายได้น้อยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักของ สอศ. 2.เพื่อเพิ่มความสามารถในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ ผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 3.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ให้ประชาชนมองว่า สอศ. เป็นแหล่งเงินลงทุนฉุกเฉินที่เข้าถึงง่าย โปร่งใส และทันสมัย 4.เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้าน Customer Centricity และ Future Readiness ตามกรอบ SOFC 5.เพื่อป้องกันความเสี่ยงล้มเหลวในการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของประชาชน และลดช่องว่างระหว่าง สอศ. กับคู่แข่งในตลาด														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล																	
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 อบรมพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการและ Service Mind														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.68 - ก.ย.69																	
														13. ก่อนบริหาร : 4X5 =20 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X3 =3 ต่ำ (สีเขียว)																	
14.กิจกรรมหลัก	15.การถ่วงน้ำหนัก	16.Plan และ	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2569												18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/อุปสรรค	21.แนวทางการแก้ไข													
			Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง																
	%	Actual	ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก																
แผนอบรมพัฒนาพนักงานเรื่องการบริการและ Service Mind																															
1. สํารวจความต้องการพัฒนาทักษะด้านบริการของบุคลากร	10	Plan	5	10																											
		Actual																													
2. จัดทำแผนงาน/โครงการอบรมด้านการให้บริการที่ดี	20	Plan			10	20																									
		Actual																													
3. ดำเนินการอบรมจัดอบรมตามแผนงานโครงการและวิธีการที่กำหนด	40	Plan					10	20	30	40																					
		Actual																													
4. ประเมินผลการอบรม/ประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	20	Plan									10	20																			
		Actual																													
5. จัดทำรายงานสรุปผลและแนวทางพัฒนาต่อเนื่อง	10	Plan											5	10																	
		Actual																													
รวมแผน/ผลงาน														100	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												-				
หมายเหตุ																															
อยู่ระหว่างดำเนินการ																															
ยังไม่ดำเนินการ																															
เสร็จตามกำหนด																															
เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																															

8. แผนพัฒนาความสัมพันธ์ชุมชนและการใช้ข้อมูลเพื่อเสริมศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย

[illegible]

9. แผนควบคุมคุณภาพเอกสารและงานก่อสร้าง, จัดหาสถานที่เช่าอาคารและขออนุญาตจัดตั้ง

ปัจจัยเสี่ยง : PO2 ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการของลงทุนเปิดสาขาใหม่										7. ผลกระทบ : IM ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการเปิดสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด									
2. ประเมินความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ Operation Risk										8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.ผู้รับจ้างปรับปรุงอาคารไม่สามารถดำเนินการตามสัญญาจ้างได้ (สาขาที่ 48-49) 50% และ 2.ไม่มีอาคารหรือสถานที่ตั้งที่เหมาะสม เพื่อตั้งเป็นสถานขนานุนคราณแห่งใหม่ (สาขาที่ 50-52) 30%									
3.การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน										3.ความซ้ำใช้ในการอนุญาตจากหน่วยงานภายนอก (ใบอนุญาตตั้งโรงรับจำนำ ใบอนุญาตก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร) 20%									
4.กลยุทธ์ : SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร										9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(CFR) : ร้อยละความสำเร็จของแผนการดำเนินงานเปิดสาขาใหม่									
5.วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้การบริหารจัดการลงทุนเป็นไปตามแผนที่กำหนด ทั้งในด้านงบประมาณ เวลา และเป้าหมายโครงการ 2. เพื่อควบคุมและลดความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 3. เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และสามารถตรวจสอบได้										10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%									
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 12 มาตรการควบคุมคุณภาพเอกสาร TOR และแบบก่อสร้าง และการก่อสร้างเพื่อปรับปรุงอาคาร										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโอบาและอาคารสถานที่ ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ									
มาตรการที่ 13 มาตรการจัดหาสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเป็นระบบ และมาตรการที่ 14 มาตรการจัดทำแผนและเอกสารส่งงานขึ้นในการขออนุญาต										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69									
										13. ก่อบบบริหาร : 5x5 -25 ลูร (สีแดง) เป้าหมาย : 1x3 -3 ล่า (สีเขียว)									
</																			

10. แผนรณรงค์และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO3 ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน																		7. ผลกระทบ : IM ค่า Factor Eco-Efficiency																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ Operation Risk																		8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.ความไม่ต่อเนื่องของการรณรงค์และขับเคลื่อนพฤติกรรมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย																		2.บุคลากรบางส่วนยังมีพฤติกรรมไม่สอดคล้องกับแนวทางการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
4.กลยุทธ์ที่ : SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม																		9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละของกิจกรรมการค้าดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ Eco-Efficiency ประจำปีงบประมาณ 2569																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินงาน 2.เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและพลังงาน 3.เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดที่ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม 4.เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรในด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน																		10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15 ตั้งคณะทำงานเพื่อรณรงค์อย่างต่อเนื่อง และจัดทำแผนรณรงค์และกิจกรรมส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ (รายเดือน/รายไตรมาส)																		11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล ผู้สนับสนุนข้อมูล : พนักงานทุกคน																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
มาตรการที่ 16 จัดฝึกอบรมและสัมมนาให้ความรู้ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนและจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกและรางวัลสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติตาม																		12 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
																		13. ก่อนบริหาร : 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย : 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
14.กิจกรรมหลัก																		15.การถ่วงน้ำหนัก		16.Plan และ		17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2569												18.ผลงาน		19.ผลการดำเนินงาน		20.ปัญหา/อุปสรรค		21.แนวทางการแก้ไข																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
																		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
																					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
แผนรณรงค์และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

11. แผนบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจากความผันผวนของราคาทองคำ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ความเสี่ยงด้านการเงินจากการผันผวนของราคาทองคำ															7. ผลกระทบ : IM ความสามารถในการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow Management)				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risk															8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.ราคาทองคำในตลาดโลกมีความผันผวนสูงตามภาวะเศรษฐกิจและภูมิรัฐศาสตร์ 60%				
3.การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล และ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่าง															9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ระดับการเปลี่ยนแปลงของราคาทองคำ (%)				
4.กลยุทธ์ที่ : SO2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร															10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%				
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านสภาพคล่องขององค์กร 2.เพื่อป้องกันและลดผลกระทบทางการเงินจากความผันผวนของราคาทองคำ 3.เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารการเงิน ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล				
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 17 ติดตามราคาทองคำและคาดการณ์โดยใช้เครื่องมือทางการเงินพร้อมกำหนดอัตราการรับจำนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - มิ.ย.69				
															13. ก่อนบริหาร : 4X4 =16 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย : 2X3 =6 ปานกลาง (สีเหลือง)				

12. แผนบริหารจัดการทรัพยากรหลุดจํานํ้า

[illegible]

13. แผนบริหารทางการเงินจากความผันผวนราคาทองคำ

[illegible]

14. แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใสและธรรมาภิบาล

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก														7. ผลกระทบ : IM ภาพลักษณ์องค์กร และความเชื่อมั่นของประชาชน		
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance														8. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.ขาดความรู้/ความเข้าใจในระเบียบ กฎหมาย หรือข้อกำหนด ITA 60%		
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย														9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ไม่พบการกระทำผิดกฎหมาย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/ภายนอก		
4.กลยุทธ์ที่ : SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม														10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%		
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อส่งเสริมการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2.เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารความเสี่ยงและความคุ้มค่าในและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง		
3.เพื่อให้หน่วยงานมีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์ตามที่ ป.ป.ช. กำหนด														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69		
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 20 พัฒนาองค์ความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน (การปฏิบัติงานตามระเบียบภายใน/ภายนอก,การป้องกันการทุจริต และการรับสินบน)														13. ก่อนบริหาร : 4X2 =8 ปานกลาง (สีเหลือง) เป้าหมาย : 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)		

15. แผนติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และรายงานความเสี่ยงเพื่อยกระดับธรรมาภิบาล

[illegible]

16. แผนงานส่งเสริมคุณธรรมและการปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมจรรยาบรรณ

1.ปัจจัยเสี่ยง : RC1 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามระเบียบภายใน/ภายนอก													7. ผลกระทบ : IM ภาพลักษณ์องค์กร และความเชื่อมั่นของประชาชน														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ Compliance													8. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.ทัศนคติของบุคลากรที่ไม่ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามระเบียบ/กฎเกณฑ์ 40%														
3.การเชื่อมยุทธศาสตร์องค์กร : ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย													9. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ไม่พบการกระทำผิดกฎหมาย การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/ภายนอก														
4.กลยุทธ์ : SO3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม													10. Risk Appetite : 100% Risk Tolerance : 90%														
5.วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อส่งเสริมการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2.เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล														
3.เพื่อให้หน่วยงานมีผลคะแนน ITA อยู่ในระดับที่ผ่านเกณฑ์ตามที่ ป.ป.ช. กำหนด													12 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.68 - ก.ย.69														
6. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 22 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงาน													13. ก่อนบริหาร : 4X2 =8 ปานกลาง (สีเหลือง) เป้าหมาย : 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)														
14.กิจกรรมหลัก		15.การถ่วงน้ำหนัก	16.Plan และ	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2569												18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/อุปสรรค	21.แนวทางแก้ไข								
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก											
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.												
แผนงานส่งเสริมคุณธรรมและการปฏิบัติตามแนวทางจริยธรรมจรรยาบรรณ																											
1.ทบทวนการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม ฯ		10	Plan	10																							
			Actual																								
2.จัดทำแผนส่งเสริมคุณธรรมของสศค. /ทุกส่วนงานดำเนินการขับเคลื่อนการกิจตามแผนที่กำหนด และนำเสนอผลการดำเนินงานให้ สปท.สป.พม		20	Plan			2.5	5	7.5	10	12.5	15	17.5	20														
			Actual																								
3.จัดทำสื่อความรู้ถ่ายทอดให้พนักงานของ สศค. ที่เกี่ยวกับคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน		10	Plan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10													
			Actual																								
4.จัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณทั้งในระดับคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงาน		30	Plan				5	10	15	20	25	30															
			Actual																								
5.สำรวจผลการรับรู้การจัดให้มีการเสริมสร้างพฤติกรรมขององค์กรตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ		20	Plan							5	10	15	20														
			Actual																								
6.ติดตาม ประเมินผล และสรุปบทเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงในปีถัดไป		10	Plan										5	10													
			Actual																								
รวมแผน/ผลงาน		100	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												-												
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																							
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																							
													เป้าหมายรายเดือน	-													
													ผลงานรายเดือน	-													
													คิดเป็นร้อยละ	✓	#DIV/0!												
																									22.ผู้รายงาน นายธนัทเมศร์ อัครรังษังศ์		
																									ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนกำกับดูแลกิจการที่ดี		
																									วัน/เดือน/ปีที่รายงาน		

ภาคผนวก

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน RM&IC



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน Risk Culture





(สธค.) สำนักงานธนาคาเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐ

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

