

แผนยุทธศาสตร์

บริหารความเสี่ยงดำเนินงานระยะ 5 ปี
(ปีงบประมาณ 2565-2569)

และแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 2565 ของ สธค.



คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการบริหารองค์กรให้เป็นปัจจุบัน สธค. เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสธค. มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและมาตรการจัดการความเสี่ยงรองรับเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปีงบประมาณ 2565

สธค. จึงจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2565 – 2569) และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการบริหารความเสี่ยงเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในการทำงานในปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์ความเสี่ยงและพิจารณาเห็นชอบจากการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมถึงคณะกรรมการอำนวยการของสำนักงานธนานุเคราะห์

ฝ่ายพัฒนาองค์กร ขอขอบคุณ คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการระดมความคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2565 – 2569) และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ และหวังว่าเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2565 – 2569) และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ฉบับนี้จะช่วยให้การดำเนินงานของสธค. ต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ลดลง และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์พันธกิจและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร
12 ตุลาคม 2564

สารบัญ

หน้า

แผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2565-2569)

1. บทนำ	1
2. แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของสธศ.	1
3. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธศ.	4
4. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	6
5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร	9
6. ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	9
7. ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์	10

บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2565-2566)

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)	12
- นโยบายรัฐ (Political)	12
- การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	15
2.การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก	16
- ผลกระทบโควิด-19	16
- เศรษฐกิจไทย ปี 2564 และแนวโน้ม	18
- ภาวะหนี้สินครัวเรือนและแนวโน้มในปี 2565	20
- พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภค	21
- พฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ	22
- การพัฒนาการโรงรับจำนำ	24
- อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้ม	25
- สถานะราคาทองคำ	26
- สภาพการณ์แข่งขัน	29
- ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของสธศ.	32
- การจัดการธรรมาภิบาล และความโปร่งใสการเปิดเผยข้อมูล	34
3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน	35
- ฐานะทางการเงินที่สำคัญ	35
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์	37
- ระบบงานและกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงาน	38
- วิเคราะห์สถานการณ์ของบุคลากรด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	42
- ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	43
- ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2564	52
- ผลการวิเคราะห์ SWOT โอกาส และความท้าทาย ของสธศ.	53

บทที่ 3 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565	56
- ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2565	56
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)	61
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง	64
- ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)	66
- แผนภาพความเสี่ยง (Risk map)	69
- การประเมินความสัมพันธ์ (Correlation) ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยง	70
- แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation map) ของสธค.	72
- สถานะความเสี่ยง (Risk heat) และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีบัญชี 2565	73
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2565-2569) และแผนปฏิบัติงานปี 2565	74
- ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	74
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	74
- แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565	76
- แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)	77
- แผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2565	79
- การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	80
- มาตรการจัดการความเสี่ยง และ Action Plan Risk ประจำปีงบประมาณ 2565 ของ Risk Owner	87
ภาคผนวก	110
- กฎบัตรคณะอนุกรรมการฯ	111
- รูปภาพการประชุมเชิงปฏิบัติการ	114

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยงดำเนินงานระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2565-2569)
และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 ของ สธค.
บทนำ

1. ความเป็นมา

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

2. แนวคิดในการบริหารความเสี่ยงของสธค.

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

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

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

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

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

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

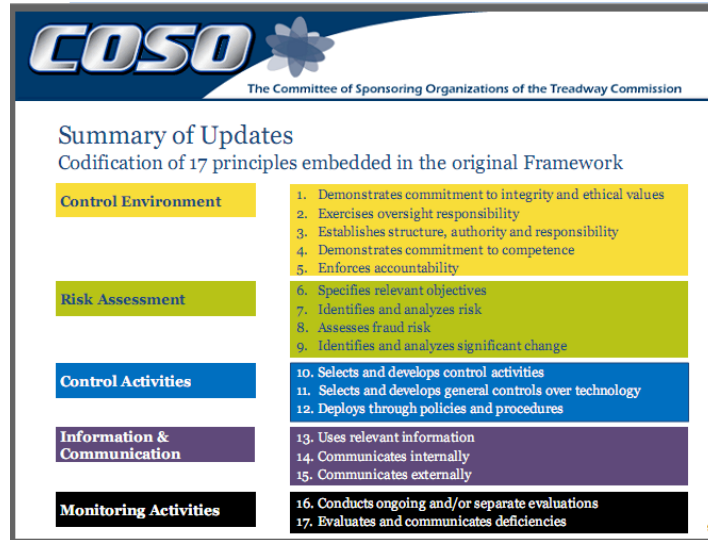
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



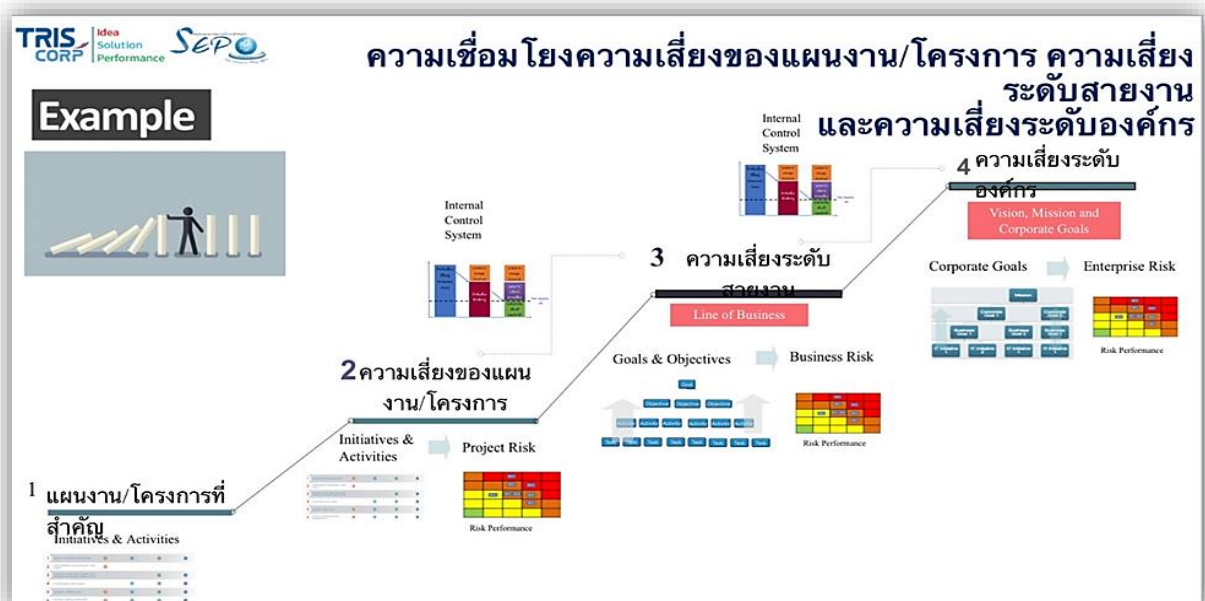
สำหรับการควบคุมภายใน สรค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตาม COSO – ERM 2013 ซึ่งได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของส่วนงาน การควบคุมกิจกรรม การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และการกำกับติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ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

แผนภาพที่ 2 กรอบและแนวทางการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สอดคล้องกับระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM) โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแผนภาพที่ 3

แผนภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงานและความเสี่ยงระดับองค์กร

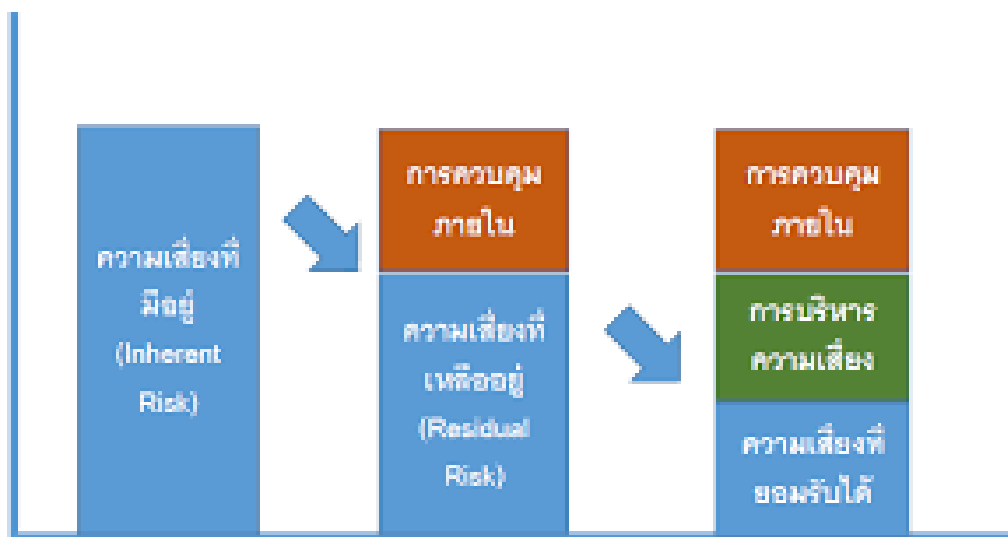


3. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.

3.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

จากการที่ สธค. ใช้กรอบแนวทางตาม COSO –ERM :2017 และ COSO –ERM 2013 เป็นหลัก การในการดำเนินงาน สธค. จึงกำหนดประเภทของการบริหารความเสี่ยง เป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance : C) โดยมี เป้าหมายเพื่อควบคุมและลดระดับความเสี่ยงโดยใช้มาตรการจัดการความเสี่ยง การมีระบบควบคุมภายใน รัศมสมเหตุสมผล ในการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่หรือเกิดขึ้นใหม่ (Inherent risk) ให้มีระดับความเสี่ยง คงเหลือ (Residual risk) ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk acceptance) สนับสนุนให้การดำเนินงานทุกระดับทั้ง ในระดับส่วนงาน โครงการและภาพรวมขององค์กร บรรลุเป้าหมาย ตามแผนภาพที่ 4

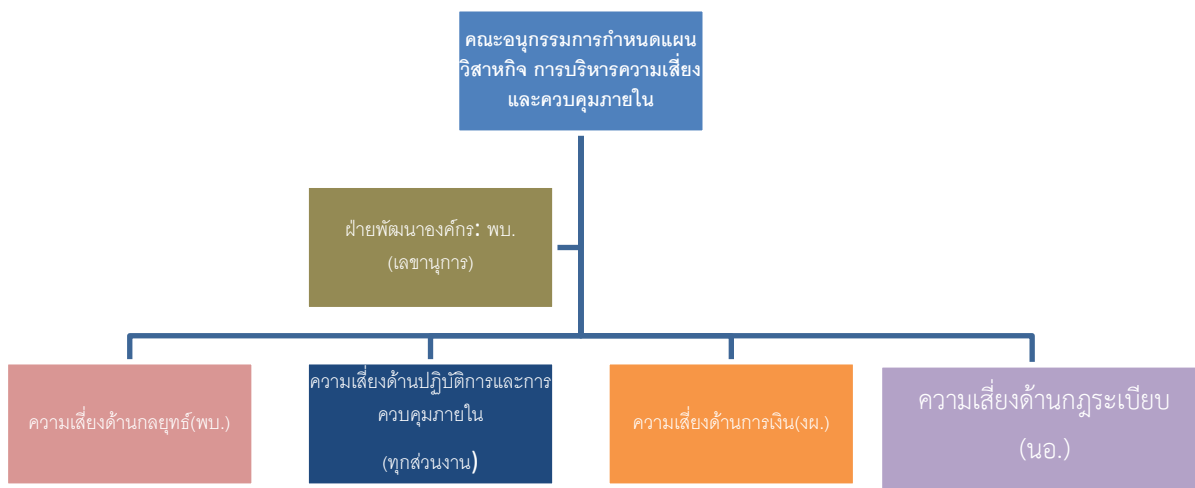
แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สธค. กำหนดให้ทุกส่วนงาน เป็นเจ้าภาพบริหารความเสี่ยง(Risk owner) เพื่อจัดการความเสี่ยงในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ(Risk area) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มีการกำหนดให้มีอนุกรรมการ ยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นคณะกรรมการหลักในการกำหนด ทบทวนนโยบาย กลยุทธ์ แนวทาง การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ของเจ้าภาพหลักได้แก่ เจ้าภาพความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ภายใต้การกำกับของคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องไว้อย่าง ชัดเจน ตามแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการกำกับกิจการที่ดี (GRC)

ทั้งนี้ เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สธค. จึงกำหนดนโยบาย ไว้ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- 1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยง ที่กระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่า มีระดับความเสี่ยงในระดับที่รับได้
- 3) ส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้ มีความตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 4) ตรวจสอบติดตาม ประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 5) ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค มูลค่าเพิ่มและการจัดการอย่างเป็นธรรมาภิบาล

นโยบายการควบคุมภายใน

- 1) ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
- 2) เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ เนื่องจากตามหลักการของ COSO-ERM: 2017 การบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการดูแลการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) สหค.จึงกำหนดนโยบาย GRC เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบูรณาการดำเนินงานขึ้น ดังนี้

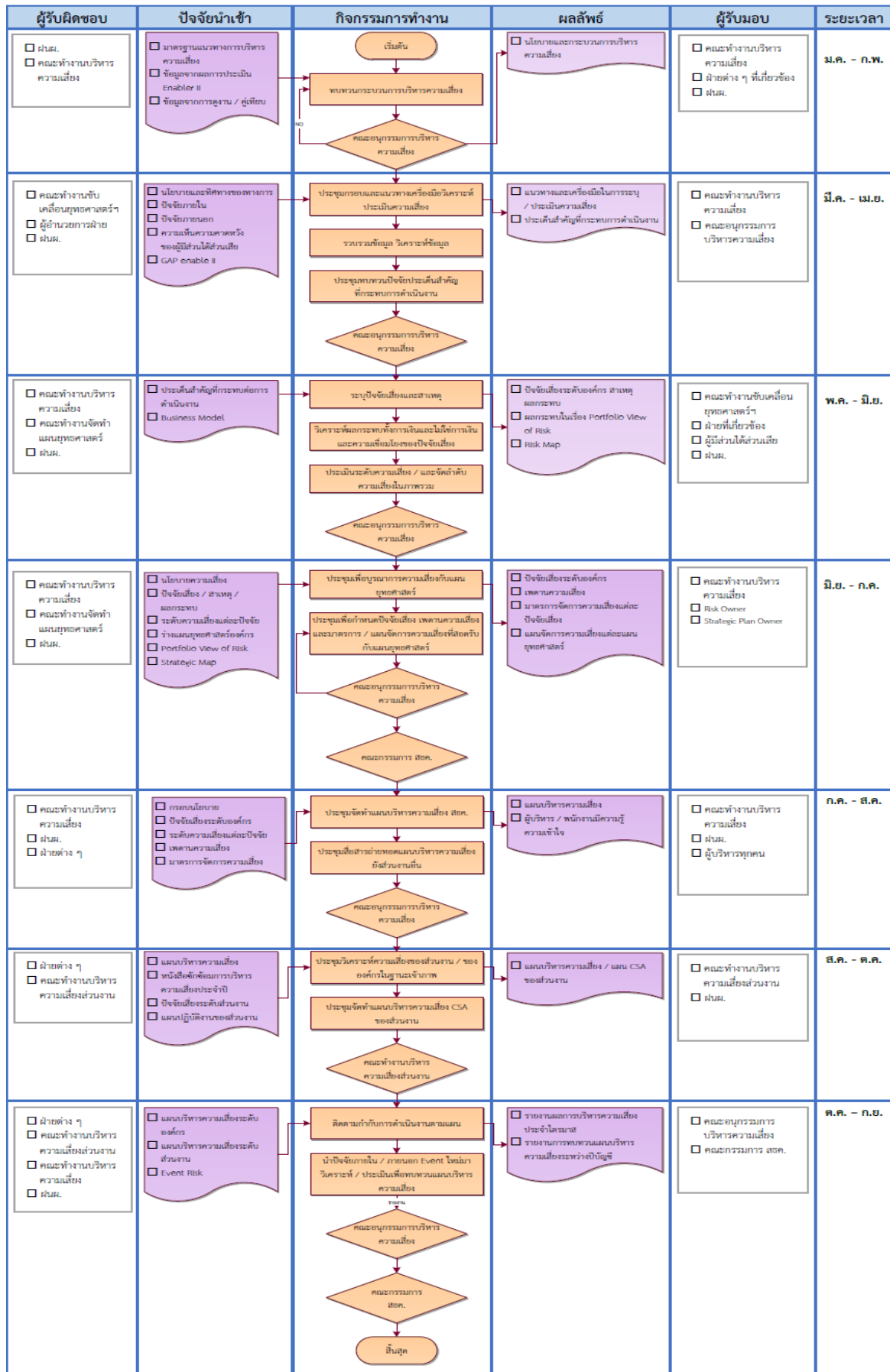
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

1. สหค.จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหาร ในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการ สหค.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึง บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. คณะกรรมการอำนวยการ สหค.และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการ ปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)
4. คณะกรรมการอำนวยการ สหค.ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
5. สหค.มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
6. สหค.จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ
7. สหค.กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิผล
8. สหค.กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน
9. สหค.จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. สหค.มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ

4. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สหค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (เอกสารแนบ) ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำ และทบทวนแผนแม่บทบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สรค.(ตามกรอบของ SIPOC)



ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1) การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะของส่วนงานที่ดูแลกำกับ มาปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน

2) การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสธค. ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ของทางการ และของผู้ดูแล กับ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผลการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางการใช้ เครื่องมือในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

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

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

5) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีแผนบริหารความเสี่ยงและแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการสธค.แล้ว จะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอดปัจจัยเสี่ยง เพดานความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงได้นำไปสู่การจัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำไปเป็นกรอบในการจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน ด้วยกระบวนการ CSA

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

5. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร

จากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์องค์กร ประจำปี 2565 สหค. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ความสามารถพิเศษ และยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน
4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

ปรัชญา (Philosophy)

“บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบ เชื่อถือได้”

ค่านิยม ร่วม/อุดมการณ์ร่วม (Core Value) สหค. ISMART

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

6. ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

1. ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

2. ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องในอนาคต

7. ยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สค. มีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าและเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคม
2. ยกระดับการให้บริการรับจำนำ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ

กลยุทธ์ :

- 1.1 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงิน
- 1.2 ปรับปรุงบริการให้เป็นเลิศสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
- 1.3 ปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สค. มีการบริหารเงินทุนที่เหมาะสม และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อให้ สค. มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อให้ สค. มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
4. เพื่อให้ สค. มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจำนำ

กลยุทธ์ :

- 2.1 บริหารเงินทุนให้มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ และเพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 2.2 เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้และควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)
- 2.4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้
- 2.5 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน
2. เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ :

- 4.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
- 4.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

เป้าประสงค์

1. เพื่อให้ มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล
2. เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ได้ตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับ ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

4 การขับเคลื่อนองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

กลยุทธ์ :

1.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร
ให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม

1.2 การพัฒนาระบบการบริหารตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

1.3 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค.และการบริหารทุนมนุษย์

1.4 การพัฒนาองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

บทที่ 2

การวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สรค. ฝ่ายพัฒนาองค์กร และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ได้ร่วมกันประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เพื่อค้นหาสถานการณ์ความเสี่ยงที่อาจเป็นอุปสรรคต่อสรค.ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2565 -2569) ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) สรค.ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสรค. โดยนำหลักการวิเคราะห์ PEST analysis ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัย นโยบายรัฐ (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) ในการประเมินโอกาสและอุปสรรค เพื่อแสวงหาปัจจัยเสี่ยง และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนี้

1.1 นโยบายรัฐ (Political) สรค.เป็นรัฐวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเฉพาะกิจตาม “พระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505” ซึ่งมีการกิจที่ต้องทำงานตอบสนองนโยบายรัฐในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานราก ด้วยการรับจำนำสิ่งหัตถ์ทรัพย์ ด้วยเงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยที่ผ่อนปรน ทั้งนี้การดำเนินงาน สรค. ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาการเงิน ยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนงานดูแลกำกับ ดังนี้

1.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีตามวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยสรุปร่างกรอบชาติระยะ 20 ปี ที่รัฐบาลได้จัดทำมุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในอนาคต ต้องการให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูง หลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง คนไทยมีความสุข



ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ชาติ มีทำให้ สรค.ที่ต้องยกระดับกระบวนการให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกส่วนงานของภาครัฐเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าได้ภายในจุดบริการเดียว (One stop service) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล ซึ่งจะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

1.1.2 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน/การเงิน มีกรอบมุ่งเน้นให้ สถาบันการเงิน เพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และ ยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน เป็นความท้าทายที่ สศค. ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินหรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้า แก่ ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพจากการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยาย สาขาและช่องทางการให้บริการให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงิน รักษาฐานะความมั่นคง และความแข็งแกร่งทางการเงิน เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

1.1.3 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้คนไทย มีคนอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ โดยมี 4 พันธกิจหลักได้แก่พันธกิจ 1) พัฒนาศักยภาพคนและสังคมให้ มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างเสริมเครือข่ายจากทุกภาคส่วนใน การมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม 3) พัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถและระบบการบริหารจัดการด้านการ พัฒนาสังคม 4) จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันและมีความ มั่นคงในชีวิต

สำหรับการขับเคลื่อนมีเป้าประสงค์เพื่อ (1) ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทาง สังคมบนพื้นฐานความพอเพียง (2) สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย (3) ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม (4) บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้าง ธรรมาภิบาล ทั้งนี้การดำเนินงานใช้กรอบ 2 ยุทธศาสตร์หลักคือ

- ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย การพัฒนาศักยภาพคนทุกกลุ่มวัยให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมให้คนมีพฤติกรรม สุขภาพที่เหมาะสม โดยควบคุม/ป้องกันปัจจัยเสี่ยงทางสังคม การสร้างสภาพแวดล้อม/นวัตกรรมที่ เหมาะสมกับสังคมสูงวัย และการเสริมสร้างสถาบันครอบครัวและสถาบันศาสนาให้เป็นฐานในการบ่มเพาะ คนให้มีคุณภาพ

- ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยประเด็นการ พัฒนา ประกอบด้วย การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้โอกาสในการประกอบอาชีพ และการส่งเสริมการ ออม การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน การสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร และบริการทางสังคมอย่างเสมอภาค ผู้มีรายได้น้อยและกลุ่ม การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอ ภาค โดยการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายแก่ประชาชน และการดำเนินนโยบาย การคลังเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยการดำเนินมาตรการด้านภาษีรวมทั้งนโยบายด้านรายจ่ายเพื่อจัดสรร ทรัพยากรให้มีความเท่าเทียมกันมาก

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีประเด็นที่ทำท้ายต่อสธค.คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชน ระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ต้องพัฒนาบุคลากรของสธค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถในการให้บริการรับจำนำ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุ สำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้สธค.เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิบาล การเป็นส่วนงานเพื่อสังคม(Social enterprise: SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สธค. ต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

1.1.4 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564 โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(สำนักงาน ป.ป.ช.ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้าง ความตระหนัก ให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมโดยใช้ชื่อว่า “การประเมิน คุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตาม ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งถือเป็นการ ยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการโดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่ เข้ารับการประเมินได้ผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของทาง ราชการ 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การ ปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต

ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต เป็นความ ทำท้าย สธค. ในฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่จะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิ บาล ตามมาตรฐานที่ป.ป.ช. กำหนด การเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA) จึงเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

1.1.5 SDGs: Sustainable Development Goals เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่ สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งจัด ความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่ง สหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการ พัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติ ที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมายตามแผนภาพที่ 7



ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สธค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่1 การขจัดความยากจน เป้าหมายSDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมายSDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจำนำให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจำนำให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้าที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สธค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม ทั้ง 4 เป้าหมายการเติบโต อย่างยั่งยืนเป็นความท้าทายด้านกลยุทธ์ที่สธค. จะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

1.2 การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มีพรบ. ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาไปแล้ว และกำลังประกาศ อยู่ 4 พรบ. ได้แก่

1.2.1 พรบ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562
กฎหมายฉบับนี้เป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ แม้ว่าพรบ. ได้ประกาศใช้ในปี 2562 ที่ผ่านมาแล้วก็ตาม แต่มีหลายกิจกรรม ที่สธค. จะต้องปรับปรุงกระบวนการรับจำนำเนื่องจากระบบเดิมบางส่วนยังไม่รองรับและเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่สธค. จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.2.2 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ แม้ว่า พรบ. ดังกล่าวล่าสุดจะมีการขยายบังคับใช้ไป

อีก 2 ปี (จะบังคับวันที่ 27 พฤษภาคม 2565) เนื่องจากมีหลายกิจกรรมที่สอดคล้อง. ยังดำเนินการไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งกระบวนการจัดการข้อมูลของลูกค้าและพนักงาน ตั้งแต่ในส่วนของการได้มา การจัดเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ ที่ต้องให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ขณะที่การพัฒนาระบบงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลัง จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ที่สอดคล้อง. จะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง

1.2.3 พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันทั่วถึงที่ จึงกำหนดให้ลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน จะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ พรบ. ดังกล่าวแม้จะมีการบังคับแล้ว แต่สอดคล้อง. ยังอยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดอยู่ และเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด ขณะที่เมื่อข้อสังเกตของผู้กำกับและสอบทานภายนอก ที่ตรวจพบว่าบางองค์ประกอบในการจัดการรักษาความปลอดภัยด้านIT ในส่วนOutsourcing ที่สอดคล้อง. จัดจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบ ยังไม่ครอบคลุมตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013

1.2.4 พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วนซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น และเนื่องจากความใหม่ของการประชุมด้วยสื่อออนไลน์ที่สอดคล้อง.ไม่เคยดำเนินการมาก่อน จึงเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ที่สอดคล้อง.อาจทำผิดกฎหมายฉบับนี้ได้

1.3 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3.1 ผลกระทบโควิด-19

สถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาหรือ COVID-19 รอบสองและตามด้วยรอบสาม



ตั้งแต่ต้นปี 2564 เป็นต้นมา ส่งผลให้ ประเทศ รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาด โดยได้เริ่มใช้มาตรการล็อกดาวน์ในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงเช่นเขตกรุงเทพมหานคร ได้ส่งผลให้เศรษฐกิจที่ชะลอตัวไปและจะเริ่มกลับมากระตุ้นในช่วงต้นปี กลับมาซบเซาต่อเนื่อง ซึ่งมาตรการต่างๆ ที่ออกมาควบคุมป้องกันการระบาดของภาครัฐนอกจากจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของเราแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจ และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไทยอีกด้วย โดยจะส่งผลให้บริษัทที่ขาดสภาพคล่องหรือสภาพ

คล่องตัวมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมาก และมีความเสี่ยงที่จะผิมนัดชำระหนี้มากกว่าบริษัทใหญ่ในธุรกิจอื่นๆ ส่วนบริษัทขนาดกลางที่มีความเปราะบางคือ ร้านอาหาร บริการทางการเงินอื่นๆ และตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ ตามแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 แสดงภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงต้นปี 2564

ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมาก แบ่งตามขนาดบริษัท		
บริษัทขนาดเล็ก	บริษัทขนาดกลาง	บริษัทขนาดใหญ่
ร้านอาหาร	ร้านอาหาร	ร้านอาหาร
โรงแรม	บริการทางการเงินอื่นๆ	ดีลเลอร์รถยนต์
การขนส่งทางน้ำ	ดีลเลอร์รถยนต์	การขนส่งทางอากาศ
การขนส่งทางอากาศ	การขนส่งทางน้ำ	โรงแรม
บริการบันเทิงและบริการสันทนาการ	การค้าปลีก	บริการบันเทิงและบริการสันทนาการ

Source: MOC, Krungsri Research

ทิมา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจธนาคารกรุงศรีอยุธยา

จากผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชน จัดโดย เครือข่ายประชาชนเพื่อรัฐสวัสดิการ มูลนิธิพัฒนาที่อยู่อาศัย พบว่า ผลกระทบทางระบบเศรษฐกิจ ที่พบมากที่สุด คือ ร้อยละ 51 ยอดขาย/รายได้ลดลง ตามมาด้วย ร้อยละ 28 สถานที่ขาย/ทำงานถูกปิดทั้งหมด ร้อยละ 26 สถานที่ขายถูกปิดทั้งหมดหรือบางส่วน ร้อยละ 14 ถูกเลิกจ้าง ร้อยละ 10 คู่ค้าไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ และมีครัวเรือนที่ไม่ได้รับผลกระทบเพียงร้อยละ 10 ของครัวเรือนตัวอย่างเท่านั้น

ด้านรายได้ที่ลดลง หลังจากประสบกับสถานการณ์โควิด-19 พบว่า ครัวเรือนส่วนใหญ่มีรายได้ลดลงมากกว่าครึ่งหนึ่ง โดย ร้อยละ 27 มีรายได้ลดลงตั้งแต่ 75% ขึ้นไป และร้อยละ 27 มีรายได้ลดลงระหว่าง 50-74% นอกจากนี้ ร้อยละ 18 มีรายได้ลดลง 25-49% ร้อยละ 11 ที่มีรายได้ลดลง 10-24% และร้อยละ 6 ที่มีรายได้ลดลงน้อยกว่า 10% ตามลำดับ ทั้งนี้ มีเพียงแค่ร้อยละ 11 ของครัวเรือนตัวอย่างทั้งหมดที่มีรายได้เท่าเดิม และที่น่าสนใจก็คือ กลุ่มครัวเรือนที่มีรายได้เพิ่มขึ้นเลยในช่วงสถานการณ์โควิด-19 มีน้อยกว่าร้อยละ 1 เท่านั้น

ในการรับมือกับสถานการณ์โควิด 19 ครัวเรือนส่วนใหญ่ ร้อยละ 52.3 รับมือด้วยการลดค่าใช้จ่ายของครัวเรือนลง ร้อยละ 41.3 ขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล ร้อยละ 28.8 หารายได้เสริม ร้อยละ 22 จำนำหรือขายทรัพย์สิน ร้อยละ 13 กู้เงินจากญาติ พี่น้อง และ ร้อยละ 7.5 จำเป็นต้องกู้ยืมเงินนอกระบบ

ที่ผ่านมารัฐได้ออกมาตรการทั้งด้านการเงินและการคลัง โดยการออกเป็นพระราชกำหนดทางการเงิน จำนวนสองครั้งที่ให้อำนาจกระทรวงการคลังกู้เงินเพื่อนำเงินมาเยียวยา ฟื้นฟูเศรษฐกิจฯ วงเงินรวม 2.9 ล้านล้านบาท ขณะที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้มีมาตรการให้สถาบันการเงินลดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อส่วนบุคคล บัตรเครดิต สินเชื่อเพื่อการบริโภค สินเชื่อเพื่อการเช่าซื้อ ปรับโครงสร้างหนี้พัก/ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ รวมทั้งพักต้นและดอกเบี้ยเป็นระยะเวลาสองเดือน ในช่วงเดือน

กรกฎาคม และสิงหาคม 2564 ที่ผ่านมาเพื่อให้ลูกหนี้ได้มีเงินสดเหลือเพียงพอที่จะไว้ใช้จ่ายในครัวเรือนและประคับประคองกิจการในช่วงวิกฤติ

มาตรการที่รัฐออกมาทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ตั้งแต่เกิดวิกฤติขึ้น ส่วนใหญ่เป็นมาตรการระยะสั้นเพื่อการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบ และมาตรการต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะสิ้นสุดลงก่อนเดือนตุลาคม 2563 ขณะที่ประชาชนระดับฐานรากทั้งในเมืองและชนบท และธุรกิจ SME ซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบาง และเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ แม้ว่ามาตรการดังกล่าวจะบรรเทาความเดือดร้อนลงได้ระดับหนึ่ง แต่ภาวะวิกฤติยังอยู่และไม่ชัดเจนว่าจะกลับฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติได้เมื่อใด จึงเป็นปัญหาระดับชาติที่รัฐต้องมีมาตรการเชิงรุกเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยเหลือเยียวยาความเดือดร้อนของประชาชนต่อไป มิฉะนั้นจะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่ยากต่อการแก้ไข

โดยสรุป ผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมากจนไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน จนเป็นวิกฤติทางเศรษฐกิจไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ส่งผลให้ เกิดภาวการณ์ตกงาน การว่างงาน การลดลงของรายได้ของคนไทย โดยทั่วไป มีภาวะหนี้สินในครัวเรือนเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบเชิงสังคมตามมา ทั้งผลกระทบต่อชุมชน ครอบครัว และสุขภาพของคนไทย ทำให้ลูกค้ายบางส่วนอาจมาใช้บริการเงินฉุกเฉินเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของครัวเรือนเพิ่มขึ้น แต่กลุ่มประชาชนฐานรากส่วนใหญ่ จะไม่มีทรัพย์สิน หรือทรัพย์สินถูกใช้เพื่อขาย/เป็นหลักประกันจนหมดแล้ว จึงส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ. ที่ส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำไม่บรรลุเป้าหมายได้

อย่างไรก็ตามอาจเป็นโอกาสทางธุรกิจ ที่สธค. จะได้รับมอบหมายให้เป็นส่วนงานที่ต้องช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เป็นฐานราก ในการเข้าถึงทางการเงินเฉพาะหน้าด้วยการรับจำนำด้วยเงื่อนไข และดอกเบี้ยผ่อนปรนมากขึ้น และหากขาดการเตรียมความพร้อมที่ดี สธค.อาจดำเนินงานตอบสนองนโยบายรัฐไม่ได้ตามเป้าหมาย และหรือมีผลกระทบต่อฐานะทางการเงินของสธค.ได้ อาจเผชิญกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในลักษณะเป็น Intelligent risk ได้

1.3.2 เศรษฐกิจไทย ปี 2564 และแนวโน้ม

ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดเผยในรายงานนโยบายการเงิน ฉบับล่าสุดว่า (เม.ย.64) แม้เศรษฐกิจไทยในภาพรวมจะฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีความไม่แน่นอนสูงจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ในประเทศ โดยมองว่า 2 ปีนี้ (2564-2565) เศรษฐกิจจะอยู่บน ‘ความไม่แน่นอนสูง’ จากหลายปัจจัย โดยช่วงครึ่งแรกของปี 2564 มองว่ามีปัจจัยเสี่ยงหลักมาจากการระบาดของโควิด-19 ระลอกใหม่ทั้งในไทยและต่างประเทศที่จะรุนแรง ไม่ว่าจะในพื้นที่เดิมหรือการระบาดในพื้นที่ใหม่ จนอาจทำให้รัฐต้องออกมาตรการควบคุมการระบาดที่เข้มงวดขึ้น ส่วนช่วงครึ่งหลังของปี 2564 แม้ว่าจะมีความหวังจากข่าวการพัฒนาวัคซีน แต่ในไทยคาดว่าจะมีการกระจายวัคซีนราว 20% ของประชากรทั้งหมดในสิ้นปีนี้ ขณะที่ต่างประเทศมีการกระจายวัคซีนป้องกันอย่างทั่วถึง ทำให้ปัจจัยเสี่ยงหลักขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและการกระจายวัคซีนในประเทศจะคืบหน้าอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อจำนวนและรูปแบบการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะเข้ามาประเทศไทย

นอกจากนี้แรงต้านของเศรษฐกิจไทยปี 2564 คือภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยต้องประเมินสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด ทั้งมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจที่ทยอยหมดช่วงในครึ่งแรกของปี 2564 มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ มาตรการทางการเงินที่ออกมาก่อนหน้าจะครบกำหนดสิ้นปี 2564 นี้ เช่น มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้ การผ่อนปรนเกณฑ์การจัดชั้นหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ การผ่อนปรนเกณฑ์สินทรัพย์สภาพคล่อง การปรับลด FIDF Fee เพื่อการออกมาตรการที่เหมาะสมเมื่อจำเป็น อย่างไรก็ตามปี

2564 -2565 มีแรงส่งหลักคือความคืบหน้าโครงการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในรูปแบบ PPP ซึ่งร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในส่วน EEC ซึ่งจะสนับสนุนบรรยากาศการลงทุนของประเทศ และความหวังคือนักท่องเที่ยวต่างชาติที่จะทยอยกลับเข้ามาตั้งแต่ครั้งหลังของปี 2564 นี้ (ยังต้องมีใบรับรองการฉีดวัคซีนและการตรวจเชื้อ) ขณะที่ปี 2565 คาดว่าไทยสามารถเปิดเที่ยวบินเชิงพาณิชย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยไม่ต้องมีเงื่อนไขในการฉีดวัคซีนและการกักตัว ในกรณีที่ไทยและต่างประเทศมีการกระจายวัคซีนเพียงพอจะทำให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ขึ้น แต่ต้องยอมรับว่ารูปแบบการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปอาจทำให้นักท่องเที่ยวน้อยกว่าที่คาด

ทั้งนี้ ธปท.ได้ประมาณการเศรษฐกิจไทยในปี 2564 โดยคาดว่าจะฟื้นตัวแบบเปาะบางที่ 1.8% ซึ่งเป็นตัวเลขการฟื้นตัวที่ลดลงจากการประเมินก่อนหน้านี้ ที่คาดว่าจะอยู่ระดับ 2.5 % จาก GDP ในปี 2563 ที่หดตัว 6.1% และคาดว่าปี 2565 จะเติบโตได้ประมาณ 3.9% ตามแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 การคาดการณ์ภาวะเศรษฐกิจไทยในปี 2564 และคาดการณ์ในปี 2565

คาดการณ์เศรษฐกิจไทยปี 64-65			
*อปท.ประมาณการเศรษฐกิจปี 64-65 ณ เดือน ธ.ค. 64			
% YoY	ปี 63	ปี 64	ปี 65
จีดีพี	-6.1	1.8	3.9
อัตราเงินเฟ้อทั่วไป	-0.8	1.2	1.2
อัตราเงินเฟ้อพื้นฐาน	0.3	0.2	0.3
การบริโภคภาคเอกชน	-1.0	2.5	3.4
การลงทุนภาคเอกชน	-8.4	7.0	6.0
การอุปโภคภาครัฐ	0.8	4.1	-1.0
การลงทุนภาครัฐ	5.7	9.5	5.7
มูลค่าการส่งออกสินค้า	-6.6	17.1	4.9
มูลค่าการนำเข้าสินค้า	-13.5	22.7	6.6
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์)	16.5	-1.5	12.0
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ. (ล้านคน)	6.7	0.7	10.0

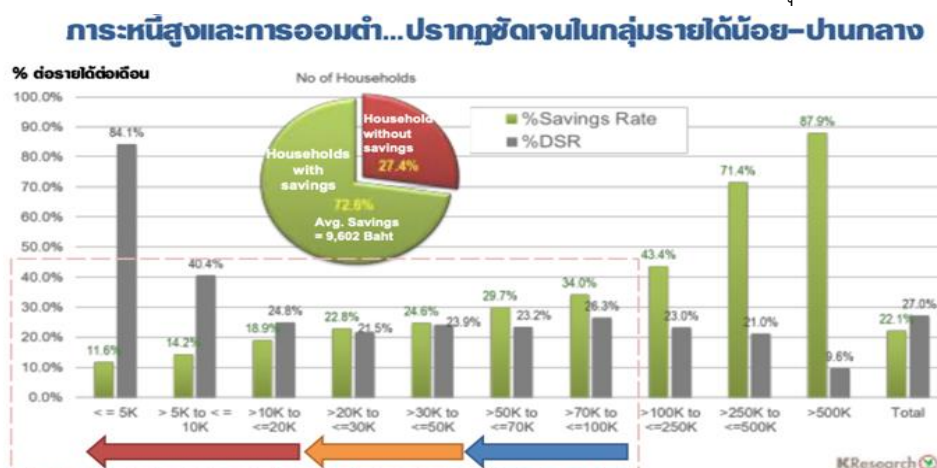
โดยสรุป จากการคาดการณ์ที่หลายสำนักเห็นสอดคล้องกัน ภาวะเศรษฐกิจ ที่ตกต่ำอย่างมากในปี 2563 จะค่อยๆ ฟื้นตัวอย่างช้าๆ ในปี 2564 และปีถัดไป ความเปราะบางของภาวะเศรษฐกิจและปัญหานี้ในครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ยังมีความต้องการเงินฉุกเฉินในกลุ่มเป้าหมายที่ยังพอมีทรัพย์สินมาจำนำต่อไปในระดับสูง แต่ประชาชนระดับฐานรากส่วนใหญ่ ทั้งที่เคยเป็นลูกค้าผู้ใช้บริการ และผู้ที่ยังไม่ใช้บริการ จะขายทรัพย์สินออกไป และหรือไม่มีเงินทุนในการซื้อทรัพย์สินเพื่อไว้เป็นภูมิคุ้มกันในการจัดหาเงินทุนฉุกเฉินด้วยการรับจำนำเพิ่มขึ้นอีก ซึ่งจะส่งผลให้การเติบโตของตลาดธุรกิจจำนำของประเทศ เติบโตที่ลดลงจะส่งผลต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่จะทำให้ผลการดำเนินงานของสศค.ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

1.3.3 ภาวะหนี้สินครัวเรือนและแนวโน้มในปี 2565

จากข้อมูลเงินให้กู้ยืมแก่ภาคครัวเรือน หรือ “หนี้ครัวเรือน” โดยธปท. สะท้อนว่า หนี้ครัวเรือนของไทยยังคงอยู่ในระดับสูง และมีทิศทางเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องสวนทางสัญญาณอ่อนแอของภาวะเศรษฐกิจ โดยสัดส่วนหนี้ครัวเรือนในไตรมาส 1/2564 ทำสถิติสูงสุดในรอบ 18 ปีครึ่งใหม่ที่ 86.6% ต่อจีดีพี และศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่า มีสัญญาณการเร่งตัวขึ้นของการก่อหนี้ก้อนใหม่ในภาคครัวเรือนในไตรมาสที่ 4/2563 โดยเฉพาะหนี้เพื่อที่อยู่อาศัย ซึ่งสินเชื่อบ้านปล่อยใหม่ ยังคงขยับขึ้นอีกประมาณ 1.60 แสนล้านบาท คิดเป็น 88% ของการเพิ่มขึ้นของยอดคงค้างหนี้ครัวเรือน ซึ่งในไตรมาส 3/2563 หนี้ครัวเรือนมียอดคงค้างเพิ่มขึ้นราว 1.82 แสนล้านบาทมาอยู่ที่ระดับ 13.77 ล้านล้านบาท นอกจากนี้ยังมีสัญญาณการก่อหนี้ในส่วนอื่นๆ (ทั้งหนี้ก้อนใหญ่ อย่างหนี้เพื่อการประกอบอาชีพและหนี้เช่าซื้อรถยนต์ และหนี้เพื่ออุปโภคบริโภค เช่น บัตรเครดิตและสินเชื่อส่วนบุคคล) ที่กลับมาเร่งสูงขึ้นในไตรมาสที่ 3/2563 อีกครั้ง จากที่มีทิศทางชะลอลงในไตรมาส 2/2563 ซึ่งมีการระบาดของโควิด-19 รอบแรก

ปัญหาเศรษฐกิจที่ทรุดตัวรุนแรงจากความเสี่ยงโควิด-19 และหนี้ที่เพิ่มขึ้นอีกในปี 2564 น่าจะเพิ่มความเปราะบางทางการเงินให้กับครัวเรือนหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มครัวเรือนที่มีสถานะทางการเงินที่ค่อนข้างตึงตัวอยู่แล้วก่อนเกิดวิกฤตโควิด-19 ความเปราะบางทางการเงินในภาคครัวเรือนของไทยทยอยปรากฏชัดเจนมากขึ้นตามสัญญาณอ่อนแอของเศรษฐกิจไทยในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทยวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าวจากฐานข้อมูลผลสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน ปี 2562 ของสำนักงานสถิติที่พบว่า ภาพรวมครัวเรือนทั้งประเทศมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนลดลงในอัตราที่มากกว่าการลดลงของค่าใช้จ่ายต่อเดือน สวนทางกับภาระหนี้ที่ยังอยู่ในระดับสูง ขณะที่ระดับการออมของครัวเรือนไทยอยู่ในสถานการณ์ที่อ่อนแอลงตั้งแต่ก่อนวิกฤตโควิด ตามแผนภาพที่ 10

แผนภาพที่ 10 ความสามารถในการชำระหนี้ของครัวเรือนไทย ในแต่ละกลุ่มรายได้



แหล่งข้อมูล: ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

สำหรับแนวโน้มหนี้ครัวเรือนในปี 2565 นั้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทยประเมินว่า มีความเป็นไปได้ที่หนี้ครัวเรือนของไทยอาจเพิ่มขึ้นมาที่ 91.0% ต่อจีดีพี หรืออาจสูงกว่านั้น หากเศรษฐกิจได้รับผลกระทบจากโควิดมากกว่าที่ประเมิน และส่งผลทำให้จีดีพีในปี 2564 เติบโตน้อยกว่ากรณีพื้นฐานที่ 2.6% ทั้งนี้ภาพ

หนี้ครัวเรือนที่ทรงตัวสูงต่อเนื่องดังกล่าว เป็นหนึ่งในเครื่องชี้ที่ตอกย้ำปัญหาเชิงโครงสร้างของเศรษฐกิจไทย และความเปราะบางของฐานะทางการเงินในภาคครัวเรือนที่เป็นโจทย์รอการแก้ไข ต่อเนื่องจากการควบคุมการระบาดของโควิดและการพลิกฟื้นเศรษฐกิจไทยกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ขณะที่โจทย์เฉพาะหน้าที่สำคัญกว่า คือ การเตรียมมาตรการช่วยเหลือทางการเงินให้กับลูกหนี้ทั้งธุรกิจและครัวเรือนให้ผ่านช่วงเวลาแห่งความยากลำบากนี้ไปได้ (ที่มา : ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ออนไลน์ จาก [https://www.blue-chip.com/articles-หนี้ครัวเรือนปี 2564](https://www.blue-chip.com/articles-หนี้ครัวเรือนปี-2564))

โดยสรุป ภาวะหนี้สินในครัวเรือนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมของประชาชนระดับฐานรากที่ยังนิยมการบริโภคสินค้าตามแฟชั่น จะส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่ม โดยเฉพาะระดับฐานรากในชุมชนเมือง ยังมีความต้องการใช้เงินฉุกเฉินจากสถาบันการเงิน และโรงรับจำนำต่อไป จึงเป็นโอกาสของ ธค. ที่จะให้บริการการจำนำทรัพย์สินมากขึ้น ขณะที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายบางกลุ่มที่เป็นกลุ่มเปราะบางได้แก่กลุ่มผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ อาจไม่มีทรัพย์สินมาจำนำ จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่ต้องจัดการให้เหมาะสม

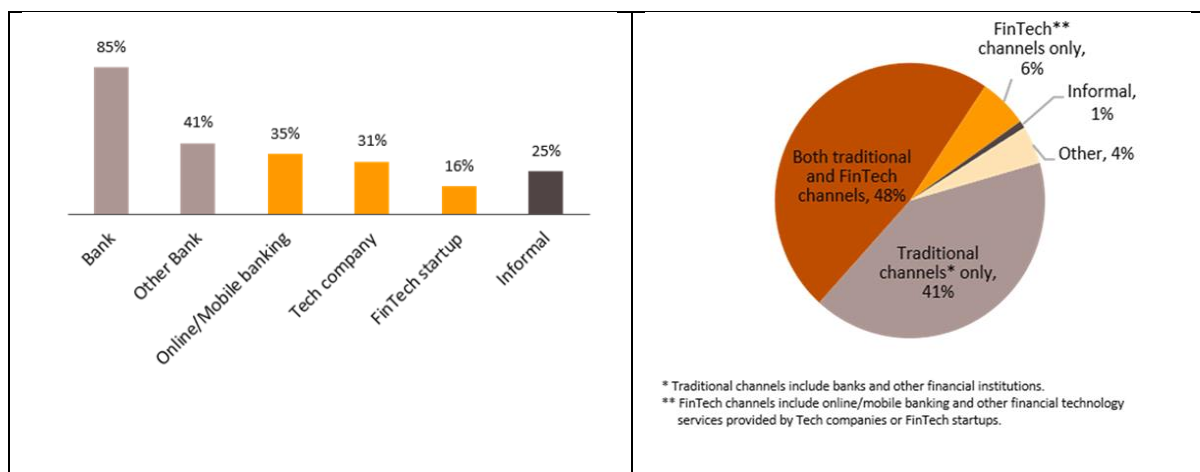
อย่างไรก็ตามเพื่อสนับสนุนกรอบนโยบายรัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จึงเป็นโอกาสที่ ธค. จะต้องมีการวางแผนเป้าหมาย จัดความยากจน ความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดย ธค. ควรมีการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้าและประชาชนระดับฐานรากด้วย เพื่อเป็นการสร้างวินัยการออมที่ดี รวมทั้งจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำในราคาถูกกว่าท้องตลาดเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนที่มีรายได้น้อยสามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สินได้ ซึ่งหาก ธค. ไม่สามารถดำเนินการได้จะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ในมุมมองของความเป็น Intelligent risk ได้

1.3.4 พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของผู้บริโภค

1) พฤติกรรมการใช้ Fintech.

สำนักวิจัยธนาคารกรุงศรีได้สำรวจภาคสนามเกี่ยวกับการใช้ Fin Tech. เพื่อทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการใช้ Fin Tech. เช่น การใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน ทักษะคน และความรู้ทางการเงิน การสำรวจทำในช่วงเดือนกรกฎาคม 2561 ถึงกุมภาพันธ์ 2562 ครอบคลุม 6 จังหวัด ประกอบด้วย นนทบุรี สมุทรสาคร ราชบุรี ลพบุรี ชลบุรี และฉะเชิงเทรา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากสำนักงานสถิติแห่งชาติในการเลือกสุ่มพื้นที่ที่ใช้ในการสำรวจและมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 583 ราย โดยการศึกษาในครั้งนี้ ครอบคลุมทั้งผู้ให้บริการที่เป็นสถาบันการเงินและผู้ให้บริการที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ซึ่งประกอบด้วย (1) ธนาคารพาณิชย์ (2) สถาบันการเงินอื่น (3) การใช้ Online/mobile banking (4) การใช้บริการทางการเงินผ่าน Tech company ซึ่งรวมถึงบริษัทเทคโนโลยี บริษัทโทรคมนาคม (Telco) และธุรกิจ e-commerce ที่ให้บริการชำระเงิน หรือ (5) การใช้บริการทางการเงินจาก Fin Tech. startups เช่น Air Pay และบุญเติม เป็นต้น และ (6) ผู้ให้บริการทางการเงินนอกแบบ ทั้งนี้การใช้บริการทางการเงินผ่านสาขาธนาคารยังคงเป็นช่องทางหลักที่ผู้บริโภคเลือกใช้ ตามแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 สัดส่วนการใช้ช่องทางทางการเงินของคนไทย



แหล่งที่มา: ศูนย์วิจัยธนาคารกรุงศรีอยุธยา

การใช้บริการทางการเงินผ่าน Fin Tech. ส่วนใหญ่ ยังคงใช้เพื่อการชำระเงินและโอนเงิน ในขณะที่บริการทางการเงินที่ซับซ้อนขึ้นมักทำผ่านสาขาหรือตัวแทน การใช้บริการทางการเงินผ่าน Fin Tech. ส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ในผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่ไม่ซับซ้อน โดยผู้ให้บริการส่วนใหญ่ใช้บริการ Fin Tech. ในการโอนเงินและชำระเงินเป็นสำคัญ และนิยมโอนเงินผ่านช่องทาง Online Banking

2) พฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้บริการรับจำนำส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 - 30 ปี ศาสนาพุทธ สถานภาพสมรส จบการศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพธุรกิจส่วนตัว เจ้าของกิจการ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของครอบครัวระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท จำนวนสมาชิกในครอบครัว 3 - 4 คน เป็นผู้ที่มีรายได้หลักในครอบครัว บริการที่เลือกใช้คือการจำนำ เหตุผลที่ใช้บริการเพราะดอกเบี้ยต่ำ ใช้บริการเพื่อนำไปลงทุน ข้อมูลข่าวสารของโรงรับจำนำจากสื่ออื่น ๆ ความถี่ในการใช้บริการไม่แน่นอน เวลาที่ใช้บริการ 10.00 - 11.00 น. ระยะเวลาที่ใช้บริการ 6 - 10 นาที ชนิดของสิ่งหาทรัพย์สินที่นำมาจำนำได้แก่ ทองคำ เพชร พลอย นาฬิกา เงินที่ได้รับจากการจำนำอยู่ระหว่างรายละ 10,000 - 20,000 บาท ตัดสินใจในการใช้บริการด้วยตนเอง การใช้บริการโรงรับจำนำของประชาชน โดยรวมมีระดับการใช้บริการในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับดีทุกด้าน ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ (นาคยา อภิศักดิ์, 2563. บทคัดย่อ วิทยานิพนธ์ “พฤติกรรมการใช้บริการโรงรับจำนำ” วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี)

งานสำรวจของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จับมือ สำนักวิจัย ซูเปอร์โพล มหาวิทยาลัยมหิดล สำรวจพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน ในช่วงต้นปี 2563 พบว่า ส่วนใหญ่หรือ 65.5% ต้องพึ่งพาหาสภาพคล่องจากเงินกู้ในระบบ รองลงมาคือ 21.2% ต้องพึ่งพาหาสภาพคล่องจากทั้งเงินกู้ในระบบและนอกระบบ ในขณะที่ 4.1% พึ่งพาเงินกู้นอกระบบอย่างเดียว และ 9.2% ระบุว่าพึ่งพาวิธีอื่น ๆ และเมื่อให้ระบุแหล่งในการเลือกใช้บริการตัวเลือกหรือทางออกของสภาพคล่องทางการเงิน พบว่า อันดับที่ 1 เลือกใช้บริการโรงรับจำนำคือ 53.2% อันดับที่ 2 ยืมเพื่อนหรือญาติ 46.1% อันดับที่ 3 ร้านทอง 42.9% อันดับที่ 4

บัตรเครดิตเงินสด 28.4% อันดับที่ 5 โรงรับจำนำของรัฐ (สถานธนาณูเคราะห์) 24.8% อันดับที่ 6 บัตรเครดิต 22.2% อันดับที่ 7 สินเชื่อธนาคาร 14.5% อันดับที่ 8 สินเชื่อส่วนบุคคล 12.2% อันดับที่ 9 เล่นแชร์ 9.9% อันดับที่ 10 โรงรับจำนำสยาม 8.5%

ส่วนกลุ่มที่ระบุว่ายังไม่เคยมีประสบการณ์กับปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน มองว่าหากต้องใช้บริการตัวเลือกหรือทางออกหรือสภาพคล่องทางการเงินจะเลือกใช้บริการอันดับแรก คือ ใช้บริการจากร้านทอง ต่อมาเป็น ยืมเพื่อน /ญาติ, โรงรับจำนำ อีซีมันนี่, โรงรับจำนำ Cash Express, บัตรเครดิต, โรงรับจำนำของรัฐ, สถานธนาณบาล, สินเชื่อธนาคาร และอันดับสุดท้ายคือ สินเชื่อส่วนบุคคล

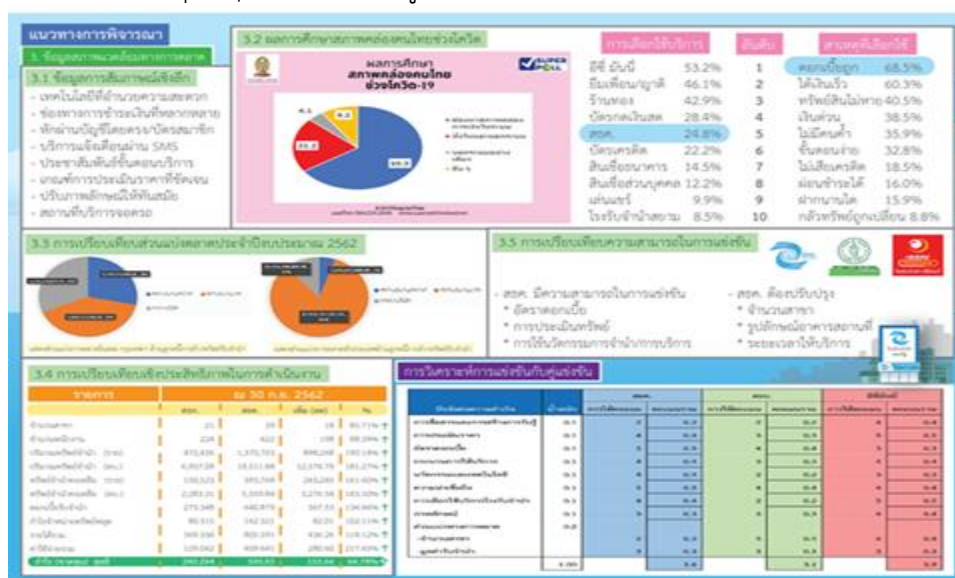
สาเหตุที่คนไทยจำนวนมากยังพึ่งพิงโรงรับจำนำเป็นหลัก สะท้อนมาในทัศนคติของของผู้บริโภคที่มีต่อโรงรับจำนำหรือทางออกของสภาพคล่องว่า ดอกเบี้ยถูก, ได้เงินเร็ว, ทรัพย์สินไม่หาย โกงของคืนได้, เหมาะสำหรับการเงินด่วน, ไม่ต้องมีคนค้ำประกัน, ขั้นตอนง่ายใช้บัตรประชาชนใบเดียว ได้เงินเร็ว, ไม่เสียเครดิตถ้าปล่อยของหลุด, สามารถผ่อนชำระเป็นงวดๆ ได้, ระยะเวลาในการฝากนาน แม้จะยังมีความกังวลอยู่บ้างว่ากลัวทรัพย์สินถูกเปลี่ยน

นอกจากนี้ผลการสำรวจ ยังพบว่าเมื่อพูดถึงโรงรับจำนำแบรนด์ที่นึกถึงเป็นอันดับที่ 1 คือ โรงรับจำนำอีซีมันนี่ 49.8% อันดับที่ 2 โรงรับจำนำของรัฐ (สถานธนาณูเคราะห์) 22.4% อันดับที่ 3 คือ ร้านทองและโรงรับจำนำ Cash Express 8.2% อันดับที่ 4 สถานธนาณบาล 5.5% อันดับที่ 5 โรงรับจำนำสยาม 3.7% สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้แบรนด์โรงรับจำนำ อันดับที่ 1 ดอกเบี้ยถูก 63.8% อันดับที่ 2 ราคาเป็นธรรม มีมาตรฐาน 60.8% อันดับที่ 3 ความน่าเชื่อถือโดยรวม 41.1% อันดับที่ 4 เชื่อมั่นในการเก็บทรัพย์สินจำนำของลูกค้า 32.4% อันดับที่ 5 สถานที่สะอาดและทันสมัย 29.3% อันดับที่ 6 วัน เวลาเปิดทำการสอดคล้องกับลูกค้า 26.9% อันดับที่ 7 มีจำนวนสาขาครอบคลุม 19.3% อันดับที่ 8 สามารถรับจำนำทรัพย์สินได้หลากหลาย 15.4% อันดับที่ 10 มีทางเลือกในการขยายเวลาในการจำนำ 13.1%

(แหล่งข้อมูลจาก ศ.ปาริชาติ สถาปิตานนท์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการสำรวจพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน จาก สำนักข่าวอินโฟเควสท์ (IQ) ออนไลน์จาก <https://www.ryt9.com/s/iq03/3136857>)

ทั้งนี้ สรุปผลการสำรวจ พฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ ตลอดจนทัศนคติต่อตัวเลือกหรือสภาพคล่องทางการเงินของประชาชน สรุปได้ตามแผนภาพที่ 12

แผนภาพที่ 12 สรุปพฤติกรรม การรับรู้ การเลือกใช้บริการ การจัดการทางการเงินของประชาชน



แหล่งที่มา : งานสำรวจของคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2563

3) การพัฒนาการโรงรับจำนำ

“โรงรับจำนำ” หรือภาษาชาวบ้านอาจเรียกขานกัน “โรงตั้ง” เป็นสถานที่ที่ประชาชนจะเข้าไปใช้บริการก็ต่อเมื่อ “ร้อนเงิน” เงินซื้อตักกะทันหันและต้องรีบหาเงินมา “หมุนเวียน” ในชีวิตประจำวัน ประกอบสัมมาอาชีพ ทั้งนี้ โรงรับจำนำ ในส่วนที่เป็นโรงรับจำนำของภาครัฐ เกิดขึ้นในประเทศไทยมานาน 65 ปีแล้ว ตั้งแต่ปี 2498 สมัย ฯพณฯ จอมพล ป. พิบูลสงคราม ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย (ที่มา : สำนักงานธนานุเคราะห์)

ภาพจำ (Perception) ของโรงรับจำนำกลับออกไปทาง “ลบ” ในสายตาคนทั่วไป คือ ผู้มีฐานะยากจนขั้นแค้น ถึงแตก ๆ จะเข้าก็ต้องคอยหลบๆซ่อนๆผู้คนไม่ให้เห็น เมื่อเข้าไปภายในโรงรับจำนำจะเจอกับบรรยากาศทึม ๆ มีกรงเหล็กกั้นระหว่างผู้รับจำนำและผู้นำทรัพย์สินไปจำนำ เจอบริการไม่ดี พุดจากระโหึกโหกลาก ขำร้ายต้องการเงินก้อนหนึ่งไปใช้ กลับเจอการ “กดราคา” ทรัพย์สินต่ำ ดูหน้าเลือดไม่เห็นใจผู้เดือดร้อน จนผู้นำทรัพย์สินไปจำนำต้องอ่อนนวลลงจู้ หรือผู้จัดการร้านให้เพิ่มเงินอีกนิด ตลอดจนจำนำทรัพย์สินไว้ พอไถ่ถอนทรัพย์สิน กลับไม่อยู่ในสภาพเดิม เช่น ข้อทองคำหายไป ๆ

ปัจจุบันธุรกิจโรงรับจำนำ โดยเฉพาะโรงรับจำนำเอกชน มีการเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ใหม่ ทั้งในด้านกายภาพ กระบวนการรับจำนำ และรูปแบบทรัพย์สินจำนำ สรุปลได้ตามแผน ภาพที่ 13

แผนภาพที่ 13 เปรียบเทียบภาพลักษณ์เดิม และภาพลักษณ์ใหม่ธุรกิจรับจำนำ

ภาพลักษณ์เดิม



เดิม ตึกทึบ มีม่าน
ไม้ไผ่กัน เป็นที่พืง
ของ คน ยาก
สายตาผู้เดินเข้า
ไปแบบเชิงลบ

ภาพลักษณ์ใหม่



สถานที่โอ้อ่าคล้าย
กับเข้าไปใช้บริการ
ธนาคาร อยู่ในห้าง
ขนาดใหญ่ คน
ทั่วไป รวมทั้งคน
รวยที่ตกอับ เข้าไป
ใช้บริการ



ส่วนใหญ่จำนำ
ทองรูปพรรณ
และเครื่องใช้ใน
ครัวเรือน



มีความหลากหลาย
มากขึ้น รวมทั้ง
อุปกรณ์
อิเล็กทรอนิกส์ และ
สินค้าแบรนด์ต่างๆ



มีกระบวนการ
จำนำ ด้วย
Manual และ
Paper



มีการใช้ระบบงาน
และDigital
platform มากขึ้น

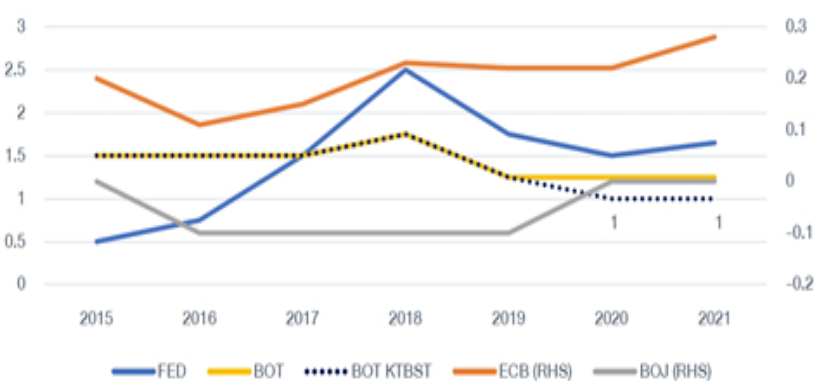
โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค ที่มีการนำเทคโนโลยีด้านดิจิทัล มาทำธุรกรรมทางการเงินเพิ่มขึ้น พฤติกรรมของประชาชนที่เดือร้อนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด ที่มีความต้องการแหล่งเงินทุนฉุกเฉินที่หลากหลาย โดยช่องทางทางการเงินที่ใช้ พบว่าโรงรับจำนำยังเป็นแหล่งที่พึ่งสำคัญแต่พฤติกรรมการใช้บริการที่เปลี่ยนไปขณะที่คู่แข่งมีการปรับภาพลักษณ์ใหม่ และการให้บริการจำนำโดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้มากขึ้น จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่สธค.ต้องมีการจัดการความเสี่ยง โดยการตลาดเชิงรุกให้มีการบริการรับจำนำโดยใช้ Digital Platform รวมทั้งปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้เกิดความประทับใจ จดจำ และผูกพัน ต่อสธค. มากขึ้น

1.3.5 อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้ม

ในปี 2563 เป็นปีที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและการเงินของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ซึ่งเกิดจากผลกระทบของการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั่วโลก ที่ส่งผลให้เศรษฐกิจมีการถดถอยเป็นอย่างมาก ทำให้มีความจำเป็นต้องมีการดำเนินนโยบายทางการเงินเพื่อเป็นการพยุงเศรษฐกิจอย่างทันทั่วทั้งที่ โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายถึง 3 ครั้งด้วยกัน ซึ่งส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยปรับลดจาก 1.25% ลงมาอยู่ที่ระดับ 0.5% ถือเป็นระดับที่ต่ำที่สุดเป็นประวัติการณ์ การปรับลดดอกเบี้ยนโยบายในช่วงปีที่ผ่านมา มีเป้าหมายหลักคือ ลดภาระดอกเบี้ยของลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบ และบรรเทาปัญหาสภาพคล่องในตลาดการเงิน เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อเศรษฐกิจไทยโดยรวม และได้ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากและดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์ปรับตัวลงให้สอดคล้องกับอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ลดลง เช่น อัตราดอกเบี้ยเงินฝากบุคคลธรรมดาได้ปรับตัวลงมาอยู่ที่ระดับต่ำสุดที่ 0.25% ในขณะที่อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ก็มีการปรับตัวลดลงต่อเนื่อง จากการปรับลดอัตราดอกเบี้ยนโยบาย และการลดเงินนำส่งกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน (FIDF) ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้ว ในปีนี้ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ได้มีการปรับลดอัตราดอกเบี้ย MLR เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการภาคธุรกิจลงกว่า 0.5-0.8%

สำหรับปี 2564 และแนวโน้มปี 2565 จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ที่ทั่วโลกเผชิญ และคาดว่าจะยังไม่คลี่คลายโดยเร็วจนกว่าจะมีการฉีดวัคซีน เพื่อป้องกันโรคได้ครอบคลุมประชากรได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นทุกประเทศต่างๆทั่วโลก ยังต้องคงนโยบายการคลังเพื่ออัดฉีดเม็ดเงินเข้าไปในตลาด และมีการกำหนดดอกเบี้ยให้ต่ำเพื่อเสริมสร้างคล่องในระบบ และช่วยในการเติมเม็ดเงินในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ จึงยังส่งผลให้ดอกเบี้ยในประเทศยังคงทรงตัวในระดับต่ำในปี 2565 ต่อไป ตามแผนภาพที่ 14

แผนภาพที่ 14 แนวโน้มอัตราดอกเบี้ย FED ECB และ BOT (กนง.)



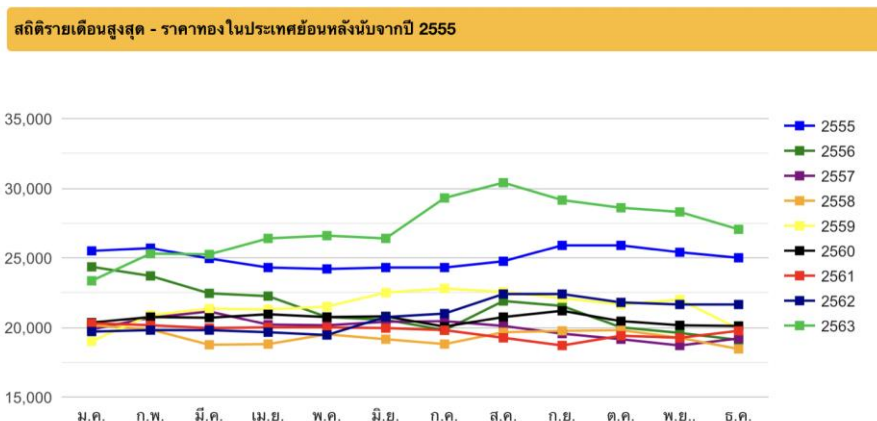
แหล่งที่มา: บล กรุงไทย จำกัด

ผลของอัตราดอกเบี้ยที่ทรงตัวในระดับต่ำ ส่งผลให้แหล่งเงินทุนที่เป็นภายนอกที่ สรค. ต้องกู้ยืมมาเพื่อใช้ดำเนินงาน มีต้นทุนที่ลดลง เป็นโอกาสที่จะทำให้สรค. มีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (Net Interest Margin : NIM) เพิ่มขึ้น จึงส่งผลให้ความเสี่ยงทางการเงินของสรค. ลดลง อย่างไรก็ตามหากสรค. ไม่มีการปรับโครงสร้างทางการเงินให้เหมาะสม เกิดเป็นความเสี่ยงทางด้าน Basic & Funding risk ขึ้น จนทำให้ไม่ได้ประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยในตลาดที่ทรงตัวในระดับต่ำ อาจส่งผลให้เกิด Intelligent risk ได้

1.3.6 สถานะราคาทองคำ

ในปี 2563 สถานะของราคาทองคำและโลหะมีค่า มีความผันผวนสูงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน กล่าวคือ ราคาทองคำ ณ ต้นปี อยู่ที่บาทละ 21,650 บาท และราคาขยับขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงกลางปี โดยในวันที่ 7 สิงหาคม 2563 เป็นราคาที่ทุบสถิติสูงสุดที่บาทละ 30,400 บาท และชะลอตัวลงแต่ยังทรงตัวในระดับสูงเป็นบาทละ 27,050 บาท ณ สิ้นปีบัญชี เป็นการเพิ่มขึ้นจากปี 2562 ถึงบาทละ 5,300 บาท ตามแผนภาพที่ 15

แผนภาพที่ 15 แสดงราคาทองคำ (บาท) ที่มีการซื้อขายในตลาด ในช่วง 8 ปี ที่ผ่านมา



สถิติรายเดือนต่ำสุด - ราคาทองในประเทศย้อนหลังนับจากปี 2555
(แหล่งข้อมูล : www.ราคาทองคำ.com)

ทั้งนี้สาเหตุปี 2563 ที่ผ่านมาราคาทองคำ ปรับตัวเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาวะความผันผวนของโลกมีผันผวนมากจากการแพร่ระบาดของ Covid-19 มีเหตุการณ์ทางด้านการเมืองโลก อีกหลายเหตุการณ์ ที่ส่งผลให้ราคาทองคำ เพิ่มขึ้น เช่น สงครามการค้า การผ่อนคลายมาตรการทางการเงินของธนาคารกลางชั้นนำ ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐที่อ่อนค่าอย่างรุนแรง มีการถือครองของกองทุน ETF เพิ่มขึ้น ฯลฯ

การคาดการณ์ราคาทองคำและโลหะมีค่าในปี 2564 และปี 2565 สถาบันและนักวิชาการ กูรูทางด้านทองคำ มีความคิดเห็นที่หลากหลาย ทั้งที่คาดว่าจะปรับตัวสูง มีแนวโน้มอ่อนตัวบาง และทรงตัว แต่โดยสรุปส่วนใหญ่ให้ความเห็นในทิศทางว่า “จะทรงตัวในระดับสูงต่อไป” โดยมีปัจจัยที่สนับสนุน ได้แก่ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ยังไม่เห็นสัญญาณจบสิ้น ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐมีทิศทางที่อ่อนค่าต่อไป การคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่ระดับต่ำ 0.00-0.25% รวมถึงการอัดฉีดสภาพคล่องเข้าระบบเศรษฐกิจผ่านการทำ QE ยังดำเนินการต่อเนื่องไปอีก ล้วนเป็นปัจจัยบวกต่อการลงทุนในทองคำให้

ทรงตัวในระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ สรุปผลการคาดการณ์ของสถาบันและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านราคาทองคำ ได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปความเห็นแนวโน้มราคาทองคำปี 2564 และปี 2565

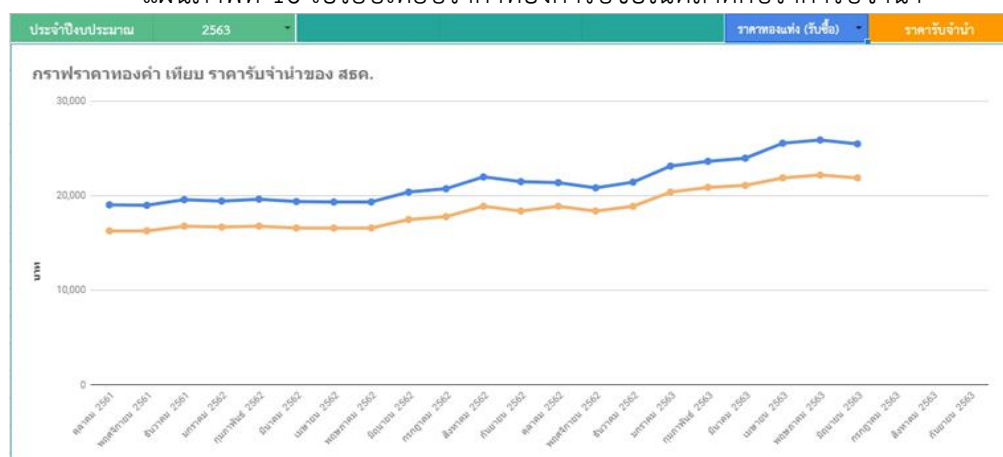
สถาบัน	ความเห็น
	ภาพรวมตลาดทองคำในปี 2564 ราคาทองคำในประเทศน่าจะปรับระดับขึ้นแตะ 30,000 บาท
 ฮั่วเซ่งเฮง HUA SENG HENG	ความน่าสนใจลงทุนทองคำปีนี้จะลดลง เมื่อ “โจ ไบเดน” เข้ามาเป็นประธานาธิบดีสหรัฐฯ จะทำให้สถานการณ์การค้า การเมืองมีการผ่อนคลาย มากกว่าในช่วงสมัยของประธานาธิบดี โดนัลด์ ทรัมป์ และทำที่ของกองทุนทองคำ SPDR Gold Trust ซึ่งเป็นกองทุนอิตาลีที่ลงทุนในทองคำที่ใหญ่ที่สุดในโลกอาจมีการเทขายทองคำที่สะสมออกมาในปีนี้ หลังจากปีที่ผ่านมา กองทุน SPDR Gold Trust เป็นผู้เข้าซื้อทองคำสุทธิช่วง 10 เดือนแรกของปี มากถึง 1,022 ตัน เทียบกับทั้งปี 2562 ทำให้ราคาทองคำจะเคลื่อนไหวอยู่ในกรอบใหญ่ที่ 1,750 - 2,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อออนซ์ ,
	สงครามการค้าระหว่างประเทศที่ลดความรุนแรงลง หลังสหรัฐฯ ได้ประธานาธิบดีคนใหม่ และเมื่อรวมกับเม็ดเงินจำนวนมากที่ต้องการสร้างผลตอบแทนระดับสูงผ่านตลาดหุ้น หากภาพรวมเศรษฐกิจโลกกลับมาฟื้นตัว ถือเป็นปัจจัยลบที่สำคัญและไม่ควรมองข้าม เพราะอาจทำให้ราคาทองคำปี 2564 ไตรระดับขึ้นไปไม่ถึงจุดผืนของใครหลายคน
	gold price target of \$US2,300 an ounce as the global economy returns to balance between positive news of potential vaccines for the COVID-19 virus and the still prevalent risks of further economic damage from more waves of the virus.
	also optimistic about the commodity's future. In their latest gold price prediction, see the metal rising to \$2,200 per ounce in three months and to \$2,400 per ounce in six to 12 months. “We lift the 2021E base case gold price forecast by \$300 per ounce, versus our early July update, to a record \$2,275 per ounce,” they added.
	then hike further to \$2,300 by early 2021. However, this valuation will likely mark a peak in the commodity's ral

สถาบัน	ความเห็น
	Jim Steel, chief precious metals analyst at HSBC, sees the commodity at \$1,965 per ounce in 2021: “We’re looking for strength in the early part of the year and maybe more moderation in the second part, but don’t forget that’s an average, which means that the market will likely stay at about \$2,000 for some time, and some time under \$1,900.”
	Carley Garner, founder of the commodity brokerage firm DeCarley Trading said that there are a lot of mixed technical signals in gold and silver, but ultimately she is bearish the precious metals as too many investors are discounting the U.S. dollar strength. So Gold price could drop to \$1,500 in 2021

เนื่องจากการใช้ทองคำเป็นทรัพย์สินหลักประกันจำนำในสัดส่วนที่สูง ประกอบกับความผันผวนของราคาทองที่เกิดขึ้น ทำให้สธค.จำเป็นต้องมีการบริหารความเสี่ยงราคาทองคำ โดยที่ผ่านมาได้ มีมาตรการดังนี้

1. ใช้การติดตามสถานะราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวัน โดยนำราคาอ้างอิงจากสมาคมค้าทองคำ มากำหนดราคาทองที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการรับจำนำให้แก่สาขาของสธค. ทั่วประเทศเป็นประจำทุกวันทำการ
2. มีการกำหนดเกณฑ์หลักประกันต่อมูลค่าจำนำ (Loan to Value: LTV) ของมูลค่าทองคำ ให้มีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 90 ของราคาทองตามราคาตลาด เพื่อให้มีกันชนรองรับความเสี่ยง (Risk buffer) ที่ราคาทองจะตกต่ำจนมีผลทำให้ผู้จำนำไม่มาไถ่คืน และที่ผ่านมา ราคาจำนำ มีส่วนต่างอยู่ในระดับที่ชดเชยความเสี่ยงจากความผันผวนได้ในระดับหนึ่งตามแผนภาพที่ 16

แผนภาพที่ 16 เปรียบเทียบราคาทองคำรับซื้อในตลาดกับราคารับจำนำ



3. ระเบียบการรับจำนำที่ออกตามพรบ. โรงรับจำนำ ฯ กำหนดให้ทองคำที่ไม่ไถ่คืนภายใน 4 เดือน 30 วัน หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาในสัญญาจำนำ ให้ทรัพย์สินดังกล่าวตกเป็นของสธค. และสธค.สามารถนำไปขายทอดตลาดได้ และเนื่องจากทองคำเป็นทรัพย์สินที่ซื้อขายคล่องในตลาด ประกอบกับนโยบายของสธค. ไม่มีนโยบายการลงทุนและเก็งกำไรจากราคาทองคำ จึงใช้เวลาในการดำเนินการขายทอดตลาดเฉลี่ยไม่เกิน 60 วันนับตั้งแต่ทองคำหลุดจำนำ

4. มีการใช้การกันสำรองหนี้สงสัยจะสูญของการรับจำนำ และการบันทึกการด้อยค่า และผลการขาดทุนจากการขายทองคำของทองคำที่อยู่ระหว่างการถือครองเพื่อการขายทอดตลาดตามนโยบายและมาตรฐานบัญชีฉบับที่ 8 และ 36

โดยสรุป แม้ว่าสธค. จะมีมาตรการและเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยงจากความผันผวนราคาทองคำได้ดีในระดับหนึ่งก็ตาม แต่ราคาทองคำในปี 2564 -2565 จะทรงตัวในระดับสูงต่อเนื่องจากปี 2563 และบางช่วงจะมีความผันผวนของราคาที่สูงมาก ขณะที่พอร์ตการรับจำนำโดยใช้ทองคำเป็นหลักทรัพย์ประกันการจำนำ มีมูลค่ามากกว่าร้อยละ 97 ของพอร์ตรวม จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านราคาหลักทรัพย์ (Pricing risk) ดังนั้นในสธค.ควรต้องมีการติดตามสถานการณ์ราคาทองคำอย่างใกล้ชิด มีการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำใช้ในการจัดการความเสี่ยงและแสวงหาโอกาสธุรกิจจากความผันผวนราคาทองคำ การจัดตั้งศูนย์พยากรณ์ราคาทองคำและระบบแจ้งเตือนที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนช่วยให้มีประสิทธิภาพลดความเสี่ยงในธุรกิจจำนำได้

1.3.7 สถานการณ์แข่งขัน

ธุรกิจการรับจำนำ มีแนวโน้มแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยมีผู้เล่นทั้งที่เป็นผู้เล่นเดิม คือ สถานธนาอนุเคราะห์ (สธค.) ซึ่งเป็นโรงรับจำนำของรัฐ สถานธนาอนุบาล ซึ่งเป็นโรงรับจำนำของกรุงเทพมหานคร และองค์กรปกครองท้องถิ่น (กรณีไม่ได้มีสถานที่ตั้งในเขต กทม.) โรงรับจำนำเอกชน ร้านทอง และบริษัทลิสซิ่ง/เช่าซื้อ และบรรดาสถาบันการเงินที่เป็นประเภท Nonbank ต่างๆ ทั้งนี้การเปรียบเทียบการแข่งขัน มีทั้งด้านกายภาพ การให้บริการ ราคาจำนำ รวมทั้งประสิทธิภาพทางการเงินสรุปได้ ดังนี้

1) การเปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอการให้บริการจำนำแก่ลูกค้า

สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปผลการเปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอบริการรับจำนำ

รายการ	สถานธนาอนุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนาอนุบาล	โรงรับจำนำเอกชน (อีซี ๗)	CASH MAX(ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
อัตราดอกเบี้ยการรับจำนำ	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คืดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-10,000 บาทคืดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 ต่อเดือน 1.3 เงินต้น 10,001-20,000 บาท คืดดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.4 เงินต้น 20,001-100,000 คืดดอกเบี้ยร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คืดดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-15,000 บาท คืดดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.3 เงินต้นเกิน 15,000 บาท 1) เงินต้น 2,000 บาทแรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน
การประเมินราคาทรัพย์สินจำนำ	- อัตราการรับจำนำประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณ รับจำนำไม่เกิน ร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาด แต่ไม่เกิน 22,500 ทองคำ 96.5% รับจำนำ 22,500 บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 22,000 บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ รับจำนำทองรูปพรรณในท้องตลาด ไม่เกิน 24,000 บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ไม่เกิน 25,700 บาท	- อัตราการรับจำนำประเภททอง นาก เงิน รูปพรรณ ร้านเล็กทองคำ 96.5% รับจำนำ 25,000 บาท

รายการ	สถานธนานุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจำนำเอกชน (อีชี ๑)	CASH MAX(เงินเกล้า)	MONEY Cafe
	ทองคำ 99.99% รับจำนำ 23,500 บาท		ทองคำ 96.5% รับจำนำ 23,000 บาท ทองคำแท่ง 99.99% รับจำนำ 23,500 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับจำนำ 24,500 บาท		ร้านใหญ่ ทองคำ 96.5% รับจำนำ 25,200 บาท ทองคำแท่ง 96.5% รับจำนำ 25,500 บาท ทองคำแท่ง 99.99 % รับ จำนำ 26,500 บาท
ระยะเวลา ในการ ให้ บริการ	- ทองคำรูปพรรณ 2-3 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 4-5 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที - นาฬิกา 5-6 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 4-5 นาที - เพชรรูปพรรณ 10 นาที - นาฬิกา 10 นาที	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที - นาฬิกา 5 นาที	- ทองคำ รูปพรรณ 3-4 นาที - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที
จำนวน พนักงาน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 6-8 คน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 8 คน	ประมาณ 10 คน

2) รูปแบบของตัวจำนำของสธค. และโรงรับจำนำคู่แข่ง ตามแผนภาพที่ 17
แผนภาพที่ 17 รูปแบบของตัวจำนำของสธค. และโรงรับจำนำคู่แข่ง



3) การเปรียบเทียบมิติ อัตราดอกเบี้ย การประเมินราคา ความรวดเร็ว และจำนวน
พนักงาน สรุป ได้ตามตารางที่ 3

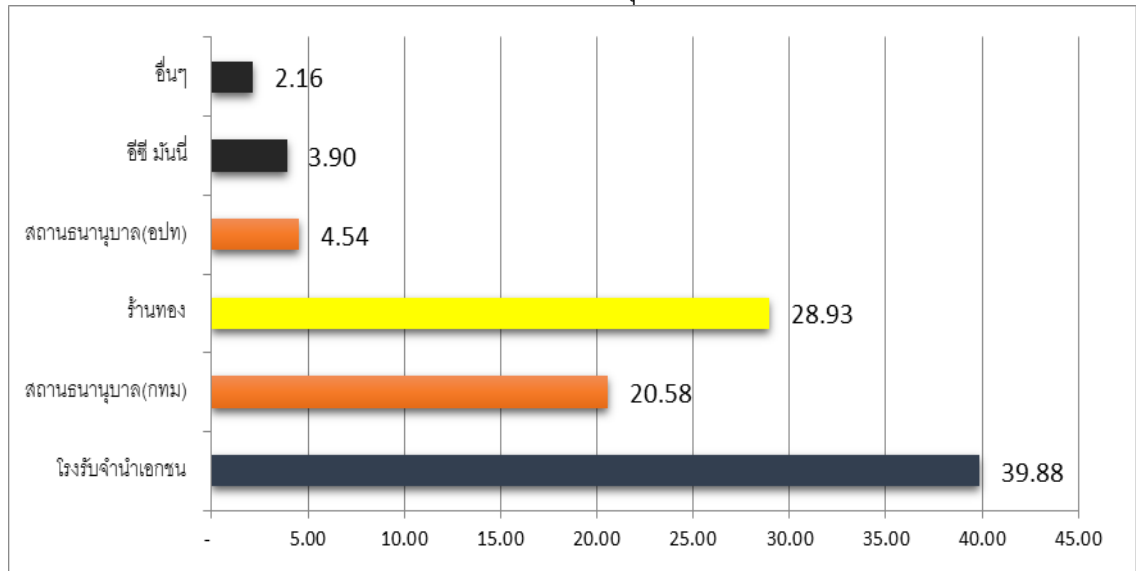
ตารางที่ 3 เปรียบเทียบ มิติ อัตราดอกเบี้ย การประเมินราคา ความรวดเร็ว และพนักงานบริการ

ด้านอัตราดอกเบี้ย (ต่ำไปสูง)	ด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน (สูงไปต่ำ)	ความรวดเร็วในการให้บริการ	จำนวนพนักงานที่ ให้บริการ
1. สธค.	1. Money Café	1. สธค.	1. สธค.
2. สถานธนานุบาล (กทม.)	2. Cash max	2. Cash Max	2. สถานธนานุบาล
3. Cash max	3. Easy money	3. สถานธนานุบาล	3. Cash Max
4. Easy money	4. สธค.	4. Money Café	4. Easy money
5. Money Café	5. สถานธนานุบาล	5. Easy Money	5. Money café

แหล่งข้อมูล : <https://www.marketeeronline.co.th>

4) การเลือกใช้บริการ จากการสำรวจไม่เป็นทางการพบว่า ลูกค้าในเขต กทม. ผู้ใช้บริการรับจำนำในสัดส่วนสูงสุด อย่างไรก็ตามหากไม่ใช้บริการที่ สธค. พบว่า จะเลือกใช้บริการที่โรงรับจำนำเอกชน แทนมีสัดส่วนสูงสุด รองลงมา คือที่ร้านทอง ที่สถานธนาณูบาล (ของกทม.) ที่สถานธนาณูบาล (ขององค์การปกครองท้องถิ่น) และที่อู่ซีมันนี ตามแผนภาพที่ 18

แผนภาพที่ 18 แสดงการใช้บริการทางการเงินฉุกเฉิน หากไม่ไปใช้บริการที่ สธค.



5) ความสามารถในการดำเนินงาน มิติทางการเงิน ตามตารางที่ 4

ตามตารางที่ 4 เปรียบเทียบความสามารถในการดำเนินงาน มิติทางการเงินกับคู่แข่ง

รายการ	หน่วย	สธค.	โรงรับจำนำกทม.	Easy Money***	โรงรับจำนำ เชียงใหม่***
ปริมาณจำนำเฉลี่ยลูกค้าต่อราย	บาท	0.0150	0.0152	0.0152	0.0129
ดอกเบี้ยรับจำนำเฉลี่ย	ร้อยละ	3.27	4.02	4.62	9.11
รายได้จากการขายทรัพย์สินต่อรายได้รวม	ร้อยละ	0.88	0.81	1.15	2.28
รายได้อื่นต่อรายได้รวม	ร้อยละ	0.02	0.32	NA	NA
รายได้รวมต่อปริมาณการรับจำนำ	ร้อยละ	4.16	5.15	5.77	11.39
ต้นทุนทางการเงินกู้ยืมเงิน	ร้อยละ	0.89	1.35	3.50	4.45
กำไรขั้นต้น	ร้อยละ	3.27	3.80	2.27	6.94
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ร้อยละ	1.17	0.64	1.01	1.06
กำไรสุทธิ	ร้อยละ	2.11	3.16	1.26	5.88
ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์	ร้อยละ	6.65	4.73	0.32	2.64
ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	10.86	5.14	11.51	17.57
สัดส่วนกำไรต่อส่วนของทุน(D/E ratio)	ร้อยละ	0.63	0.09	35.09	5.67
เงินปันผลต่อหุ้น	บาท	3.80	NA	NA	NA

หมายเหตุ :

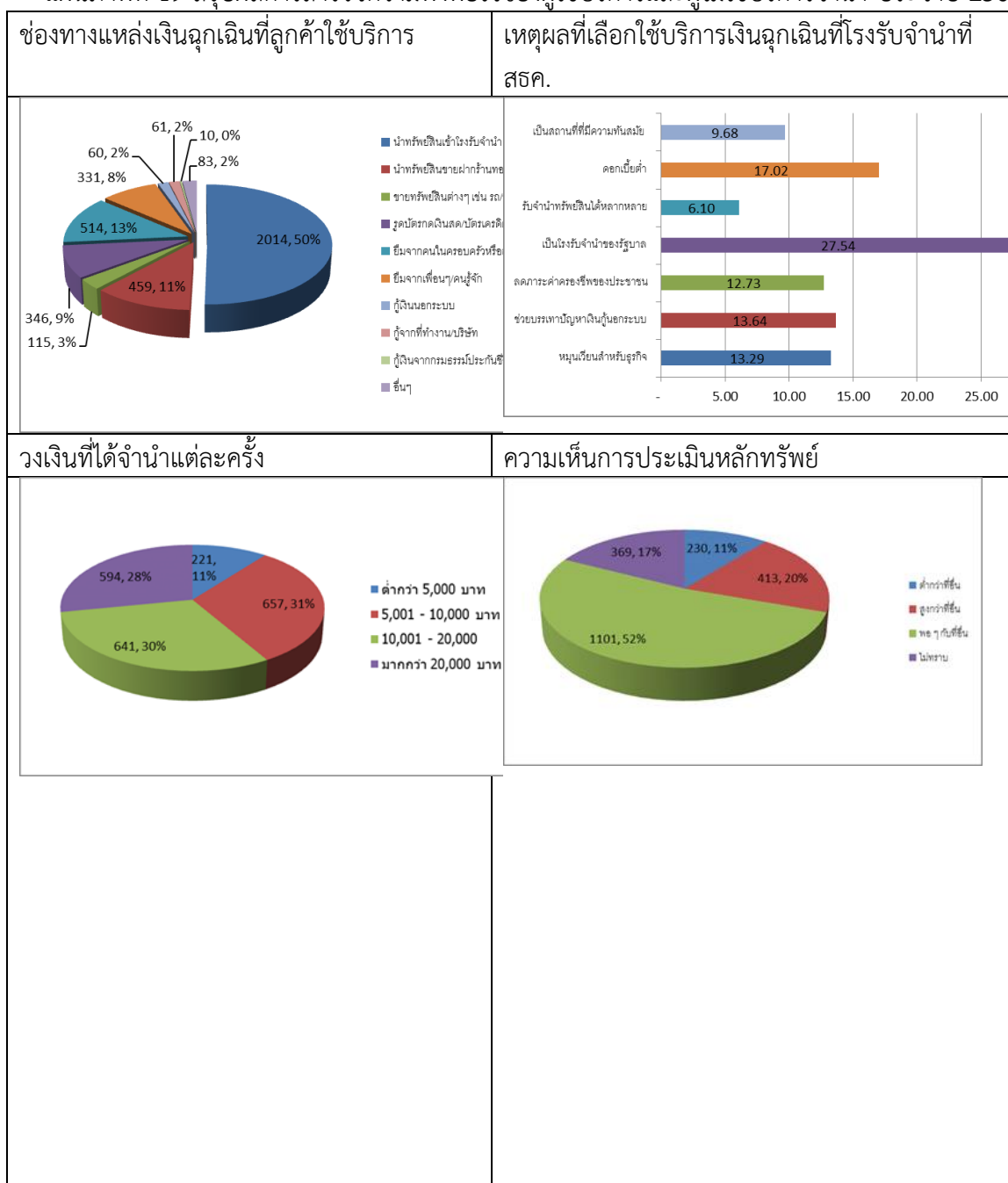
1. ข้อมูลของ สธค. จากงบการเงิน ปี 63
2. ข้อมูลโรงรับจำนำกทม. จากงบการเงินปี 62 (Adjusted)
3. ข้อมูลของ Easy money และโรงรับจำนำ เชียงใหม่ จาก www.creden.co/business.../

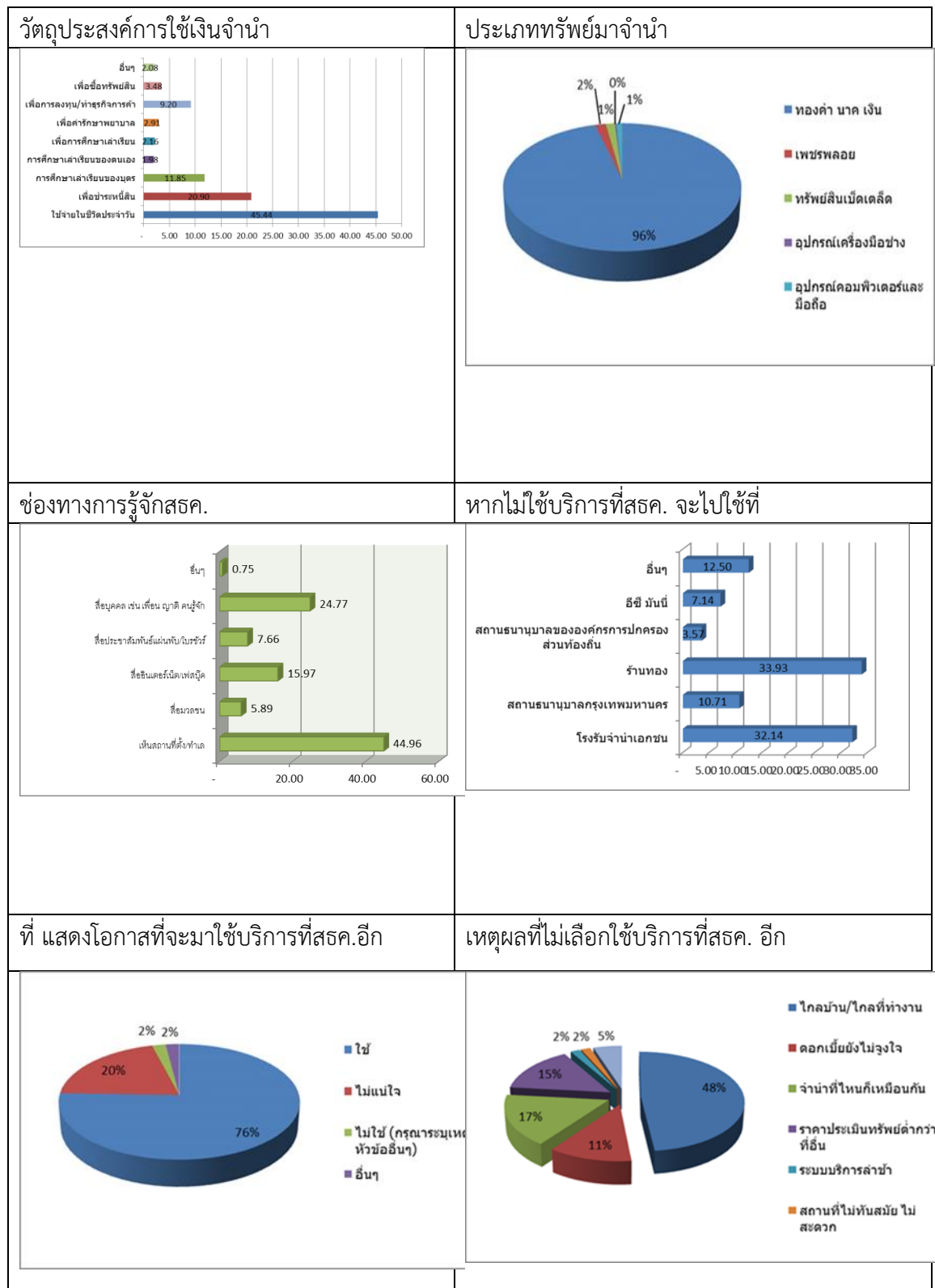
สรุป สรค. เผชิญกับความเสี่ยงด้านการแข่งขัน เพิ่มขึ้น ขณะที่สรค. มีข้อจำกัดของความเป็นรัฐวิสาหกิจ ความยืดหยุ่นในการปรับตัวที่ต่ำกว่าภาคเอกชน ข้อจำกัดของพรบ. โรงรับจำนำที่ไม่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ที่หากไม่มีมาตรการเชิงรุกมากกว่าปัจจุบัน สรค. อาจเสียความเป็นผู้นำตลาดการรับจำนำและส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับคู่แข่งได้

1.3.8 ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของสรค.

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และไม่ใช้บริการ จำแนกตามเหตุผลในการเลือกใช้บริการ ความถี่ในการใช้บริการ ปริมาณการรับจำนำต่อครั้ง ช่วงเวลาที่มาใช้บริการ ประเภททรัพย์สิน ลักษณะการไถ่ถอน ความเห็นของผู้ประมุขทรัพย์ และช่องทางที่ทำความรู้จักกับสรค. สามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 19

แผนภาพที่ 19 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้ไม่ใช้บริการจำนำ ประจำปี 2563





สรุป ลูกคําผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสธค. มีพฤติกรรมที่ใช้บริการเปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในการบริการในระดับดี ก็ตาม แต่มีจุดที่สธค. ควรมีมาตรการจัดการความเสี่ยงโดยเฉพาะ การทำการตลาดเชิงรุก การส่งเสริมการขาย การปรับปรุงสถานที่ และภาพลักษณ์ เป็นต้น

1.3.9 การจัดการธรรมาภิบาล และความโปร่งใสการเปิดเผยข้อมูล

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปปท.) ได้ประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ปี 2563 ได้มีส่วนงานภาครัฐจำนวน 8,305 ส่วนงาน ได้เข้าร่วมประเมินจำนวน 8,305 ส่วนงาน ได้เข้าร่วมประเมิน พบว่า ภาพรวมของส่วนงานได้คะแนนเฉลี่ยที่ร้อยละ 67.9 อยู่ในระดับพอใช้ (C) ในส่วนของภาพรัฐวิสาหกิจ จำนวน 55 แห่ง ได้คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 85.6 ซึ่งมีคะแนนลดลงเล็กน้อยจากปี 2562 ที่ได้คะแนนร้อยละ 86.3 ตามแผนภาพที่ 20

แผนภาพที่ 20 แสดงคะแนนแต่หมวดของการประเมิน ITA รัฐวิสาหกิจในภาพรวม ในปี 2563



แหล่งข้อมูล: ปปท. ออนไลน์จาก <https://www.pacc.go.th/index.php/>

ในส่วนของรัฐวิสาหกิจ ทางสคร.ได้กำหนดให้ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล เป็นหมวดหนึ่งในเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ทั้งนี้สคร. ได้กำหนดเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจในรายงานประจำปีทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ มีการประกวดด้านความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการเปิดเผยข้อมูลดีเด่นมอบให้รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดี โดยมีเกณฑ์สำคัญในการตัดสินการประกวดคือ รัฐวิสาหกิจต้องมีการเปิดเผยข้อมูลที่นำไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดีการต่อต้านการทุจริต (Anti – Corruption) และการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Development) ในอนาคต รัฐวิสาหกิจดังกล่าวจึงต้องมีนโยบายแนวปฏิบัติผู้ดูแลรับผิดชอบ และระบบการรายงานและเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน และได้มาตรฐานตามกรอบหลักการที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สำหรับปีบัญชี 2563 มีรัฐวิสาหกิจที่ดีเด่น ได้แก่ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารออมสิน และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.)

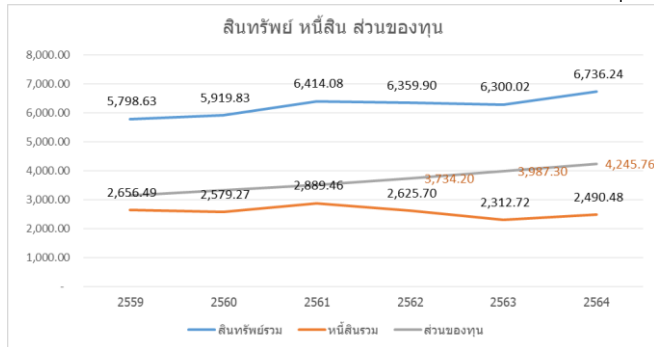
ในส่วนของสคร. แม้ว่าอาจจะไม่ได้รับการคัดเลือกเป็นหน่วยงานที่มีความโปร่งใสในการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูลดีเด่นก็ตาม แต่มีการพัฒนาการที่ดี เห็นได้จากคะแนนในหมวดย่อยการเปิดเผยข้อมูล ในหมวดการประเมินหมวดการกำกับดูแลที่ดีในปีงบประมาณ 2563 ได้คะแนนสูงกว่าหมวดย่อยอื่นๆ เนื่องจากสคร. มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และ Website ขององค์กรครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่ยังไม่สมบูรณ์ได้แก่ มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านรายงานประจำปี และ Website ขององค์กร

ครบถ้วนเป็นส่วนใหญ่ แต่ที่ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์ได้แก่ ขาดการจัดให้มีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางCG แก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ รวมทั้งองค์ประกอบการรายงานทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน ยังไม่ครบถ้วน จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

1.4 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน

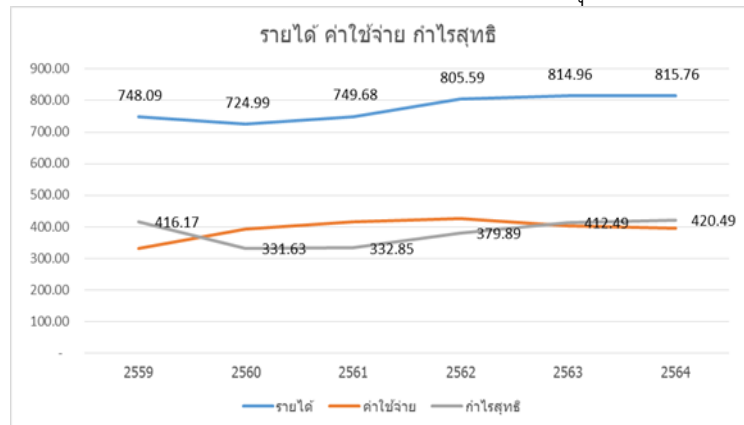
1.4.1 ฐานะทางการเงินที่สำคัญ

แผนภาพที่ 21 แสดงสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

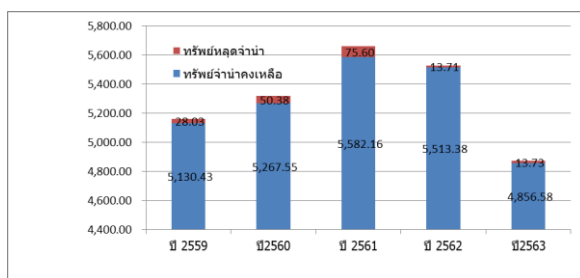


ในปี 2564 สรค. มีสินทรัพย์จำนวน 6,736.24 ล้านบาท มีหนี้สินจำนวน 2,490.48 ล้านบาท มีส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 4,245.76 ล้านบาท โดยมีการเติบโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อยกล่าวคือสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นที่ร้อยละ 2.69 , 1.04 และ 5.85 ตามลำดับ ตามแผนภาพที่ 21

แผนภาพที่ 22 แสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย และกำไรสุทธิ



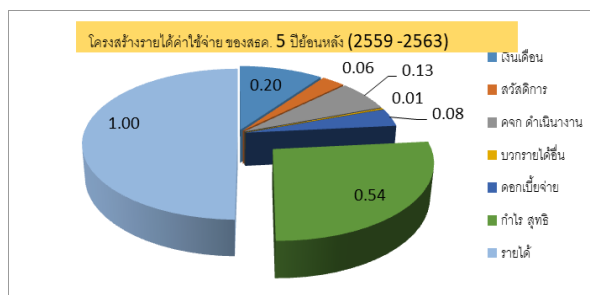
ในส่วนของผู้งบกำไร ขาดทุน พบว่าในปี 2564 มีรายได้รวม 815.76 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายรวม 395.27 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิจำนวน 420.49 ล้านบาท โดยมีการเติบโตเพิ่มขึ้นเล็กน้อยกล่าวคือ รายได้ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และกำไรสุทธิที่ร้อยละ 1.51 3.18 และ 1.70 ตามลำดับ ตามแผน รูปที่ 22



แผนภาพที่ 23 แสดงปริมาณรับจํานา และทรัพย ทรัพย

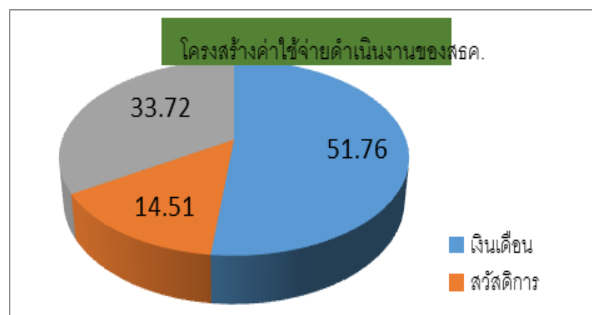
ในส่วนของผู้ปริมาณธุรกิจจํานา พบว่าในปี 2563 มีมูลค่าที่รับจํานาเฉลี่ยจํานวน ล้านบาท มีมูลค่า 4,856 ล้านบาท และมีทรัพยที่หลุดจํานา 13.73 ล้านบาท โดยตลอดช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ปริมาณธุรกิจจํานา ทั้งในส่วนของการรับจํานา และทรัพยที่หลุดจํานา มีมูลค่าลดลงเล็กน้อยตามแผนภาพที่ 23

ในส่วนความสามารถในการสร้างรายได้ พบว่า รายได้ทุก 1 บาท สรค. จะมีค่าใช้จ่ายดำเนินงานจำนวน 0.13 บาท เป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร 0.26 บาท ด้านเงินทุน 0.08 บาท และมีรายได้อื่น ประมาณ 0.01 บาท คงเหลือเป็นกำไรสุทธิ ประมาณ 0.54 บาท ตามแผนภาพที่ 24



แผนภาพที่ 24 แสดงโครงสร้างทางการเงินของสรค.

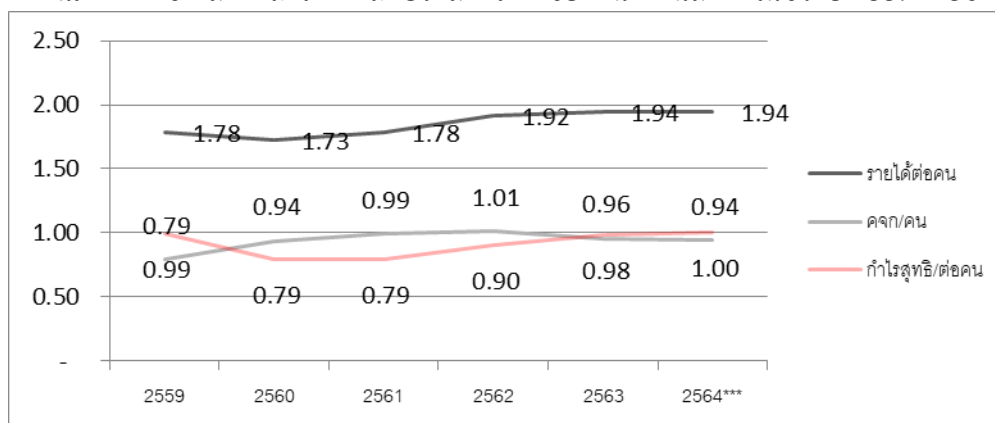
แผนภาพที่ 25 แสดงโครงสร้างค่าใช้จ่าย



และหากพิจารณาโครงสร้างค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสรค. ในปี 2563 พบว่า เป็นค่าใช้จ่ายหมวดเงินเดือน ร้อยละ 51.76 เป็นสวัสดิการของพนักงานร้อยละ 14.51 ที่เหลือเป็นค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยจ่ายจากการกู้ยืมสถาบันการเงินมาดำเนินงาน ร้อยละ 33.72 ตามแผนภาพที่ 25

หากวิเคราะห์เชิงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของพนักงาน พบว่าค่าใช้จ่ายต่อพนักงานระหว่างปีบัญชี 2559 – 2564 มีแนวโน้มทรงตัว ขณะที่รายได้ และกำไรต่อพนักงาน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ตามแผนภาพที่ 26

แผนภาพที่ 26 แสดงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพของพนักงานสรค. ในช่วงปี 2559 -2564



หมายเหตุ : หน่วย ล้านบาท และสำหรับปี 2564 ประเมินการโดยใช้เป้าหมายทางการเงินของสรค.

จากผลการประเมินรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ 2563 ทางกระทรวงการคลัง โดย สคร. ในฐานะผู้ดูแลกำกับสรค. ได้มีข้อสังเกต การดำเนินงานในส่วนของการดำเนินงานในภาพรวมดังนี้

1) จากการประมาณการตามแผนงานของสรค. ในปี 2564 ที่มีการประมาณการรายได้จากการดอกเบี้ยที่ลดลงร้อยละ 4.24 รวมทั้งมีแนวโน้มที่ Spread ที่ปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่องจากการประมาณการเติบโตของกำไรในอนาคต มีแนวโน้มถดถอยจนติดลบร้อยละ 8 ในปี 2564

2) ด้านบริหารจัดการอัตรากำลัง ขาดการวิเคราะห์ถึงความต้องการอัตรากำลังที่แท้จริง กรณีนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

โดยสรุป แม้ว่าสธค. จะมีผลประกอบการที่มีกำไร สามารถส่งกำไรเข้าแผ่นดินได้ตามเป้าหมาย และสะสมทุนอย่างต่อเนื่อง จนมีสถานะของเงินทุนที่แข็งแกร่ง สามารถรองรับความเสี่ยงด้านทุนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ระดับหนึ่งก็ตาม แต่ปัจจุบันสธค. กำลังเผชิญกับการเติบโตที่ลดลง มีแนวโน้ม Spread ลดลง มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ส่งผลให้อัตราความสามารถในการทำกำไรลดลง จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญ ที่จะต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยง

1.4.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

สธค. มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (competency) และบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทของ สธค. และการพัฒนาทักษะและศักยภาพ เพื่อให้บุคลากรสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในหน้าที่ของตนเองและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับ โดยแบ่งสมรรถนะของบุคลากรออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการบริหารจัดการ และสมรรถนะตำแหน่งงาน สำหรับแผนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การพัฒนาระบบสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่ต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและพันธกิจขององค์กร 2) การวิเคราะห์สมรรถนะ ของบุคลากร 3) เสนอแนะแนวทางและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

1) การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังส่วนขาด

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนขาดของ สธค. ปรากฏว่าบุคลากรมีสัดส่วนของผู้สูงอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2567) จะมีผู้เกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจำนวนถึง 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 โดยในปี 2563 จะมีผู้เกษียณรวม 15 คน จำเป็นที่สธค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง จะพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังตามหลักเกณฑ์ฯ และการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล อีกทั้งจะพิจารณาใช้ผู้ให้บริการภายนอกเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

2) การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังส่วนเกิน

จากการวิเคราะห์อัตรากำลังส่วนเกินของสธค. เนื่องจากในปัจจุบันสธค. พัฒนานวัตกรรมด้านการบริการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้ลักษณะของการปฏิบัติงานบางตำแหน่งงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ จึงส่งผลให้ในอนาคตจะเกิดอัตรากำลังส่วนเกิน ซึ่งสธค. จะดำเนินการทบทวนวิเคราะห์ สัดส่วนอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์การบริหารบุคลากรของ สธค. ดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ สธค. ยังมีส่วนต่างในการจัดการอุปสงค์และอุปทาน (Demand & Supply HCM & HRD) จำเป็นต้องมีการเร่งทบทวนให้สอดคล้องกับโครงสร้างบุคลากร ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม เทคโนโลยี และพฤติกรรมของลูกค้าจำนำผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลง

จากการประเมินโดยสถาบันภายนอก พบหลายประเด็นสำคัญที่เป็นจุดบอด(Pain point) สำหรับการบริหารงานบุคลากรของสธค.ที่สำคัญได้แก่

1. นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR ขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดกลยุทธ์ด้าน HR ที่จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

2. การสรรหาและการจัดการอัตราากำลัง พบว่า การดำเนินงานด้านการสรรหาและการจัดการอัตรากำลังยังไม่มีเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญ ขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือการศึกษาเวลาทำงานให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการงานที่สำคัญ

3. การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า ขาดการทบทวนค่าจ้างให้เป็นปัจจุบัน และขาดความเป็นรูปธรรมในการนำค่าจ้างมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ

4. การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน (KPIs cascading) และกำหนด KPIs ระดับบุคคล ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้ ขาดการทบทวนมาตรวัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงาน

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า ขาดการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร รวมถึง ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนและเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

6. ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ขาดการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ ควรมีการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันองค์กร

7. หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขาดการทบทวนรูปแบบการสื่อสารโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น

8. ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญและขาดข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน

9. ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม พบว่า ขาดการทบทวนแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ให้มีระยะยาวขึ้น ควรสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มขึ้น

10. การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ควรมีการเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การมีจุดบอดต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นความท้าทายที่ต้องก้าวผ่าน และเป็นความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์และด้านปฏิบัติงานที่สำคัญ ที่ต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยง

1.4.3 ระบบงานและกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาภายนอก ได้มีการประเมินระบบงานและกระบวนการที่สนับสนุนในช่วงกลางปี 2563 พบว่า

1) สถานภาพด้านฮาร์ดแวร์ พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสำนักงานใหญ่ และ สาขาต่างๆ ทั่วประเทศ มีจำนวนกว่า 200 เครื่อง เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้งานสนับสนุนงานทั่วไป และใช้สำหรับงานระบบสารสนเทศของทางสำนักฯ ในปัจจุบันสถานภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ถือว่า

ประสิทธิภาพเพียงพอและมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน แต่ระบบปฏิบัติการมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรของเครื่องมากขึ้น เช่น ต้องการหน่วยความจำมากขึ้น ต้องการความเร็วในการประมวลผลมากขึ้น จึงมีโอกาสส่งผลให้การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์มีความล่าช้าและเกิดปัญหากับการทำงานภายหลังได้ ถ้าหากมีการปรับเปลี่ยนการใช้งานแอปพลิเคชัน โดยแอปพลิเคชันมีการพัฒนาที่สูงขึ้น คณะผู้จัดขอเสนอแนะให้มีการอัปเดตเครื่อง โดยเฉพาะหน่วยความจำควรมีขนาดขั้นต่ำที่ 8 GB บนระบบปฏิบัติการ Window 10

ในส่วนของเครื่องแม่ข่าย (Server) เป็นส่วนที่ใช้ในการให้บริการ ประกอบด้วยการให้บริการผู้ขอใช้บริการ (ลูกค้า) และให้บริการพนักงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ ในการเข้าใช้ระบบสารสนเทศต่างๆ โดยเครื่องแม่ข่ายที่ให้บริการรับจํานําจะติดตั้งอยู่ที่เครื่อง Virtualization ส่วนเครื่องแม่ข่ายที่ให้บริการระบบอื่นๆ มีจำนวน 14 เครื่อง มีการใช้เทคโนโลยี Virtualization ในส่วนของการให้บริการประโยชน์ที่ได้ จะเป็นการใช้งานทรัพยากรเครื่องที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างเครื่องแม่ข่ายเสมือน (Virtual Private Server) จำนวน 20 เครื่อง ในปัจจุบันการใช้งานเครื่องแม่ข่ายถือว่ามีความเหมาะสม ยังคงมีทรัพยากรเพียงพอที่จะเพิ่มเติมในอนาคต แต่มีประเด็นที่ควรระวัง ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ ไปเป็นแบบออนไลน์ ข้อมูลระบบสารสนเทศจะเป็นแบบรวมศูนย์ อาจจะต้องทำการประเมินสถานภาพของเครื่องแม่ข่ายอีกครั้ง

อุปกรณ์อื่นๆ ที่ใช้ในการสนับสนุนกิจการหลักของสำนักงานฯ เช่น เครื่องพิมพ์เลเซอร์แบบออนไลน์ เพื่อออกเอกสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เครื่องอ่านบัตรประชาชน (Smart card reader) เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และเครื่องชั่งน้ำหนักทรัพย์สิน ทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้น ถือว่ามีสถานภาพในการใช้งานที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อรูปแบบการทำงานของสำนักงานฯ

2) วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานระบบเครือข่าย พบว่าระบบเครือข่ายของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปัจจุบันใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่างๆ ของสำนักงานฯ ระบบที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานได้แก่ ระบบขายทรัพย์สิน, ระบบบัญชี และระบบรับจํานํา คุณลักษณะของระบบเครือข่ายปัจจุบัน สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

- ความพร้อมใช้งาน (availability) ระบบการใช้งานบางระบบ มีความพร้อมในการเข้าใช้งานได้ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าระบบเครือข่ายภายใน (MPLS) จะไม่สามารถใช้งานได้
- รองรับสาขาย่อยที่เพิ่มขึ้น (scalability) เนื่องจากในแต่ละปีมีสาขาย่อยเพิ่มขึ้นประมาณ 2 สาขา ณ ปัจจุบัน อัตราส่วนปริมาณการใช้งานสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 55 Mbps หรือมีการใช้งานสูงถึง 78.5% ดังนั้น ระบบเครือข่ายยังพอที่จะรองรับการเพิ่มขึ้นของสาขาย่อยได้อีกเล็กน้อย ควรพิจารณาถึงแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถของ link
- เรื่องความเป็นส่วนตัว (data privacy) พบว่ามีข้อมูลบางส่วน มีโอกาสที่จะถูกเปิดเผย เช่น ข้อมูลของผู้ใช้บริการ ข้อมูลระบบกล้องวงจรปิด เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวสามารถเข้าถึงได้จากเครือข่ายสาธารณะ (อินเทอร์เน็ต)
- กำหนดนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัย การจัดการการเข้าถึง/เปลี่ยนแปลง-ข้อมูล ของผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing) ยังไม่ครอบคลุมตามการจัดการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้าน IT ตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013
- เรื่องความมั่นคงปลอดภัย (Security) พบว่าระบบเครือข่ายปัจจุบันมีความเสี่ยงสูงที่จะถูกโจมตี เนื่องจากมีช่องทางติดต่อสื่อสารกับระบบเครือข่ายสาธารณะ (อินเทอร์เน็ต) ค่อนข้างมาก และยัง

ไม่ได้มีการป้องกัน ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย พบว่า ระบบเครือข่ายภายในแบบใช้สายสัญญาณที่สำนักงานใหญ่ อัตราการรับส่งข้อมูลของอุปกรณ์เครือข่ายส่วนใหญ่ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมีความสามารถในการรับส่งข้อมูลได้ในระดับ 1Gbps อีกทั้งยังมีการทำ Link Aggregation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งาน การเชื่อมต่อเครือข่ายระหว่างอาคาร ใช้สายสัญญาณที่เป็นแบบ Fiber optic (Single mode) จึงสามารถรองรับการรับส่งข้อมูลภายในที่ปริมาณมากๆ ได้

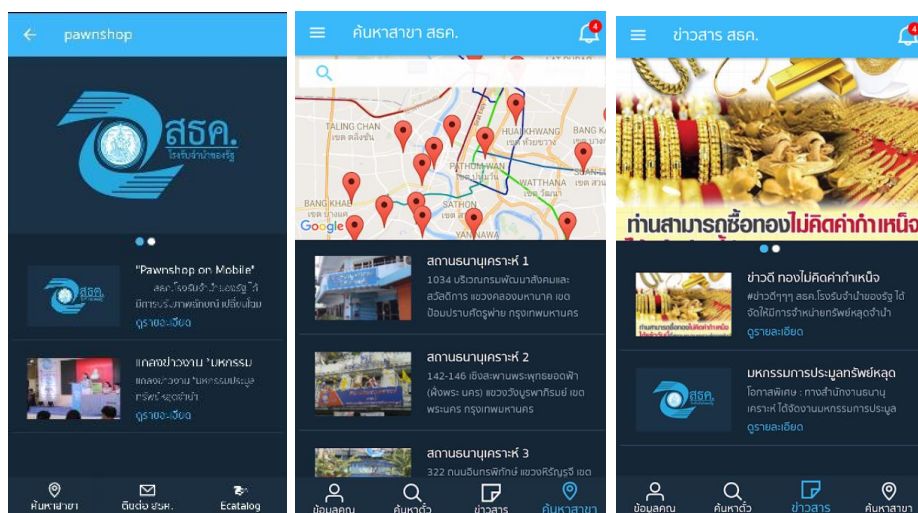
3) วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานด้านซอฟต์แวร์

พบว่าระบบสารสนเทศของ สศค. ประกอบด้วยระบบหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของ สศค. และระบบสนับสนุนการบริหารจัดการภายใน ระบบหลักที่สนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจของ สศค. ได้แก่ ระบบรับจํานํา และระบบสำหรับผู้จํานําบนโทรศัพท์มือถือ (Pawnshop Mobile Application) ส่วนระบบสนับสนุนการบริหารจัดการภายใน ประกอบด้วย 8 ระบบหลัก คือ ระบบ Back Office ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอินเทอร์เน็ต ระบบติดตามและประเมินผลองค์กร ระบบตรวจสอบภายใน ระบบบริหารงานบุคคล ระบบศูนย์ปฏิบัติการ (OC) และระบบสำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์ของสำนักงานธรรมาเคราะห์ ที่เป็นแหล่งประชาสัมพันธ์การดำเนินงานหลักขององค์กรอีกด้วย จากการสำรวจสถานะการใช้งานระบบทั้ง 10 ระบบ พบว่ามีสถานภาพดังนี้

- ระบบรับจํานํา เป็นระบบหลักในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการรับจํานําทั้งกระบวนการ โดยติดตั้งระบบที่สถาน ธรรมาเคราะห์ทั้งหมด 40 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร จำนวน 29 แห่ง ปริมาณ 4 แห่ง คือ จ.นนทบุรี 2 แห่ง จ.ปทุมธานี 1 แห่ง และจังหวัดสมุทรปราการ 1 แห่ง และส่วนภูมิภาค 7 แห่ง คือ จ.ระยอง 2 แห่ง จ. ลำพูน 1 แห่ง จ. พิษณุโลก 1 แห่ง จ.อุดรธานี 1 แห่ง จ. สุราษฎร์ธานี 1 แห่ง และจังหวัดชลบุรี 1 แห่ง เพื่อสนับสนุนการทำงานหลักของสำนักงานสาขา คือการรับทรัพย์สินจํานํา การส่งดอกเบี้ยทรัพย์สินจํานํา การเพิ่มเงินต้นทรัพย์สินจํานํา การผ่อนเงินต้นทรัพย์สินจํานํา การแบ่งไถ่ถอนทรัพย์สินจํานํา ทรัพย์สินหลุดจํานําและการขายทรัพย์สินหลุดจํานํา

- ระบบสำหรับผู้จํานําบนโทรศัพท์มือถือ (Pawnshop Mobile Application) เป็นแอปพลิเคชัน สำหรับผู้จํานํา เพื่อใช้ในการแจ้งเตือนการจ่ายดอกเบี้ย ค้นหาสาขา สศค. และแจ้งข่าวสารต่างๆ ที่สามารถสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้จํานําได้ ตามแผนภาพที่ 27

รูปที่ 27 แสดงหน้าจอของระบบ Pawnshop Mobile Application



- ระบบ Back Office ประกอบด้วยระบบหลัก ดังนี้ ระบบบัญชี (GL และต้นทุน) ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบภายในและภายนอก

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอินทราเน็ต ประกอบด้วยระบบงานย่อย 5 ระบบงาน ได้แก่ ระบบบริหารจัดการห้องประชุม ระบบบริหารการจองรถยนต์ ระบบบริการแจ้งซ่อมครุภัณฑ์ และระบบบริการยืมครุภัณฑ์ ซึ่งระบบงานสารสนเทศสำนักงานฯ มีการติดต่อเพื่อดึงข้อมูลครุภัณฑ์และข้อมูลรถยนต์จากระบบงานพัสดุ และติดต่อเพื่อดึงข้อมูลผู้ใช้ระบบงานจากบริการ LDAP

- ระบบติดตามและประเมินผลองค์กร เป็นระบบที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลองค์กรตามแผนงบประมาณโดยสามารถสร้างแผนงาน/โครงการได้โดยเจ้าของแผนเป็นผู้สร้าง สามารถใส่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น พร้อมกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ หรือกำหนดบทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการได้สามารถให้คะแนนการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดได้ สามารถกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัวได้ การรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และการประเมินผล

- ระบบบริหารงานบุคคลของสำนักงานฯ เป็นการรองรับงานพัฒนาบุคคล ซึ่งมีรูปแบบในการพัฒนาพนักงานที่หลากหลายต่อไปในอนาคต โดยที่ระบบสามารถรองรับการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลนั้นได้ทันที (Real Time Accuracy) และสามารถรองรับวางแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ได้ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการบำรุงรักษาและปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบงานบุคคลให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญกับระบบงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความขัดแย้งของข้อมูล และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ใช้งาน

- ระบบศูนย์ปฏิบัติการ (OC) สามารถรายงานผลการดำเนินงานเชิงวิเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ ตามข้อมูลตัวชี้วัดและการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานฯ ที่สามารถนำไปพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) ในด้านการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร แล้วนำไปพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นระบบสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการจัดการวางแผน การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารโดยระบบสามารถออกรายงานสรุปทั้งที่เป็นลักษณะงานประจำและไม่ใช่งานประจำ ณ ช่วงเวลาใดก็ได้ตามต้องการ ระบบสารสนเทศนี้ต้องใช้ซอฟต์แวร์ประเภท OLAP (Online Analytical Processing) ในการประมวลผล โดยจะต้องกำหนด Cube สำหรับรองรับการจัดเก็บข้อมูลจากคลังข้อมูลกลาง (Data Warehouse) และแสดงรายงานได้หลายมิติตามที่ได้ออกแบบไว้ ทั้งนี้ทำให้ผู้บริหารได้ใช้สารสนเทศสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจอันจะเป็นส่วนช่วยผลักดันหน่วยงานให้ก้าวสู่การดำเนินงานแนวใหม่ที่ทันสมัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ

ปัจจุบันสำนักงานธนานุเคราะห์เริ่มใช้งานระบบศูนย์ปฏิบัติการแล้ว โดยผู้บริหารผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ และพนักงานสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อดูข้อมูลผลการดำเนินงาน ฎระเบียบสำนักงาน ใบคำขอแบบฟอร์มต่างๆ และข้อมูลต่างๆ ได้ ผ่านเว็บไซต์ <http://oc.pawn.co.th>

- ระบบสำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management: KM) เป็นระบบเพื่อจัดการกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ มาใช้ซ้ำหรือต่อยอด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสนับสนุนการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Internal Communication) ปัจจุบันระบบ KM ไม่มีผู้ใช้งานเพิ่มเนื้อหาองค์ความรู้ต่างๆ และไม่มีการใช้งานระบบอย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) วิเคราะห์สถานการณ์ของบุคลากรด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

- กลุ่มผู้ใช้งาน (Users) พบว่า มีการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นบุคคลพิเศษก่อน โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เสริมสร้างทักษะในด้านต่างๆ เช่น การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักขององค์กร เครื่องมือที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

- กลุ่มผู้ดูแลระบบ พบว่า ยังขาดการวางแผนศึกษาเพื่อจัดหาเครื่องมือ นวัตกรรมต่างๆ มา พัฒนางค์กรในด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้มีความทันสมัย และตอบสนองต่อการอยู่ในสังคมโลกยุคปัจจุบัน และ วางแผนต่อยุทธศาสตร์ไปถึงอนาคต และในเชิงปฏิบัติ ควรต้องจัดการประเมินและเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรที่เป็นผู้ดูแลระบบ และขยายกรอบแนวความคิดให้เปิดกว้างมากขึ้น

ทั้งนี้ สรุปได้ว่าจุดแข็งของระบบงานของสธค. สามารถจัดการงานต่างๆ ได้อย่างครบวงจร มีการปรับปรุงและดูแลรักษาระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ มีการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการออกรายงานตามรูปแบบของส่วนงานต่างๆ ที่ดูแลกำกับได้ อย่างไรก็ตามสธค. มีจุดอ่อนที่จะต้องความท้าทายในการปรับปรุงคือ ระบบยังไม่เสถียรเท่าที่ควร เนื่องจากการหลุดการเชื่อมต่อ ระหว่างการใช้งาน ทำให้เกิดความล่าช้า ระบบงานถูกพัฒนาขึ้นจากบริษัทผู้พัฒนาเพียงเจ้าเดียว ระบบยังไม่รองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ได้อย่างสมบูรณ์ ระบบไม่มีการบันทึกคุณภาพของทรัพย์สิน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับลูกค้า ขาดรายงานที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานยังขาดองค์ความรู้ และทักษะการใช้งานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานที่ดูแลและพัฒนาระบบจะต้องมีวิสัยทัศน์ และมีทักษะเชิงพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน ที่สธค.ต้องให้ความสำคัญและจัดการความเสี่ยงต่อไป

1.4.4 การดำเนินงานโครงการให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน ตามนโยบายของรัฐ

การเป็นโรงรับจำนำของรัฐ จำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนที่ต้องการเงินฉุกเฉินด้วย เงื่อนไขและดอกเบี้ยผ่อนปรนที่ต่ำกว่าอัตราที่กฎหมายกำหนด โดยที่ผ่านมา สธค. กำหนดให้มีการใช้อัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนในการจำนำทรัพย์สิน ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยสูงสุดตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีทั้งโครงการที่รัฐกำหนดให้จัดทำขึ้น หรือบางครั้งสธค. ดำเนินโครงการขึ้นมาเองเพื่อส่งเสริมการตลาดให้มีปริมาณการรับจำนำที่เพิ่มขึ้น

ในปี 2564 จากสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของประชาชนผู้มีรายได้น้อยอย่างมาก รัฐจึงเห็นนโยบายและกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กรแก่ สธค. ในการให้ความช่วยเหลือประชาชนด้วยการรับจำนำแก่ผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ วงเงินจำนำไม่เกิน 5,000 บาท ไม่น้อยกว่า 58,000 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 8 ของลูกค้าทั้งหมดที่มารับบริการจำนำในปีงบประมาณ 2563 และเพื่อให้เกิดความมั่นใจ/ลดความเสี่ยงการดำเนินงาน มติคณะกรรมการอำนวยการได้เห็นชอบ “โครงการจ่ายดอกเบี้ยจำนำคนละครึ่ง สำหรับผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ” โดยให้ สธค. จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย เชิญชวนให้ผู้ใช้บริการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐมาใช้บริการ หากรับจำนำวงเงินไม่เกิน 5,000 บาท สธค.จะร่วมกับลูกค้าจ่ายดอกเบี้ยให้คนละครึ่ง ทั้งนี้ ช่วงระยะเวลาดำเนินโครงการ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กรกฎาคม 2564

ผลการดำเนินงาน เมื่อสิ้นสุดโครงการ สธค. สามารถดำเนินการได้จำนวน 20,975 ราย คิดเป็นร้อยละ 36.12 ของเป้าหมาย และมีการจ่ายชดเชยดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 0.70 ล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก คณะกรรมการอำนวยการในการประชุมประจำเดือนกรกฎาคม 2564 จึงขยายโครงการฯ ออกไปถึง 30 กันยายน 2564

ทั้งนี้ โครงการจ่ายดอกเบี้ยจำนำคนละครึ่ง สำหรับผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ เป็นโครงการที่ตอบสนองนโยบายรัฐ ในการช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชนในสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ตอบสนองต่อพันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 1 ของสธค. อย่างไรก็ตามเนื่องจากการดำเนินโครงการจะทำให้สธค. สูญเสียรายได้ดอกเบี้ยจำนำไปจำนวนหนึ่ง หากการกำหนดเป้าหมายไม่ได้วิเคราะห์ความคุ้มค่าอย่างสมเหตุสมผล และการควบคุมกำกับกับการดำเนินงานไม่รัดกุมพอ หากมีลูกค้าเข้าร่วมโครงการสูงเกินเป้าหมายจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงทางการเงินที่เกินระดับที่รับได้ ขณะเดียวกันหากมีลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการต่ำกว่าเป้าหมายมาก จะกระทบต่อความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ เป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ได้

1.4.5 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

1.4.5.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ประจำปีงบประมาณ 2563 โดยภาพรวมอยู่ในระดับคะแนน “3.4902” ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงฯ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (ตามแผนภาพที่ 27)

1.การดำเนินการตามนโยบาย (20%) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลดำเนินงานในปีบัญชี 2563 อยู่ที่ “ระดับ 3.5000”

2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (40%) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2563 อยู่ที่ระดับคะแนน “3.8744”

3 ผลการดำเนินงานการจัดการคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ได้คะแนน 1.6879 เมื่อรวมกับคะแนนแต้มต่อ (Handy cap) อีก 1.4134 จะได้คะแนนเท่ากับ 3.1012

แผนภาพที่ 28 ผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ประจำปี 2563

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ค่าเกณฑ์วัด					ค.ศ.62 - ก.ย. 63		
			ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5	ค.ศ.62 - ก.ย. 63	คะแนนที่ได้	ระดับคะแนน
1. การดำเนินการตามนโยบาย		20							3.5000	
1.1 สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 5,000 บาท	ร้อยละ	10	4.2	4.6	5	5.4	5.8	6.67	5.0000	0.5000
1.2 ระดับของการนำระบบบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) มาใช้	ระดับ	5	1	2	3	4	5	3.00	3.0000	0.1500
1.3 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน										
1.3.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี	ร้อยละ	2.5	80	85	90	95	100	61.58	1.0000	0.0250
1.3.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน	ร้อยละ	2.5	80	85	90	95	100	78.23	1.0000	0.0250
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		40							3.8744	
· ตัวชี้วัดทางการเงิน		10								
2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	ร้อยละ	10	53.38	51.69	48.95	47.51	46.06	46.08	4.9862	0.4986
· ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน		30								
2.2 การดำเนินงานตามแผนธุรกิจแต่ละสาขา	ระดับ	10	1	2	3	4	5	4.00	4.0000	0.4000
2.3 การบริหารจัดการอัตราค่าจ้าง (Workforce Management)	ระดับ	5	1	2	3	4	5	1.00	1.0000	0.0500
2.4 ร้อยละความสำเร็จการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้าน Financial Literacy	ระดับ	5	1	2	3	4	5	5.00	5.0000	0.2500
2.5 การดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด										
2.5.1 ระดับความพึงพอใจในภาพรวมต่อการให้บริการ	ระดับ	3	4.50	4.60	4.70	4.80	4.90	4.77	3.7000	0.1110
2.5.2 ส่วนแบ่งตลาด	ระดับ	4	1	2	3	4	5	3.00	3.0000	0.1200
2.6 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment (ITA))	ระดับ	3	75	80	85	90	95	90.02	4.0040	0.1201
3. Core Business Enablers		40							3.1012	
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ระดับ		1	2	3	4	5	1.6945	1.6945	
3.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	ระดับ		1	2	3	4	5	1.6400	1.6400	
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ระดับ		1	2	3	4	5	1.5700	1.5700	
3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	ระดับ		1	2	3	4	5	1.1200	1.1200	
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับ		1	2	3	4	5	1.3211	1.3211	
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	ระดับ		1	2	3	4	5	2.4185	2.4185	
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	ระดับ		1	2	3	4	5	1.2819	1.2819	
3.8 การตรวจสอบภายใน	ระดับ		1	2	3	4	5	2.4572	2.4572	
คะแนนก่อน Handicap									1.6879	
Handicap									1.4134	
คะแนนรวม Handicap	ระดับ								3.1012	1.2405
น้ำหนัก		100							คะแนนเฉลี่ย	3.4902

หากแจกแจงในหมวดคุณภาพการจัดการ พบว่าจากการประเมินรัฐวิสาหกิจจำนวน 34 แห่ง ด้วยเกณฑ์การประเมินผลใหม่ (SE-AM) พบว่า ในส่วนของสธค.ได้คะแนน 1.6879 และเมื่อรวมเต็มต่อจะได้คะแนน เท่ากับ 3.1012 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาพรวม โดยแต่ละหมวด สธค. ได้คะแนนตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลการประเมิน Core business enabler ทั้ง 8 หมวด ในปีงบประมาณ 2563

Enablers	คะแนนประเมิน
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	1.6945
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	1.6400
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1.5700
3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.1200
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	1.3211
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	2.4185
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	1.2819
3.8 การตรวจสอบภายใน	2.4572
คะแนนเฉลี่ย	1.6879
Handicap	1.4134
คะแนนเฉลี่ย รวม Handicap	3.1012

ทั้งนี้ ผู้ประเมิน มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะให้ สศค. ต้องปรับปรุง ดังนี้

ประเด็นปัญหาหลัก

1. จากการประมาณการตามแผนของ สศค. ในปี 2564 ที่มีการประมาณการรายได้จากดอกเบี้ยรับจํานาลดลง 4.24% จากปีก่อน รวมถึงมีแนวโน้ม Spread ที่ปรับตัวลดลงต่อเนื่องจากการประมาณการ อีกทั้งอัตราการเติบโตของกำไรในอนาคตมีแนวโน้มถดถอยจนติดลบ 8% ในปี 2564

2. ด้านการบริหารจัดการอัตรากำลึง ขาดการวิเคราะห์ถึงความต้องการอัตรากำลึงที่แท้จริงของ สศค. ในกรณีของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน

1. ถึงแม้ สศค. จะมีกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยก็ตาม แต่หากพิจารณาตามวงเงินทรัพย์สินจํานา พบว่า ผลการดำเนินงานในปี 2563 มีสัดส่วนของจํานวนรายของวงเงินรับจํานาในระดับเกิน 20,000 บาท - 100,000 บาท เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ดังนั้น สศค. ควรมีการทบทวนกลยุทธ์ในการเข้าถึงกลุ่มผู้มีรายได้น้อยให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ด้านการบริหารจัดการอัตรากำลึง ขาดการวิเคราะห์ถึงความต้องการอัตรากำลึงที่แท้จริงของ สศค. ในกรณีของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร อัตราการเติบโตของผลประกอบการในอนาคต มีอัตราการเติบโตที่ลดลง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยหลักคือค่าใช้จ่ายบุคลากร และค่าใช้จ่ายด้านระบบสารสนเทศ ในขณะที่รายได้ดอกเบี้ยรับมีแนวโน้มคงที่

1.4.5.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจ หมวดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (SE-AM: RM& IC) ปีงบประมาณ 2563 พบว่า สศค.ได้คะแนน ได้ 1.57 จากค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจที่ 1.66 แต่สูงกว่าคะแนนที่เป็น Baseline ที่มีคะแนน 1.45 ทั้งนี้

ประเด็นที่ สศค. ดำเนินการ ได้แก่

- 1) การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน
- 2) มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากร

ทั่วทั้งองค์กรรับทราบ

3) มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ

4) มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยงได้

5) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุที่เกิดขึ้น

6) มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร

7) มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

ประเด็นที่สรุป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ได้แก่

1) การบูรณาการ GRC

2) ไม่มีการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ RM

3) การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินผู้บริหาร

4) ไม่มีการวิเคราะห์ เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสจาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation

5) ขาดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้

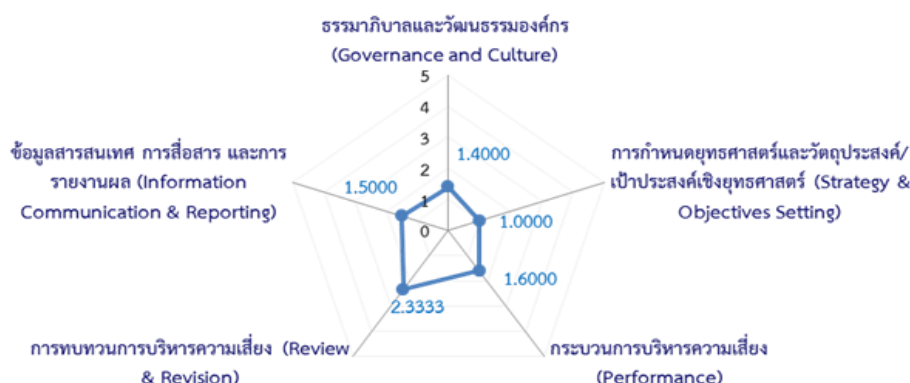
6) การประเมิน Cost Benefit เป็นการวิเคราะห์ ช่องทางเลือกที่เลือกมาแล้วซึ่งไม่สะท้อนการวิเคราะห์ในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละทางเลือกที่ชัดเจน

7) Risk Correlation Map ไม่ได้กำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุขาดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ

8) ขาดการสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจใน RM

ทั้งนี้ คะแนนที่ได้ 1.57 จำแนกแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ตาม แผนภาพที่ 29

แผนภาพที่ 29 แสดงคะแนนแต่ละองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2563



1.4.5.3 การประเมินผลการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงและการจัดการยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และต้องบริหารจัดการควบคู่กันไป สำหรับปีงบประมาณ 2563 ผลคะแนนในหมวดการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สธค. ทำได้ 1.64 โดยมีประเด็นที่สธค.ทำได้ และยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ดังนี้

ประเด็นที่ สธค.สามารถดำเนินการได้

- 1) การจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยฝ่ายยุทธศาสตร์ร่วมกับผู้บริหาร ประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
- 2) มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย
- 3) มีการกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ การกำหนดขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ โดยแผนปฏิบัติการมีการถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 4) มีกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการสื่อสารกระบวนการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

ประเด็นที่ สธค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

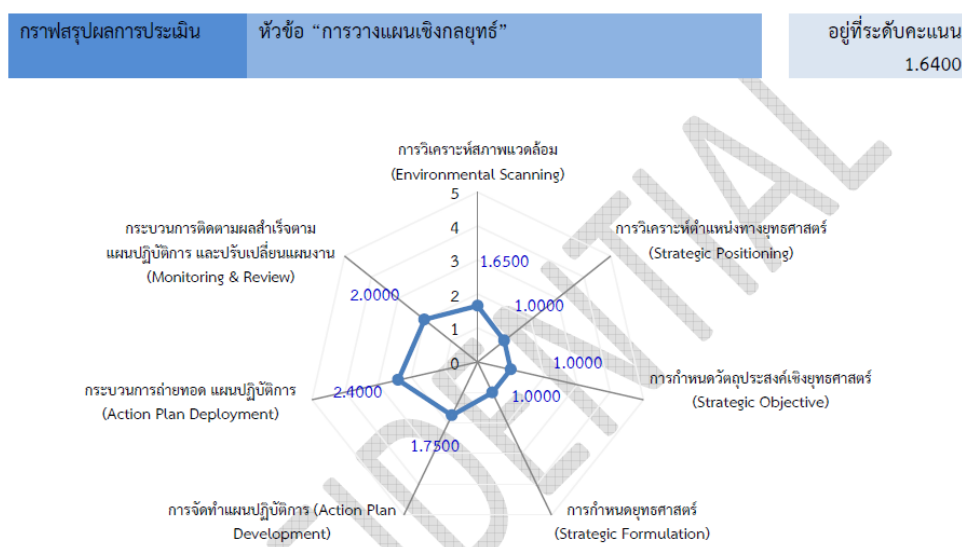
- 1) การกำหนดกระบวนการในการจัดทำแผนวิสาหกิจที่ชัดเจน ทั้งขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบในแต่ละกระบวนการที่ชัดเจน
- 2) การกำหนดกระบวนการในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กรที่ชัดเจนและแสดงถึงการใช้อย่างจริงจังและเครื่องมือในการวิเคราะห์
- 3) การแสดงถึงการนำข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fact Base) ไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง รวมทั้งต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่ เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กรได้อย่างชัดเจน
- 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการ ที่ต้องการบรรลุ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์มีกรอบเวลาที่ชัดเจน
- 5) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยต้องแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรกับ Strategic Positioning ขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณา รวมถึงต้องสามารถแสดงความเชื่อมโยงของ Strategy Map ผ่านความเชื่อมโยงของแต่ละกลยุทธ์ไปสู่ระดับวิสัยทัศน์ขององค์กร

6) การจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีการกำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือได้ครบทุกแผนปฏิบัติการ

7) การรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต้องสามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการสำรวจในการรับรู้ แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ชัดเจน

8) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมีใช้ทางการเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันหรือ ที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ คะแนนแต่ละองค์ประกอบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในปีงบประมาณ 2563 เป็นไปตามแผนภาพที่ 30



โดยสรุป การดำเนินงานภาพรวมของสศค.ทั้งการดำเนินงานตามนโยบายรัฐ การดำเนินงานตามภารกิจหลัก และการจัดการคุณภาพยังมีคะแนนที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาพรวมรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะคะแนนในหมวดคุณภาพการจัดการทั้งในส่วนที่เป็นการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (SE-AM: SP) และหมวดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (SE-AM: RM&I) ที่มีหลายองค์ประกอบที่สศค. ยังดำเนินการไม่ได้ตามมาตรฐานและสมบูรณ์ จึงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานที่สศค. ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการให้เพิ่มขึ้น เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสศค. ให้บรรลุเป้าหมาย

1. ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการประเมินระดับความพึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในช่วงเดือนเมษายน 2564 ที่ผ่านมามีพบว่า ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ 2564

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
1. กลุ่มลูกค้า		
1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	- ความหลากหลายการรับทรัพย์สินจำนำให้มากขึ้น เช่นสินค้า Brand name/เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	- มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สินที่ยุติธรรม รับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินที่ยึดหยุ่น
2 ด้านราคา (Price)	- ให้ลดอัตราดอกเบี้ย การจำนำวงเงินสูงๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ควรลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	- สธค.มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	- พัฒนาช่องทางการจำหน่ายทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ / ห้างสรรพสินค้า	- การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำมาเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการแบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา
4 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น - มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียม เป็นพิเศษ	- ให้สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจ ต่อเนื่อง - สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจำนำเป็นลำดับแรก
5 ด้านบุคคล (People)	- มีการใช้โปรชัวแนะนำบริการจำนำ/เงื่อนไขที่ ดูดีสะอาดตา	- วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
6 ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับสภาพลักษณะภายใน และนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	- ให้สธค.เป็นโรงรับจำนำที่ทันสมัย โอ่อ่า น่าเข้าไปใช้บริการ

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
7 ด้านกระบวนการ (Process)	- พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	- มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ
2.กลุ่มพนักงาน		
1) การปรับปรุงการบริการ	- ขอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจํานํา - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ สภาพการจํางให้เพิ่มขึ้น	- การเติบโตอย่างยั่งยืน - ให้ สธค.มีสถานะเป็นนิติบุคคล - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - มีสภาพการจํางที่ดี
2) ด้านเพื่อนร่วมงาน	- มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานให้มากขึ้น	- เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3) ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการทำงาน	- มีหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพ - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	- ต้องการให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจํานํา - ตนเองได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยดี
4) ด้านลูกค้าและการบริการ	- ให้นำเทคโนโลยีมาให้บริการเพิ่มขึ้น - มีการทำการตลาดเชิงรุก - มีโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง	- ลูกค้าสธค. มีความประทับใจในการให้บริการ - ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น - เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจํานํา
5) ด้านลักษณะการทำงาน	- มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสม - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น - มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพิ่มขึ้น	- มีการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ - มีการกระจายปริมาณงานให้เหมาะสม - มีบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดี
6) ด้านผู้บังคับบัญชา	- มีการสื่อสารแบบสองทางมากขึ้น - มีการมอบหมายงานให้มีแนวทางและเป้าหมายให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม	- ให้ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่าง (Role model) การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี - เป็นผู้ที่สามารถสอนงานให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
3. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด-19 - มีการวิเคราะห์และจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ - มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวง พม.	- ให้สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น - ให้เป็นผู้นำมีมาตรฐานในการจําหน่าย ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจําหน่าย - มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืน - มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล - เป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม
4 กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- มียุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากให้ชัดเจน - มีแนวทางการก้าวสู่การเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม - มีการแก้ไขพรบ. โรงรับจําหน่าย ให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ - เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยี	- เป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม - มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานราก - มีการเติบโต และฐานะทางการเงินที่มั่นคง
5. กลุ่มลูกค้า		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ จ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) - มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน - มีกิจกรรม CSR ร่วมกับลูกค้า	- ให้สธค.มีการจัดการซื้อจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
6. กลุ่มคู่ความร่วมมือ		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้สธค.กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน - มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน - มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน - มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินงานเป็นระยะ	- ให้สธค.มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU
7. กลุ่มผู้นำชุมชนชุมชน		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น - จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน - มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน	- สธค.มีความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม - เพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจํานา/การดูแลบำรุงรักษาทรัพยากร ความรู้ การหา/ใช้เงินให้เป็น

สรุป ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นข้อมูลที่สำคัญที่สธค. ต้องนำมาหามาตรการในการตอบสนอง เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจ และหากสธค. ไม่สามารถดำเนินการได้จะเป็นความเสี่ยงขององค์กรได้

2. ผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2564

สธค. ได้กำหนดปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง ต่อมาในช่วงกลางปีได้มีการทบทวนปัจจัยเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง มีความเสี่ยงเพิ่มอีก 1 ตัว รวมเป็น 7 ปัจจัยเสี่ยง และมีมาตรการเพื่อลดความเสี่ยง จำนวน 11 มาตรการ ผลการดำเนินงาน 30 มิถุนายน 2564 พบว่ามีปัจจัยเสี่ยง RF1 สภาพการณ์แข่งขัน RF2 คุณภาพการจัดการตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ RF3 บุคลากรไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง RF4 ความผันผวนราคาทองคำ RF5 กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย RF6 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการ และ RF7 การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายฯ ที่ยังมีความเสี่ยงระดับสูงและค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตามด้วยการมีมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมและการควบคุมกำกับที่เป็นเชิงรุกมากขึ้น จะทำให้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้ง 7 ตัว จะมีระดับความเสี่ยงที่ลดลง สิ้นปีงบประมาณ (กันยายน 2564) เหลือเพียง RF1 สภาพการณ์แข่งขัน และ RF5 กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ที่ยังคงมีระดับค่อนข้างสูง และสูงอยู่ ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ผลการบริหารความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 3/2564 (เลขจริง 9 เดือน) และคาดการณ์ไตรมาสที่ 4/2564

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร			ระดับความ เสี่ยง ก่อนบริหาร	เป้าหมาย ระดับความ รุนแรง หลังบริหาร			เป้าหมาย ระดับ ความเสี่ยง หลังบริหาร	ระดับความ รุนแรง หลังบริหาร ประจำไตรมาส 3/2564			ระดับความ เสี่ยง หลังบริหาร ประจำ ไตรมาสที่ 3/2564	ระดับความ รุนแรงแนวโน้ม คาดการณ์ ไตรมาส ที่ 4/2564			ระดับความ เสี่ยง แนวโน้ม คาดการณ์ ไตรมาส 4/2564
	L	I	LxI		L	I	LxI		L	I	LxI		L	I	LxI	
RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	4	4	16	ค่อนข้างสูง	2	2	4	ค่อนข้างต่ำ	3	4	12	ค่อนข้างสูง	3	3	9	ปานกลาง
RF2 คุณภาพการจัดการตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่	4	4	16	ค่อนข้างสูง	2	2	4	ค่อนข้างต่ำ	2	1	2	ต่ำ	1	2	2	ต่ำ
RF3 บุคลากรอาจไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง Digital society	4	4	16	ค่อนข้างสูง	1	1	1	ต่ำ	4	5	20	สูง	1.5	3	4.5	ค่อนข้างต่ำ
RF4 ความผันผวนของราคาทองคำ	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	4	4	16	ค่อนข้างสูง	2	4	8	ปานกลาง
RF5 กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	2	5	10	ค่อนข้างสูง	3	5	15	ค่อนข้างสูง
RF6 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการ	4	4	16	ค่อนข้างสูง	1	1	1	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ
RF7 การเบิกจ่ายตามแผนปรับปรุงภาพลักษณ์ปีงบประมาณ 2564 จำนวน 34 สาขา อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	5	5	25	สูง	2	4	8	ปานกลาง

3. ผลการวิเคราะห์ SWOT โอกาส และความท้าทาย ของสธค.

จากการวิเคราะห์ ทิศทางนโยบายของภาครัฐ สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้ว จึงขอสรุปประเด็นที่เป็นโอกาสและความท้าทาย รวมทั้งจุดบอด ของ สธค. ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด เพื่อพิจารณานำมากำหนดเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร สรุปได้ ดังนี้

3.1 SWOT Analysis & Matrix

Internal/External Factors	Strength	Weakness
	S1. เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การสื่อสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กรยังไม่สามารถ ทำให้ผู้มาใช้บริการจดจำได้ W3. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4. การพัฒนาบุคลากรยังไม่สอดคล้องต่อเป้าหมายองค์กรและยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง W5. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล W6. การจัดการการเข้าถึง/เปลี่ยนแปลงข้อมูล ของผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing) ยังไม่ครอบคลุมตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013

Opportunity	SO	WO
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และ หนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	SO1 เพิ่มช่องทางการรับจํานำ	WO1 การพัฒนาช่องทาง/ผลิตภัณฑ์ใหม่ /ตลาด ใหม่/ธุรกิจใหม่/ด้วยการนำเทคโนโลยีและ นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคม ดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการ บริการรับจํานำด้วยเทคโนโลยีที่ ทันสมัย	SO2 พัฒนาระบบการให้บริการด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	WO2 การเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรรองรับ Digital society
O3 นโยบายของรัฐในการ บรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับ ผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SO3 ดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐ ในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจาก เศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19	WO3 การยกระดับการดำเนินงาน CSR in process เพื่อให้องค์กรให้เป็น Social Pawnshop Enterprise
O4 มาตรฐานการประเมินการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SO4 ปรับปรุงคุณภาพการจัดการให้ เป็นไปตามมาตรฐาน เพื่อยกระดับ คะแนนประเมินผล	WO4 การพัฒนาระบบคุณภาพการจัดการตาม มาตรฐาน SE-AM
O5 การอยู่ได้กับกระทรวง พ.ม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process	SO 5 การดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อ มุ่งสู่การเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	WO5 การปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรให้เป็นนิติ บุคคล
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการ ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	SO 6 ร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรใน การขยายช่องทางการให้บริการ	WO6 ข้อกำหนดการรักษาความปลอดภัยด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นมาตรฐาน

อุปสรรค (Threat)	ST	WT
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโค วิด-19ส่งผลกระทบต่อลูกค้า เป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจํานำ ให้ปริมาณการรับจํานำลดลง	ST1 การขยายช่องทาง/ประเภททรัพย์สิน จํานำให้มีความหลากหลายมากขึ้น	WT1 พัฒนาบุคลากรให้เป็นนักการตลาดยุคใหม่ WT2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ
T2 คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางตรงและทางอ้อม	ST2 การทำการตลาดเชิงรุกให้สามารถ เข้าถึงลูกค้าเป้าหมาย	WT3 ผลักดันให้มีการแก้ไข พรบ เพื่อให้ความ ช่วยเหลือแก่ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน เฉพาะหน้า
T3 พ.ร.บ. โรงรับจํานำ ปรับปรุงเปลี่ยนไม่ทันกับ สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	ST3 หาพันธมิตรในการร่วมให้บริการ ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน เฉพาะหน้าให้เพิ่มขึ้น	
T4. ราคาทองคำผันผวน	ST4 การจัดตั้งศูนย์บริหารจัดการเพื่อ พยากรณ์ราคาทองคำ	

3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

SA1 การเป็นโรงรับจํานำของรัฐวิสาหกิจ ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน

SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการ
เงินทุนด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ

SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน
การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคม
และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่
เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

SA5 สามารถสร้างความร่วมมือทางธุรกิจรับจํานำ กับเครือข่ายที่เป็นสถาบันการเงินของรัฐ

3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)

SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ ธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่

SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

3.4 ยุทธศาสตร์ของ สธค.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน เพื่อองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 :สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ 3

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

จากการวิเคราะห์ ทิศทางนโยบายของภาครัฐ สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก การประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายขององค์กรแล้ว ในบทนี้จะเป็นการทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการในการจัดการความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2565

ในปี 2565 สธค.จะเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ต่อเนื่องจากปี 2564 โดยมีปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญระดับองค์กร ต่อไปอีกจำนวน 8 ตัว โดยมีปัจจัยเสี่ยง (Corporate risk factor) สาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact) และเหตุผล ตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2565

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพความเสี่ยง	เหตุผล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน (5X5)=25 สูง	LH1: การส่งเสริมการขายของ สธค. ยังไม่เพียงพอ (น้ำหนัก 50%) (5X5)=25 สูง LH2: การสร้างแบรนด์องค์กร ยังไม่ชัดเจน (น้ำหนัก 25%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง LH3: พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง (น้ำหนัก 25%) (5X2)=10 ค่อนข้างสูง	IM1: รายได้จากการดำเนินงาน (น้ำหนัก 50%) IM2: มูลค่าการรับจํานำ (น้ำหนัก 50%)	LH1-LH3: ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ระดับการแข่งขันในธุรกิจการจํานำ มีสูงขึ้น เนื่องจากการอนุญาตให้เปิดโรงรับจํานำใน กทม.เพิ่มขึ้น ทำให้ สธค.มีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ไม่สามารถขยายสาขาได้เท่าคู่แข่ง อีกทั้งคู่แข่งมีการสร้างภาพลักษณ์ด้านอาคารสถานที่ และผ่านตัวพนักงานที่ชัดเจน ทำให้ สธค.ไม่สามารถสร้างการจดจำให้ประชาชนได้ส่งผลให้ประชาชนรู้จัก สธค.ไม่ชัดเจน อีกทั้งพฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลูกค้ามีช่องทางในการเลือกใช้บริการที่หลากหลาย อาจทำให้ไม่มาใช้บริการจํานำที่ สธค. ส่งผลให้ยอดรับจํานำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และหากสธค.มีการส่งเสริมการขายของสธค.ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการขยายสาขา และสร้างแบรนด์องค์กรให้ชัดเจนในการให้บริการ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	เหตุผล
	RF2 การจัดการ คุณภาพ ตามเกณฑ์ SE-AM (3X5)=15 ค่อนข้างสูง	LH1: การ บริหารจัดการ ทรัพยากร (น้ำหนัก 30%) (3X5)=15 ค่อนข้างสูง LH2: ความ ซับซ้อนของ กระบวนการ (น้ำหนัก 50%) (3X5)=15 ค่อนข้างสูง LH3: ความ พร้อมของ บุคลากร (น้ำหนัก 20%) (5X2)=10 ค่อนข้างสูง	IM1: คะแนน หมวด คุณภาพการ จัดการ (น้ำหนัก 100%)	LH1-LH2: ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล และ ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล และ คณะทำงานฯ	สธค. ต้องปรับกระบวนการการ ดำเนินงานให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานที่กระทรวงการคลัง กำหนด ซึ่งจากผลการประเมินพบว่า ยังมีส่วนต่าง(GAP) จำนวนมาก และ คะแนนที่ได้รับในปี 2563 ที่ได้ 1.683 ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของ รัฐวิสาหกิจ จึงต้องให้ความสำคัญใน การขับเคลื่อน โดยเฉพาะการให้ พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความ ตระหนัก การพัฒนาพนักงานที่ รับผิดชอบ และการควบคุมกำกับที่ เข้มงวด หากไม่สามารถดำเนินการ ได้ จะส่งผลกระทบต่อ ดำเนินงานและภาพลักษณ์ของ องค์กรได้ ส่งผลให้ยุทธศาสตร์สธค. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้
ความ เสี่ยง ด้าน ปฏิบัติ การ (O)	RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อ การรองรับ การเป็น smart pawnshop (3X5)=15 ค่อนข้างสูง	LH1: ชิด ความสามารถ ด้าน ICT (น้ำหนัก 30%) (3X3)=9 ปานกลาง LH2: การ ส่งเสริม ทางด้าน นวัตกรรมยังไม่ ต่อเนื่อง (น้ำหนัก 30%) (3X3)=9 ปาน กลาง LH3: การพัฒนา บุคลากรตาม career path	IM1: ค่าใช้ จ่ายต่อรายได้ (น้ำหนัก 50%) IM2 : รายได้ รวมต่อ พนักงาน (น้ำหนัก 50%)	LH1: ส่วน เทคโนโลยีฯ และส่วน การตลาด และ นวัตกรรม LH2: ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม LH3 : ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล และ	บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ และ เนื่องจากการประเมินพบว่าบุคลากร ของสธค. มีอายุเฉลี่ยที่สูงโดยเฉพาะ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และยังมี ขีดความสามารถไม่เพียงพอรองรับ การเปลี่ยนแปลงได้ จึงส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Competency gap) ส่งผลต่อการ บริการลูกค้า การลดค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน ทำให้การเปลี่ยนผ่าน องค์กรให้รองรับการเป็น Smart pawnshop ผู้นำด้านเทคโนโลยีการ รับจำนำ อาจไม่เป็นไปตาม เป้าหมายและตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ได้

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	เหตุผล
		model และ successor ยังไม่ ชัดเจน (น้ำหนัก 40%) (5X2)=10 ค่อนข้างสูง		ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	
	RF4 การ เบิกจ่ายบ ลงทุนตาม แผนการ ขยายสาขา ไม่เป็นไป ตาม เป้าหมาย (5X5)=25 สูง	LH1: ไม่มีผู้ยื่น ข้อเสนอในการ ปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44 (น้ำหนัก 30%) (3X5)=15 ค่อนข้างสูง LH2: ความ ล่าช้าผู้รับจ้าง ทำให้การ เบิกจ่ายสธ.42 สธ.43 สธ.44 ไม่เป็นไปตาม แผน (น้ำหนัก 70%) (4X5)=20 สูง	IM1: ร้อยละ ของยอดเงิน สะสมการ เบิกจ่ายบ ลงทุน (น้ำหนัก 100%)	LH1-LH2 : ส่วนโยธา และส่วน พัสดุและ ยานพาหนะ	การเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นแผนงาน ตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ในหมวดการสนับสนุนนโยบายรัฐ และในปี 2565 สธค. มีแผนงาน ลงทุนที่สำคัญคือ การขยายสาขา จำนวน 3 สาขา ขณะที่ 3 ปีที่ผ่านมา สธค. ดำเนินการเบิกจ่ายไม่ได้ ตามเป้าหมายมาโดยตลอด รวมทั้ง จากวิกฤติการณ์ของโรคระบาดโค วิด -19 ที่จะต่อเนื่องมาในปี 2565 จะทำให้มีความเสี่ยงสูงที่การ เบิกจ่ายงบลงทุนจะไม่เป็นไปตาม เป้าหมายได้อีก ซึ่งจะส่งผลต่อ ภาพพจน์ของสธค. และคะแนน ประเมินผลการดำเนินงานได้
ความเสี่ยง ด้าน การเงิน (F)	RF5 ความผัน ผวนของ ราคา ทองคำ (5X5)=25 สูง	LH1: วิกฤตการณ์ ภายในประเทศ (น้ำหนัก 40%) (4X5)=20 สูง LH2: วิกฤตการณ์ ภายนอก ประเทศ (5X4)=20 (น้ำหนัก 60%) (5X4)=20 สูง	IM1: การ บริหารความผัน ผวนราคา ทองคำ ส่งผล ต่อปริมาณ การรับจํา (น้ำหนัก 50%) IM2: รายได้ จากการขาย ทรัพย์สินหลุด จํา (น้ำหนัก 25%)	LH1- LH2: คณะทําง านนอกแบบ ผลิตภัณฑ์ และ ประเมิน ความผัน ผวนราคา ทองคำฯ และส่วน	ที่ผ่านมาทองคำมีความผันผวนจาก ปัจจัยสงครามการค้า วิกฤตการณ์ ของโลก ค่าเงินบาท รวมทั้งปัจจัย ภายในประเทศ มากกว่าในอดีต ขณะที่ทรัพย์สินจําหน่ายมูลค่าสูงสุด มากกว่า ร้อยละ 95 ของทรัพย์สิน จําหน่ายทั้งหมด การเปลี่ยนแปลง อย่างผันผวนเกินความคาดหมาย จะส่งผลให้ปริมาณการรับจํา และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจส่งผลต่อการขาดทุนใน การรับจําได้

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	เหตุผล
			IM3: การตั้ง สำรองหนี้สูญ (น้ำหนัก 25%)	บัญชีและ งบประมาณ	
	RF6 กำไรไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย (5X5)=25 สูง	LH1: ปริมาณ การรับจํานา (น้ำหนัก 40%) (5X5)=25 สูง LH2: ต้นทุน ทางการเงิน (น้ำหนัก 30%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง LH3: ค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน (น้ำหนัก 30%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง	IM1: กำไร สุทธิ (น้ำหนัก 100%)	LH1: ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม LH2: ส่วน การเงิน LH3: ส่วนบัญชี และ งบประมาณ และส่วน บริหาร ทรัพยากรฯ	สถานะเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชน กลุ่มเป้าหมาย ไม่มีทรัพย์สินที่มูลค่า มาจํานา รวมทั้งเผชิญกับการ แข่งขันที่สูง อาจส่งผลให้ปริมาณ การรับจํานาไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ขณะที่แผนการบริหาร เงิน เพื่อลดต้นทุนทางการเงิน และ แผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยี มาใช้ อาจดำเนินการได้ล่าช้า ไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ ต้นทุนทางการเงิน และค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน ไม่สามารถควบคุมได้ ตามเป้าหมาย และอาจส่งผลให้ กำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติ ตาม กฎเกณฑ์ (C)	RF7 การไม่ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ของ ทาง (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ	LH1: การ ป้องกันต่อต้าน การทุจริต (น้ำหนัก 20%) (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ LH2: การปฏิบัติ ตามคู่มือ จริยธรรมทาง การตลาด (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2ต่ำ	IM: อุปบัติการณ์ทำ ผิดกฎหมาย (น้ำหนัก 50%) IM2: ภาพ ลักษณ์ข่าว ด้านลบ (น้ำหนัก 50%)	LH1: และ LH3: ส่วน ธรรมา ภิบาลฯ LH2: ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	แนวทางปฏิบัติทั้ง 5 เรื่องเกี่ยวเป็น แนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติของทางการ กำหนดให้พนักงานถือใช้ในการ ปฏิบัติงานปกติ และการให้บริการ จํานาแก่ลูกค้า และหากมีพนักงาน ไม่ปฏิบัติตาม จะเกิดการละเมิด กฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์และความเสียหายเป็น ตัวเงินตามมา

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	เหตุผล
		LH3: การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน (น้ำหนัก 20%) (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ LH4: การปฏิบัติตามระเบียบด้าน การรับจํานํา (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2ต่ำ LH5: กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2 ต่ำ		LH4: ส่วน นิติการ LH5: ส่วน พัสดุและ ยานพาหนะ	
	RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing) (3X3)=9 ปานกลาง	LH1: การจัดการการเข้าถึง/เปลี่ยนแปลง ข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing) (น้ำหนัก 50%) (2X5)= 10 ปานกลาง LH2: ข้อกำหนดการรักษาความมั่นคงปลอดภัย	IM1: ข้อมูลของ สธค. ที่จัด จ้าง ผู้ ให้บริการ ภายนอก (outsourcing) พัฒนา/ดูแล อาจเสียหาย (น้ำหนัก 70%) IM2: ระบบ ฐานข้อมูล เครือข่าย เสียหายจากผู้	LH1– LH2: ส่วน เทคโนโลยี สารสนเทศ	จากผลการประเมินของบุคคลภายนอก และ SEAM-DT โดย TRIS ในปี 2563 พบว่า มีบางองค์ประกอบในการจัดการรักษาความปลอดภัยด้าน IT ในส่วน Outsourcing ที่ สธค. จัดจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบ ยังไม่ครอบคลุมตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ซึ่งอาจมีผลทำให้เกิดการเข้าถึงข้อมูล และหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบ โดยที่ สธค. ไม่ได้อนุญาต จากผู้ไม่หวังดี (Hacker) ที่อาจจะทำให้ ข้อมูลระบบงาน หยุดชะงัก เสียหายได้

ประเภท ความ เสี่ยง	ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	เหตุผล
		(น้ำหนัก 50%) (2X5)= ปาน กลาง	ไม่หวังดี (Hacker) (น้ำหนัก 30%)		

2. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

2.1 หลักการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สรค.
 2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
 3. สรค.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)
 4. สรค. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (Nearly Low) (ไม่เกิน Likelihood 4* Impact 2)
 5. สรค.จะจัดให้มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามคำนิยามของระดับความเสี่ยง (Risk Level Definitions) ดังนี้
 1. ต่ำ (Low) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้
 2. ค่อนข้างต่ำ (Nearly Low) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ
 3. ปานกลาง (Medium) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
 4. ค่อนข้างสูง (Nearly High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
 5. สูง (High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
- ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของสรค.อยู่ที่ต่ำกว่าระดับปานกลาง (ระดับ 3) และระดับความรุนแรงสูงสุด จะอยู่ไม่เกินจากระดับค่อนข้างสูง (ระดับ 4)

2.2 สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง

สำหรับปีบัญชี 2565 สรค. ได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ อาทิ นโยบายของภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์การประเมินของกระทรวงการคลัง และเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สรค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สรค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ปรากฏตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับความเสี่ยงที่กำหนด (Risk Appetite & Tolerance) ประจำปี 2565

ความเสี่ยง	Appetite (ค่า3)	Tolerance (ค่า4)	สมมติฐานในการกำหนด Appetite และ Tolerance
1. ด้านกลยุทธ์			
1.1 รายได้จากการดำเนินงาน	814 ล้านบาท	806 ล้านบาท	<u>Appetite</u> เป็นเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สธค. กรณี Base Case)
1.2 มูลค่ารับจํานํา	18,972 ล้านบาท	18,791 ล้านบาท	<u>Tolerance</u> เป็นผลจากการวิเคราะห์เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สธค.กรณี (Worse Case)
1.3 คะแนนเกณฑ์ประเมินผล รัฐวิสาหกิจใหม่	เพิ่มขึ้นจาก คะแนน ประเมินปี 63 เท่ากับ 0.12 (1.80)	เพิ่มขึ้นจาก คะแนนประเมิน ปี 63 เท่ากับ 1.74	<u>Appetite</u> ปี 2563 สธค. ได้คะแนน 1.68 นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหารที่ต้องการให้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ขณะที่สธค. มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้คะแนนประเมินผลในภาพรวมสูงกว่า Baseline ถึงจะมีความคุ้มค่าให้เกิดขวัญกำลังใจในการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในปีถัดไป <u>Tolerance</u> การปรับประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรการบริหารจำนวนมาก และยังได้คะแนนประเมินผลเท่าเดิม เป็นสิ่งที่องค์กรยอมรับไม่ได้
2. ด้านปฏิบัติการ			
2.1 ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน	0.947 ล้านบาท	0.950 ล้านบาท	<u>Appetite</u> เป็นเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สธค. (Base Case) <u>Tolerance</u> เป็นผลจากการวิเคราะห์เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สธค. (เท่ากับค่าเฉลี่ยของปี 2564)
2.2 ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายได้	47.33 ล้านบาท	47.70 ล้านบาท	
2.3 รายได้ต่อหัวของพนักงาน	2 ล้านบาท	0.98 ล้านบาท	
2.4 ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน (ร้อยละ)	90	85	<u>Appetite</u> เป็นเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สธค. ที่คณะกรรมการ RMC ให้นโยบายไว้ <u>Tolerance</u> เป็นค่าเฉลี่ยในช่วง 3 ปี(2560 -2563) ที่ผ่านมา

ความเสี่ยง	Appetite (ค่า3)	Tolerance (ค่า4)	สมมติฐานในการกำหนด Appetite และ Tolerance
3. ด้านการเงิน			
3.1กำไรสุทธิ	386.82 ล้านบาท	379.74 ล้านบาท	<u>Appetite</u> เป็นเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์สรค. (กรณี Base Case)
3.2การบริหารความ ผันผวนราคาทองคำ ส่งผลกระทบต่อปริมาณ การรับจํานํา	18,972 ล้านบาท	18,791 ล้านบาท	<u>Tolerance</u> เป็นผลจากการวิเคราะห์เป้าหมายตามแผน ยุทธศาสตร์สรค.
3.3 รายได้จากการ ขายทรัพย์สินหลุด	152.91 ล้านบาท	151.46 ล้านบาท	
4. ด้านปฏิบัติการกฎเกณฑ์			
1 การไม่ปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์	ปฏิบัติตาม กฎหมายหรือ กฎระเบียบ หรือข้อบังคับ หรือสัญญา หรือข้อตกลง ครบถ้วน	ไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ หรือข้อบังคับ หรือกฎหมาย หรือสัญญาหรือ ข้อตกลง ไม่ ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี และ ไม่ก่อให้เกิด ความเสียหาย ด้านการเงิน แต่ต้องชี้แจง ต่อหน่วยงาน กำกับดูแล อย่างเป็นทางการ	<u>Appetite</u> สรค.ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือ สัญญาหรือข้อตกลงครบถ้วนเป็นระดับที่ยอมรับได้ <u>Tolerance</u> สรค.ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ไม่ถูกฟ้องร้อง ดำเนินคดี และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน อย่างไรก็ตาม ตามต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับดูแลอย่างเป็นทางการ เป็นระดับ ที่เบี่ยงเบนสูงสุดที่ยอมรับได้
2. ความเสียหายจาก การไม่ปฏิบัติตาม มาตรการรักษาความ ปลอดภัยของผู้ ให้บริการภายนอก (IT outsourcing)	ไม่มีความ เสียหายจาก การจัดการ รักษาความ ปลอดภัยด้าน IT	มีการเข้าถึง ข้อมูล/ เปลี่ยนแปลง ข้อมูล โดย ไม่ได้รับ อนุญาต แต่ สามารถรับรู้ และแก้ไขให้ กลับคืนได้ ภายใน หนึ่งวัน	<u>Appetite</u> สรค.ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มาตรการรักษาความ ปลอดภัยด้าน IT ได้ครบถ้วน จนไม่มีเหตุการณ์ทำให้ ข้อมูล/ระบบ เกิดความเสียหาย ของผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing) <u>Tolerance</u> สรค.ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ มาตรการรักษาความ ปลอดภัยด้าน IT ได้ครบถ้วน และจนทำให้ไม่มีการเข้าถึงข้อมูล การเปลี่ยนแปลง ข้อมูล โดยผู้ไม่หวังดี และไม่ได้รับอนุญาตจาก สรค. แต่สรค. จะยอมรับได้อย่างสูงสุดเมื่อมีการแก้ไข ป้องกัน ให้ เหตุการณ์ดังกล่าวกลับสู่สภาพปกติ และไม่เกิดความเสียหายต่อ ข้อมูล หรือต่อการปฏิบัติงาน

3. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง

สธค. ได้มีการวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล จึงได้กำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(Risk indicator) และการกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ในความเสี่ยงแต่ละด้าน และความเสี่ยงแต่ละปัจจัยเสี่ยง เพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไว้ดัง ตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ดัชนีวัด	เพดาน	ผลกระทบ	ดัชนีชี้วัด	เพดาน
ด้านกลยุทธ์ (S)	RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	1.การส่งเสริมการขายของ สธค.ยังไม่เพียงพอ	ปริมาณการรับจํานํา	>18,972 ลบ.	รายได้	รายได้จากการดำเนินงาน	> 814 ลบ.
		2.การสร้างแบรนด์องค์กรยังไม่ชัดเจน					
		3.พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
	RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM		ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80	คะแนนหมวดคุณภาพการจัดการ	ระดับคะแนนประเมินผล SE-AM ปี 64	ค่าเฉลี่ยของปี64 (ไม่รวม handicap)
		2.ความซับซ้อนของกระบวนการ	ร้อยละความสำเร็จของแผนงานแต่ละ Enabler	>80			
		3.ความพร้อมของบุคลากร	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
ด้านปฏิบัติการ (O)	RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop	1.ขีดความสามารถ ด้าน ICT	ร้อยละความสำเร็จแผนงานด้านนวัตกรรม/การปรับกระบวนการ	>80	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายต่อรายได้	<47.33
		2.การส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จ/นวัตกรรม เพื่อปรับการให้บริการ	>80	รายได้	รายได้ต่อพนักงาน	>2.0 ลบ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ดัชนีวัด	เพดาน	ผลกระทบ	ดัชนีชี้วัด	เพดาน
		3.การพัฒนาบุคลากรตาม career path model และ successor ยังไม่ชัดเจน	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
	RF 4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผน การขยายสาขาไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย	1.ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44	ร้อยละความสำเร็จงานตามแผน	>95%	การเบิกจ่ายงบลงทุน	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนเทียบกับเป้าหมาย	>90%
		2.ความล่าช้าผู้รับจ้างทำให้การเบิกจ่ายสธ.42 สธ.43 สธ.44 ไม่เป็นที่ไปตามแผน	ร้อยละการเบิกจ่ายงบฯ	>95%			
ด้านการเงิน (F)	RF5 ความผันผวนราคาทองคำ	1.วิกฤตการณ์ภายในประเทศ	รายงานการวิเคราะห์ราคาทองคำ	>12	การขาดทุนจากการรับจำนำทอง	สำรองหนี้สูญ	46 ลบ
		2.วิกฤตการณ์ภายนอกประเทศ			รายได้	รายได้จากขายทรัพย์สินหลุดจำนำเป็นไปตามเป้าหมาย	>152.91 ลบ
	RF 6 กำไรไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย	1.ปริมาณการรับจำนำ	ปริมาณการรับจำนำ	>18,972 ลบ.	กำไรสุทธิ	กำไรสุทธิ	>386.82 ลบ.
		2.ต้นทุนทางการเงิน	ดอกเบี้ยจ่าย	<44			
		3.ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	<385.43 ลบ			
ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (c)	RF 7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ	1.การป้องกันต่อต้านการทุจริต	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80	อุบัติการณ์ทำผิดกฎหมาย	จำนวนครั้ง	0 ครั้ง
					ภาพลักษณ์ข่าวด้านลบ (น้ำหนั)	ข่าวด้านลบ	การแก้ไขข่าวเชิงลบ < 7 วัน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ดัชนีวัด	เพดาน	ผลกระทบ	ดัชนีชี้วัด	เพดาน
		2.การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมทางการตลาด	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
		3.การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
		4.การปฏิบัติตามระเบียบด้านการรับจำนำ	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
		5.กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละความสำเร็จของแผนงาน	>80			
	RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing)	1.การจัดการการเข้าถึง/เปลี่ยนแปลงข้อมูลของผู้ให้บริการภายนอก (outsourcing)	ดำเนินการ ตามมาตรการที่กำหนด	100%	ข้อมูล/ระบบเสียหายจากการไม่ได้รับอนุญาต	จำนวนครั้งที่เกิดเหตุ	0 ครั้ง
		2.ข้อกำหนดการรักษาความมั่นคงปลอดภัย			ข้อมูล/ระบบเสียหายจากการไม่ได้รับอนุญาตโดยผู้ไม่หวังดี (Hacker)		

4. ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)

สชค. ได้นำการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยง มา วิเคราะห์ หาโอกาส ความท้าทาย และข้อจำกัดในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป้าหมาย และมาตรการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีความสัมพันธ์กันหลักๆ ดังนี้

3.1 เป้าหมายทางการเงิน ในระยะสั้นคือ กำไรสุทธิในปี 2565 เท่ากับ 386.82 ลบ. เป้าหมาย ระยะยาว คือ ฐานะเงินทุนที่แข็งแกร่ง D/E เท่ากับ 0.59 การนำบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนเป้าหมายทางการเงินได้แก่

3.1.1 การนำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SA1 SA2 SA3 และ SA4 และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 และ SC2 มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการ

ทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยๆ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารเงินทุนฯ โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือการเติบโตการรับจำนำไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 โดยมี DSCR > 1.1 และค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ต้องน้อยกว่า ร้อยละ 47.33 ผ่านการบริหารความเสี่ยง 3 ปัจจัยเสี่ยงหลักคือ RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน และ RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ และ RF6 ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้รายได้เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายต้นทุนเงินลดลง ส่งผ่านให้กำไรสุทธิสิ้นปี เป็นไปตามเป้าหมาย

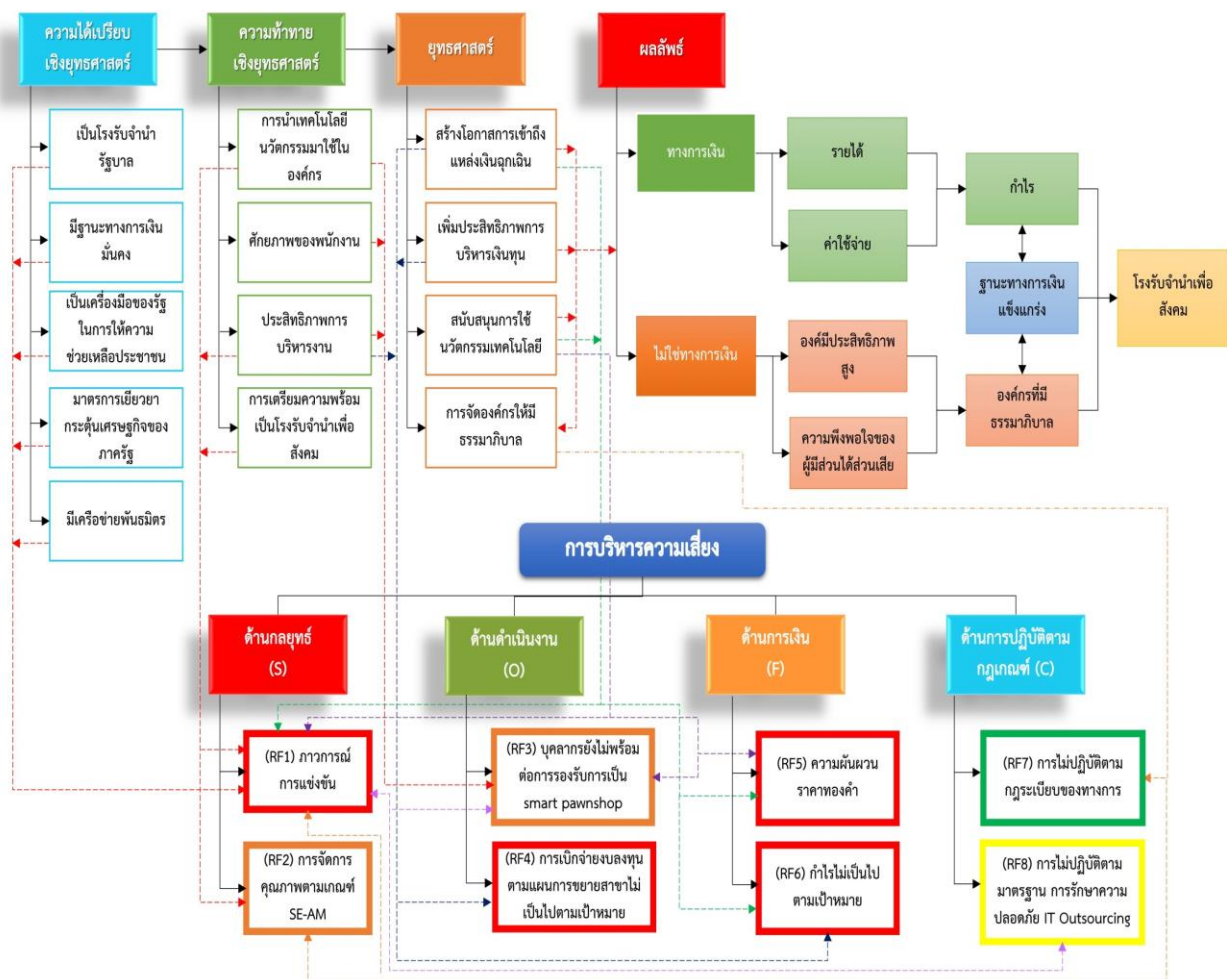
3.1.2 การนำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SA 1 SA2 SA3 และ SA5 และ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 SC2 และ SC3 มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพบริหารเงินทุนเพื่อสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมฯ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารอย่างเป็นธรรมมาภิบาล โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือการมี DSCR > 1.1 การส่งเสริมให้มินวัตกรรมการรับจำนำ อย่างน้อย 2 ผลิตภัณฑ์ ต่อปี พนักงานมีคะแนนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าร้อยละ 70 และระดับคะแนน SE-AM ต้องมีคะแนนเกินค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ ผ่านการบริหารความเสี่ยง 3 ปัจจัยเสี่ยงหลักคือ RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM และ RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น smart pawnshop และ RF4 การเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ส่งผ่านให้สธค. มีฐานะทางการเงินที่เข้มแข็ง

3.2 เป้าหมายไม่ใช่ทางการเงิน ในระยะสั้นคือ ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า 4.10 เป้าหมายระยะยาว คือ การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมรับจำนำ การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ในปี 2570 การนำบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนเป้าหมายทางการเงินได้แก่ การนำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SA 1 SA2 SA3 SA4 และ SA5 และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 SC2 SC3 และ SA5 มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมฯ และยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารอย่างเป็นธรรมมาภิบาล โดยมีเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ คือการมีความสามารถในการแข่งขัน โดยมีส่วนแบ่งการตลาดจำนำสูงสุด การส่งเสริมให้มินวัตกรรมการรับจำนำ จนทำให้ สธค. เป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรม พนักงานมีคะแนนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า ร้อยละ 70 ระดับของความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า 4.10 คะแนน SE-AM ต้องมีคะแนนเกินค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ มีระดับไม่มีการละเมิดกฎเกณฑ์กติกาของทางการหรือหากมีต้องแก้ไขโดยเร็ว ผ่านการบริหารความเสี่ยง 4 ปัจจัยเสี่ยงหลักคือ RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM และ RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น smart pawnshop และ RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ และ RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing) เพื่อสนับสนุนให้มีความสามารถในการแข่งขัน มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ส่งผ่านให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมรับจำนำ และสุดท้ายการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ในปี 2570

ทั้งนี้ การเชื่อมโยง ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation) ของสธค. ตามแผนความเชื่อมโยง ตามแผนภาพที่ 31

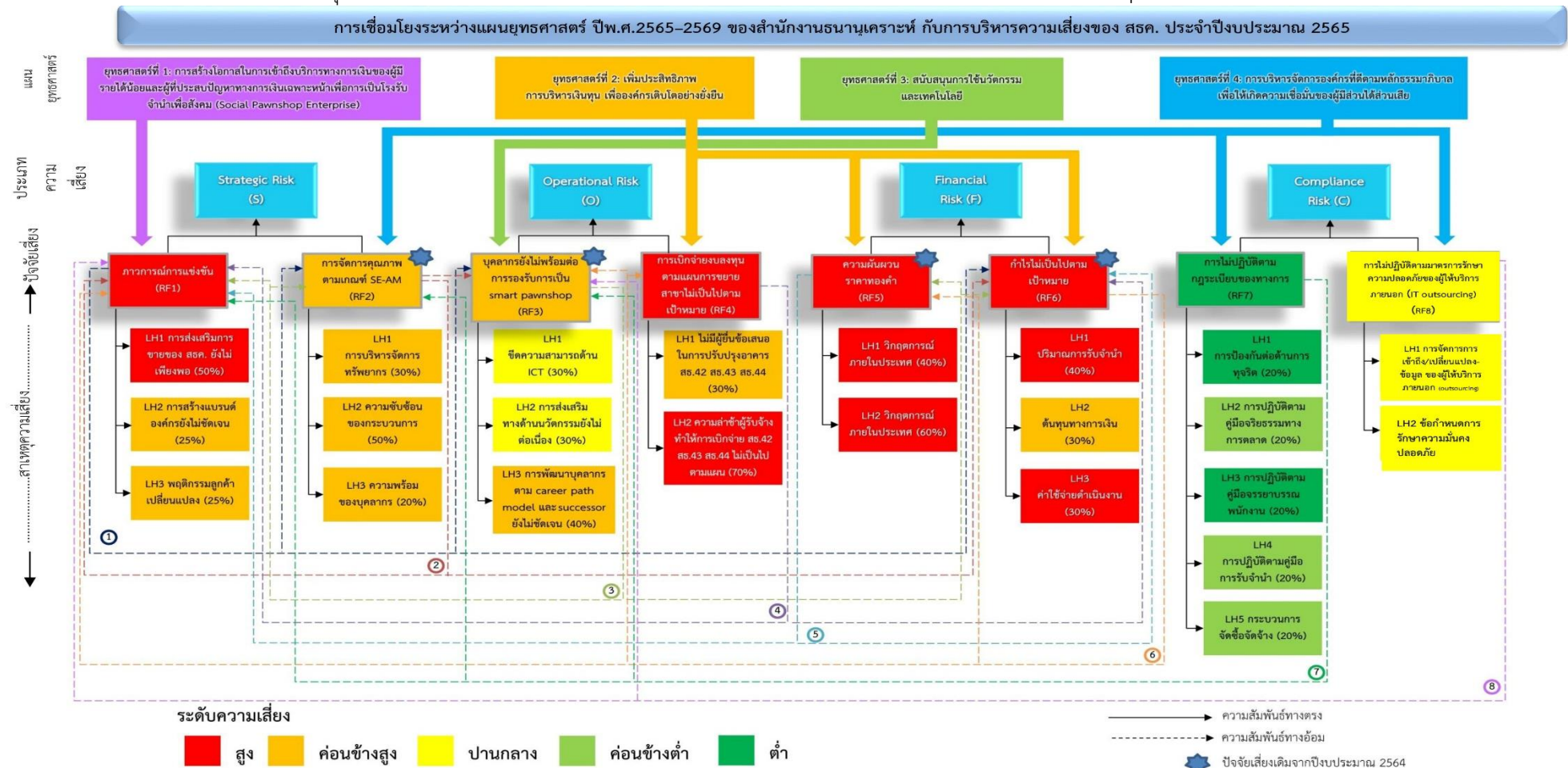
แผนภาพที่ 31 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการกลยุทธ์กับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

ความเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างการจัดการยุทธศาสตร์กับการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม



แผนภาพความเสี่ยงของสธศ. ประจำปี 2565 (Risk map) (แผนภาพที่ 32)

ทั้งนี้ปัจจัยความเลี่งระดับองค์กร สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และความเชื่อมโยงของปัจจัยเสี่ยง สามารถทำเป็นแผนภาพความเสี่ยง (Risk map) ได้ตามแผนภาพที่ 32



5. การประเมินความสัมพันธ์ (Correlation) ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยง

จากดัชนีชี้วัดปัจจัยเสี่ยง (Risk Driver) สาเหตุและแหล่งความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจะมีความสัมพันธ์กัน สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะการแข่งขัน (RF1)

1. สาเหตุจากการส่งเสริมการขายของสค.ยังไม่เพียงพอ (LH11) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุปริมาณการรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (LH61) ปัจจัยเสี่ยงกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF6) ในระดับสูง
2. สาเหตุการสร้างแบรนด์องค์กรยังไม่ชัดเจน (LH12) จะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถของบุคลากรด้าน ICT (LH31) ซึ่งเป็นสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (RF3) ในระดับค่อนข้างสูง
3. สาเหตุพฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง (LH13) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (LH31 -LH33) ของปัจจัยบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop และสาเหตุความพร้อมของบุคลากร (LH23) การจัดการตามเกณฑ์ประเมิน SE-AM (RF2) ในระดับปานกลาง

2. การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM (RF2)

- 1) สาเหตุความเสี่ยงมาจากการบริหารจัดการทรัพยากร (LH21) และความพร้อมของบุคลากร (LH23) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกตัว (LH11 -LH13) ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน (RF1) ในระดับปานกลาง
- 2) สาเหตุด้านความพร้อมของบุคลากร (LH23) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุความพร้อมด้านบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (LH31- LH33) ในระดับปานกลาง

3. ความไม่พร้อมด้านบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (RF3)

- 1) สาเหตุขีดความสามารถด้าน ICT (LH 31) และสาเหตุ การส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง (LH32) จะมีความสัมพันธ์ ต่อสาเหตุต่อการส่งเสริมการขายของสค.ยังไม่เพียงพอ (LH11) และสาเหตุพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง (LH13) ในระดับค่อนข้างสูง
- 2) สาเหตุขีดความสามารถด้าน ICT (LH 31) และสาเหตุ การส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง (LH32) จะมีความสัมพันธ์ ต่อสาเหตุความพร้อมของบุคลากร (LH23) ของการจัดการตามเกณฑ์ประเมิน SE-AM (RF2) ในระดับปานกลาง และ RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing) สาเหตุขีดความสามารถบุคลากรด้าน ICT (LH 31) และการส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง (LH32) จะมีความสัมพันธ์ ต่อสาเหตุ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (LH63) ของปัจจัยเสี่ยงกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF6) ในระดับปานกลาง
- 3) สาเหตุการพัฒนาบุคลากรตาม career path model และ successor ยังไม่ชัดเจน (LH33) จะมีความสัมพันธ์ต่อ ภาพรวมทุกสาเหตุ (LH71 -LH75) ของปัจจัยเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ (RF7) ในระดับปานกลาง

4. การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF4)
 - 1) สาเหตุไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44 (LH41) และความล่าช้าผู้รับจ้างทำให้การเบิกจ่ายสธ.42 สธ.43 สธ.44 ไม่เป็นไปตามแผน(LH42) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุการสร้างแบรนด์องค์กรยังไม่ชัดเจน (LH12) ของปัจจัยเสี่ยงภาวะการณ์การแข่งขัน (RF1) ในระดับปานกลาง
 - 2) สาเหตุไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44 (LH41) และความล่าช้าผู้รับจ้างทำให้การเบิกจ่ายสธ.42 สธ.43 สธ.44 ไม่เป็นไปตามแผน (LH42) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุปริมาณการรับจํานํา (LH61) ของปัจจัยเสี่ยงกำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF6) ในระดับปานกลาง
5. ความผันผวนของราคาทองคำ(RF5)
 - 1) สาเหตุทุกสาเหตุ (LH51 – LH 52) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุปริมาณการรับจํานําของปัจจัยเสี่ยง กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF6) ในระดับสูง
 - 2) สาเหตุทุกสาเหตุ (LH51 – LH 52) จะมีความสัมพันธ์ต่อสาเหตุพฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลง (LH13) ของปัจจัยเสี่ยงภาวะการณ์การแข่งขัน (RF1) ในระดับค่อนข้างสูง
6. กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF6)
 - 1) สาเหตุจากปริมาณรับจํานําไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (LH 61) จะมีความสัมพันธ์กับทุกสาเหตุ (LH11-LH13) ของปัจจัยเสี่ยงภาวะการณ์การแข่งขัน (RF1) ในระดับที่สูง
 - 2) สาเหตุจากปริมาณรับจํานําไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (LH 61) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกสาเหตุ (LH51- LH52) ของปัจจัยเสี่ยง ความผันผวนของราคาทองคำ (RF5) ในระดับสูง
 - 3) สาเหตุจากปริมาณรับจํานําไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (LH 61)จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกสาเหตุ (LH41- LH42) ของปัจจัยเสี่ยงการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (RF4) ในระดับปานกลาง
 - 4) สาเหตุต้นทุนทางการเงิน (LH 62) มีความสัมพันธ์กับทุกสาเหตุ (LH51- LH52) ของปัจจัยเสี่ยง ความผันผวนของราคาทองคำ (RF5) ในระดับค่อนข้างสูง
 - 5) สาเหตุค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (LH63) มีความสัมพันธ์กับทุกสาเหตุ (LH31 – LH33) ของปัจจัยเสี่ยงบุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (RF3) ในระดับปานกลาง
7. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ (RF7)
 - 1) สาเหตุทุกสาเหตุ (LH71 –LH75) มีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกสาเหตุ (LH31 – LH 33) ของปัจจัยเสี่ยง บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop (RF3) ในระดับที่ค่อนข้างสูง
 - 2) สาเหตุทุกสาเหตุ (LH71 –LH75) มีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกสาเหตุ (LH11 – LH 13) ของปัจจัยเสี่ยงภาวะการณ์การแข่งขัน (RF1) ในระดับค่อนข้างสูง

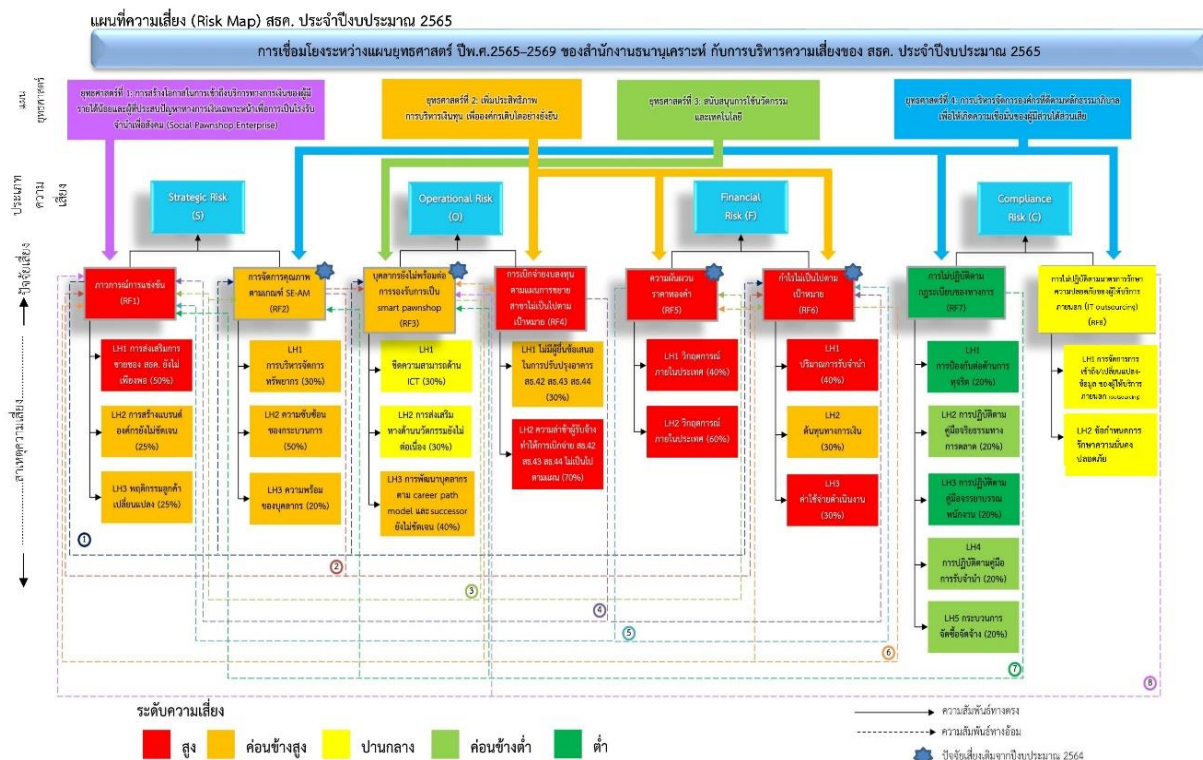
3) สาเหตุทุกสาเหตุ (LH71 –LH75) มีความสัมพันธ์กับสาเหตุทุกสาเหตุ (LH21 – LH 23) ของปัจจัยเสี่ยงการจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM (RF2) ในระดับค่อนข้างสูง

8. การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing) (RF78)

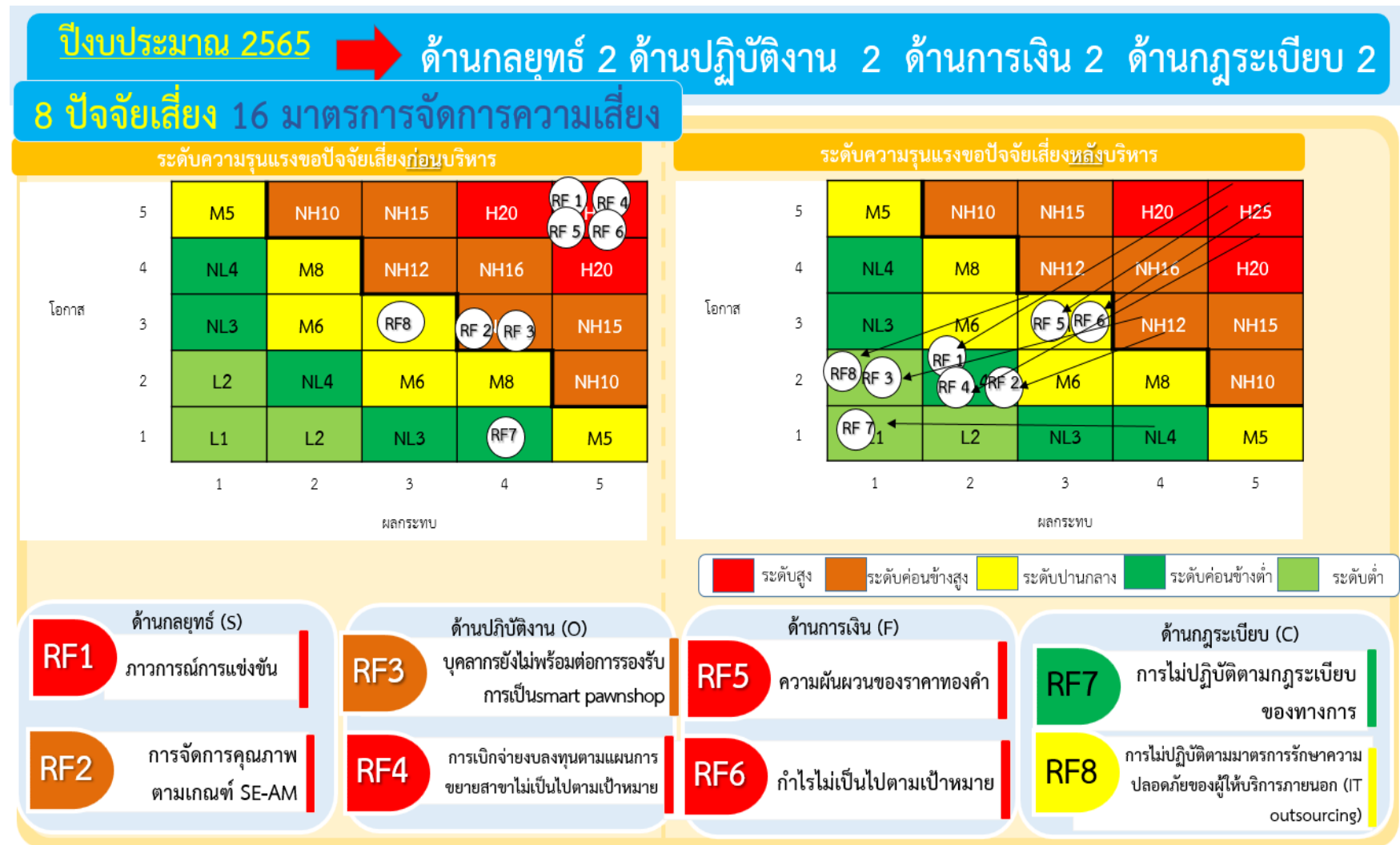
สาเหตุของ LH1 และ LH2 จะมีความสัมพันธ์กับขีดความสามารถพนักงานด้าน ICT ของบุคคลากร (LH31) และต่อภาวะการแข่งขัน ใน RF1 ในระดับค่อนข้างต่ำ

ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ข้างต้น สามารถอธิบาย เป็นแผนภาพความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation map) ได้ตามแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation map) ของสธศ.

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation map) ของสธศ.



สถานะความเสี่ยง (Risk heat) และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีบัญชี 2565



บทที่ 4

ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (ปีบัญชี 2565-2569)

และแผนปฏิบัติงานปี 2565

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค.สอดคล้อง เชื่อมโยง และสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายสำคัญตามแผนธุรกิจของ สธค.บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติงานในปี 2565 ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสธค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2565 – 2569 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning) ตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

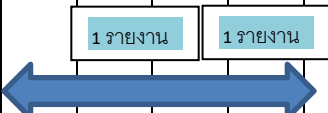
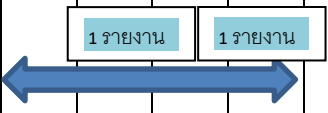
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			65	66	67	68	69
ยุทธศาสตร์ที่ 1 - พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของสธค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ	1. มีการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน 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(GAP)	ความสำเร็จของแผนพัฒนาระบบ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			65	66	67	68	69
ยุทธศาสตร์ 2 - พัฒนาข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM & IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดการ RM & IC อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และรายงานได้	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน
	2. มีการพัฒนาการวิเคราะห์ราคาทองคำ	มีรายงานการคาดการณ์ราคาทองคำ (รายงาน)	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของ GRC ที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย	ออกแบบ	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 - เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงฯ และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)	1. การให้ความรู้ ความ RM & IC แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับ การอบรม/เรียนรู้	>12	>12	>12	>12	>12
	2. มีการสร้างความตระหนักและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	75%	80%	85%	90%	95%
	3 สนับสนุนการดำเนินงานของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของแผน RM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

3. แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 7 แผนงาน/โครงการ ตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2565				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 อำนวยการพิจารณาให้ ความเห็นชอบก่อนสิ้น เดือนกันยายน 65					250,000 บาท (งบพัฒนา บุคลากร)	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
2. พัฒนา ระบบ RM & IC ตาม GAP ของปี 64	เพื่อให้ระบบ RM & IC มี ประสิทธิภาพ มี มาตรฐาน ระดับ คะแนนประเมิน เพิ่มขึ้น	จำนวนรายงานผลการ พัฒนาระบบ จำนวน 2 รายงาน						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 2 รายงาน						กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ &
4. พัฒนา ระบบการ วิเคราะห์ ราคาทองคำ	เพื่อให้มีการใช้ ข้อมูลและ เครื่องมือเพื่อการ วิเคราะห์ พยากรณ์ราคา ทองคำ ใช้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจ	จำนวน รายงานความ เคลื่อนไหว และการ พยากรณ์ ทองคำ เป็น ประจำทุกสัปดาห์	12	12	12	12		กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ ญ จำนวน
5. สร้างความ ความรู้ RM	เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหนัก การทำ RM	จำนวนชั่วโมงอบรม RM พนักงานที่ เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง						กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2565				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						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%)						กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ เจ้าภาพ ความเสี่ยง

4. แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)

สธค. ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำโอกาสทางธุรกิจ มาจัดทำแผนงานโครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ที่สำคัญ จำนวน 5 แผนงานโครงการ ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 แผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2565				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1. การ ให้บริการทาง การเงินเพื่อ การเข้าถึงของ ผู้มีรายได้น้อยๆ	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (ลูกค้าผู้ถือบัตร สวัสดิการฯ เพิ่มขึ้น มากกว่า 5%)					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM & IC

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2565				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
2 แผนงาน การขยาย สาขา	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (เปิดสาขาใหม่ พร้อมใช้งาน 3 แห่ง)					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM & IC
3 แผนงาน การ Synergy กับพันธมิตร	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (ทำ MOU > 2 แห่ง)					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM & IC
4 แผนงาน เตรียมความ พร้อมการ ปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับ การเป็นนิติ บุคคล	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (กิจกรรมสำเร็จ 100%)					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM & IC
5. การทำ การตลาด เชิงรุก	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (มูลค่าจํานําเพิ่ม มากกว่า 5%)					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM & IC

5. แผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2565

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนควบคุมภายใน จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ ตามตารางที่ 14

ตารางที่ 14 แผนงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2565				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)	เพื่อให้ส่วน งาน ได้มีการ ขับเคลื่อนการ ทำ RM & IC ให้ความเสี่ยง ระดับส่วนงาน มีระดับที่ ยอมรับได้	แผนงานการทำ CSA ส่วนงานละ อย่างน้อยสอง แผนงาน					250,000 บาท	เจ้าภาพ ความ เสี่ยง (MR. Risk)	กลุ่มงาน RM & IC
2 การ ทบทวน กระบวนการ และคู่มือการ ปฏิบัติงาน	เพื่อทบทวน กระบวนการ และคู่มือการ ปฏิบัติงานให้ เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ บริบท	ทบทวน และ รายงานให้ความ เห็นชอบ ภายใน ระยะเวลาไม่ เกินเดือน สิงหาคม 2565						เจ้าภาพ กระบวนการ ควบคุม ภายใน	กลุ่มงาน RM & IC
3 การพัฒนา ระบบการ ควบคุม ภายใน ตาม GAP ปี 64	เพื่อพัฒนา ระบบควบคุม ภายใน ให้ได้ มาตรฐาน และยกระดับ คะแนนหมวด RM & IC	รายงานผลการ พัฒนาระบบ ควบคุมภายใน ต่อ ผู้บริหาร 2 รายงาน ตามระยะ เวลาดำหนด						กลุ่มงาน RM & IC	
4. สร้าง ความรู้ ความ ตระหนักรู้ด้าน การควบคุม ภายใน	เพื่อเพิ่มความรู้ ความ ตระหนักรู้ด้าน การควบคุม ภายใน แก่ พนักงานที่ เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมง อบรม IC พนักงานที่ เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง (รวมกับ การอบรม RM)						กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน HRD

6. การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจากแผนงานและมาตรการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยในส่วนของแผนงานซึ่งเป็นแผนจากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Factor) สหค.กำหนดให้ส่วนงานระดับฝ่ายในสำนักงานใหญ่ซึ่งเป็นเจ้าภาพหลัก (Risk Owner) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อฝ่ายอำนวยการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการสหค. ทุกไตรมาส

การสื่อสารรายงานสถานะความเสี่ยงประจำไตรมาสไปยังฝ่ายจัดการ คณะกรรมการกำกับความเสี่ยงและคณะกรรมการสหค. มีการจัดทำเป็นบันทึก และวาระการประชุม นอกจากนี้ รายงานดังกล่าวถูกนำไปเผยแพร่บนระบบ Intranet ของสหค. เพื่อเผยแพร่แก่นักงานในองค์กร ส่วนการเผยแพร่กระบวนการบริหารความเสี่ยงผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้นำเสนอในรายงานกิจการประจำปี (Annual Report) ของสหค.

นอกจากนี้ สหค.จะสื่อสารเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ทางจอภาพ (Digital Signage) และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ที่ติดตั้งอยู่ทุกสาขา เพื่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์เรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้พนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการกับสหค.รับทราบอย่างทั่วถึง

6.2 ด้านการควบคุมภายใน

6.2.1 การติดตาม และประเมินผล

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

1) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สหค. มีการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็น 2 ระดับคือ

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

1.2) ระดับสหค. ฝ่ายพัฒนาองค์กร รับผิดชอบในการติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายในของสหค. นำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งส่งให้สายงานตรวจสอบสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายในและเสนอให้ผู้อำนวยการสหค.พิจารณาก่อนรายงานกระทรวงการคลัง ภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

2) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานตรวจสอบ รับผิดชอบในการสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายใน โดยให้ข้อเสนอแนะกรณีมีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน และจัดทำเป็นรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายในเสนอหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (CAE) ผู้จัดการสหค. พร้อมทั้งจัดส่งรายงานการสอบทานฯ ให้ส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการตามข้อ 1.2) ต่อไป

6.2.2 การรายงานผล

1) ฝ่ายพัฒนาองค์กร เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปี ทุกไตรมาส ต่อฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการ สธค. เพื่อพิจารณาทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

2) สธค.จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับสธค. เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุน การดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจัดส่งรายงานฯ ให้กระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้น ปีบัญชีของ สธค.

ตารางที่ 15 สรุป ปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2565 ของสธค.ทั้งสิ้น 8 ปัจจัยเสี่ยง 16 มาตรการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	มาตรการ จัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยง ด้าน กลยุทธ์ (S)	RF1 ภาวะการแข่งขัน (5X5)=25 สูง	LH1: การส่งเสริมการขายของ สธค.ยังไม่เพียงพอ (น้ำหนัก 50%) (5X5)=25 สูง LH2: การสร้างแบรนด์องค์กร ยังไม่ชัดเจน (น้ำหนัก 25%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง LH3:พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยนแปลง (น้ำหนัก 25%) (5X2)=10 ค่อนข้างสูง	IM1: รายได้จากการดำเนินงาน (น้ำหนัก 50%) IM2: มูลค่าการรับจํานา (น้ำหนัก 50%)	LH1-LH3: ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มาตรการที่ 1 พัฒนาตลาดเชิงรุก มาตรการที่ 2 ส่งเสริมภาพลักษณ์ มาตรการที่ 3 บริหารจัดการ เพื่อมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียด้านลูกค้าและตลาด

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
	RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM $(3 \times 5) = 15$ ค่อนข้างสูง	LH1: การบริหารจัดการทรัพยากร (น้ำหนัก 30%) $(3 \times 5) = 15$ ค่อนข้างสูง LH2: ความซับซ้อนของกระบวนการ (น้ำหนัก 50%) $(3 \times 5) = 15$ ค่อนข้างสูง LH3: ความพร้อมของบุคลากร (น้ำหนัก 20%) $(5 \times 2) = 10$ ค่อนข้างสูง	IM1: คะแนนหมวดคุณภาพการจัดการ (น้ำหนัก 100%)	LH1-LH2 : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผลและ ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ คณะทำงานฯ	มาตรการที่ 4 การยกระดับพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enablers
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O)	RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น smart pawnshop $(3 \times 5) = 15$ ค่อนข้างสูง	LH1: ชีตความสามารถพนักงานด้าน ICT (น้ำหนัก 30%) $(3 \times 3) = 9$ ปานกลาง LH2: การส่งเสริมทางด้านนวัตกรรมยังไม่ต่อเนื่อง (น้ำหนัก 30%) $(3 \times 3) = 9$ ปานกลาง	IM1: ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ (น้ำหนัก 50%) IM2: รายได้รวมต่อพนักงาน (น้ำหนัก 50%)	LH1: ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ LH2: ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มาตรการที่ 5 เพิ่มการรับรู้ความสามารถของพนักงานด้าน ICT มาตรการที่ 6 พัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
		LH3: การพัฒนาบุคลากรตาม career path model และ successor ยังไม่ชัดเจน (น้ำหนัก 40%) (5X2)=10 ค่อนข้างสูง		LH3 : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล และส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	มาตรการที่ 7 การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (ปิดสาเหตุ2และ3)/ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	RF4 การเบิกจ่ายงบประมาณลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (5X5)=25 สูง	LH1: ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44 (น้ำหนัก 30%) (3X5)=15 ค่อนข้างสูง LH2: ความล่าช้าผู้รับจ้างทำให้การเบิกจ่ายสธ.42 สธ.43 สธ.44 ไม่เป็นไปตามแผน (น้ำหนัก 70%) (4X5)=20 สูง	IM1: ร้อยละของยอดเงินสะสมการเบิกจ่ายงบประมาณลงทุน (น้ำหนัก 100%)	LH1-LH2 : ส่วนโยธาและส่วนพัสดุและยานพาหนะ	มาตรการที่ 8 ปรับปรุงสาขา สธ. 42,43,44 มาตรการที่ 9 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 ในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ. 43 สธ.44
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ (5X5)=25 สูง	LH1: วิฤตการณ์ภายในประเทศ (น้ำหนัก 40%) (4X5)=20 สูง LH2: วิฤตการณ์ภายนอก	IM1: การบริหารความผันผวนราคาทองคำ ส่งผลต่อปริมาณการรับจํานํา (น้ำหนัก 50%)	LH1 – LH2 :คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำฯ และส่วน	มาตรการที่ 10 การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาทองคำ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
		ประเทศ (5X4)=20 (น้ำหนัก 60%) (5X4)=20 สูง	IM2: รายได้จากการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ (น้ำหนัก 25%) IM3: การตั้งสำรองหนี้สูญ (น้ำหนัก 25%)	บัญชีและงบประมาณ	
	RF6 ถ้าไรไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย (5X5)=25 สูง	LH1: ปริมาณการรับจำนำ (น้ำหนัก 40%) (5X5)=25 สูง LH2: ต้นทุนทางการเงิน (น้ำหนัก 30%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง LH3: ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (น้ำหนัก 30%) (5X3)=15 ค่อนข้างสูง	IM1: กำไรสุทธิ (น้ำหนัก 100%)	LH1: ส่วนการตลาดและนวัตกรรม LH2 : ส่วนการเงิน LH3: ส่วนบัญชีและงบประมาณและส่วนบริหารทรัพยากรฯ	มาตรการที่ 11 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา(BU) มาตรการที่ 12 การบริหารต้นทุนทางการเงิน มาตรการที่ 13 การควบคุมค่าใช้จ่าย มาตรการที่ 14 การทบทวนโครงสร้างและอัตราค่าจ้าง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (C)	RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ	LH1: การป้องกันต่อต้านการทุจริต (น้ำหนัก 20%) (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ LH2: การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมทางการตลาด (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2 ต่ำ LH3: การปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน (น้ำหนัก 20%) (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ LH4: การปฏิบัติตามระเบียบด้านการรับจําหน่าย (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2 ต่ำ LH5: กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (น้ำหนัก 20%) (1X2)=2 ต่ำ	IM: อุบัติการณ์ทำผิดกฎหมาย (น้ำหนัก 50%) IM2: ภาพลักษณ์ข่าวด้านลบ (น้ำหนัก 50%)	LH1: และ LH3 ส่วนธรรมาภิบาล LH2: ส่วนการตลาดและนวัตกรรม LH4: ส่วนนิติการ LH5: ส่วนพัสดุและยานพาหนะ	มาตรการที่ 15 รองรับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ สรค.

ประเภท ความ เสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบ	เจ้าภาพ ความเสี่ยง	มาตรการ จัดการความเสี่ยง
	RF8 การไม่ ปฏิบัติตาม มาตรการ รักษาความ ปลอดภัย ของผู้ ให้บริการ ภายนอก (IT outsourcing) (3X3)=9 ปานกลาง	LH1: การจัดการการ เข้าถึง/ เปลี่ยนแปลง- ข้อมูล ของผู้ ให้บริการ ภายนอก (outsourcing) (น้ำหนัก 50%) (2X5)= 10 ปานกลาง LH2: ข้อกำหนดการ รักษาความ มั่นคงปลอดภัย (น้ำหนัก 50%) (2X5)= ปาน กลาง	IM1: ข้อมูลของ สธค. ที่จัดจ้าง ผู้ให้บริการ ภายนอก (outsourcing) พัฒนา/ดูแล อาจเสียหาย (น้ำหนัก 70%) IM2 ระบบ ฐานข้อมูล เครือข่าย เสียหายจากผู้ ไม่หวังดี (Hacker) (น้ำหนัก 30%)	LH1 – LH2 : ส่วน เทคโนโลยี สารสนเทศ	มาตรการที่ 16 การบริหาร จัดการด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสารสนเทศ

มาตรการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565 รองรับ 8 ปัจจัยเสี่ยง จำนวน 16 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

มาตรการที่ 1 พัฒนาลาดเชิงรุก

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสศค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน												6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง													
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกลยุทธ์ (S)												7. เป้าหมาย (LXI) : 2X2=4 ค่อนข้างต่ำ													
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 พัฒนาลาดเชิงรุก												8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : รายได้จากการดำเนินงานและ มูลค่ารับจํานําเป็นไปตามเป้าหมาย													
4. Risk Appetite : รายได้จากการดำเนินงาน 814 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,972 ล้านบาท												9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม													
5. Risk Tolerance : รายได้จากการดำเนินงาน 806 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,791 ล้านบาท												10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65													
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข							
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง										
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก										
1.ดำเนินการจัดทำแผนส่งเสริมการขาย	20	Plan																							
		Actual																							
2.ขออนุมัติความเห็นชอบแผนส่งเสริมการขายจากผู้บริหาร	20	Plan																							
		Actual																							
3.นำแผนส่งเสริมการขายไปสู่การปฏิบัติ	30	Plan																							
		Actual																							
4.ติดตามผลการดำเนินงานและนำเสนอผู้อำนวยการเพื่อรับทราบ	20	Plan																							
		Actual																							
5.สรุปผลการดำเนินงาน	10	Plan																							
		Actual																							
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																						

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมภาพลักษณ์

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาพการณ์การแข่งขัน												6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกลยุทธ์ (S)												7. เป้าหมาย (LXI) : 2X2=4 ค่อนข้างต่ำ												
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 2ส่งเสริมภาพลักษณ์												8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ระดับ 4.1												
4. Risk Appetite : รายได้จากการดำเนินงาน 814 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,972 ล้านบาท												9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม												
5. Risk Tolerance : รายได้จากการดำเนินงาน 806 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,791 ล้านบาท												10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65												
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข						
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง									
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก									
1.จัดทำโครงการประกวดและจัดทําวีดิทัศน์เพื่อส่งเสริมการสร้าง		Plan																						
		Actual																						
2.จัดทําสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์องค์กร																								
2.1 วิเคราะห์เพื่อออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์																								
2.2 ดำเนินการจัดทําสื่อประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้																								
3.ดำเนินการจัดทําคู่มือ/ขั้นตอน/การถ่ายทอด การสร้างภาพลักษณ์ผ่าน																								
4.ติดตามผลการดำเนินงานและนำเสนอสู่หน่วยงานการเพื่อรับทราบ																								
5.สรุปผลการรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร																								
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงาน																						

มาตรการที่ 3 บริหารจัดการเพื่อบังคับผู้มีส่วนได้เสียด้านลูกค้าและตลาด

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																						
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาวะการแข่งขัน													6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกลยุทธ์ (S)													7. เป้าหมาย (LXI) : 2X2=4 ค่อนข้างต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 บริหารจัดการเพื่อบังคับผู้มีส่วนได้เสียด้านลูกค้าและตลาด													8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ระดับความพึงพอใจ ที่ระดับ 4.8									
4. Risk Appetite : รายได้จากการดำเนินงาน 814 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,972 ล้านบาท													9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม									
5. Risk Tolerance : รายได้จากการดำเนินงาน 806 ล้านบาท และมูลค่ารับจํานํา 18,791 ล้านบาท													10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข				
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง							
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก							
1.พัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้า		Plan																				
		Actual																				
2.บริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผ่านระบบ ดังนี้																						
2.1 ผ่านระบบSMS																						
2.2 ผ่านระบบCall center																						
3.พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/การให้บริการ																						
4.สรุปผลเสนอผู้บริหาร																						
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																			

มาตรการที่ 4 การยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enablers

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564 ของสศค.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM													8. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (3X5)=15 ค่อนข้างสูง																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)													9. เป้าหมาย (LXI) : (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1 การบริหารจัดการทรัพยากร (น้ำหนัก 30%) LH2 ความซับซ้อนของกระบวนการ (น้ำหนัก 50%) LH3 ความพร้อมของบุคลากร (น้ำหนัก 20%)													10. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ระดับคะแนนประเมินผลSE-AM ปี2564																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
4. ผลกระทบและน้ำหนัก : IM1 คะแนนหมวดคุณภาพการจัดการ น้ำหนัก 100%													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 การยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enablers													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.63 - ก.ย.64																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
6. Risk Appetite : ระดับคะแนนหมวดคุณภาพการจัดการ เพิ่มขึ้นจากปี 2563 เท่ากับ 1.80																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
7. Risk Tolerance : ระดับคะแนนหมวดคุณภาพการจัดการ เพิ่มขึ้นจากปี 2563 เท่ากับ 1.74																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
11.กิจกรรมหลัก													12.การวาง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน				17.ปัญหา/อุปสรรค		18.แนวทางการแก้ไข																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
													น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
													%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
การพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ (SE-AM) ทั้ง 8 Enablers																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

มาตรการที่ 5 เพิ่มการรับรู้ความสามารถของพนักงานด้านCT

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสศค.																						
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น Smart Pawnshop															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (3X5)=15 ค่อนข้างสูง							
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O)															7. เป้าหมาย (LXI) : (2X1)=2 ต่ำ							
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 5 เพิ่มการรับรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของพนักงาน															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ผลประเมินของพนักงานที่เข้าอบรมมีคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90							
4. Risk Appetite : พนักงานที่เข้าอบรมสามารถนำความรู้เรื่องเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 100															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ							
5. Risk Tolerance : พนักงานที่เข้าอบรมสามารถนำความรู้เรื่องเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 80															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - มิ.ย.65							
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค		18.แนวทางการแก้ไข		
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง							
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก							
1 รวบรวมข้อมูล ศึกษา อุปสรรคในการพัฒนาองค์ความรู้	30	Plan																				
ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของพนักงานในองค์กร		Actual																				
2 วิเคราะห์ และกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม	30	Plan																				
		Actual																				
3 ฝึกอบรมให้ความรู้พนักงาน	20	Plan																				
		Actual																				
4 ประเมินความรู้ในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับ	10	Plan																				
การปฏิบัติงาน		Actual																				
5 สรุปผลการดำเนินงานเสนอผู้อำนวยการสศค.	10	Plan																				
		Actual																				
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																			

มาตรการที่ 6 พัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																						
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop													6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X5=15 ค่อนข้างสูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (operation)													7. เป้าหมาย (LXI) : 2X1=2 ต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 6 พัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน													8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละการรับรู้ คิดเป็นร้อยละ 70									
4. Risk Appetite : ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน 0.947 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ 47.33 ล้านบาท													9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนตลาดและนวัตกรรม									
5. Risk Tolerance : ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน 0.950 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ 47.70 ล้านบาท													10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64- ก.ค.65									
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข				
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง							
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก							
1.ดำเนินการจัดทำโครงการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	20	Plan																				
		Actual																				
2.ขออนุมัติผู้บริหารให้ความเห็นชอบโครงการ	10																					
3.ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ	30																					
4.สำรวจประเมินการรับรู้ ฯ	30																					
5.สรุปผลเสนอผู้บริหาร	10																					
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																			

มาตรการที่ 7 การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง (เปิดสาเหตุ2และ3)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																						
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop												6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X5=15 ค่อนข้างสูง										
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (operation)												7. เป้าหมาย (LXI) : 2X1=2 ต่ำ										
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 การพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง และแผนการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมผู้สืบทอดตำแหน่ง												8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ระดับคะแนนประเมินคิดเป็นร้อยละ 60										
4. Risk Appetite : ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน 0.947 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ 47.33 ล้านบาท												9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล										
5. Risk Tolerance : ค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อพนักงาน 0.950 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายต่อรายได้ 47.70 ล้านบาท												10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64- ก.ย.65										
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข				
	น้ำหนัก	และ	Q1				Q2				Q3				Q4				หลังถ่วง			
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก							
1.การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)		Plan																				
1.1 การทบทวน และกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกและรักษาคณเ่ง		Actual																				
1.2.ประกาศหลักเกณฑ์ พร้อมกระบวนการ คัดเลือกคนเก่ง																						
1.3.ดำเนินการคัดเลือก พร้อมแจ้งผลการคัดเลือก																						
1.4 ประสานหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาคนเก่ง																						
การอบรม ศึกษาดูงาน																						
1.5 ประเมินผลการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) พร้อมนำเสนอผู้อำนวยการ																						
2.การบริหารผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors Management)																						
2.1 การทบทวน และกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่ง																						
2.2 ประกาศหลักเกณฑ์ พร้อมกระบวนการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง																						
2.3 ดำเนินการคัดเลือก พร้อมแจ้งผลการคัดเลือก																						
2.4 ประสานหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง																						
การอบรม ศึกษาดูงาน																						
2.5 ประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่ได้รับการพัฒนาเพื่อแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งที่ต้องการ																						
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																			

มาตรการที่ 8 ปรับปรุงสาขา สธ.42,43,44

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธศ.																																		
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5×5)=25 สูง																			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)															7. เป้าหมาย (LXI) : (2×2)=4 ค่อนข้างต่ำ																			
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 8 ปรับปรุงสาขา สธ.42,43,44															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละความสำเร็จของแผน																			
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ																			
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - พ.ค.65																			
11.กิจกรรมหลัก	12.การวัด เป้าหมาย	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน หลังวัด	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข																
	%	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.	เป้าหมาย																			
สถานพัฒนาเดวาระที่ 42 จังหวัดสุพรรณบุรี																																		
1. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 1																																		
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Actual																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 1	5	Plan																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 1	5	Actual																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 1	10	Plan																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 1	10	Actual																																
2. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 2																																		
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Plan																																
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Actual																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Actual																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 2	5	Plan																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 2	5	Actual																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 2	10	Plan																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 2	10	Actual																																
3. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 3																																		
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Plan																																
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Actual																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Actual																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 3	5	Plan																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 3	5	Actual																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 3	10	Plan																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 3	10	Actual																																
4. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 4																																		
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Plan																																
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Actual																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Actual																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 4	5	Plan																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 4	5	Actual																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 4	10	Plan																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 4	10	Actual																																
5. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 5																																		
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Plan																																
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	5	Actual																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Plan																																
- ควบคุมงานและรายงานช่าง	5	Actual																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 5	5	Plan																																
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 5	5	Actual																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 5	10	Plan																																
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 5	10	Actual																																
รวมแผน/ผลงาน																			100%	ความสำเร็จของแผนงาน												0		

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสตค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5X5)=25 สูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)															7. เป้าหมาย (LXI) : (2X2)=4 ก่อนข้างต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 8 ปรับปรุงสาขา สอ.42,43,44															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จของแผน									
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ									
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ค.65									
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน หลังถ่วง	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข						
	น้ำหนัก		Q1			Q2			Q3			Q4												
	%		Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.					ก.ย.					
สถานการณ์ไตรมาสที่ 43 จังหวัดราชบุรี																								
1. ปรับปรุงอาคาร งบตงานที่ 1																								
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร															5									
															Actual									
- ควบคุมงานและรายงานช่าง															5									
															Actual									
- กรรมการตรวจรับงบตงานที่ 1															5									
															Actual									
- เบิกจ่ายงบตงานที่ 1															10									
															Actual									
2. ปรับปรุงอาคาร งบตงานที่ 2																								
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร															5									
															Actual									
- ควบคุมงานและรายงานช่าง															5									
															Actual									
- กรรมการตรวจรับงบตงานที่ 2															5									
															Actual									
- เบิกจ่ายงบตงานที่ 2															10									
															Actual									
3. ปรับปรุงอาคาร งบตงานที่ 3																								
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร															5									
															Actual									
- ควบคุมงานและรายงานช่าง															5									
															Actual									
- กรรมการตรวจรับงบตงานที่ 3															5									
															Actual									
- เบิกจ่ายงบตงานที่ 3															10									
															Actual									
4. ปรับปรุงอาคาร งบตงานที่ 4																								
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร															5									
															Actual									
- ควบคุมงานและรายงานช่าง															5									
															Actual									
- กรรมการตรวจรับงบตงานที่ 4															5									
															Actual									
- เบิกจ่ายงบตงานที่ 4															10									
															Actual									
5. ปรับปรุงอาคาร งบตงานที่ 5																								
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร															5									
															Actual									
- ควบคุมงานและรายงานช่าง															5									
															Actual									
- กรรมการตรวจรับงบตงานที่ 5															5									
															Actual									
- เบิกจ่ายงบตงานที่ 5															10									
															Actual									
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงาน												0									

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสตค.																					
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย												6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5×5)=25 สูง									
2. ประเมินความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)												7. เป้าหมาย (LXI) : (2×2)=4 ค่อนข้างต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 8 ปรับปรุงสาขา สอ.42,43,44												8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จของแผน									
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90												9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ									
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85												10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วงน้ำหนัก	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565										15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข					
	%	Actual	Q1		Q2		Q3		Q4		หลังถ่วงน้ำหนัก										
สถานการณ์ไตรมาสที่ 44 จังหวัดภูเก็ต																					
1. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 1																					
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร																					
- ควบคุมงานและรายงานช่าง																					
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 1																					
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 1																					
2. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 2																					
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร																					
- ควบคุมงานและรายงานช่าง																					
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 2																					
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 2																					
3. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 3																					
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร																					
- ควบคุมงานและรายงานช่าง																					
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 3																					
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 3																					
4. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 4																					
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร																					
- ควบคุมงานและรายงานช่าง																					
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 4																					
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 4																					
5. ปรับปรุงอาคาร งบประมาณที่ 5																					
- ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร																					
- ควบคุมงานและรายงานช่าง																					
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 5																					
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 5																					
รวมแผน/ผลงาน														100%	ความสำเร็จของแผนงาน				0		

มาตรการที่ 9 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 ในการปรับปรุงอาคาร สร.42 สร.43 สร.44

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																		
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย														6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5X5)=25 สูง				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)														7. เป้าหมาย (LXI) : (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ				
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตราการที่ 9 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 ในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44														8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จของแผน				
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ				
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65				
11.กิจกรรมหลัก	12.การผ่าน	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน หลังผ่าน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข
	น้ำหนัก		Q1			Q2			Q3			Q4						
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
สถานธนาุเคราะห์ 42 จ.สุพรรณบุรี																		
1. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงอาคาร	5	Plan	100												0			
- แต่งตั้งคณะกรรมการและขออนุมัติอื่นๆ		Actual	5															
			100															
- จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธี e-bidding	10	Plan	10												0			
		Actual																
			100															
- ลงนามในสัญญาจ้าง	10	Plan	10												0			
		Actual																
2. ปรับปรุงอาคาร สถานธนาุเคราะห์ 42				50	100													
- ปรับปรุงงวดงานที่ 1	5	Plan		2.5	2.5										0			
		Actual			100													
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 1/เบิกจ่ายงวดที่ 1	10	Plan		10											0			
		Actual		30	60	100												
- ปรับปรุงงวดงานที่ 2	5	Plan		1.6	1.7	1.7									0			
		Actual				100												
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 2/เบิกจ่ายงวดที่ 2	10	Plan				10									0			
		Actual		25	25	25	25											
- ปรับปรุงงวดงานที่ 3	5	Plan		1.25	1.25	1.25	1.25								0			
		Actual						100										
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3	10	Plan					10								0			
		Actual		20	20	20	20	20										
- ปรับปรุงงวดงานที่ 4	5	Plan		1	1	1	1	1	1						0			
		Actual							100									
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4	10	Plan							10						0			
		Actual		20	20	20	20	20	20									
- ปรับปรุงงวดงานที่ 5	5	Plan		1	1	1	1	1	1						0			
		Actual							100									
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5	10	Plan							10						0			
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100		ความสำเร็จของแผนงาน															

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5×5)=25 สูง				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)															7. เป้าหมาย (LXI) : (2×2)=4 ค่อนข้างต่ำ				
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 9 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 ในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จของแผน				
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ				
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ค.65				
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วงน้ำหนัก	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข	
	%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก				
สถานอานนเคราะห์ 43 จ.ราชบุรี			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
1. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงอาคาร	5	Plan	100	5												0			
- แต่งตั้งคณะกรรมการและขออนุมัติอื่นๆ		Actual																	
- จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธี e-bidding	10	Plan		100	10											0			
		Actual																	
- ลงนามในสัญญาจ้าง	10	Plan				100	10									0			
		Actual																	
2. ปรับปรุงอาคาร สถานอานนเคราะห์ 43							50	100											
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 1	5	Plan					2.5	2.5								0			
		Actual						100											
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 1/เบิกจ่ายงวดที่ 1	10	Plan						10								0			
		Actual					30	60	100										
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 2	5	Plan					1.6	1.7	1.7							0			
		Actual							100										
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 2/เบิกจ่ายงวดที่ 2	10	Plan							10							0			
		Actual					25	25	25	25									
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 3	5	Plan					1.25	1.25	1.25	1.25						0			
		Actual								100									
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3	10	Plan							10							0			
		Actual					20	20	20	20	20								
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 4	5	Plan					1	1	1	1	1					0			
		Actual									100								
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4	10	Plan									10					0			
		Actual					20	20	20	20	20								
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 5	5	Plan					1	1	1	1	1					0			
		Actual										100							
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5	10	Plan										10				0			
		Actual																	
รวมแผน/ผลงาน	100		ความสำเร็จของแผนงาน																

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																				
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (5X5)=25 สูง					
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านปฏิบัติการ (O)															7. เป้าหมาย (LXI) : (2X2)=4 ค่อนข้างต่ำ					
3. ข้อมูลการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 9 เร่งรัดการเบิกจ่ายงบลงทุนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2565 ในการปรับปรุงอาคาร สธ.42 สธ.43 สธ.44															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จของแผน					
4. Risk Appetite : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 90															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาฯ และส่วนพัสดุฯ					
5. Risk Tolerance : ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบลงทุน ร้อยละ 85															10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65					
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข		
	น้ำหนัก		Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง					
	%		Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				น้ำหนัก	
สถานธนาณเคราะห์ 44 จ.ลพบุรี							100													
1. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างปรับปรุงอาคาร	5	Plan				5										0				
- แต่งตั้งคณะกรรมการและขออนุมัติอื่นๆ		Actual																		
							100													
- จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธี e-bidding	10	Plan				10										0				
		Actual																		
								100												
- ลงนามในสัญญาจ้าง	10	Plan					10									0				
		Actual																		
2. ปรับปรุงอาคาร สถานธนาณเคราะห์ 44									50	100										
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 1	5	Plan								2.5	2.5					0				
		Actual									100									
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 1/เบิกจ่ายงวดที่ 1	10	Plan									10					0				
		Actual								30	60	100								
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 2	5	Plan								1.6	1.66	1.66				0				
		Actual										100								
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 2/เบิกจ่ายงวดที่ 2	10	Plan										10				0				
		Actual								25	25	25	25							
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 3	5	Plan								1.25	1.25	1.25	1.25			0				
		Actual											100							
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3	10	Plan											10			0				
		Actual							20	20	20	20	20							
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 4	5	Plan								1	1	1	1	1		0				
		Actual												100						
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4	10	Plan												10		0				
		Actual							20	20	20	20	20							
- ปรับปรุงวงดนตรีที่ 5	5	Plan								1	1	1	1	1		0				
		Actual													100					
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5	10	Plan													10	0				
		Actual																		
รวมแผน/ผลงาน	100		ความสำเร็จของแผนงาน																	

มาตรการที่ 10 การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนราคาทองคำ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสศค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ										6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5 = 25 สูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)										7. เป้าหมาย (LXI) : 3x3 = 9 ปานกลาง									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 10 การวิเคราะห์สถานการณ์ที่ได้รับผลกระทบจากความผันผวนราคาทองคำ										8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ปริมาณการรับจํานํา หรือรายได้จากการขายทรัพย์สินมูลค่าจํานํา									
4. Risk Appetite : IM1 ปริมาณการรับจํานํา 18,972 ลบ. IM2 รายได้จากการขายทรัพย์สินมูลค่าจํานํา 152.91 ลบ. IM3 สํารองหนี้สุญ<46 ลบ.										9. ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทอง / ส่วนบัญชีและงบประมาณ									
5. Risk Tolerance : IM1 ปริมาณการรับจํานํา 18,791 ลบ. IM2 รายได้จากการขายทรัพย์สินมูลค่า 151.46 ลบ. IM3 สํารองหนี้สุญ<46 ลบ.										10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13. Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข
	น้ำหนัก		Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง				
	%		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก				
1. จัดทำฐานข้อมูลประกอบเครื่องมือการวิเคราะห์ราคาทอง	20	Plan																	
เพื่อประกอบการตัดสินใจในการดำเนินนโยบายการปรับ		Actual																	
อัตราการรับจํานําของผู้บริหาร																			
2. รายงานติดตามการเคลื่อนไหวและแนวโน้มของราคาทองคำ	20																		
เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร																			
3. พัฒนาเครื่องมือการวิเคราะห์แนวโน้มของราคาทองคำ	20																		
เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร																			
4. คำนวณการตั้งสำรองราคาค่าเผื่อทรัพย์สินรับจํานําที่เกิดขึ้น	20																		
ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง																			
เครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) /ส่วนบัญชีและงบประมาณ																			
5. การตั้งสำรองค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานการรายงาน	20																		
ทางการเงิน ฉบับที่ 9 เรื่อง เครื่องมือทางการเงิน (TFRS9)																			
พร้อมรายงานผู้บริหาร/ส่วนบัญชีและงบประมาณ																			
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																

มาตรการที่ 11 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา(BU)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																						
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF6 ถ้าไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย														8. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง								
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)														9. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง								
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1 ปริมาณการรับจำนำ (น้ำหนัก 40%)														10. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละการรับรู้ ร้อยละ 70								
4. ผลกระทบและน้ำหนัก : IM1 ถ้าไรสุทธิ (น้ำหนัก 100%)														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนตลาดและนวัตกรรม								
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 11 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา(BU)														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65								
6. Risk Appetite : IM1 ถ้าไรสุทธิ 386.82 ล้านบาท																						
7. Risk Tolerance : IM1 ถ้าไรสุทธิ 379.74 ล้านบาท																						
11.กิจกรรมหลัก		12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค		18.แนวทางการแก้ไข	
		น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง						
		%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก						
1.ดำเนินการจัดทำโครงการจัดแผนธุรกิจรายสาขา		10	Plan																			
			Actual																			
2.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของสถานธนานุเคราะห์		20																				
3.ประชุมเชิงปฏิบัติการ/แจ้งเวียน/ประชุมผ่านระบบออนไลน์จัดทำแผนธุรกิจรายสาขา		20																				
4.ขออนุมัติแผนธุรกิจรายสาขา		10																				
5.นำแผนธุรกิจรายสาขาไปสู่การปฏิบัติ		20																				
6.ติดตามผลการดำเนินงาน		10																				
7.สรุปผลการดำเนินงาน		10																				
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงาน																			

มาตรการที่ 12 การบริหารต้นทุนทางการเงิน

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2564 ของสธค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF6 ถ้าไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย															8. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)															9. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH2 ต้นทุนทางการเงิน (น้ำหนัก 30%)															10. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก : IM1 ถ้าไร้สุทธิ (น้ำหนัก 100%)															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการเงิน									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 12 การบริหารต้นทุนทางการเงิน															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.63 - มิ.ย.64									
6. Risk Appetite : IM1 ถ้าไร้สุทธิ 386.82 ล้านบาท																								
7. Risk Tolerance : IM1 ถ้าไร้สุทธิ 379.74 ล้านบาท																								
14.กิจกรรมหลัก	15.การถ่วง	16.Plan	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/อุปสรรค	21.แนวทางการแก้ไข						
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง									
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก									
			11	22	33	44	55	66	77	88	100													
1. วิเคราะห์สถานะทางการเงินภาพรวมรายได้และต้นทุนดำเนินงาน	40	Plan	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.8													
		Actual																						
			11	22	33	44	55	66	77	88	100													
2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระแสเงินสด	40	Plan	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.4	4.8													
		Actual																						
			12.5	25	37.5	50	62.5	75	87.5	100														
3. รายงานเสนอคณะกรรมการสภาพคล่องฯ และ	20	Plan	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5													
คณะกรรมการอำนวยการฯ เพื่อพิจารณาหรือเพื่อทราบ		Actual																						
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0										

มาตรการที่ 13 การควบคุมค่าใช้จ่าย

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสศค.มาตรการที่10																				
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF6 ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย														8. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง						
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)														9. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง						
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (น้ำหนัก 30%)														10. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ความสำเร็จของแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 100						
4. ผลกระทบและน้ำหนัก : IM1 ถ้าไร้สุทธิ (น้ำหนัก 100%)														11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบัญชีและงบประมาณ						
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 13 การควบคุมค่าใช้จ่ายของสศค.														12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65						
6. Risk Appetite : IM1 ถ้าไร้สุทธิ 386.82 ล้านบาท																				
7. Risk Tolerance : IM1 ถ้าไร้สุทธิ 379.74 ล้านบาท																				
14.กิจกรรมหลัก	15.การถ่วง	16.Plan	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/ อุปสรรค	21.แนวทางการแก้ไข		
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง					
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก					
			100																	
1 คณะทำงานพิจารณาแนวทางลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายวิเคราะห์	30	Plan	10																	
ข้อมูลผลการดำเนินงานด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจากข้อมูล		Actual																		
ย้อนหลังและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน																				
			100																	
2 คณะทำงานพิจารณาแนวทางลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายนำเสนอ	20	Plan	20																	
แนวทางการลดค่าใช้จ่ายเสนอต่อผู้อำนวยการและคณะกรรมการ		Actual																		
พัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อพิจารณา																				
					10	20	30	40	50	60	70	80	90	100						
3 ทุกส่วนงานดำเนินการตามแนวทางมาตรการลดค่าใช้จ่าย	30	Plan			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
		Actual																		
					10	20	30	40	50	60	70	80	90	100						
4 รวบรวมข้อมูลรายงานผลจากการปฏิบัติตามแนวทางมาตรการ	20	Plan			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2						
ลดค่าใช้จ่ายโดยเปรียบเทียบกับประมาณการและผลของปีที่ผ่านมา		Actual																		
นำเสนอคณะกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อพิจารณา																				
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0					

มาตรการที่ 14 การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธศ.																				
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF6 ถ้าไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย											8. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X5=25 สูง									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)											9. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3 ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (น้ำหนัก 30%)											10. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ความสำเร็จของแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 100									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก : IM1 ถ้าไรสุทธิ (น้ำหนัก 100%)											11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 14 การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง											12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
6. Risk Appetite : IM1 ถ้าไรสุทธิ 386.82 ล้านบาท																				
7. Risk Tolerance : IM1 ถ้าไรสุทธิ 379.74 ล้านบาท																				
14.กิจกรรมหลัก	15.การถ่วง	16.Plan	17. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												18.ผลงาน	19.ผลการดำเนินงาน	20.ปัญหา/อุปสรรค	21.แนวทางการแก้ไข		
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง					
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก					
การทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง																				
1. การทบทวนโครงสร้าง การทำงาน		Plan																		
ที่สำคัญรวมถึงการพรรณาลักษณะงาน		Actual																		
2. นำเสนอคณะกรรมการ และคณะกรรมการอำนวยความสะดวกเพื่อพิจารณา		Plan																		
		Actual																		
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0					

มาตรการที่ 15 รองรับการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ สรค.

15.1 และ 15.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สรค. (เปิดสาเหตุ1และ3)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสรค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกฎระเบียบ(C)															7. เป้าหมาย (LXI) : (1X1)=1 ต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15.1และ15.3 การปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สรค.															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : การแก้ไขเชิงลบ <7 วัน									
4. Risk Appetite : สรค.ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือสัญญาหรือข้อตกลงครบถ้วนเป็นระดับที่ยอมรับได้															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม									
5. Risk Tolerance : สรค.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน อย่างไรก็ตามต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับ															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
ดูอย่างเป็นทางการ เป็นระดับที่เบี่ยงเบนสูงสุดที่ยอมรับได้																								
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค		18.แนวทางการแก้ไข				
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง									
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก									
1.แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม	5	Plan	100																					
ต่อสังคม		Actual																						
2. ประชุมทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานด้านการป้องกันการทุจริต และคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน	20	Plan		50	100																			
จริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน		Actual																						
3. ประชุมคณะทำงานกำหนดแนวทางการประเมินพฤติกรรมของบุคลากรภายในสรค. เกี่ยวกับการปฏิบัติตามคู่มือการป้องกันการทุจริตและจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน	20	Plan			50	100																		
บุคลากรภายในสรค. เกี่ยวกับการปฏิบัติตามคู่มือการป้องกันการทุจริตและจริยธรรมจรรยาบรรณพนักงาน		Actual																						
4. เผยแพร่คู่มือและแนวทางการประเมินพฤติกรรมภายในหน่วยงาน รวบรวมข้อมูลผลการประเมินดังกล่าว	50	Plan					20	40	60	80	100													
รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหาร	5	Plan											100											
		Actual																						
รวมแผน/ผลงาน		100	ความสำเร็จของแผนงาน																					

15.2 การแข่งขันการตลาดที่เป็นธรรม

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																							
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ														6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกฎระเบียบ(C)														7. เป้าหมาย (LXI) : (1X1)=1 ต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15.2 การตลาดที่เป็นธรรม														8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละการรับรู้ ร้อยละ 70									
4. Risk Appetite : สธค.ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือสัญญาหรือข้อตกลงครบถ้วนเป็นระดับที่ยอมรับได้														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม									
5. Risk Tolerance : สธค.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน อย่างไรก็ตามต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับ														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - เม.ย.65									
ดูอย่างเป็นทางการ เป็นระดับที่เบี่ยงเบนสูงสุดที่ยอมรับได้																							
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน	17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข					
	น้ำหนัก	และ	Q1				Q2				Q3				Q4				หลังถ่วง				
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก								
1.ทบทวนนโยบายการแข่งขันการตลาดที่เป็นธรรม	30	Plan																					
		Actual																					
2.นำเสนอคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการอำนาจการ ำ เพื่อให้การอนุมัติ	20																						
	30																						
4.เสนอแนวทางการปฏิบัติ ำ ต่อผู้อำนวยการ	10																						
5.เผยแพร่แนวทางการปฏิบัติ ำ	10																						
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงาน																					

15.4 บริหารข้อร้องเรียน

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ															6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกฎระเบียบ(C)															7. เป้าหมาย (LXI) : (1X1)=1 ต่ำ									
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15.4 การปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบ															8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ไม่มีข้อร้องเรียนการกระทำผิดกฎหมายและระเบียบ									
4. Risk Appetite : สธค.ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือสัญญาหรือข้อตกลงครบถ้วนเป็นระดับที่ยอมรับได้															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนนิติการ									
5. Risk Tolerance : สธค.ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน อย่างไรก็ตามต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับ															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65									
ดูอย่างเป็นทางการ เป็นระดับที่เบี่ยงเบนสูงสุดที่ยอมรับได้																								
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan และ	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค		18.แนวทางการแก้ไข				
	น้ำหนัก		Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง									
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก									
การสื่อสารการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการรับจำนำ																								
1. ออกแบบสอบถาม วัดความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติตามกฎหมายและ	10	Plan																						
ระเบียบที่เกี่ยวกับการรับจำนำ		Actual																						
2. สื่อสารประเด็นความรู้เกี่ยวกับกฎหมายโรงรับจำนำและระเบียบ	40	Plan																						
เกี่ยวกับการจำนำ		Actual																						
3. สื่อสารประเด็นที่พึงปฏิบัติ และละเว้นการปฏิบัติ ในกรณีการให้บริการ	40	Plan																						
ในโรงรับจำนำ		Actual																						
4. จัดทำแบบสอบถามวัดความรู้ความเข้าใจของพนักงานภายหลังจาก	10	Plan																						
กิจกรรมการสื่อสารเสร็จสิ้นแล้วทุกกิจกรรม		Actual																						
รวมแผน/ผลงาน	100		ความสำเร็จของแผนงาน																					

15.5 บริหารความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ													6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (1X4)=4 ค่อนข้างต่ำ						
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ด้านกฎระเบียบ(C)													7. เป้าหมาย (LXI) : (1X1)=1 ต่ำ						
3. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 15.5 บริหารความเสี่ยงการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้าง													8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : สามารถลดข้อร้องเรียนการปฏิบัติงานและการทุจริตด้านการจัดซื้อจัดจ้างในองค์กร						
4. Risk Appetite : สธค.ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับหรือสัญญาหรือข้อตกลงครบถ้วนเป็นระดับที่ยอมรับได้													9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัสดุฯ						
5. Risk Tolerance : สธค.ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ไม่ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงิน อย่างไรก็ตามต้องชี้แจงต่อหน่วยงานกำกับ													10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค. 64 - ก.ย. 65						
ดูอย่างเป็นทางการ เป็นระดับที่เบี่ยงเบนสูงสุดที่ยอมรับได้																			
11.กิจกรรมหลัก	12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน		17.ปัญหา/อุปสรรค	18.แนวทางการแก้ไข
	น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วง				
	%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก				
1. ทบทวนการดำเนินการผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ 2564	10	Plan														10			
เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565		Actual																	
2.จัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ 2565	20															20			
ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง																			
3. ประกาศเผยแพร่แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ 2565	20															20			
ในระบบเครือข่ายสารสนเทศกรมบัญชีกลางและของหน่วยงาน																			
เพื่อให้ประชาชนได้ตรวจสอบข้อมูล																			
4. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ภายใต	40															40			
พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 และระเบียบ																			
กระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ พ.ศ. 2560 ตลอดจน																			
กฎกระทรวงและหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง																			
5. สรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างรายเดือน พร้อมประกาศในระบบเครือข่าย	10															10			
สารสนเทศของหน่วยงาน																			
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงาน																

มาตรการที่ 16 การบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565 ของสธศ.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก (IT outsourcing)												6. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : (3X3)=9 ปานกลาง																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)												7. เป้าหมาย (LXI) : (2X1)=2 ต่ำ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
3. มาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 16 การบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ												8. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ความสำเร็จของแผนงานร้อยละ100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
4. Risk Appetite : ไม่มีความเสียหายจากการจัดการรักษาความปลอดภัยด้าน IT												9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
5. Risk Tolerance : มีการเข้าถึงข้อมูล/เปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยไม่ได้รับอนุญาต แต่สามารถรับรู้และแก้ไขให้กลับคืนได้ภายใน หนึ่งวัน												10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.64 - ก.ย.65																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
11.กิจกรรมหลัก		12.การถ่วง	13.Plan	14. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												15.ผลงาน	16.ผลการดำเนินงาน				17.ปัญหา/อุปสรรค				18.แนวทางการแก้ไข																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
		น้ำหนัก	และ	Q1				Q2				Q3				Q4													หลังถ่วง																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
		%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
1 สร้างความตระหนักในเรื่องของข้อมูลส่วนบุคคล			Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		

ภาคผนวก



กฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของสำนักงานธนานุเคราะห์

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ มีความเข้าใจโดยสรุปเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ จึงให้ยกเลิกกฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประกาศ ณ วันที่ ๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้ใช้กฎบัตรคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์นี้แทน

๑. วัตถุประสงค์

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์

๒. องค์ประกอบ

คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ มีจำนวนไม่น้อยกว่าเจ็ดคนแต่ไม่เกินสิบเอ็ดคน ประกอบด้วย

๒.๑ ประธานกรรมการแต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๒.๒ อนุกรรมการ อย่างน้อยห้าคน แต่ไม่เกินเก้าคน โดยแต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ผู้บริหารสำนักงานธนานุเคราะห์ และให้มีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกไม่เกินสองคน

๒.๓ หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

๒.๔ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๓. คุณสมบัติ

อนุกรรมการแต่ละคน ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจและเป็นผู้มีเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความชำนาญ และความเข้าใจเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสามารถอุทิศเวลาในการดำเนินงานในฐานะคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์เป็นอย่างดี

๔. วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสามปี เมื่อพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้

ในกรณีที่อนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของอนุกรรมการซึ่งได้รับแต่งตั้งไว้แล้ว

เมื่อครบกำหนด...

เมื่อครบกำหนดตามวาระดังกล่าวในวาระหนึ่ง หากยังมิได้แต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นใหม่ ให้อนุกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระนั้นอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินงานต่อไปจนกว่าจะมีการแต่งตั้งอนุกรรมการขึ้นใหม่

ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ให้ถือว่า คณะอนุกรรมการประกอบด้วยอนุกรรมการทั้งหมดเท่าที่เหลืออยู่ และให้คณะอนุกรรมการดังกล่าวดำเนินงานต่อไปได้โดยจะต้องมีอนุกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกด้วยอย่างน้อยหนึ่งคน

๕. การพ้นจากตำแหน่ง

๕.๑ ตาย

๕.๒ ลาออก

๕.๓ กรณีประธานพ้นจากการเป็นกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๕.๔ กรณีอนุกรรมการที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ พ้นจากการเป็นกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๕.๕ กรณีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกครบวาระการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนด

๕.๖ กรณีอนุกรรมการโดยตำแหน่งพ้นจากการเป็นพนักงานสำนักงานธนานุเคราะห์

๖. หน้าที่และอำนาจ

๖.๑ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์พิจารณา

๖.๒ กำหนดนโยบายและวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

๖.๓ วางแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อเป็นแผนแม่บท

๖.๔ ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

๖.๕ ติดตาม กำกับดูแล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้ง ประเมินการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน

๖.๖ แต่งตั้งคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมในขอบเขตหน้าที่ข้างต้น

๖.๗ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์มอบหมาย

๗. การประชุม

๗.๑ ให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ จัดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง เว้นแต่มีเหตุจำเป็นไม่สามารถประชุมได้

๗.๒ ในการประชุมแต่ละครั้งต้องมีประธานอนุกรรมการ อนุกรรมการเข้าร่วมประชุม ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะอนุกรรมการทั้งหมด จึงจะครบเป็นองค์ประชุม

๗.๓ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

๗.๔ การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก โดยอนุกรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง ในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๗.๕ ในการประชุม ...

๗.๕ ในการประชุม ให้เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสม

๗.๖ วาระการประชุมควรกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ล่วงหน้า และจัดให้มีการส่งเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าไม่น้อยกว่าสามวัน เว้นแต่มีการเรียกประชุมเป็นวาระเร่งด่วน จะจัดส่งเอกสารประกอบล่วงหน้าไม่น้อยกว่านั้นก็ได้

๗.๗ การประชุมสามารถจัดประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

๘. การรายงานผลการดำเนินงาน

๘.๑ จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ อย่างน้อยรายไตรมาส เสนอต่อกomiteeกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๘.๒ จัดทำรายงานเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อกomiteeกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ตามที่คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ เห็นสมควร

กฎบัตรมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป โดยการอนุมัติของคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ในการประชุม ครั้งที่ ๕/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๓ เมษายน พ.ศ.๒๕๖๓

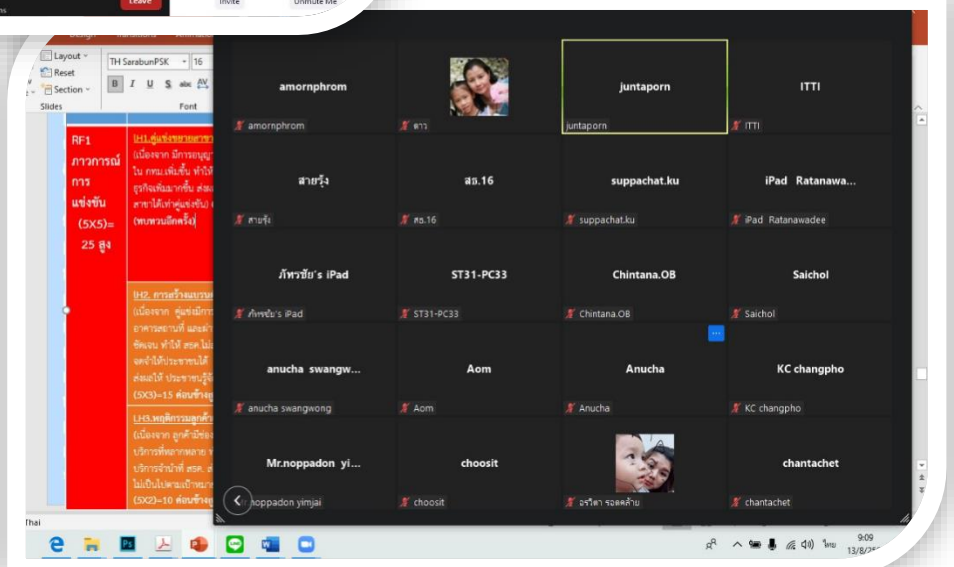
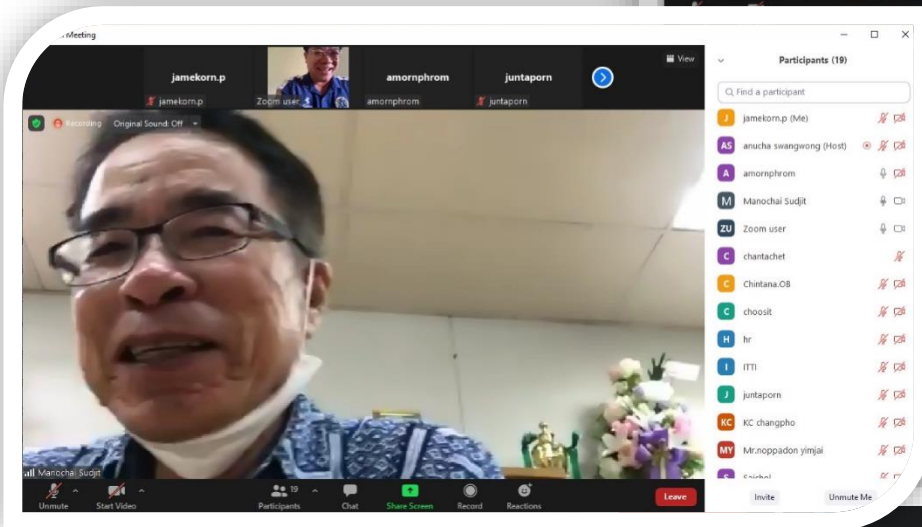
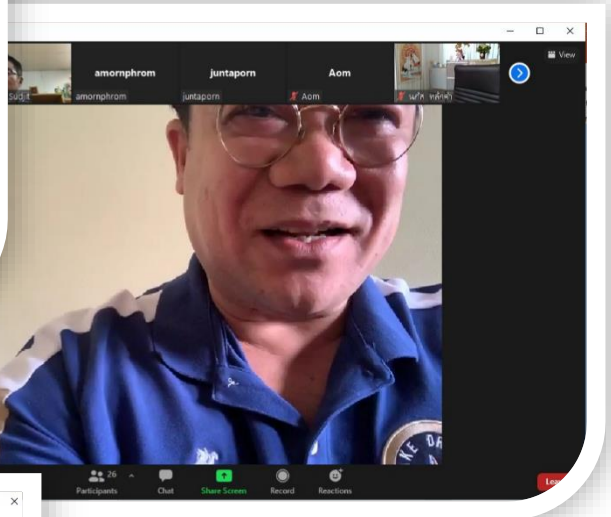
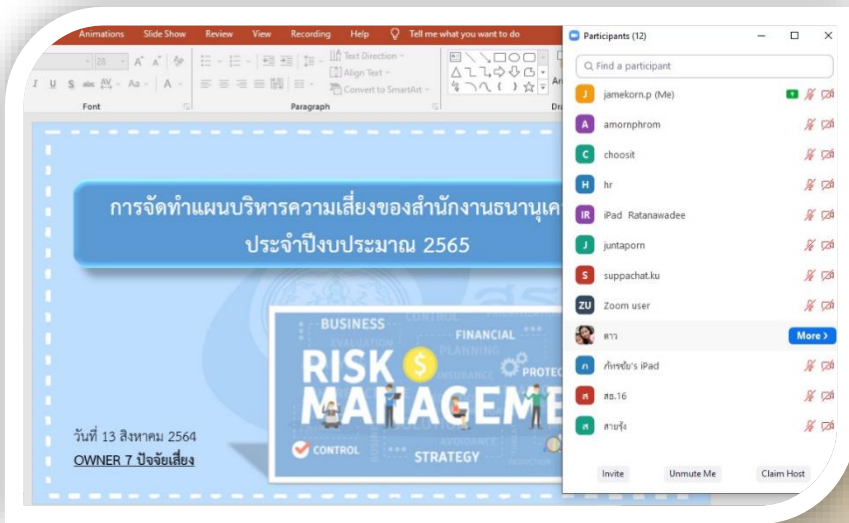
ประกาศ ณ วันที่ ๒๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายปรเมธี วิมลศิริ)

ปลัดกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์
ประธานกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

ภาพถ่ายในการประชุมการจัดทำแผนฯ ผ่านระบบ video conference
(เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19)





(สธค.) สำนักงานธนานุเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐ

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



สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์