

แผนยุทธศาสตร์

การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี
(ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สรค.



ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนากองการ
สำนักงานธนานุเคราะห์



@ppo.pawn



สรค.โรงรับจำนำของรัฐ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้อง เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสอดคล้อง มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

ดังนั้น สชค. จึงจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 และกรอบแผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง (ปีงบประมาณ 2566 –2570) ของสำนักงานธนานุเคราะห์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบจากการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมถึงคณะกรรมการอำนวยการของสำนักงานธนานุเคราะห์

ฝ่ายพัฒนาองค์กร ขอขอบคุณ คณะทำงานจัดทำแผนวิสาหกิจฯ พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการระดมความคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าว ของสำนักงานธนานุเคราะห์ฉบับนี้ จะส่งผลให้การดำเนินงานของสชค. สามารถบริหารจัดการลดความเสี่ยง รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายพัฒนาองค์กร

กันยายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1
แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.	1
กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.	4
กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	8
ความหมายและคำจำกัดความ	10
ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง	13
บทที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานธรรมาภิบาล	14
วิสัยทัศน์	14
พันธกิจ	14
ค่านิยมองค์กร	14
การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	14
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	16
แผนที่ยุทธศาสตร์	19
บทที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธรรมาภิบาล	24
โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะทำงาน/	24
เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner)	28
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	30
การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	30
สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	81
สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)	82
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	83
การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	133
การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	136
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และ	
ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	

กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566–2570)	140
การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึง	143
การกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)	
ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	153
บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำนักงานธนาุเคราะห์ ประจำปี 2566	158
คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)	158
กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	158
การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสศค.	159
การบูรณาการเชื่อมโยงไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)	164
การระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	165
สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	167
บทที่ 5 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง	169
(Risk Assessment & Risk Response)	
สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566	170
เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง	171
การประเมินระดับความเสี่ยง	176
กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)	182
สรุปการวิเคราะห์ Cost – Benefit กลยุทธ์ 4T ระบุทางเลือกจัดการความเสี่ยง	185
บทที่ 6 การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงองค์กร	191
แผนที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยง (Risk Correlation Map)	194
ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)	195
บทที่ 7 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566	206
Risk Matrix ก่อนการบริหารความเสี่ยง และหลังการบริหารความเสี่ยง	211
แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง 9 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการ	212
ภาคผนวก	232

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

บทนำ

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

วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.

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

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

ความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

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

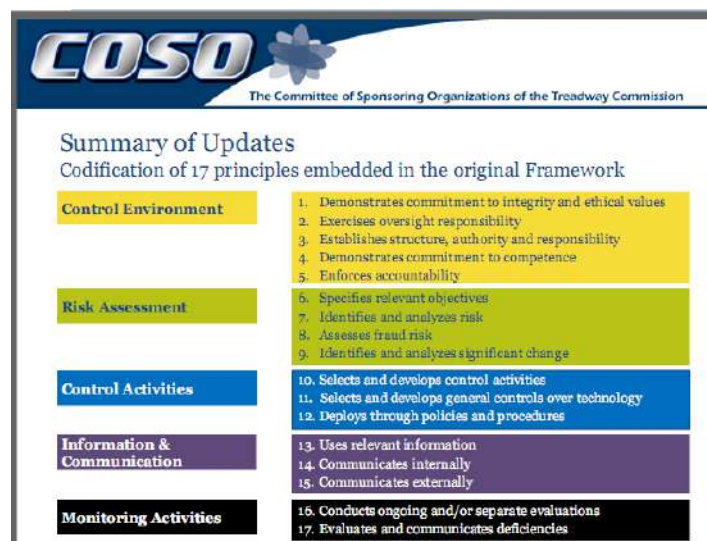
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



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

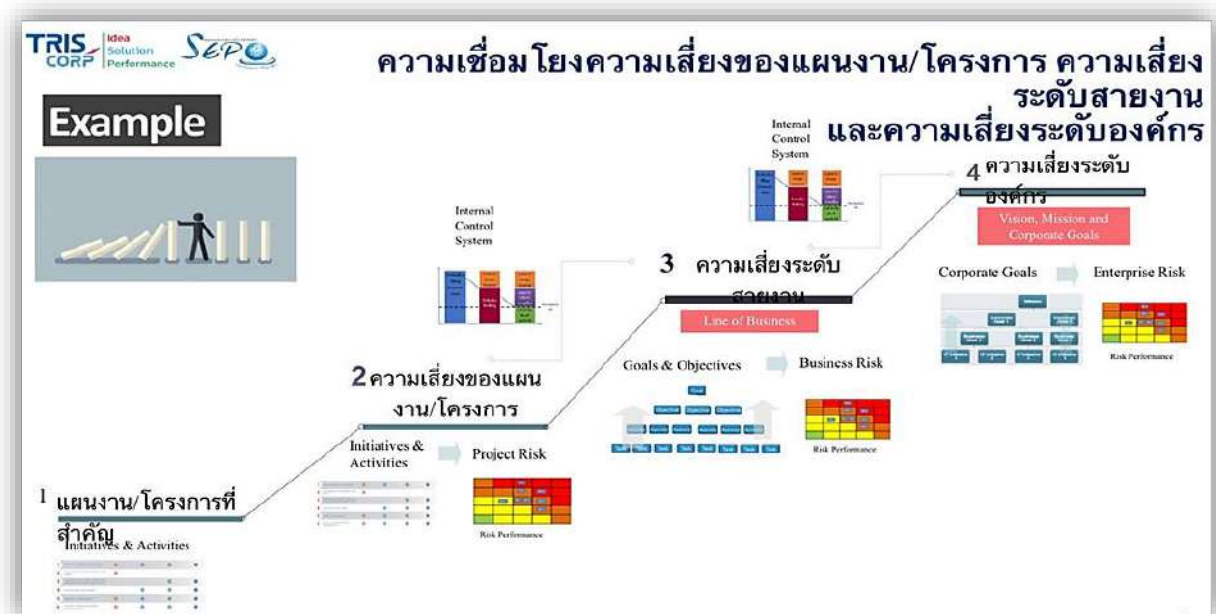
แผนภาพกรอบและแนวทางการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สค. กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM) โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ ร่วมทั้งการบริหาร

ความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงานและความเสี่ยงระดับองค์กร

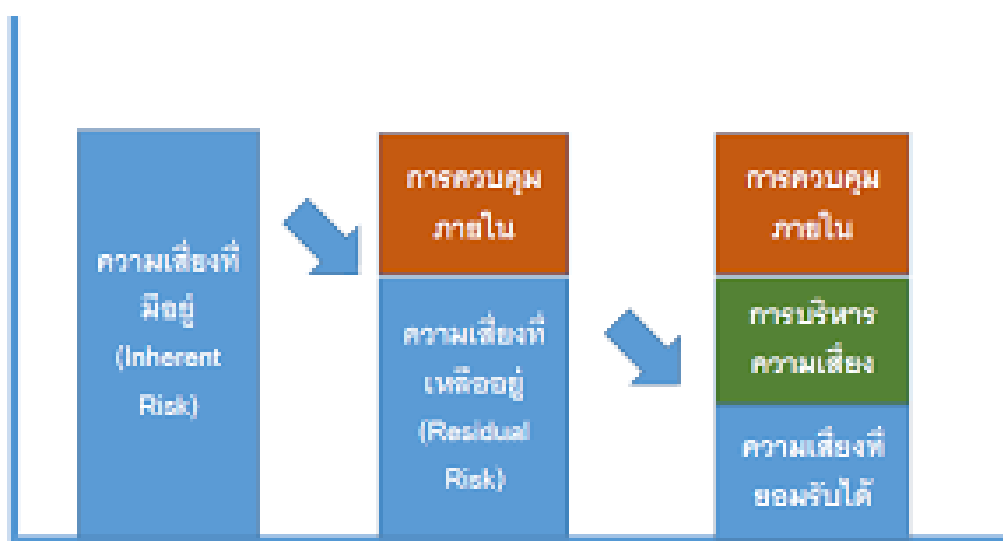


กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสศค.

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

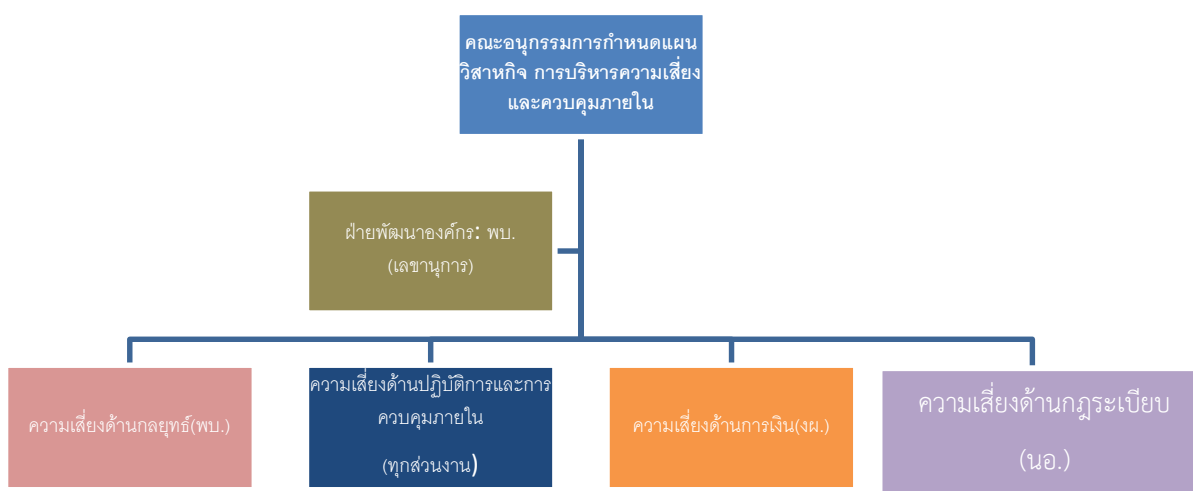
แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

แผนภาพโครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



3.3 นโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการบูรณาการระหว่างการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการกำกับกิจการที่ดี (GRC)

ทั้งนี้ เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สธค. จึงกำหนดนโยบาย ไว้ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- 1.) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 2.) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนโยบาย รวมทั้งชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่า มีระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้
- 3.) ส่งเสริมให้พนักงานมีการรับรู้ มีความตระหนัก ป้องกันความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 4.) ตรวจสอบ ติดตาม ประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- 5.) ส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์มูลค่าเพิ่มและการจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

นโยบายการควบคุมภายใน

- 1) ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
- 2) เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 3) ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

ทั้งนี้ เนื่องจากตามหลักการของ COSO-ERM: 2017 การบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) และการดูแลการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) สธค.จึงกำหนดนโยบาย GRC เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบูรณาการดำเนินงานขึ้น ดังนี้

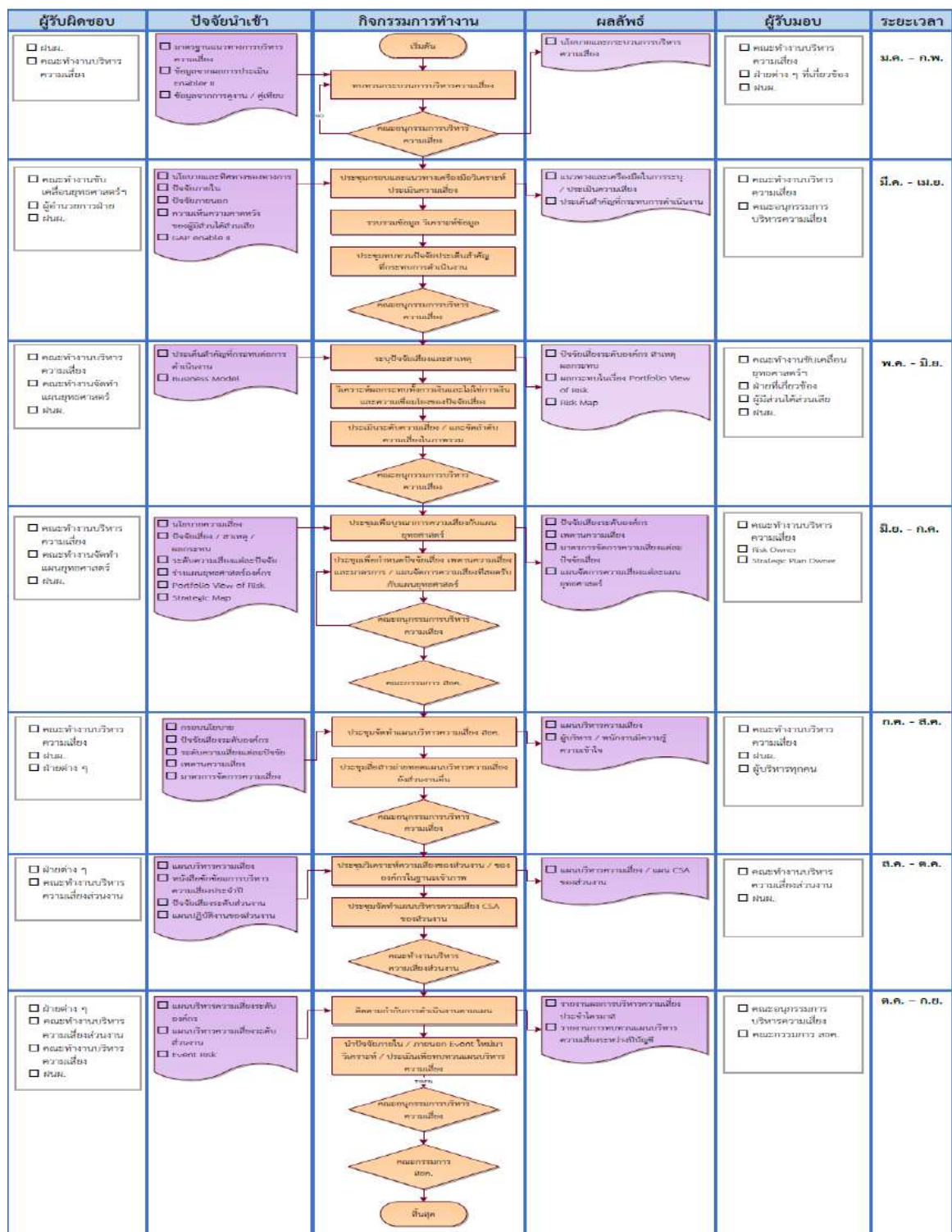
นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

1. สธค.จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั่วทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)
4. คณะกรรมการอำนวยการ สธค.ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
5. สธค. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
6. สธค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ
7. สธค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิภาพ
8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน
9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
10. สธค. มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC) แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภายในและภายนอก เพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สธค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ ใน คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (เอกสารแนบ) ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำและ ทบทวนแผนแม่บทบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค.(ตามกรอบของ SIPOC)



ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1) การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ของ ส่วนงานที่ดูแลกำกับ มาปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน

2) การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสศค. ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ของรัฐ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ของทางการ และของผู้ดูแล กับ ปัจจัยภายนอก และปัจจัย ภายใน ผลการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้ นำมาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งมีการปรึกษาหารือ ถึงแนวทางการใช้ เครื่องมือในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง

3) การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ระบุ หาปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง จำแนกประเภทความเสี่ยง หาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ ด้วยกัน จนสามารถได้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ เชิง แผนที่ความเสี่ยงองค์กร (Risk map)

4) การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการกลยุทธ์ โดยมีการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วน งานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และผลกระทบจากความเสี่ยง มาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์ กับโอกาส ความท้าทาย ภัยคุกคาม จุดบอด ที่จะกระทบต่อยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนจัดการยุทธศาสตร์ของสศค. นอกจากนี้ใน ขั้นตอนนี้ ยังมีกำหนดระดับความเสี่ยงทั้งระดับที่เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Appetite level) และระดับความ ทนทานที่ยอมรับได้ (Tolerance level) และมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย และ แผนกลยุทธ์เชิงยุทธศาสตร์.โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อมั่นใจระดับหนึ่งว่าจะดูแลระดับ ความเสี่ยงของสศค.ให้อยู่ในระดับที่รับได้

5) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีแผนบริหารความเสี่ยงและแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการสศค.แล้ว จะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอด ปัจจัยเสี่ยง เพดานความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงได้นำไปสู่ การจัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำไปเป็นกรอบในการจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน ด้วยกระบวนการ CSA

6) การติดตามและทบทวนความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจะมีเจ้าภาพความเสี่ยง รวมทั้งทุก ส่วนงานจะต้องมีการจัดการความเสี่ยงของตนเอง มีการทบทวน ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และระดับความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการรายงานความเสี่ยง และมีการรายงานให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ สศค. ได้ทราบพิจารณาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิด ความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่รับได้ และสามารถสนับสนุนการดำเนินงานให้ บรรลุ เป้าหมาย

ความหมายและคำจำกัดความ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น

Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อให้มีระดับความเสี่ยงลดลง

Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับของความสูญเสียที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจจะบุคค่าเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่ นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร
2. ด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตาม แผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ
3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอนโดย ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน
4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

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

1. **ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและ

วิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือลดผลเสียที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน
- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี
- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้างต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัย ที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยาย หรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญา จ้าง ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขา ที่ ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร
- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อ ความไม่มี ประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม
- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความ ถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกกระบวนที่จะใช้การ พัฒนาและ บำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการ วิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจาก โอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

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

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

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

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี
4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร จัด ให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ซึ่งอาจจำแนก วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเป็น 3 ด้าน คือ

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงาน

เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ

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

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

คำจำกัดความ

สธค. หมายถึง สำนักงานธนานุเคราะห์

ผอ สธค. หมายถึง ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

รผอ (ผ). หมายถึง รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ

รผอ (บ) หมายถึง รองผู้อำนวยการสายงานบริหารและพัฒนาองค์กร

ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับเหตุการณ์และสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับความเสียหาย ประกอบกับเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น ยังได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอีกหลายประการตามรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานมีความมั่นใจในการตัดสินใจในการออกแบบผลิตภัณฑ์เชิงรุก เพื่อให้บริการและเกิดประโยชน์กับลูกค้า
2. การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร จะทำให้รู้ถึงสาเหตุที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร จึงทำให้มีการบริหารจัดการสาเหตุต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
3. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสร้างฐานข้อมูล ก่อให้เกิดองค์ความรู้ต่อพนักงาน และเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์กร
4. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
5. การบริหารความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวม สามารถสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
6. การบริหารความเสี่ยง สามารถกำหนดแนวทางและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เป็นเครื่องมือการสนับสนุนในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ประกอบกับเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร
8. สร้างความมั่นใจในการบริหารการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ มติ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานธนานุเคราะห์

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงนโยบายเกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ยังคงสามารถตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างครอบคลุมจึงยังคงรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในปี 2566-2570 เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

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

ค่านิยม

Innovation นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล

Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน

Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม

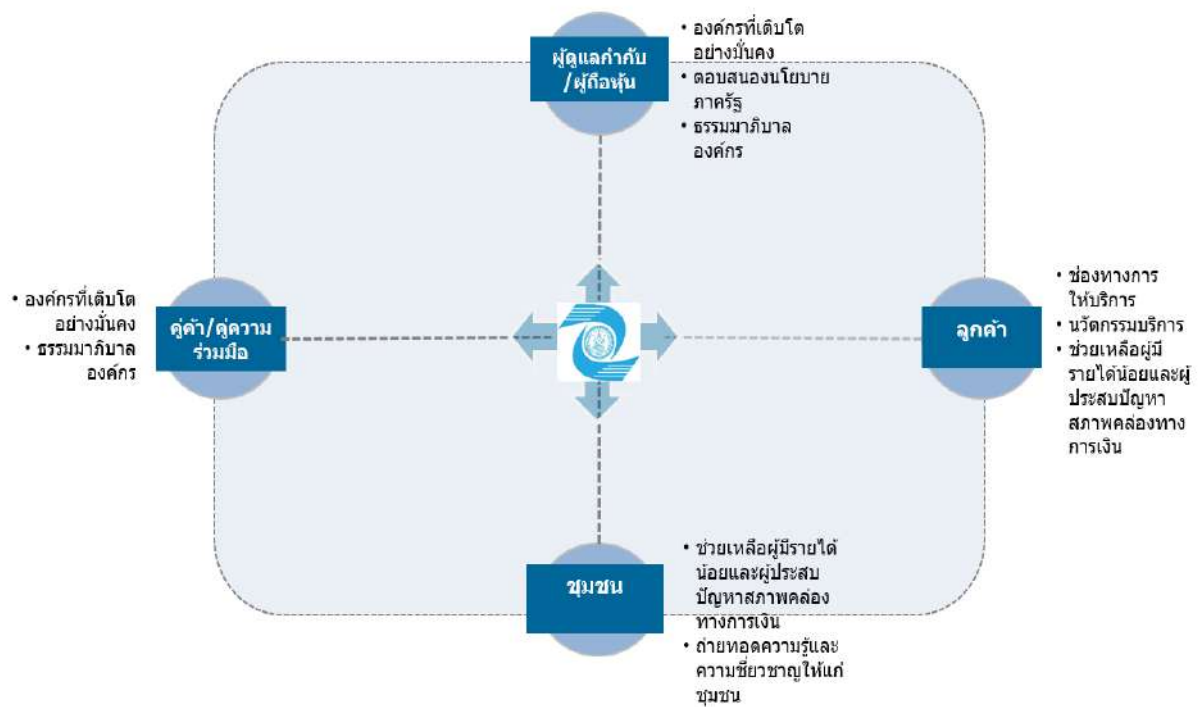
Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ

Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning)

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



1. **ผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น** : ภาครัฐที่เป็นหน่วยงานกำกับดูแล มีนโยบายหรือความต้องการและความคาดหวังที่ให้สำนักงานธรรมาภิบาลเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง สามารถให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายภาครัฐ ดำเนินนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

2. **ลูกค้า** : ลูกค้าของสำนักงานธรรมาภิบาลทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางในการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

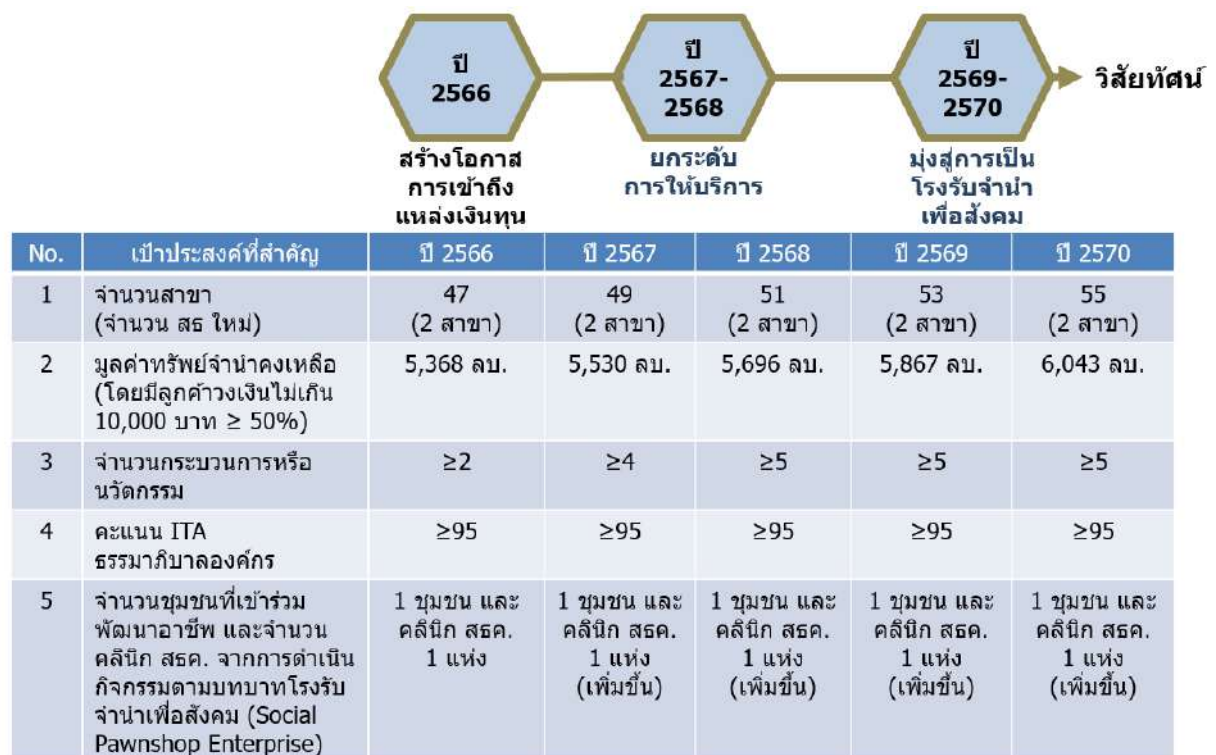
3. **คู่ค้า/ความร่วมมือ** : คู่ค้าและคู่ความร่วมมือของสำนักงานธรรมาภิบาลมีความต้องการและความคาดหวังในการให้สำนักงานธรรมาภิบาลเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างความร่วมมือและดำเนินการร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

4. **ชุมชน** : คาดหวังให้สำนักงานธรรมาภิบาลมุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจในการเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการตามบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ด้วยการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ชุมชน

ผลวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปี 2566 – 2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับองค์กรในการมุ่งผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจหลัก แผนยุทธศาสตร์ และสร้าง

ความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละระยะ โดยวิเคราะห์จากกรอบนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Plan) อันเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) พร้อมทั้งเป้าหมายผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุหรือเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ใน 3 ระยะดังนี้

รูปภาพการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) พิจารณาจากความสามารถได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กรดังนี้

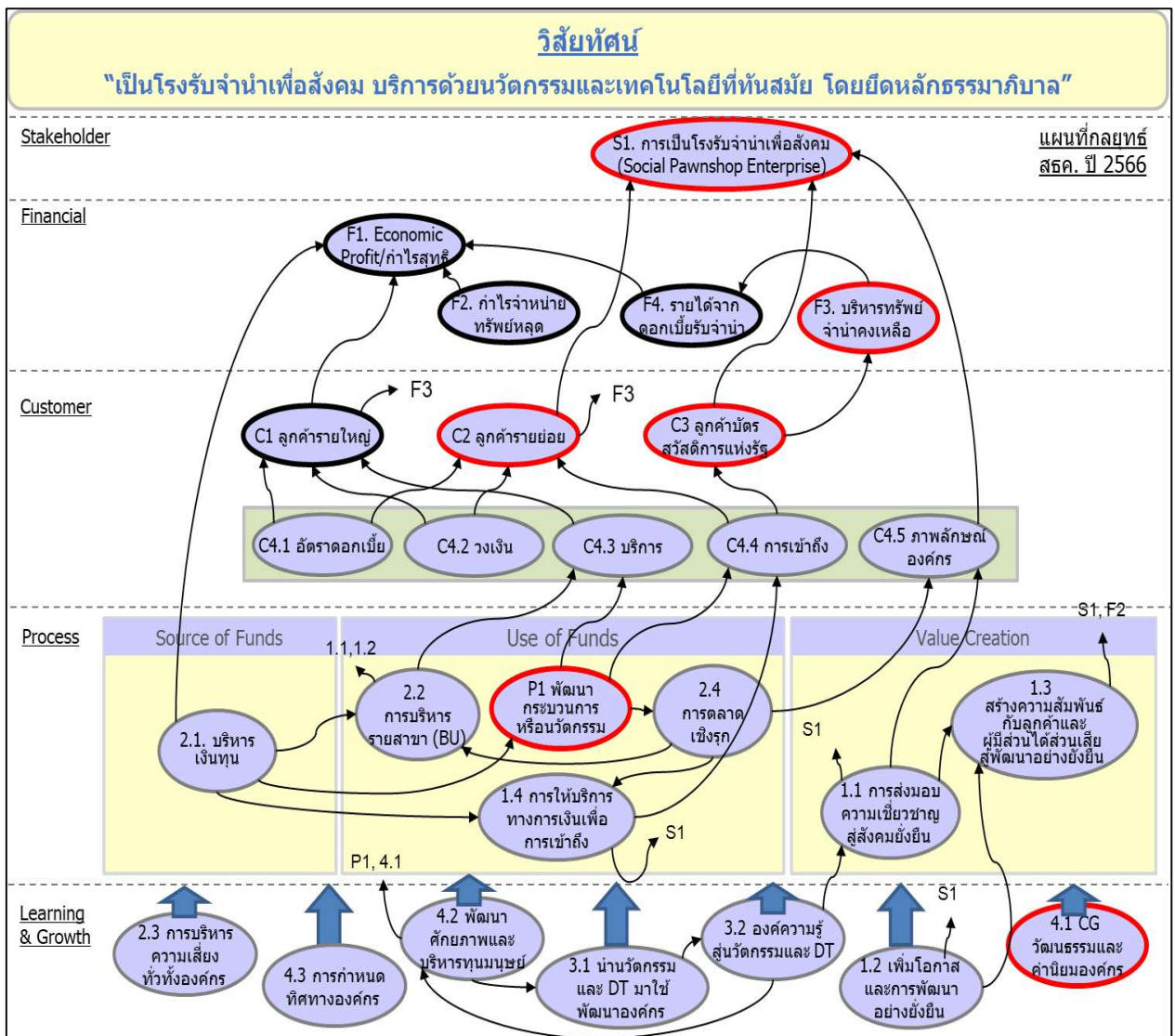
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และให้ความช่วยเหลือประชาชนที่	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) SC5 การขยายสาขาใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สิน และการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ 2. จำนวนคลินิกสธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ					
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วย ดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้น เศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรม และ เทคโนโลยีมาปรับ กระบวนการทำงาน ภายใน และ การให้บริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC2 เพิ่ม ศักยภาพของ พนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC5 การขยายสาขาใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญ ในการประเมินราคาทรัพย์สิน และการรับ จ้างนำตลอดห่วงโซ่การจ้าง และพนักงานมีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อองค์กร	SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กร	เพื่อนำ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีมา ใช้เพิ่ม ประสิทธิภาพ องค์กร	จำนวน กระบวนการ หรือนวัตกรรม
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่ม	-	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือใน การบริการอย่าง ยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้ บริการอย่างต่อเนื่อง	SO 3. การบริหารจัดการ องค์กรตาม หลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่าง ยั่งยืน	เพื่อนำการ จัดการตาม หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ บริหาร จัดการรองรับ	คะแนน ITA ธรรมาภิบาล องค์กร

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล				การเติบโตขององค์กร	

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

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



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

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Key Stakeholder Perspective) และด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป้าประสงค์จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ถ่ายทอดสู่มุมมองด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Key Stakeholder Perspective) และด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่

การตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรโดย S1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลยุทธ์ 1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาสและการพัฒนาอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน และกลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน เป็นการส่งเสริมต่อ C4.5 ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และส่งผลโดยตรงต่อ C2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย และ C3. กลุ่มลูกค้าบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ

การสร้าง ความมั่นคงทางการเงินโดยดำเนินการเพื่อบ่มงู่เป้าหมายตามค่า F1. กำไรทางเศรษฐกิจ/กำไรสุทธิที่ได้รับการสนับสนุนจากเป้าประสงค์จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในการสร้างการเติบโตจาก F3. การบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) ได้แก่ F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ และ F2. กำไรจำหน่ายทรัพยากร

ด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะได้รับการสนับสนุนจากการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายในการสร้างรายได้จาก 3 กลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) ได้แก่ C1. กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ C2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย และ C3. กลุ่มลูกค้าบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ ด้วยการบริหารจัดการที่ตอบสนองความต้องการที่สำคัญของลูกค้า 5 ปัจจัยหลัก โดย

ปัจจัยแรก C4.1 อัตราดอกเบี้ย โดยการรักษาระดับอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมและต่ำสุดในตลาด เพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน

ปัจจัยที่สอง C4.2 วงเงินการรับจำนำ โดยการกำหนดวงเงินการรับจำนำที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยที่ยังสามารถบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

ปัจจัยที่สาม C4.3 การบริการ ได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากกลยุทธ์ด้านกระบวนการด้วยกลยุทธ์ 2.2 แผนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา (BU) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ และกลยุทธ์ P1. การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับกระบวนการให้บริการให้ทันต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่สี่ C4.4 การเข้าถึงบริการของลูกค้า ได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากกลยุทธ์ด้านกระบวนการด้วยกลยุทธ์ กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการให้บริการแก่ลูกค้า และกลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน โดยการขยายสาขาในการบริการให้ทั่วถึง

และปัจจัยที่ห้า C4.5 ภาพลักษณ์องค์กร ได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากกลยุทธ์ด้านกระบวนการด้วยกลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก ด้วยการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์องค์กร และจัดทำกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ควบคู่ไปกับการดำเนินกลยุทธ์ 1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) ด้วยการส่งมอบความรู้และคำปรึกษาด้านการเงินแก่ชุมชนที่ส่งเสริมบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process) ที่ได้รับการสนับสนุนจากบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในเอง และยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย

กลยุทธ์ 1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) และ
กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers
Relationships and Stakeholders Sustainable Development) ที่ช่วยส่งเสริมบทบาทการเป็นโรงรับ
จำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงิน
ด้วยการขยายช่องทางบริการให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด สามารถขยายบทบาทขององค์กร
ในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

กลยุทธ์ 2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน รองรับการเติบโตของ
การรับจำนำรายสาขา การลงทุนเพื่อการขยายสาขา การลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ และการ
ให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการทำ
กำไรขององค์กร

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (Business Units) ด้วยการปรับปรุงการ
ให้บริการ พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการส่งเสริม
ความเชี่ยวชาญสู่สังคม

กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก ที่สนับสนุนการสื่อสารการตลาดให้แก่สาขาเปิดใหม่และ
การตลาดสำหรับสาขาเดิมเพื่อให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหา
การเงินควบคู่ไปกับการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการการพัฒนา
นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงบริการของลูกค้า
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ที่บูรณาการกันระหว่างกลยุทธ์ต่างๆ
ภายในมุมมองเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของกลยุทธ์ในด้านอื่นๆ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable
Development) โดยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นำไปสู่การร่วมกับเครือข่ายในการส่งเสริมและพัฒนา
ชุมชน ตามบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) เพื่อการ
ร่วมพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อใช้ในการสนับสนุน
และปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้

กลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปต่อยอดเป็น
นวัตกรรม พร้อมทั้งใช้ในการพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนกลยุทธ์การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่ชุมชน

กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความยั่งยืนและธรรมาภิบาลขององค์กร

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

กลยุทธ์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกลยุทธ์ 2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้ โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการบริหารองค์กรและการบริหารหน่วยธุรกิจ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
1. คณะกรรมการอำนวยการ	- กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้าน - มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ
2. คณะกรรมการตรวจสอบ	- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ - สอบทานและให้การปรึกษาการบริหารความเสี่ยง - ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน ตรวจสอบภายใน - สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสรค. เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน
3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงของ สรค.	- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง - จัดทำแผนและคู่มือการบริหารความเสี่ยงสรค.ประจำปี - ติดตามรายงานสถานการณ์ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรต่อผู้อำนวยการ และคณะกรรมการตรวจสอบ - ติดตามการพัฒนการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สรค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
	- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเรื่องการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน - จัดให้มีการบูรณาการระหว่างการทำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance)
4. คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสรค.	- กำหนดแนวทางและให้คำปรึกษาในเรื่องที่การควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร - รายงานการประเมินความเพียงพอประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในการบรรลุมิติวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดรวมทั้งข้อสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - ติดตามสถานการณ์รายงานการควบคุมภายในต่อผู้อำนวยการคณะกรรมการตรวจสอบสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ - ผลักดันให้มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - รายงานจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อม

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สธค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
5. คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงของสธค.	ข้อเสนอแนะแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในตามแบบ ปค.1 แบบ ปค.4 และแบบ ปค.5 ระดับองค์กรต่อผู้อำนวยการองค์กร - กำหนดให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร - กำกับดูแลให้มีการวิเคราะห์ประเมินและจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั่วทั้งองค์กรและทำให้มั่นใจว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม - สนับสนุนให้มีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรเครื่องมือและระบบในการดำเนินงาน - กำหนดให้มีกลไกการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
6. ผู้อำนวยการ สธค.	- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานมีการประเมินจัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ - ส่งเสริมพนักงานในสายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
7. ผู้รับผิดชอบความเสี่ยงของหน่วยงาน	- ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่องานวิเคราะห์นโยบายและแผน ฝ่ายนโยบายและแผนและเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ - ประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่รับผิดชอบ - จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของ สธค.

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบหลัก
	- กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึง Cost & Benefit - ระมัดระวังปัจจัยเสี่ยงต่างๆและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างทันสถานการณ์ - จัดทำรายงานสถานะของความเสี่ยงหลังจากจัดการหรือแก้ไขปัจจัยเสี่ยงนั้นๆเสร็จสิ้นต่อฝ่ายนโยบายและแผน
8. กลุ่มตรวจสอบภายใน	- สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบติดตามระบบการบริหารภายในและการควบคุมความเสี่ยง - จัดทำแผนตรวจสอบและตามความเสี่ยงขององค์กร - ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร - สอบทานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง - สื่อสารกับคณะทำงานจัดทำแผนฯ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง

เจ้าภาพความเสี่ยง (Risk owner)

สธค. ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ของส่วนงานในการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแต่ละประเภทความเสี่ยง ไว้ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายพัฒนาองค์กร

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ทุกส่วนงาน

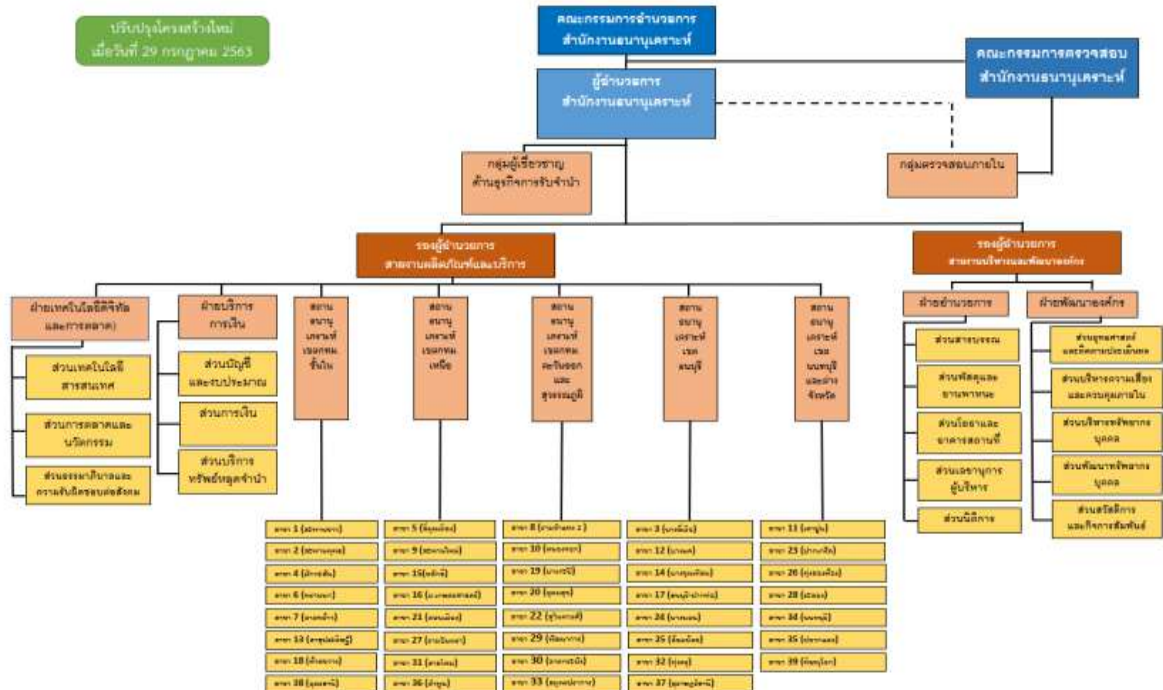
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ฝ่ายบริการการเงิน

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance : C) ผู้รับผิดชอบได้แก่ ส่วนนิติการ

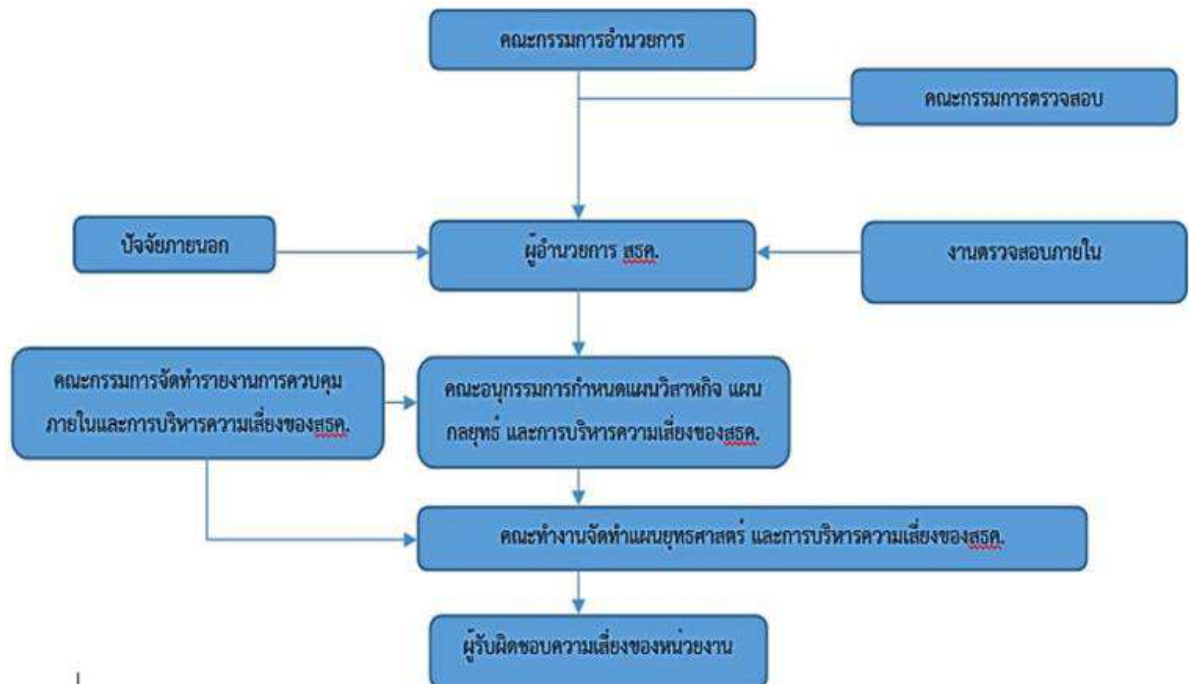
ทั้งนี้โครงสร้างส่วนงานที่ดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นไปตามแผนโครงสร้าง ข้างล่าง

2.1 โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

2.1.1 รูปภาพโครงสร้างองค์กร



2.1.2 รูปภาพรายละเอียดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สรค.



บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

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

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)

1. นโยบายภาครัฐ (Politic : P)

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

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



1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านการขนส่ง ด้านพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่าง ๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ 1) การนวัตกรรมการเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรับจํานา โดย สธค. จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการรับจํานาด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินที่ทันสมัยมาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านมือถือหรือสื่อออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับจํานาให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการสูงสุด 2) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจํานาตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง 3) การนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

2) ด้านการส่งเสริมและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

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

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

3) เเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง

การสร้างโอกาสการพัฒนาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมทุนทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน และการพัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

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

4) ด้านการสร้างการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและมีความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติและพัฒนามุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียว กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่ให้ความสำคัญเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์ของ สธค. คือ การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ สธค.มีการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจ สีเขียว มีการส่งเสริมให้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้าและผู้มาใช้บริการ รวมทั้งกระบวนกรรับจำนำสีเขียว (Green Pawn Business) รวมทั้งการยกระดับการดำเนินงาน สุโรรรับจำนำเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)

5) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาลกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

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

1.2 แผนปฏิรูปประเทศ

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



ทั้งนี้ กำหนดกรอบและแนวทางให้เร่งรัดการปฏิรูป จำนวน 5 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

1) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองรวมตลอดทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ รู้จักยอมรับในความเห็นทางการเมืองโดยสุจริตที่แตกต่างกันและให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติโดยอิสระปราศจากการครอบงำไม่ว่าด้วยทางใด

2) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ เพื่อให้

พรรคการเมือง พัฒนาเป็นสถาบันทางการเมืองของประชาชน ซึ่งมีอุดมการณ์ทางการเมืองร่วมกัน มีกระบวนการให้สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง ในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศนโยบายที่มิได้วิเคราะห์ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสี่ยงอย่างรอบด้าน

4) มีกลไกที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง โดยสันติวิธีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564)

ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

พัฒนาคนทุกช่วงวัยเพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุ ที่จะมีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคมสูงวัยทั้งการสร้างงานที่เหมาะสมการฟื้นฟูและดูแลสุขภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติเพื่อสร้างความปรองดองในสังคม การสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเข้าถึงทรัพยากรแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเพื่อยกระดับรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลังรวมถึงการปฏิรูปภาษีทั้งระบบเพื่อรักษาเสถียรภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจการปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรมบริการการลงทุนการพัฒนา SMEs และเกษตรกรรมรุ่นใหม่

4. ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติทั้งมิติเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ

6. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ

เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมประชาชนมีส่วนร่วมประเทศปราศจากคอร์รัปชัน มีการกระจายอำนาจและแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น

7. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนากายภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพื้นที่เมือง การเชื่อมโยงการเดินทางและขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

8. ยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม

ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัย และนวัตกรรมต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ทั้งการเพิ่มการลงทุนวิจัยและพัฒนา และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ฯ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

พัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่รวมทั้งความต้องการของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

10. ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

ประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการดูแล การดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีตลอดจนมาตรฐานต่าง ๆ ที่ไทยมีความเกี่ยวข้องในฐานะประเทศสมาชิกทั้งในเวทีระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับอนุภูมิภาค

ประเด็นตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. คือการที่ สธค. ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการดำเนินงานรับจํานําที่มุ่งเน้นกับประชาชนระดับฐานราก การสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้วยการพัฒนาตลาดรับจํานําให้เกิดความเป็นธรรม และมีกระบวนการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in process) ที่เป็นระบบสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้วยการยกระดับการกำกับดูแลที่ดีของ สธค. ให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้วยการพัฒนาระบบรับจํานําด้วยการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรม เพื่อให้การบริการรับจํานํามีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการจํานําเพิ่มขึ้น

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

แผนภาพแสดงกรอบและแนวทางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13



13 หมายเหตุ เพื่อพลิกโฉมประเทศ



แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

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

หมายความว่า 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมายความว่า 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมายความว่า 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมายความว่า 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมายความว่า 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญ
ของภูมิภาค

หมายความว่า 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของ
อาเซียน

หมายความว่า 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถ
แข่งขันได้

หมายความว่า 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ปลอดภัยเติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคม
ที่เพียงพอเหมาะสม

หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการ
เปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ

หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพและตอบโจทย์ประชาชน

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

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

2) บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หมายถึง บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชน เช่น ระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น

3) กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ หมายถึง กิจกรรมที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลของตลาดหรือเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในฐานะผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อการอื่นได้การจัดให้มีที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น

4) กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจกรรม ที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ เช่น การผลิต/จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

5) ภารกิจเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว การเกษตร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น

กรอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ สาขาสถาบันการเงิน

1) บทบาทของสาขาสถาบันการเงิน

บทบาท	อมสิน	ธสน.	ธ.ก.ส.	ธอส.	ธพว.	ธพท.	บสอ.	บสย.	สธค.
โครงสร้างพื้นฐาน									
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน									
กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม									
ภารกิจเชิงส่งเสริม							✓		

2) กรอบภารกิจสาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึงควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินรวมทั้งสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานรากพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

โดยสำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินการตามแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจตามหมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างการเข้าถึงแหล่งทุนที่เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพชีวิต ยกระดับความเข้มแข็งแก่ เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อย ควบคู่กับการส่งเสริมการออม สร้างวินัยทางการเงิน และให้ความรู้ทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

2) การสนับสนุนให้ประชาชนมีที่อยู่อาศัยอย่างเสมอภาค โดยให้บริการทางการเงินแก่ประชาชนกลุ่มผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลางเป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก

3) การช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ขาดแคลนเงินใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ โดยนำทรัพย์สินมาจำนำเสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าเอกชนรวมถึงการตรึงระดับอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ มิให้โรงรับจำนำเอกชนเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยที่สูง

เป้าหมายหลัก

1. เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ต้องการบริการทางการเงิน สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

2. เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ได้รับการอบรมความรู้ทางการเงิน มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

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

1.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีกรอบมุ่งเน้นให้สถาบันการเงินเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาส ให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคมภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีประเด็นการนำไปทบทวนยุทธศาสตร์ของ สค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินหรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้าแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินรักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

1.5 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

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

กลไกในการพัฒนาสังคม 4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล ทั้งนี้การดำเนินงานใช้กรอบ 2 ยุทธศาสตร์หลักคือ

1.5.1 ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย

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

1.5.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้โอกาสในการประกอบอาชีพ และการส่งเสริมการออม
- 2) การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน
- 3) การสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมอย่างเสมอภาค ผู้มีรายได้น้อยและกลุ่ม
- 4) การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค โดยการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายแก่ประชาชน
- 5) การดำเนินนโยบายการคลังเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยการดำเนินมาตรการด้านภาษีรวมทั้งนโยบายด้านรายจ่ายเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้มีความเท่าเทียมกันมาก

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ 1.การยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2.การพัฒนาบุคลากรของ สธค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถการให้บริการรับจํานำ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุสำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้ สธค. เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิบาล การเป็นส่วนงานเพื่อสังคม (Social enterprise : SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ให้เพิ่มขึ้น

1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความ

ตระหนัก ให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยใช้ชื่อว่า การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการโดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้ผลการ ประเมินและแนวทางในการการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงานของ หน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การ ปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต

ทั้งนี้ โดยที่ สธค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริต ตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็น ธรรมาภิบาลตามมาตรฐานที่ ป.ป.ช. กำหนดการเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA)

1.7 SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

SDGs : Sustainable Development Goals เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่ สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งขจัดความ ยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่ง สหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนา ที่ยั่งยืนใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย

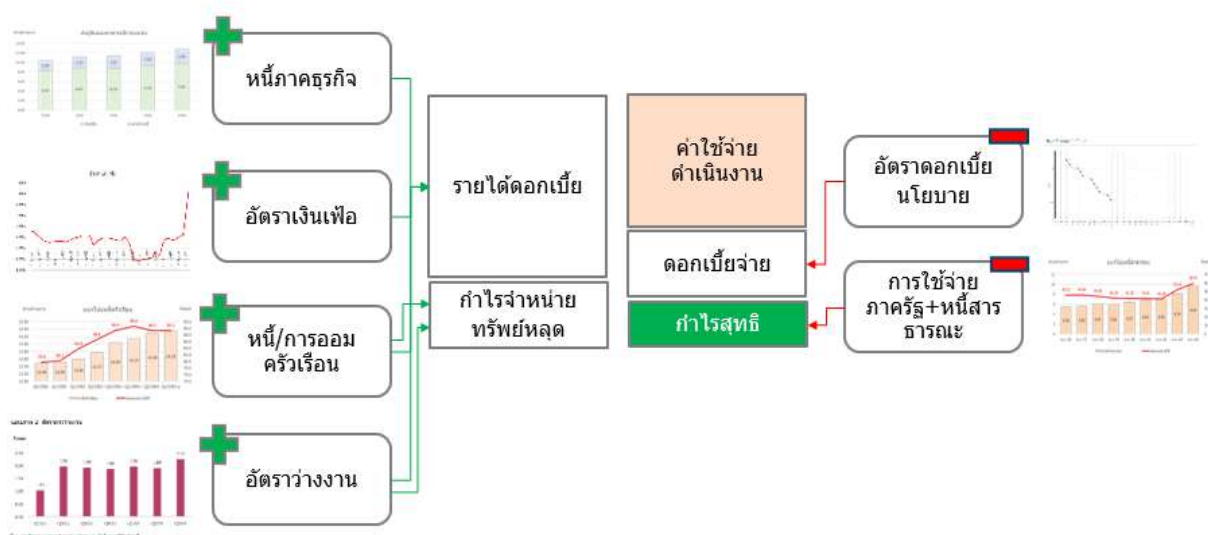


ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ลงนามร่วมกับภาคีสมาชิกในการรับรองฉันทมติเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินนโยบายเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มากขึ้นเนื่องจากรัฐบาลได้บูรณาการเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ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

ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สธค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจำนำให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจำนำให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้ำที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สธค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม

2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economics : E)

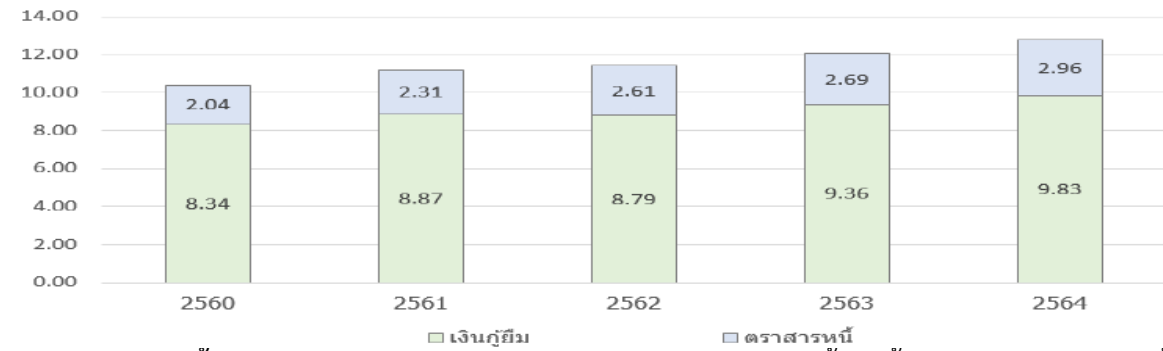
2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงาน สธค.



มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย

ล้านล้านบาท

เงินกู้ยืมและตราสารหนี้ภาคเอกชน

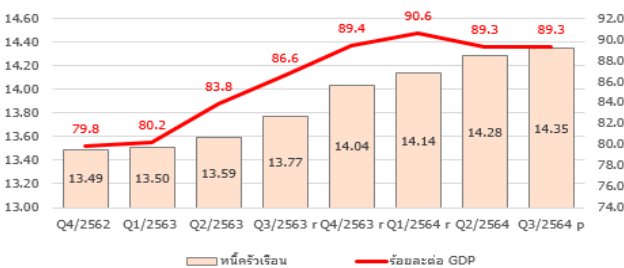


• **หนี้ภาครัฐกิจ** กำหนดให้เป็นปัจจัยบวก ต่อตัวรายได้ดอกเบี้ย หนี้ภาครัฐกิจมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้มีความต้องการวงเงินสินเชื่อ เงินทุนหมุนเวียน เพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ดอกเบี้ยมีโอกาสแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

• **อัตราเงินเฟ้อ** เป็นปัจจัยบวกส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยมีแนวโน้มดีขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น นั้น ทำให้เห็นว่าการใช้เงินของประชาชนมีความต้องการใช้เงินเพิ่มมากขึ้น

ล้านล้านบาท

แนวโน้มหนี้ครัวเรือน

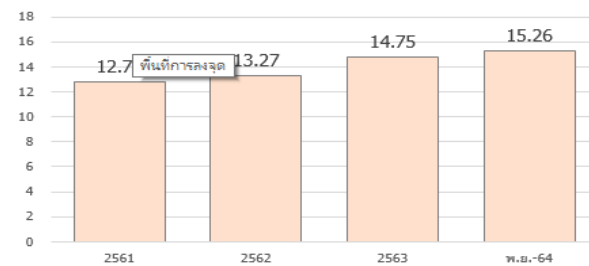


• **หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น** สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภาวะหนี้ครัวเรือนสูง อาจกระทบต่อศักยภาพในการชำระหนี้ในระยะยาวได้

• **แนวโน้มเงินออมในระบอบจะสูงขึ้น** แต่กลุ่มเงินออมไม่เกิน 1 แสนบาทมีสัดส่วนลดลง สะท้อนถึงกำลังซื้อของประชาชนกลุ่มเงินออมต่ำที่ลดลง

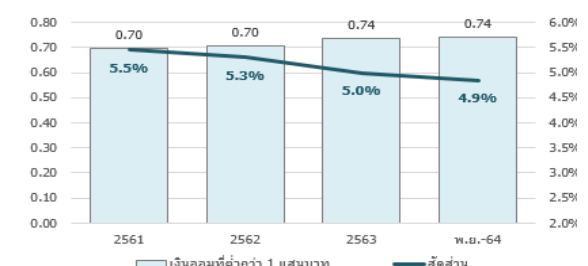
ล้านล้านบาท

แนวโน้มเงินออมภาพรวม



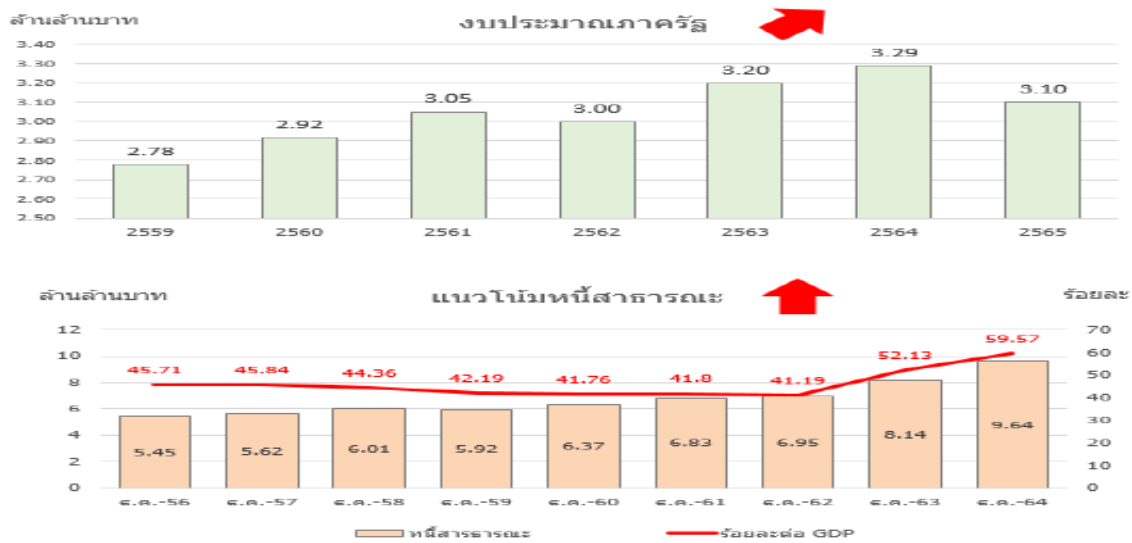
ล้านล้านบาท

แนวโน้มเงินออม - กลุ่มไม่เกิน 1 แสนบาท



• **หนี้/การออมภาคครัวเรือน** มีแนวโน้มสูงขึ้น การออมของภาคครัวเรือนมีแนวโน้มที่ลดลงซึ่งปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงการใช้เงินของประชาชนที่ยังมีความต้องการใช้เงินสูงขึ้น ทำให้การออมภายในครัวเรือนมีแนวโน้มลดลง ความสามารถในการส่งดอกเบี้ยลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดทรัพย์สินหลุดจำนำมากขึ้น สธค. จะมีกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดที่สูงขึ้น ซึ่งทาง สธค. ก็จะมีโอกาสทำให้รายได้ดอกเบี้ยสูงมากขึ้น อัตราว่างงาน ส่งผลบวกกลับทั้งรายได้ดอกเบี้ยและกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจากอัตราการว่างงานสูงขึ้น ก็ส่งผลให้การใช้เงินของประชาชนสูงขึ้น เนื่องจากรายได้จากการทำงานลดน้อยลงทำให้ต้องหาเงินทุนหมุนเวียนอื่นในการดำรงชีพ

• อัตราดอกเบี้ยนโยบาย เป็นแนวโน้มขาขึ้นซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนดอกเบี้ยจ่าย ซึ่งเป็นดอกเบี้ยหลักของ บ.บอน มีแนวโน้มสูงขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยลบขององค์กร



• ค่าใช้จ่ายภาครัฐ + หนี้สาธารณะ มีแนวโน้มสูงขึ้นเมื่อภาครัฐมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น สธค. ก็จะต้องมีการนำส่งเงินให้ภาครัฐมากขึ้นจะเหลือเงินในการต่อยอดธุรกิจได้น้อยลง เนื่องจากต้องนำส่งรัฐมากขึ้น

โดยสรุป ภาวะหนี้สินในครัวเรือนที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รวมทั้งพฤติกรรมของประชาชนระดับฐานรากที่นิยมบริโภคสินค้าตามแฟชั่นจึงส่งผลให้ประชาชนบางกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มระดับฐานรากในชุมชนเมือง ยังคงมีความต้องการใช้เงินฉุกเฉินจากสถาบันการเงินและโรงรับจำนำ จึงเป็นโอกาสของ สธค.ที่จะให้บริการการจำนำทรัพย์สินมากขึ้น แต่ขณะเดียวกันเพื่อสนับสนุนกรอบนโยบายรัฐตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สธค. จึงต้องมีแผนบรรลุเป้าหมายความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดย สธค. ควรมีการให้ความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้าและประชาชนระดับรากด้วย เพื่อเป็นการสร้างวินัยการออมที่ดี รวมทั้งจัดจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำในราคาที่ถูกลงกว่าท้องตลาดเพื่อส่งเสริมให้ประชาชน ที่มีรายได้น้อยสามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สิน อาทิ เช่น ทองคำ ได้โดยการยืมมาออมทองคำกับ สธค.

2.2 อัตราการว่างงาน

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

แผนภาพ 2 อัตราการว่างงาน



แผนภาพ 1 จำนวนผู้มีงานทำและอัตราการเปลี่ยนแปลง



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

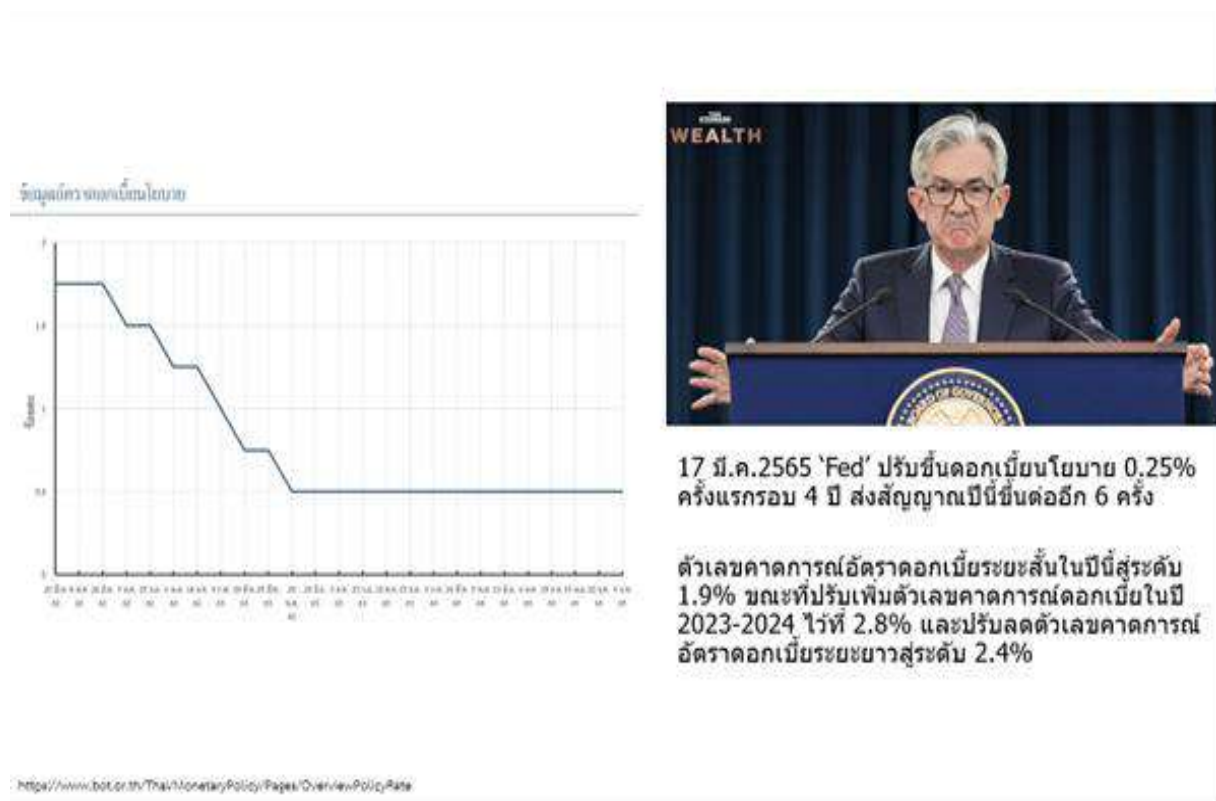
สรุปภาพรวมการจ้างว่างงาน ผู้มีงานทำมีจำนวนทั้งสิ้น 37.7 ล้านคน ลดลงร้อยละ 0.6 จากช่วงเดียวกันของ ปีก่อน โดยการจ้างงานภาคเกษตรกรรมยังคงขยายตัวได้ ซึ่งมีการจ้างงาน 12.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.0 เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มฤดูการเพาะปลูกข้าว ขณะที่การจ้างงานนอกภาคเกษตรกรรมลดลง ร้อยละ 1.3 โดยสาขาที่มีการจ้างงานลดลงมาก ได้แก่ สาขาก่อสร้าง สาขาโรงแรม/ภัตตาคาร ที่ลดลงถึงร้อยละ 7.3 และ 9.3 ตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลของมาตรการควบคุมการเปิดปิดสถานประกอบการ ทั้งการปิดแคมป์คนงานและจำกัดการขายอาหาร สำหรับสาขาที่ขยายตัวได้ ประกอบด้วย สาขาการผลิต ขยายส่ง/ขายปลีก และสาขาขนส่ง/เก็บสินค้า ขยายตัวได้ร้อยละ 2.1, 0.2 และ 4.6 ตามลำดับ สาขาการผลิตที่มีการจ้างงานขยายตัวได้ดี อาทิ การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม การผลิตรถยนต์ การผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า และอุปกรณ์ทางการแพทย์ชั่วโมงการทำงาน ชั่วโมงการทำงานหลักโดยเฉลี่ยของภาคเอกชนอยู่ที่ 43.9 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีชั่วโมงการทำงานอยู่ที่ 44.0 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และมีผู้ว่างงานชั่วคราวสูงถึงเกือบ 9 แสนคน (ผู้มีงานทำที่ไม่ได้ทำงานในสัปดาห์แห่งการสำรวจ หรือทำงาน 0 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ อาทิ ลาหยุด ลาป่วย ถูกพักงาน หรือสถานประกอบการหยุดกิจการชั่วคราว) เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปีก่อนที่มีจำนวนเพียง 4.7 แสนคน เท่านั้น

การว่างงาน เพิ่มขึ้นสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 โดยมีผู้ว่างงาน 8.7 แสนคน คิดเป็นอัตราการว่างงานที่ร้อยละ 2.25 นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษามีอัตราการว่างงานสูงสุตร้อยละ 3.63 รองลงมาเป็น ปวส. ร้อยละ 3.16 ซึ่งผู้ว่างงานส่วนใหญ่จบในสาขาทั่วไป (บริหารธุรกิจ การตลาด) จึงมีแนวโน้มประสบปัญหาการว่างงานยาวนานขึ้นเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัวได้อย่างจำกัดและคนกลุ่มนี้ที่มีทักษะไม่ต่างกันจึงหางานได้ยากขึ้น ขณะที่แรงงานที่มีอายุ 15 -19 ปี มีอัตราการว่างงานสูงสุตร้อยละ 9.74 รองลงมาเป็นอายุ 20 - 24 ปี ที่ร้อยละ 8.35 สะท้อนว่า COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อเนื่องทำให้ผู้ประกอบการที่เคยชะลอการเลิกจ้างบางส่วนไม่สามารถรับภาระต่อได้และจำเป็นต้องเลิกจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น ขณะที่เด็กจบใหม่ยังไม่มีตำแหน่งงานรองรับ เนื่องจากผู้ประกอบการยังได้รับผลกระทบและรอดูสถานการณ์ จึงชะลอการขยายตำแหน่งงานการว่างงานของแรงงานในระบบ มีสัดส่วนผู้รับ

ประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานต่อผู้ประกันตนอยู่ที่ร้อยละ 2.47 ลดลงจากช่วงไตรมาสก่อนหน้าและปีก่อน เนื่องจากช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2564 รัฐบาลมีมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการและผู้ประกันตนในพื้นที่ควบคุมสูงสุด ประกอบกับสถานประกอบการมีการหยุดกิจการชั่วคราวด้วยเหตุสุดวิสัย แทนการเลิกจ้าง ซึ่งมีจำนวนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานด้วยเหตุสุดวิสัย 2.1 แสนคน ในเดือน กันยายน 2564 เพิ่มขึ้นจาก 0.9 แสนคน ณ สิ้นไตรมาสก่อน

ที่มา: <https://thaipublica.org/2021/11/nescd-3rd-quarter-social-report/>

2.3 อัตราดอกเบี้ยนโยบายแนวโน้มทรงตัว



ทิศทาง การดำเนินนโยบายทางการเงินที่เข้มงวดมากขึ้นเพื่อควบคุมเงินเฟ้อ

ธนาคารกลางสหรัฐฯ (Fed) ได้ส่งสัญญาณการขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายที่เร็วกว่าที่คาดการณ์ โดยมองเป้าหมายการขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย 6 ครั้ง ตลอดปีนี้ สู่ระดับ 1.75-2.00% ณ สิ้นปี 2022 และ 2.75-3.00% สำหรับปี 2023 – 2024 ซึ่งสูงกว่าภาพดอกเบี้ยนโยบายระยะยาวที่ 2.50% ชี้ให้เห็นว่า Fed มีมุมมองที่เข้มงวดมากขึ้นกว่าการประชุมรอบที่แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมอง Dot Plot ในปี 2022 ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นถึง 1.0% ด้วยเหตุผลเพื่อควบคุมอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูงผสมกับภาคการจ้างงานที่เข้าสู่สภาวะปกติอัตราการว่างงานลดลงเหลือ 3.8% ในเดือนกุมภาพันธ์ ล่าสุด นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาด นอกจากนี้ยังได้ปรับมุมมองอัตราเงินเฟ้อ ณ สิ้นปี 2022 ที่ 4.1% เพิ่มขึ้นจาก 2.7% ในครั้งที่แล้วก่อนปรับลดลงสู่ระดับปกติในปี 2023 - 2024 จาก Base Effect ที่น้อยลง ส่วนมุมมองเศรษฐกิจนั้น Fed ได้ปรับคาดการณ์ GDP ของสหรัฐฯ ลงจาก 4.0% สู่ 2.8% อันเป็นผลมาจากปัจจัยเงินเฟ้อและภัยสงครามระหว่าง

รัสเซียและยูเครน แต่อย่างไรก็ตามมองว่าเศรษฐกิจสหรัฐจะยังคงเติบโตได้แข็งแกร่งและยังไม่เห็นสัญญาณของ Recession ในปีนี้ รวมถึงประเด็นการลดขนาดงบดุล (Quantitative Tightening : QT) ที่คณะกรรมการได้มีการหารือกันบ้างแล้วซึ่งจะใช้รูปแบบและความเร็วในการลดขนาดงบดุลใกล้เคียงกับที่เคยทำในอดีตโดยจะเปิดเผยให้เห็นถึงรายละเอียดในบันทึกการประชุม (Fed Minutes) อีกครั้งหนึ่ง

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

2.4 อัตราเงินเฟ้อ

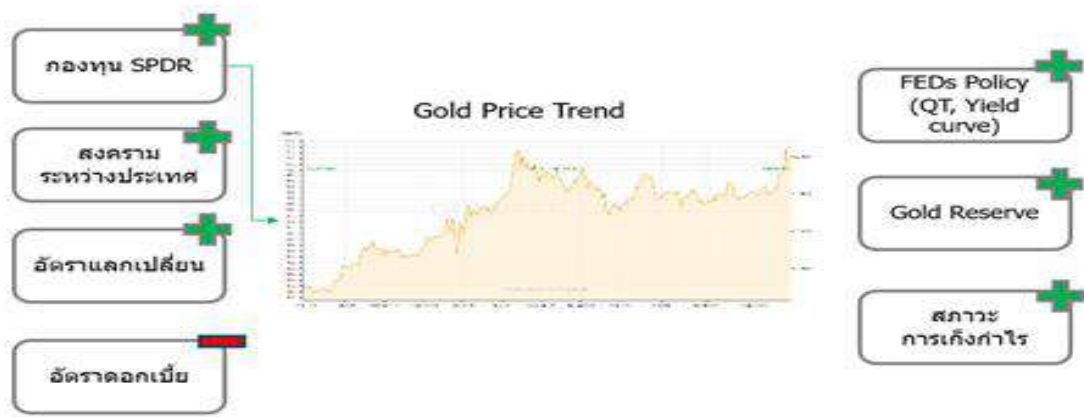
เงินเฟ้อไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา รายการอาหารและพลังงานที่สูงขึ้นมีแนวโน้มกระทบกับกลุ่มคนรายได้น้อยมากกว่า เนื่องจากคนรายได้น้อยมีสัดส่วนการใช้จ่ายในสินค้าจำเป็นสูงกว่าตัวเลขจากการสินค้ามีราคาที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายของประชาชนมีแนวโน้มสูงขึ้น



เงินเฟ้อมีผลกระทบในเชิงไหนบ้าง

- ประชาชน จะต้องจ่ายเงินในการใช้ชีวิตเพิ่มขึ้น ราคาของแพงขึ้น แต่ค่าจ้างประชาชนเท่าเดิม
 - บริษัทที่ขายสินค้าและบริการมีความเสี่ยงกับยอดขายที่ลดลง จากสินค้าที่มีราคาแพงขึ้น
- มีแนวโน้มอาจต้องทำให้ลดขนาดกิจการและลดพนักงานเพื่อคุมต้นทุน
- ระบบเศรษฐกิจที่ทำให้ FED ต้องกังวล ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นกระทบต่อ GDP ในมุมมองการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน

2.5 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อราคาทองคำ



• การเคลื่อนไหวของกองทุน SPDR

+ กองทุน SPDR มีแนวโน้มสูงขึ้น ปริมาณการถือครองทองคำของกองทุน SPDR สะท้อนถึงความต้องการทองคำของนักลงทุนหากกองทุน SPDR มีการซื้อทองคำเพิ่มจะส่งผลให้ความต้องการทองคำสูงขึ้นทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น



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

จากภาพ ในวันที่ 22 เมษายน 65

มีการถือทองคำล่าสุด : 1083.60 + 1.16 ตัน

ราคาที่เข้าซื้อขาย (USD:Onz) : 1935.35 – 13.9 ตัน

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

ปริมาณการถือครองทองคำแท่ง ของกองทุน SPDR วันที่ 31 ธันวาคม 2021 975.66 ตัน

ปริมาณการถือครองทองคำแท่ง ของกองทุน SPDR วันที่ 03 มิถุนายน 2022 1,066.04 ตัน

ปริมาณทองคำที่ SPDR ถือครองสูงสุดในปี 2022 คือ 1,106.74 ตัน

ปริมาณทองคำที่ SPDR ถือครองต่ำที่สุดในปี 2022 คือ 975.66 ตัน

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

สถิติวันที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อทองคำมากที่สุดของปี 2022 คือ วันที่ 22 เดือน มกราคม จำนวน +27.59 ตัน
 สถิติราคา Gold sport forex สูงสุด ที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อขายทองคำ ปี 2022 คือ 2,051.75 \$/Onz
 สถิติราคา Gold sport forex ต่ำสุด ที่ กองทุน SPDR เข้าซื้อขายทองคำ ปี 2022 คือ 1,788.55 \$/Onz
<https://traderider.com/forex/spdr>

• สถานการณ์สงครามระหว่างประเทศ



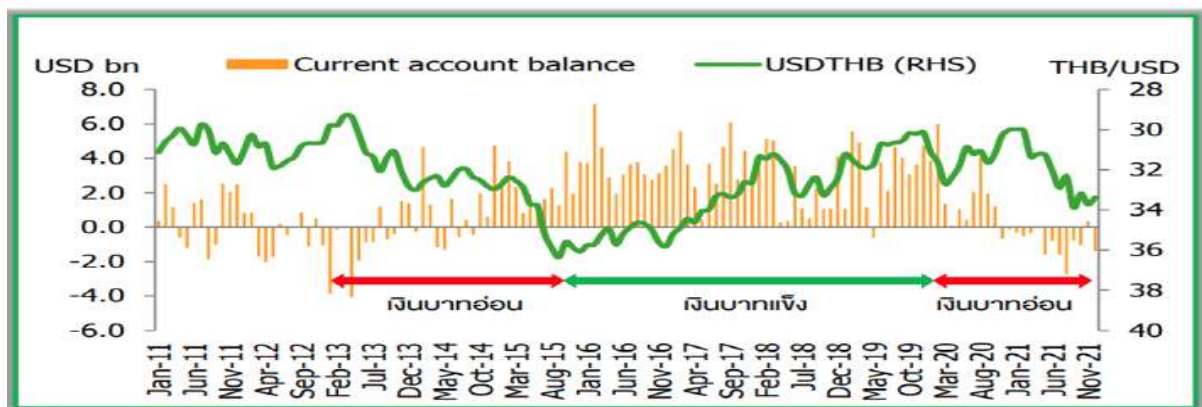
รูปแบบสถานการณ์	โอกาส	ผลกระทบ
กรณีฐาน ความขัดแย้งลากยาว การเจรจาไม่สำเร็จ	50%	- เศรษฐกิจโลกเติบโตชะลอตัวลง - เงินเฟ้อสูงทั่วโลก - ธนาคารกลางเดินหน้าเข้มงวด
กรณีดี เจรจกันได้ บรรลุข้อตกลงแต่ยังคงมีมาตรการคว่ำบาตรบางส่วน	20%	- เศรษฐกิจโลกยังฟื้นตัวได้ดี - ราคาสินค้าโภคภัณฑ์จะยังทรงตัวในระดับสูง - เงินเฟ้อค่อยๆปรับลดลง
กรณีเลวร้าย ความขัดแย้งรุนแรงขึ้น มีการคว่ำบาตรบางส่วน	20%	- เศรษฐกิจโลกได้รับผลกระทบแต่ยังไม่ถึงขั้น recession - รัฐบาลออกมาตราการพยุงเศรษฐกิจเงินเฟ้อสูงขึ้น
กรณีเลวร้ายที่สุด ความขัดแย้งขยายไปทั่วโลก	10%	- เศรษฐกิจโลกมีโอกาสเข้าสู่ recession - มีโอกาสเกิดวิกฤติทางการเงิน - ธนาคารกลางชะลอการเข้มงวดนโยบาย

+ สงครามระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการผันผวนในตลาดเงิน ตลาดทุน ส่งผลทำให้ราคาทองในประเทศสูงขึ้น สงครามรัสเซีย-ยูเครนทำให้การค้าของอาหารและพลังงานได้รับผลกระทบมากที่สุด เนื่องจากทั้งรัสเซียและยูเครนเป็นผู้ผลิตและผู้ส่งออกอันดับต้น ๆ ของโลก อย่างข้าวสาลี ,ข้าวโพด ,ข้าวบาร์เลย์ ,เมล็ดทานตะวัน ,และน้ำมันดอกทานตะวัน ส่วนใหญ่ส่งออกไปยังแอฟริกาเหนือ ,ตะวันออกกลาง ,ยุโรป , และจีน

ทำให้ราคาอาหารและพลังงานเพิ่มจากการขาดแคลน ซึ่งทำให้อัตราเงินเฟ้อ (Cost - Push Inflation) ทั่วโลกพุ่งสูง ทองคำบวกรับเงินเฟ้อ

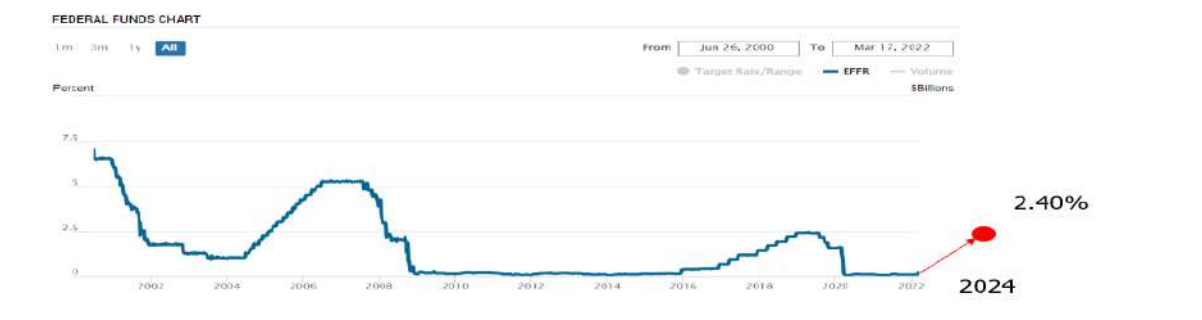
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

+ **อัตราแลกเปลี่ยน** เงินบาทเมื่อเทียบกับดอลลาร์มีแนวโน้มอ่อนค่าลงต่อเนื่อง จากดุลบัญชีเดินสะพัดที่ยังติดลบ (ดุลบริการยังไม่ฟื้นตัว) ส่งผลให้ต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบหรือบรรจภัณฑ์จากต่างประเทศสูงขึ้น ทำให้ราคาทองมีแนวโน้มสูงขึ้น



- อัตราดอกเบี้ย

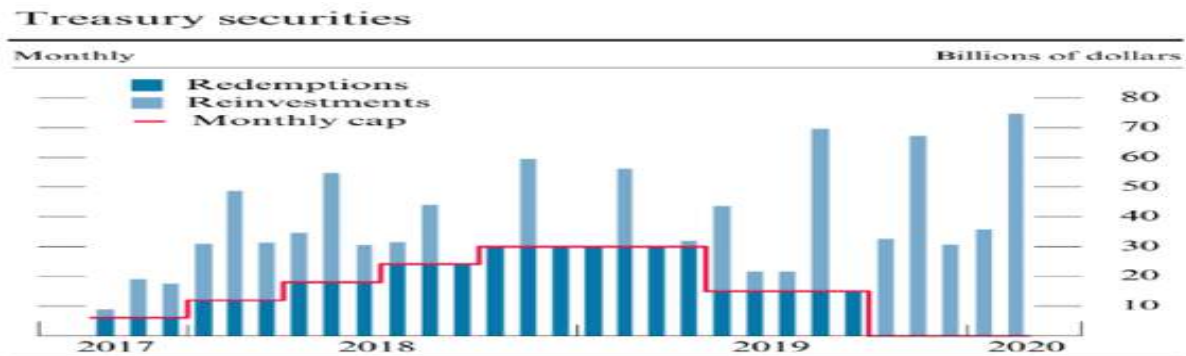
- **อัตราดอกเบี้ย** มีแนวโน้มขาขึ้นเกิดการชะลอการขึ้นของราคาทองคำบ้างเนื่องจากมีผลตอบแทนในตลาดอื่นมากขึ้นทำให้คนสนใจทองคำน้อยลง



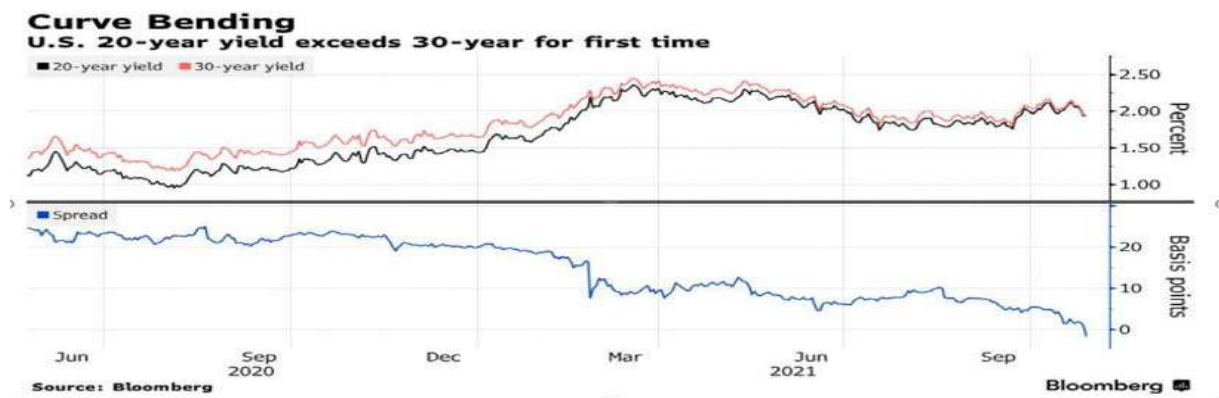
17 มี.ค.2565 ‘Fed’ ปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย 0.25% ครั้งแรกรอบ 4 ปี ส่งสัญญาณปีนี้ต่ออีก 6 ครั้ง ตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นสู่ระดับ 1.9% ขณะที่ปรับเพิ่มตัวเลขคาดการณ์ดอกเบี้ยในปี 2023 – 2024 ไว้ที่ 2.8 % และปรับลดตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะยาวสู่ระดับ 2.4%

- นโยบายด้านการเงินและอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED)

+ **Fed Policy (QT Yield curve)** นโยบายของสหรัฐเป็นตัวสะท้อนว่าเศรษฐกิจจะชะลอตัวลงจะส่งผลให้คนสนใจทองคำมากขึ้นราคาทองคำก็ปรับขึ้นตาม Quantitative tightening (QT) : Reverse QE การที่ธนาคารขายพันธบัตรเพื่อทำให้เงินในระบบกลับมาที่ธนาคารกลาง เมื่อเงินในระบบลดลงในขณะที่ปริมาณทองคำทรงตัว ทำให้ราคาทองคำมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น นอกจากนี้การที่เงินในระบบลดลงส่งผลต่อสินทรัพย์อื่นๆ เช่น หุ้น ตราสารหนี้ ราคาไม่เพิ่มขึ้นมากและผลตอบแทนลดลงส่งผลให้ความต้องการทองคำและราคาทองคำสูงขึ้น



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



• การถือครองทองคำเป็นเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของประเทศที่สำคัญ

+ **Gold Reserve** การสำรองทอง มีแนวโน้มสูงขึ้นในหลายประเทศให้ความสนใจในการสำรองทองคำกับสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้หลายประเทศหันมาสำรองทองมากขึ้น ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น

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

หน่วย : ตัน

1. สหรัฐ ถือครองทองคำจำนวน 8,133.50ตัน สัดส่วนทุนสำรองทองคำเมื่อเทียบกับทุนสำรองในประเทศทั้งหมดคิดเป็น 78.6%

2. เยอรมนี ถือครองทองคำจำนวน 3,364.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 75.7%

3. กองทุนการเงินระหว่างประเทศ(IMF) ถือครองทองคำจำนวน 2,814 ตัน

4. อิตาลี ถือครองทองคำจำนวน 2,451.80 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 70.8%

5. ฝรั่งเศส ถือครองทองคำจำนวน 2,436.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 66%

6. รัสเซีย ถือครองทองคำจำนวน 2,295.40ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 23.3%

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

8. สวิตเซอร์แลนด์ ถือครองทองคำจำนวน 1,040.0 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 5.8%

9. ญี่ปุ่น ถือครองทองคำจำนวน 765.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 3.3%

10. อินเดีย ถือครองทองคำจำนวน 676.60 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 6.9%

ขณะที่ ไทย ถือครองทองคำสำรองอยู่อันดับที่ 28 ของโลก ถือครองจำนวน 154 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 3.6% สำหรับในประเทศ - องค์กร ที่มีทองคำใช้เป็นทุนสำรอง 10 อันดับ รวมกัน 25,923.4 ตันคิดเป็นสัดส่วน 75.44 % ของปริมาณทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองทั่วโลก 34,361ตัน แต่หากไม่คิดทุนสำรองของIMF ประเทศ 9 อันดับแรก ถือครองรวม 23,109.4ตัน คิดเป็น 67.25% ของทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองทั่วโลก ทั้งนี้ จีน รัสเซีย อินเดีย ตุรกี ได้เริ่มซื้อทองคำเพิ่มขึ้นตั้งแต่ปีก่อน ทำให้ปริมาณทองคำที่ใช้เป็นทุนสำรองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“ทองคำ” ถือเป็นส่วนสำคัญของเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของธนาคารกลาง แม้แรงซื้อทองคำจากธนาคารกลางในปี 2563 จะชะลอลดลงจากปี 2561-2562 อย่างไรก็ดี YLG เชื่อว่าธนาคารกลางจะยังคงเป็นผู้ซื้อสุทธิต่อเนื่อง และบทบาทของทองคำในฐานะเงินทุนสำรองระหว่างประเทศจะยังคงดำเนินต่อไป เนื่องจากหลายประเทศยังมีแนวโน้มจะเข้าซื้อทองคำ เพื่อการกระจายการลงทุนและกระจายความเสี่ยงของพอร์ตเงินทุนสำรองระหว่างประเทศท่ามกลางปัจจัยทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มสูงขึ้นปรับ

สมดุลพอร์ตลงทุนเนื่องจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งใช้ทองคำเพื่อจัดการสภาพคล่อง หรือเพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างเสถียรภาพให้กับทองคำในระยะยาว

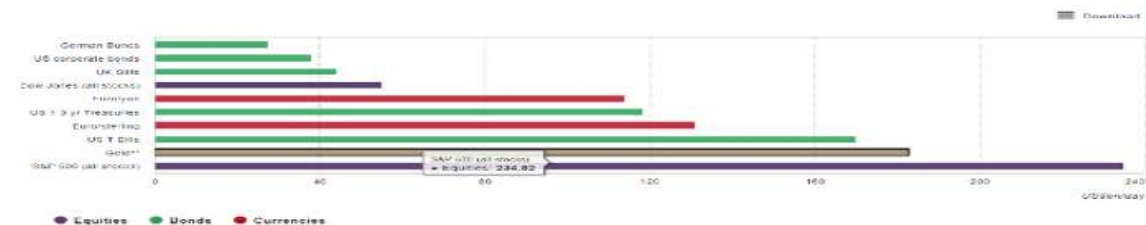
<https://www.bangkokbiznews.com/business/930673>

• สถานะการเก็งกำไรราคาทองคำ

+ สถานะการเก็งกำไร ยังมีแนวโน้มสูงขึ้นราคาทองคำมีการผันผวนมากขึ้น

Average Annual Trading Volumes

One-year average trading volumes of various major assets in US dollars*



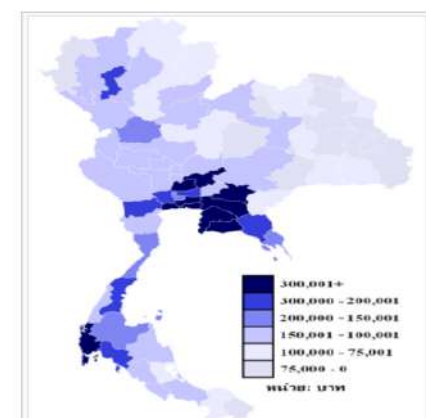
GOLD FUTURES - VOLUME & OPEN INTEREST



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

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Sociocultural: S)

สัดส่วนประชากรแยกตามระดับรายได้ GDP เฉลี่ยต่อประชากร



จังหวัดที่มี GDP ต่อประชากรสูงกว่าค่าเฉลี่ย

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

ข้อมูล GDP จากข้อมูลจากก่อนเกิดโควิด - 19 ค่าเฉลี่ยของประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้นบางจังหวัดก็เริ่มมีแนวโน้มเติบโต เช่น กรุงเทพฯ ชลบุรี ปราจีนบุรี ภูเก็ต เป็นต้น จังหวัดที่ชะลอตัว เช่น จังหวัด

ระยอง ฉะเชิงเทรา อุดรธานี สมุทรสาคร สมุทรปราการ แสดงให้เห็นว่าการเติบโตของจังหวัด ซึ่งจากการคาดการณ์ถ้าจากจังหวัดมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นก็จะมีความต้องการในการใช้เงินที่อาจจะสูงมากขึ้น

ที่มา: การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

เทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจด้วยช่องทางออนไลน์

การประเมินราคาทรัพย์สินรับจำนำ



การประเมินดอกเบี้ยรับจำนำ



การส่งดอกเบี้ยออนไลน์



การส่งเสริมกระบวนการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ



อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำ เช่น เพชรปลูก



ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ซึ่งกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาสู่ความเป็นดิจิทัลอยู่ตลอด ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงชีวิตของผู้ใช้ทุกคนอยู่เรื่อย ๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการระบาดของไวรัส COVID-19 ได้เข้ามาเร่งให้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมสู่ดิจิทัลนั้นรวดเร็วยิ่งขึ้น ประชาชนมีการปรับตัวที่จะนำ

เทคโนโลยีมาใช้ในการชีวิตประจำวันมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วและความปลอดภัย จนกลายเป็นปัจจัยหลักในการใช้ชีวิต ซึ่งทำให้ในปัจจุบันนี้ มีหลากหลาย Startup ได้คิดค้นนวัตกรรมบริการที่จะเข้ามาตอบสนองความต้องการทั้ง 3 อย่างที่ผู้บริโภคนั้นต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการบริการทางด้านการทำงาน ด้านการใช้ชีวิตและด้านการศึกษา ซึ่งทาง สศค.เองก็ปรับเปลี่ยนและพัฒนาระบบในการให้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ เช่น การประเมินราคาทรัพย์สินรับจำนำ, การประเมินดอกเบี้ยยรับจำนำ, การส่งดอกเบี้ย, การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ อีกทั้งยังมี อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำ เป็นการนำเทคโนโลยีมาตรวจสอบเพื่อลดความผิดพลาดที่มีประสิทธิภาพให้ความแม่นยำสูง ประหยัดเวลาให้แก่ผู้รับบริการ อีกด้วย

5. กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ สศค.และมีผลกระทบต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่

• พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของประชาชน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมทั้งมีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงให้มีกฎหมายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ ภาคประชาชนที่จะได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัติ



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

• พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ สำหรับหลักการสำคัญของพรบ. และหลังจากมีการประกาศมีพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ปี 62 ใช้บังคับ ได้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการหลายระดับทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นสาธารณะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน ซึ่งการบังคับใช้ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว มีทั้งฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ฉะนั้นจึงต้องการชะลอการบังคับใช้ออกไปก่อน จนกว่าสถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลาย และสามารถเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอีกครั้ง เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ กระทรวงดิจิทัลฯ เสนอ ร่างพ.ร.ฎ.ให้เว้นการใช้บังคับบางหมวดต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ซึ่งอนุมัติให้งดเว้นการใช้ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ใน 4 หมวด และ 1 มาตรา ประกอบด้วย หมวด 2 ว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 3 ว่าด้วยสิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 5 ว่าด้วยการร้องเรียน หมวด 6 ว่าด้วยความรับผิดชอบทางแพ่ง และหมวด 7

สรุปลักษณะสำคัญ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562



- 57 -

• พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

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

สรุปสาระสำคัญ พรบ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562



พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้ สชค. ต้องมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน รวมทั้งฐานข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

• พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน

มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น ทั้งนี้แนวทางการรับรองประชุมการประชุม
ผลของการประชุม



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

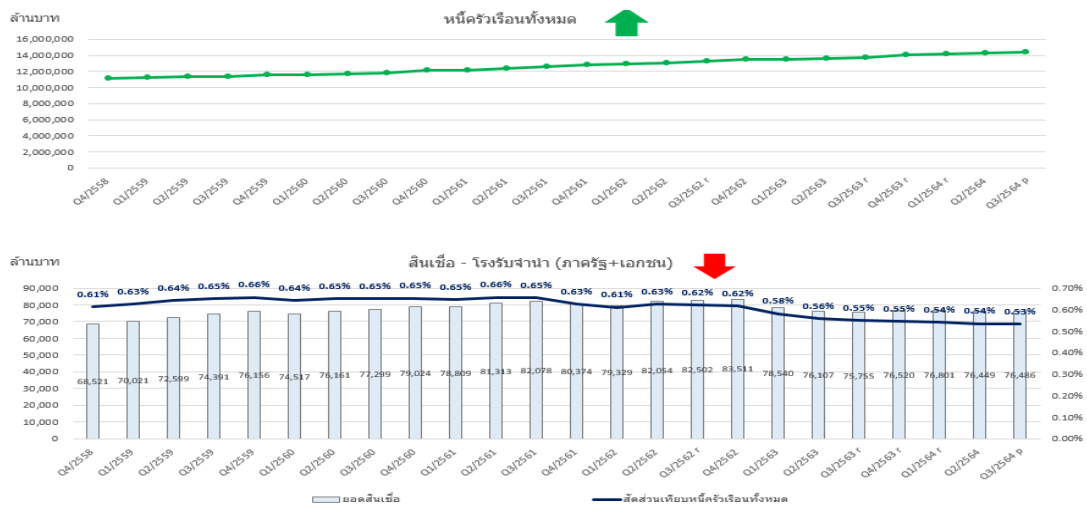
- ข้อจำกัดของ พรบ.รับจํานํ้า

• ข้อจำกัดของการไม่เป็นนิติบุคคล

- บางกิจกรรมในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำนำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด ส่งผลให้การทำธุรกิจรับจำนำไม่มีความคล่องตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกับสถานะทางการตลาด
- การดำเนินกิจการรับจำนำไม่ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณ จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการระดมทุนเพิ่มขึ้น
- ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและอาคาร การบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในงบการเงินจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายสูง

6. การแข่งขันในอุตสาหกรรม

• เงินให้กู้ยืมภาคครัวเรือน



สรุปจากภาพรวม

- หนี้ภาคครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น อยู่ที่ 14,000,000 บาท
- สินเชื่อ - โรงรับจำนำ (ภาครัฐ+เอกชน) มีจำนวนสัดส่วน % ลดลง สะท้อนให้เห็นว่าประชาชนมีตัวเลือกอื่น มีความสนใจลดน้อยลงเพราะมีตัวเลือกอื่นเพิ่มมากขึ้น เช่น สินเชื่อ เงินกู้ธนาคาร ฯลฯ จึงทำให้ความสำคัญกับโรงรับจำนำน้อยลง
- สถาบันการเงินมีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อใหม่ มีการพิจารณาความเสี่ยงเครดิตของลูกค้า มากขึ้น ขณะที่ลูกหนี้ก็อาจจะชะลอการก่อหนี้ใหม่ในช่วงที่เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวไม่เต็มที่ ประกอบกับมีลูกหนี้เก่าที่มีการทยอยชำระคืนหนี้เดิม ทำให้ยอดคงค้างหนี้ครัวเรือนเพิ่มในอัตราชะลอลง

• ส่วนแบ่งการตลาด

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



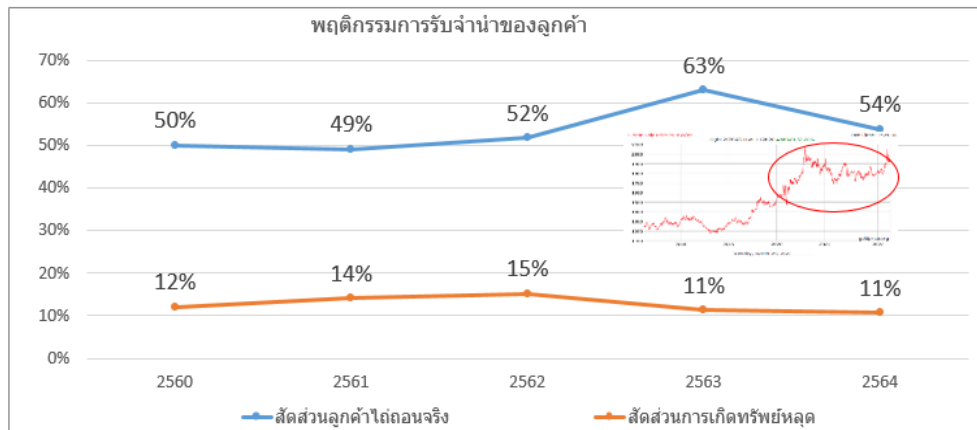
จากตารางพบว่า สธค. มีส่วนแบ่งการตลาดจากสินเชื่อโรงรับจำนำทั้งระบบ เฉลี่ย 5 ปี เพียง 6.64 % และยอด Stock ทรัพย์รับจำนำมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

• พฤติกรรมลูกค้า

ปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญ		
ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	ความหลากหลายการรับทรัพย์จําหน่ายให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand name / เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์ ที่ยุติธรรม รับทรัพย์จําหน่ายที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์ที่ยึดหยุน
ด้านราคา (Price)	- ให้ลดอัตราดอกเบี้ย สำหรับการจําหน่ายเงินสูงๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาด - ควรลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	- สธค.มีอัตราดอกเบี้ยจําหน่ายที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
ด้านช่องทางการจัดจําหน่าย (Place)	พัฒนาช่องทางการจําหน่ายทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	- การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา
ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	- จัดทำการส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น - มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาด - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียม เป็นพิเศษ	- ให้สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจต่อเนื่อง - สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจําหน่ายเป็นลำดับแรก
ด้านบุคคล (People)	มีการใช้โปรโมชั่นช่วงแนะนำบริการจําหน่าย/เงื่อนไขที่ ดูดีสะอาดตา	วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับสภาพลักษณะภายใน และนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	ให้ สธค. เป็นโรงรับจําหน่ายที่ทันสมัย โออา นําเข้าไปใช้บริการ
ด้านกระบวนการ (Process)	พัฒนาระบบด้วยการนำ เทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ

• ระยะเวลาการรับจํานา

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



*สัดส่วนลูกค้าไถ่ถอน = จำนวนลูกค้าไถ่ถอน เทียบกับ (จำนวนลูกค้ายืมมา + จำนวนลูกค้ารับจํานาเพิ่ม)

**สัดส่วนการเกิดทรัพย์สินหลุด = จำนวนลูกค้าทรัพย์สินหลุด เทียบกับ (จำนวนลูกค้ายืมมา + จำนวนลูกค้ารับจํานาเพิ่ม - จำนวนลูกค้าไถ่ถอน)

• การแข่งขัน



รายการ	สำนักงานธนาคเรหะ		สำนักงานธนาคบาล กทม.		บ.ตั้งธนสิน Easy Money	
	2563	2564	2562	2563	2562	2563
ทรัพย์สินรับจํานาคงเหลือ	4,857	4,940	2,283	1,842	10,119	10,334
สินทรัพยถาวร	406	401	NA	NA	1,411	1,496
สินทรัพยรวม	6,300	6,653	3,972	4,047	12,270	12,657
รายไดรวม	815	756	369	318	1,422	1,608
คาใชจายดำเนินงาน	353	360	129	123	714	810
ดอกเบี้ยจายและภาษี	50	29	0	0	716	712
กำไรสุทธิ	412	368	240	195	39	86
จำนวนสาขา	41		21		63	

Asset Management						
Stock growth	+1.7%		-19%		+2.1%	
Revenue growth	-7.2%		-14%		+13.1%	
ROA	6.54%	5.53%	6.04%	4.82%	0.32%	0.68%
Asset turnover	0.13	0.11	0.09	0.08	0.12	0.13
EBIT เฉลี่ยต่อสาขาปีล่าสุด (ลบ./สาขา/ปี)	9.68		9.29		12.67	
Profitability & Cost Management						
Net profit	50.6%	48.7%	65.04%	61.32%	2.7%	5.3%
สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	43.3%	47.6%	34.96%	38.68%	50.2%	50.4%

- Benchmark สำนักงานธนานุเคราะห์ กับ สำนักงานสถานธนานุบาล กทม.



คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกันของสำนักงานธนานุเคราะห์ คือ สถานธนานุบาล เป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจและมีขนาดใกล้เคียงกับสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยธุรกิจหลักของสถานธนานุบาล คือ บริการรับจำนำสิ่งหาปริมาณทรัพย์ ภายใต้พระราชบัญญัติ โรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 โดยวิสัยทัศน์ของสำนักงานธนานุบาล คือ “เป็นผู้นำด้านการรับจำนำที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย” มีจำนวนสาขาที่ให้บริการกว่า 21 สาขา ทั่ว กทม. โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบทั้งหมด 2 ด้าน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)

- 1.1 การเติบโต (Growth)
- 1.2 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- 1.3 ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Returns)

2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

- 2.1 รูปแบบธุรกิจ (Business Model)
- 2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)
- 2.3 ทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Direction)
- 2.4 การตลาด (Marketing)
- 2.5 การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset Utilization)

**สรุปข้อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2564 ของสำนักงานธรรมาภิบาล และคู่เทียบ
สถานธรรมาภิบาล (ข้อมูลสถานธรรมาภิบาลที่เปิดเผยล่าสุดเป็นปีงบประมาณ 2563) ดังนี้**

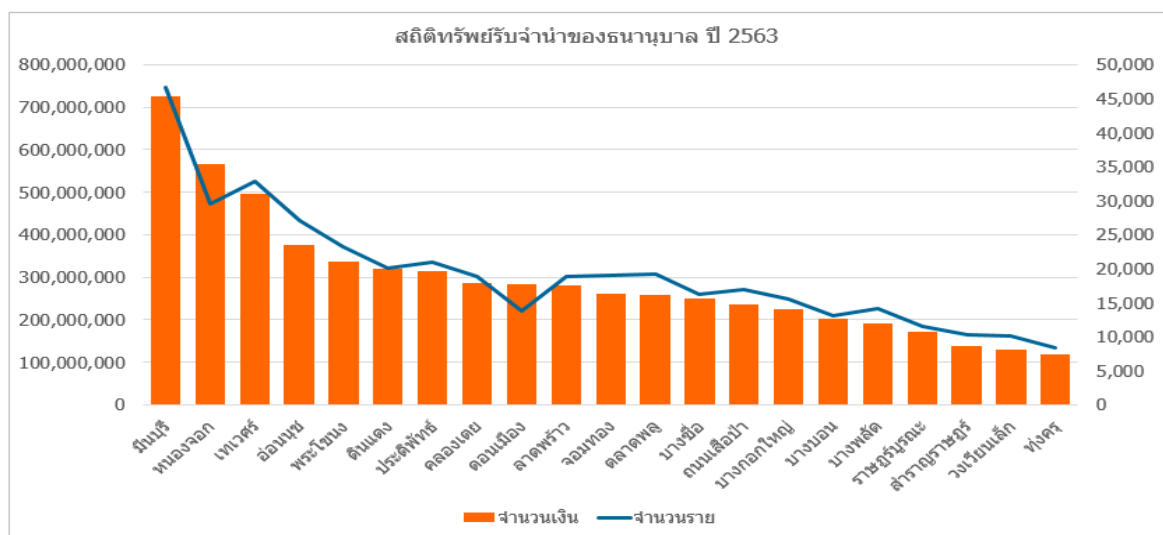
ด้าน	ปัจจัย	สถานธรรมาภิบาล	สำนักงานธรรมาภิบาล
1.1 การเติบโต (Growth)	ทรัพย์สินรับจํานาคงเหลือ	1,842 ลบ.	4,940 ลบ.
	รายได้รวม	318 ลบ.	756 ลบ.
1.2 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	กำไรสุทธิ	195 ลบ.	368 ลบ.
	อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	61.3%	48.7%
1.3 ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Returns)	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset; ROA)	4.82%	5.53%
2.1 รูปแบบธุรกิจ (Business Model)	รูปแบบธุรกิจหลัก (Business Model)	ดำเนินธุรกิจบริการรับจํานําและจําหน่ายทรัพย์สินหลุดจําจํา	ดำเนินธุรกิจบริการรับจําจําและจําหน่ายทรัพย์สินหลุดจําจํา
2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)	ประเภททรัพย์สินที่รับจําจํา / จําหน่ายทรัพย์สินหลุด	ทรัพย์สินประเภทสังหาริมทรัพย์ คือ เป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนย้ายได้และไม่ต้องมีทะเบียน เช่น ทอง เพชร นาก เงิน นาฬิกา แวนตา เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องมือช่าง และของใช้เบ็ดเตล็ด ทุกชนิด ยกเว้นสิ่งของนั้นเป็นของราชการ	☐ ตัวฉบับละไม่เกิน 100,000 บาท : ทอง เพชรที่เป็นรูปพรรณ นาก เงิน ☐ ตัวฉบับละไม่เกิน 50,000 บาท : กล้องถ่ายรูปนาฬิกา แวนตา เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องมือช่าง
2.3 ทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Direction)	วิสัยทัศน์	เป็นผู้นำด้านการรับจําจําที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย	เป็นโรงรับจําจําเพื่อสังคมบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
	พันธกิจ	1. พัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการ และสร้างมาตรฐานการจําจํา 2. มุ่งขยายสาขา และการบริการให้ครอบคลุมพื้นที่กทม. 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจําจําด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจําจําเพื่อสังคม 2. ดำเนินธุรกิจการรับจําจําด้วยการบริการด้วยใจ

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

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

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

• สถิติทรัพย์สินรับจํานําของสำนักงานสถานธนานุบาลกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ 2563



แหล่งข้อมูล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
ที่มา : กองยุทธศาสตร์บริหารจัดการ สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล

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

• สรุปผลการเปรียบเทียบรูปแบบการนำเสนอบริการรับจํานํา

รายการ	สถานธนานุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจํานํา เอกชน(อชีฯ ๓)	CASH MAX (ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
อัตราดอกเบี้ยการรับจํานํา	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิตดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-10,000 บาทคิตดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 ต่อเดือน 1.3 เงินต้น 10,001-20,000 บาท คิตดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.4 เงินต้น 20,001-100,000 คิตดอกเบี้ยร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิตดอกเบี้ยร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-15,000 บาท คิตดอกเบี้ยร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.3 เงินต้นเกิน 15,000 บาท 1) เงินต้น 2,000 บาทแรกคิตร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาทคิตร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิตร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิตร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิตร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิตร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คิตร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คิตร้อยละ 1.25 ต่อเดือน
การประเมินราคาทรัพย์สินจํานํา	- อัตราการรับจํานําประเภท ทอง นาก เงินรูปพรรณ รับจํานําไม่เกินร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาดแต่ไม่เกิน22,500ทองค่า96.5 % รับจํานํา 22,500บาททองค่า99.99 % รับจํานํา 23,500บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ ไม่เกิน 22,000 บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ รับจํานําทองรูปพรรณในท้องตลาดไม่เกิน 24,000 บาททองค่า96.5 % รับจํานํา 23,000บาททองค่าแท่ง 99.99 % รับจํานํา 23,500 บาททองค่าแท่ง 99.99 % รับจํานํา 24,500 บาท หมวดสินค้าแบรนด์เนม เช่น	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ ไม่เกิน 25,700บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณร้านเล็กทองค่า96.5 % รับจํานํา 25,000 บาทร้านใหญ่ทองค่า96.5 % รับจํานํา 25,200 บาททองค่าแท่ง 96.5 % รับจํานํา 25,500บาททองค่าแท่ง 99.99 % รับจํานํา 26,500 บาท

รายการ	สถานธนานุเคราะห์ (สาขา1)	สถานธนานุบาล	โรงรับจำนำ เอกชน(อี่ชี๋ ฯ)	CASH MAX (ปิ่นเกล้า)	MONEY Cafe
			HERMES CHANEL LOUIS VUITTON		
ระยะเวลา ในการ ให้บริการ	- ทองคำรูปพรรณ 2-3 นาที่ - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที่ - นาฬิกา 4-5 นาที่	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที่ - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที่ - นาฬิกา 5-6 นาที่	- ทองคำ รูปพรรณ 4-5 นาที่ - เพชร รูปพรรณ 10 นาที่ - นาฬิกา 10 นาที่	- ทองคำรูปพรรณ 3-4 นาที่ - นาฬิกา 5 นาที่	- ทองคำ รูปพรรณ 3-4 นาที่ - เพชรรูปพรรณ 4-5 นาที่
จำนวน พนักงาน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 6-8 คน	ประมาณ 6-10 คน	ประมาณ 8 คน	ประมาณ 10 คน

- สินค้าและบริการทดแทน
- สินเชื่อส่วนบุคคล – Line BK

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

https://www.linebk.com/th/credit-line/?gclid=EAlaIqObChMlinefoze66-AIVD5JmAh3lHQ1FEAAYASAAEGlZKfD_BwE

• ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น

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

2. กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

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

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าทาย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
2. ด้านกระบวนการจัดการ ภายใน	1. มีการทำงานเป็นระบบ 2. มีระบบงานจํานําที่มีมาตรฐาน/ ประสิทธิภาพ 3. พนักงานส่วนใหญ่มีคุณภาพตั้งใจทำงาน	1. ศักยภาพ/ขีดความสามารถของ พนักงาน ยังไม่ได้รับการพัฒนาเชิงรุก 2. ขาดแผนsuccession plan สร้างความเชี่ยวชาญการรับจํานํา 3. ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงกว่าค่า อุตสาหกรรม 4. กระบวนการจัดการยังต่ำกว่า เกณฑ์เฉลี่ยของระบบประเมิน SE-AM	1. เพิ่มประสิทธิภาพพนักงาน ด้วยการบริหารทุนมนุษย์และการ พัฒนาทุนมนุษย์อย่างองค์รวม และเชิงรุก 2. แสวงหา/ขยายตลาด/ กลุ่มเป้าหมาย/ช่องทางการรับจํา เพื่อเพิ่มปริมาณการรับจํานํา / ให้เข้าถึงและครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย มากขึ้น 3. สนับสนุนการบริหารจัดการ คุณภาพ เพื่อยกระดับมาตรฐาน ให้เพิ่มขึ้น	1. สถาบันการ พัฒนาผู้เชี่ยวชาญ การรับจํานําเพื่อ ผลิตผู้เชี่ยวชาญการ รับจํานํา ป้อนความต้องการ ภายใน และตลาดรับ จํานํา 2. คะแนนประเมิน SE-AM สูงกว่า ค่าเฉลี่ยรัฐวิสาหกิจ 3. อัตราค่าใช้จ่าย ดำเนินงาน ต่ำกว่า อุตสาหกรรม

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าทาย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
3. ด้านการบริการและลูกค้า	1. มีการให้บริการรับจํานำทุก กลุ่มเป้าหมายและให้ความสำคัญกับ ลูกค้าระดับ ฐานราก 2. ได้รับความเชื่อถือ/เชื่อมั่นจากลูกค้า	1. ข้อจำกัดด้าน พ.ร.บ. โรงรับจํานำ 2. ข้อจำกัดเชิงนโยบาย/ขั้นตอนการ ขยายสาขาให้ครอบคลุมลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย 3. พฤติกรรมการรับจํานำของลูกค้าที่ ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมาก ขึ้น 4. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ลงทุน	1. ร่วมมือกับพันธมิตร/เครือข่าย ขยายช่องทางการให้บริการรับจํานำ 2. พัฒนาสาขาให้มีความสามารถทั้ง High touch & high Tec. 3. นำนวัตกรรม/เทคโนโลยีมาเพิ่ม ประสิทธิภาพกาให้บริการจํานำ 4. ใช้การตลาดเชิงรุก (Customer Centric & Journey management)	1. ให้ลูกค้าจํานำ โดยเฉพาะประชาชน ระดับฐานรากเข้าถึง อย่างครอบคลุมถึง ระดับชุมชน 2. ลูกค้ามีระดับ ความพึงพอใจ และ ความผูกพันในการใช้ บริการมากเพิ่มขึ้น 3. มีลูกค้ากลุ่มใหม่/ กลุ่มลูกค้าระดับบน มาใช้บริการเพิ่มขึ้น
4. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี	1. มีการพัฒนาระบบการรับจํานำด้วย การใช้เทคโนโลยีมาโดยตลอด	1. พฤติกรรมการรับจํานำของลูกค้าที่ ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมาก ขึ้น 2. การปรับตัวของ สธค. ในการนำ นวัตกรรมมาสนับสนุนการให้บริการยัง ไม่ทันการณ์	1. เร่งรัดการนำนวัตกรรม/เทคโนโลยี ใหม่ๆ มาให้บริการจํานำ เช่น การใช้ Pawnshop on mobile 2. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการข้อมูล เพื่อการบริหารการตัดสินใจและการ ให้บริการลูกค้า โดยการพัฒนาระบบ การจัดการข้อมูลลูกค้าการทำ Data analytic MIS ระบบ Early warning เป็นต้น	1. สธค. เป็นผู้นำใน การนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ ในอุตสาหกรรมจํานำ 2. มีระบบ กระบวนการทำงาน ภายในที่เป็น Digital platform เพิ่มขึ้น

3. กลุ่มลูกค้า

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าทาย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เชื่อมั่นจากการเป็นโรงรับจำนำรัฐ 2. มีกระบวนการที่เป็นระบบ 3. พนักงาน/ผู้บริหารมีอธยาศัยดี	1. ระบบและขั้นตอนของทางราชการมีมาก เกิดความล่าช้าในกระบวนการจัดซื้อจ้าง 2. พนักงานที่รับผิดชอบมีภาระงาน รับผิดชอบมาก	1. ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการ จัดซื้อจ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) 2. มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้ สาธารณชนที่ชัดเจน 3. มีกิจกรรม CSR ร่วมกับลูกค้า	- มีการจัดการซื้อจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและเร่งรัดให้รวดเร็วขึ้นกว่า ขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด

4. กลุ่มคู่ความร่วมมือ

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าทาย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เป็นรัฐวิสาหกิจ 2. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมกันใช้ ทรัพยากรบริหาร (Synergy) เต็มที่	1. ความชัดเจนของเป้าประสงค์ในการ ร่วมมือ 2. กฎ ระเบียบ และกระบวนการภายในของ สธค. 3. ความชัดเจนของส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบ 4. ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	1. กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีส่วน งาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ในการทำหน้าที่ผู้ประสานงาน 2. มีความต่อเนื่องในการดำเนินงานมี การประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผล ปัญหา/ อุปสรรคในการดำเนินงานเป็นระยะ	- มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่าง เข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้ใน MOU

5. กลุ่มผู้นำชุมชน

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

6. กลุ่มลูกค้า สรค.

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุง การบริการ	ความต้องการความคาดหวัง
1. ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	- ระบบการจำหน่าย/ซื้อทรัพย์สินที่หลากหลาย - ซื้อทรัพย์สินหลุด ที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว - มีระยะเวลาการไถ่ถอนที่เหมาะสม เชื่อถือเชื่อมั่นโรงรับจำนำของรัฐ	- มีความหลากหลายการรับทรัพย์สินจำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand Name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	- มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สินที่ยุติธรรม - รับจำนำที่หลากหลาย - ให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินจำนำที่ยืดหยุ่น
2. ด้านราคา (Price)	- ราคาที่ประเมินทรัพย์สินจำนำ - อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ - พอใจการมีความยืดหยุ่นเงื่อนไขและราคา กรณีเป็นลูกค้าเก่า	- ทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูง ควรลดอัตราดอกเบี้ยเพื่อจูงใจให้มาจำนำมากขึ้น - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ลูกค้าดีใช้บริการมาตลอดควรได้ดอกเบี้ยที่ลดลง	- มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง - ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3. ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	- สาขาของ สรค. ตั้งอยู่ใกล้บ้านมีความสะดวก - มีช่องทางที่สามารถติดต่อได้สะดวกเพิ่มขึ้น - สามารถชำระดอกเบี้ยที่ 7-ELEVEN ได้	- พัฒนาช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น - ควรมีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	- มีการให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาให้บริการ - แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา

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

7. กลุ่มบุคลากร สธค.

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. ภาพรวมองค์กร	- มีการรับรู้และเข้าใจแนวนโยบายขององค์กร ผ่านการถ่ายทอดและสื่อสารระดับนโยบายสู่ การปฏิบัติเป็นอย่างดี - พนักงานพร้อมที่จะสนับสนุนเป็นผู้ปฏิบัติ ตาม - มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานเพื่อ บริการลูกค้า - ยอมรับแนวนโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์กร	- ขอมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ/กลยุทธ์ เป้าหมาย มากกว่าปัจจุบัน - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้าน การรับจํานำ - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์สภาพการจ้างให้ เพิ่มขึ้น	- ให้สธค. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน - แก่ไข พ.ร.บ.โรงรับจํานำ ให้ สธค. มี สถานะเป็น นิติบุคคล เพื่อเปิดกว้าง การดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน มี สภาพการจ้างที่ดี
2. ด้านเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน	- รู้สึกรักผูกพันกับการปฏิบัติงานที่ สธค. - ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจมากที่ปฏิบัติงานที่ สธค. - มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	- มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธ์ภาพ ระหว่าง พนักงานให้มากขึ้น	- ความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อ บริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดี กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	- พนักงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการรับ จํานำ - รุ่นพี่ ผู้บังคับบัญชา มีการสอนงาน แนะนำ การปฏิบัติงาน อยู่ตลอดเวลา - ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	- ให้จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนา ศักยภาพในความเป็นมืออาชีพที่แท้จริง - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มี ความก้าวหน้าเติบโตในสายงานมากขึ้น - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	- เป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจํานำที่ ได้รับ การยอมรับ - มีการพัฒนาความรู้ ทักษะจนมีขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
4. ด้านลูกค้าและผู้ให้บริการ	- ตั้งใจปฏิบัติงาน เพื่อให้ลูกค้ามีความ ประทับใจในการให้บริการ	- ต้องการให้มีการนำเทคโนโลยี มา ให้บริการ	- ลูกค้ามีความประทับใจในการ ให้บริการ

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

สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)

บทวิเคราะห์

Policy	- ภาครัฐและกระทรวงยังมีนโยบายเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง โดย สศค. สามารถขยายช่องทางการให้บริการรับจำนำ เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขาดทุนการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป - นอกจากนี้ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายของกระทรวง พม. ส่งเสริมให้ สศค. การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและการจัดการองค์กร
Economic	- หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง - ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น ทำให้ลูกค้า มาไถ่ถอนทรัพย์สินรับจำนำ เพื่อนำไปขายเก็งกำไรราคาทองคำ ส่งผลให้ทรัพย์สินรับจำนำลดลง
Social	มีหลายจังหวัด ที่มีตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เช่น GDP ต่อประชากรสูงขึ้น, สัดส่วนผู้มีรายได้น้อยลดลง เป็นต้น ส่งผลให้เงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากรเพิ่มขึ้น
Technology	ประชาชนมีการรับรู้ ความพร้อมและเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น application หรือ internet ส่งผลให้ ความต้องการใช้งานหรือบริการต่างๆผ่าน ช่องทางใหม่ๆ เพิ่มขึ้น
Environment	การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ ที่มีความผันผวนสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน
Legal	แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ไม่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุง / ขยาย ธุรกิจให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางแผนไว้ได้

SWOT

O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19
O5 การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น
T4. ราคาทองคำผันผวน
O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ในภูมิภาคต่างๆ
O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
ยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Neutral)
T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)

บทวิเคราะห์

ลูกค้า	จากสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีรายได้ลดลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ประชาชนมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น และมีการนำทรัพย์สินที่มีมาขาย เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนใช้ในครัวเรือนมากขึ้น
Supplier	ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการให้สินเชื่อเพื่อสร้างผลตอบแทนให้ครอบคลุมต้นทุนเงินทุน ส่งผลให้การแข่งขันด้านการให้สินเชื่อเพิ่มมากขึ้น
คู่แข่งรายเดิม	คู่แข่งรายเดิม มีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ การส่งเสริมการขายและการตลาด และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
คู่แข่งรายใหม่	มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งด้านจำนวนจุดให้บริการ และเทคโนโลยีการให้บริการ
สินค้าทดแทน	ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลรูปแบบใหม่ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งธุรกิจดังกล่าว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้หลากหลายและยืดหยุ่นกว่า ธุรกิจรับจำนำปกติ

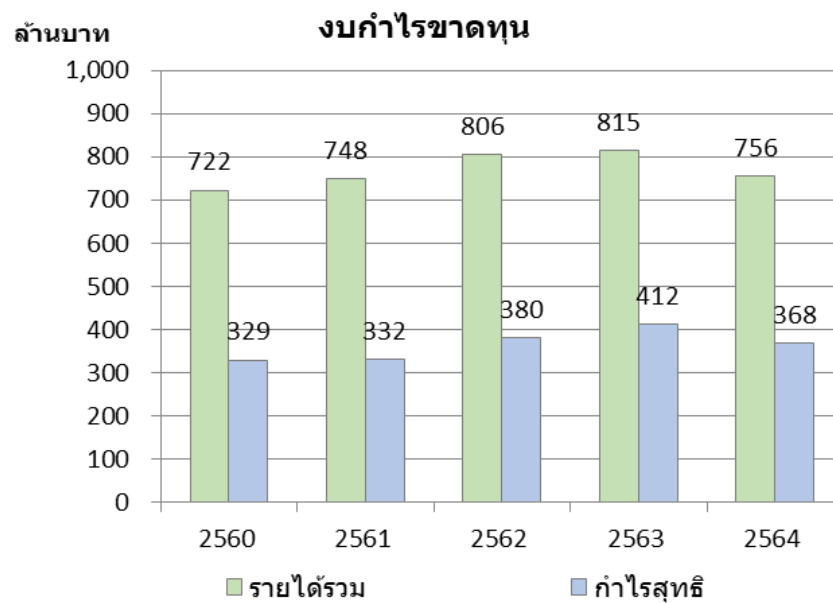
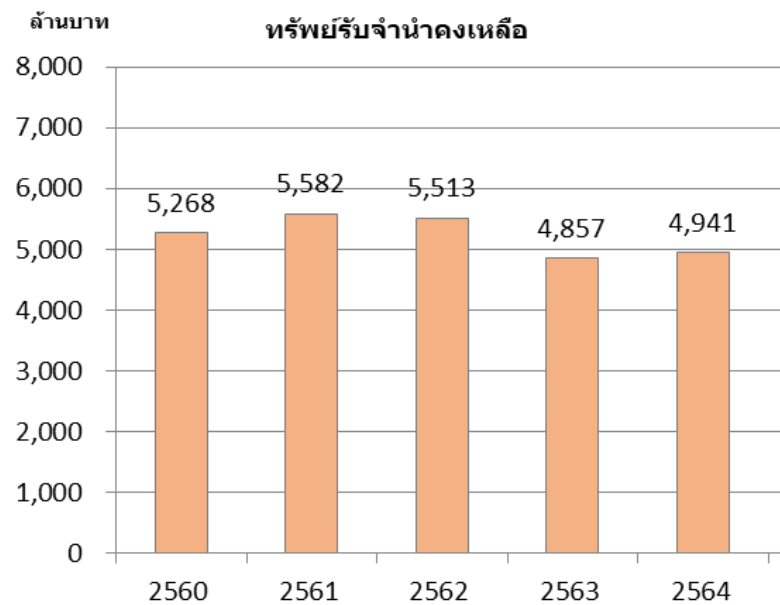
SWOT

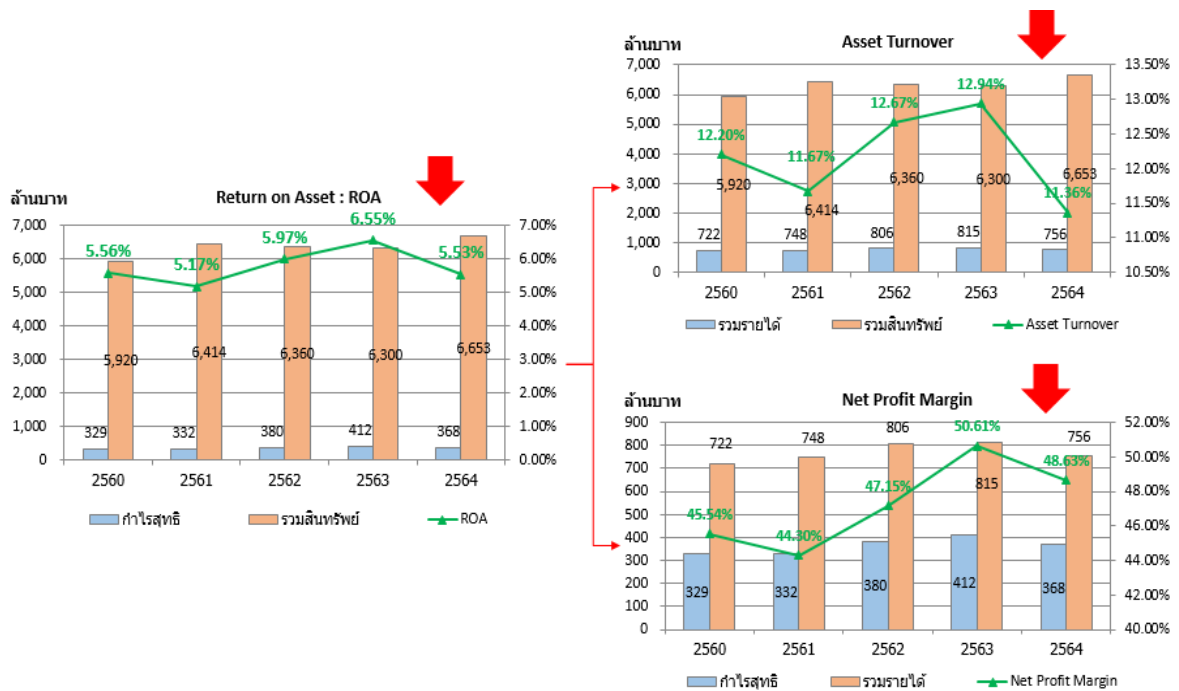
T1 สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง
O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง แนวโน้มต้นทุนการกู้ยืมลดลง
T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น
T5 มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

2.การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)

- ทรัพย์สินจำนำและงบกำไรขาดทุน

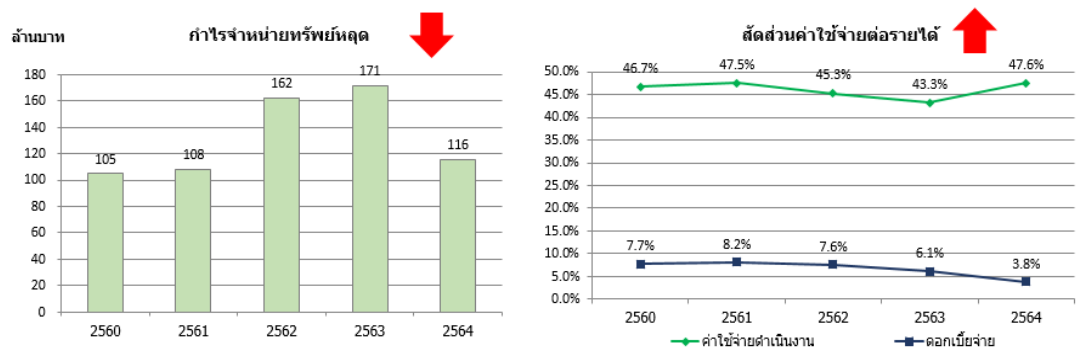
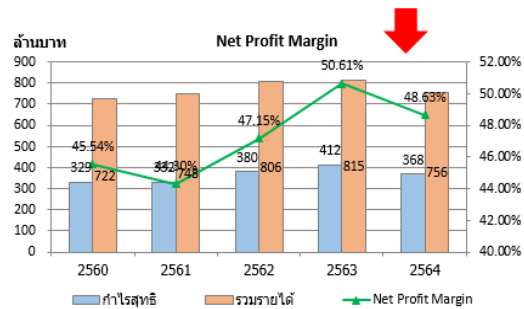




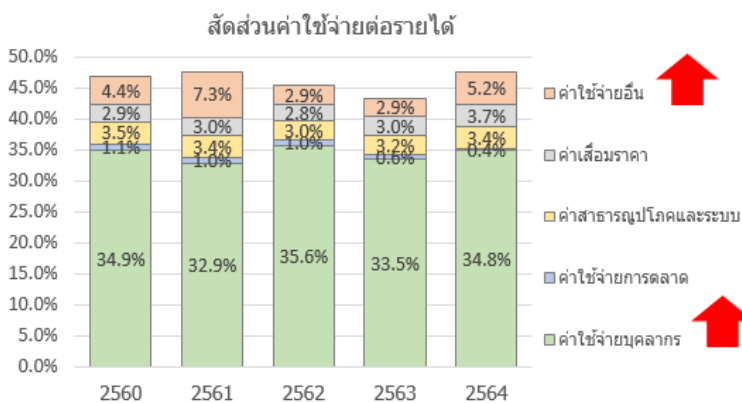
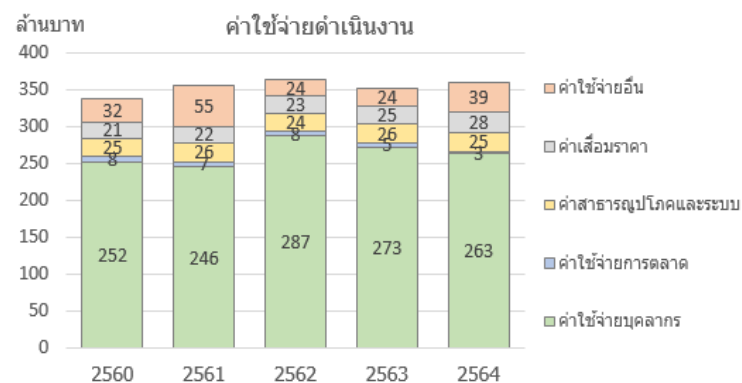
- ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)
- อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)



• อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

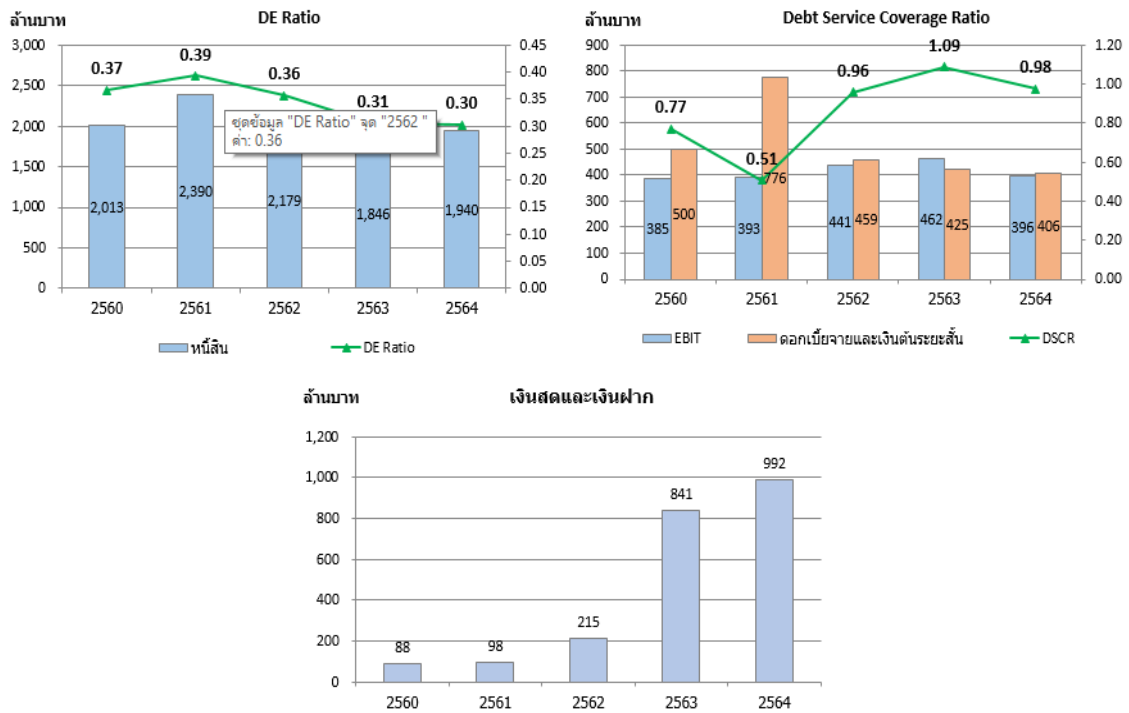


• รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน



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

• ความเสี่ยงทางการเงิน



• ประมาณการทางการเงิน 2565 - 2570

รายได้ ค่าไรสุทธิ และการเติบโตของทรัพย์สินจำนวนคงเหลือ



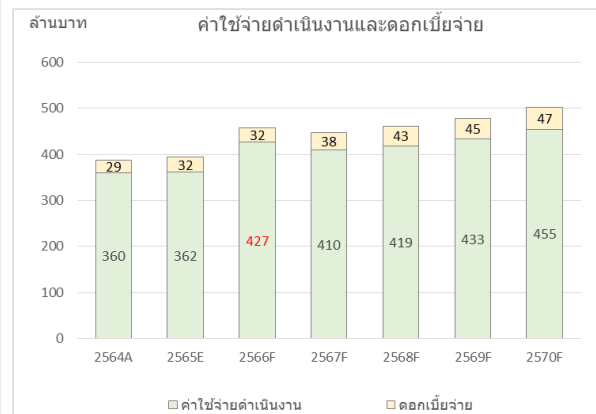
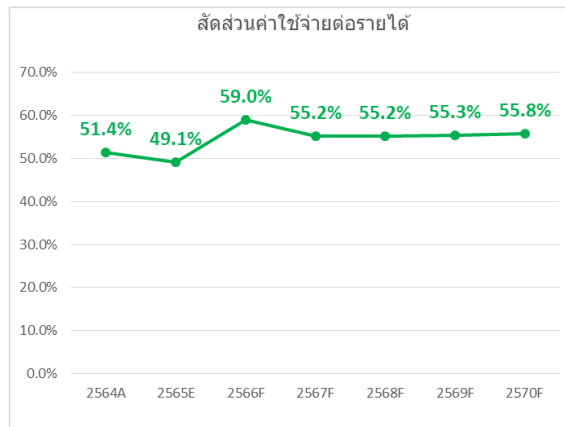
stock Growth เฉลี่ย 4%/ปี

รายได้ Growth เฉลี่ย 3%/ปี

ค่าใช้จ่าย Growth เฉลี่ย 5%/ปี

ค่าไรสุทธิ Growth เฉลี่ย 1%/ปี

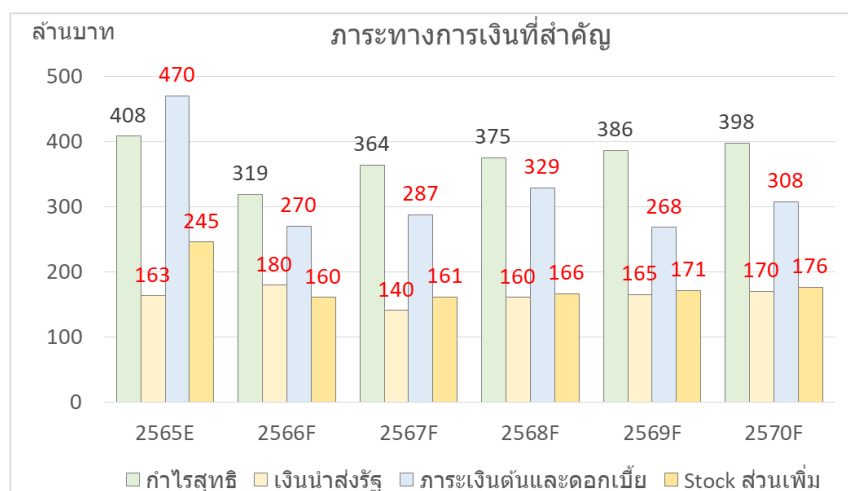
ประมาณการค่าใช้จ่าย



ประมาณการการลงทุนและเงินกู้ยืม



ความสมดุลการเติบโต

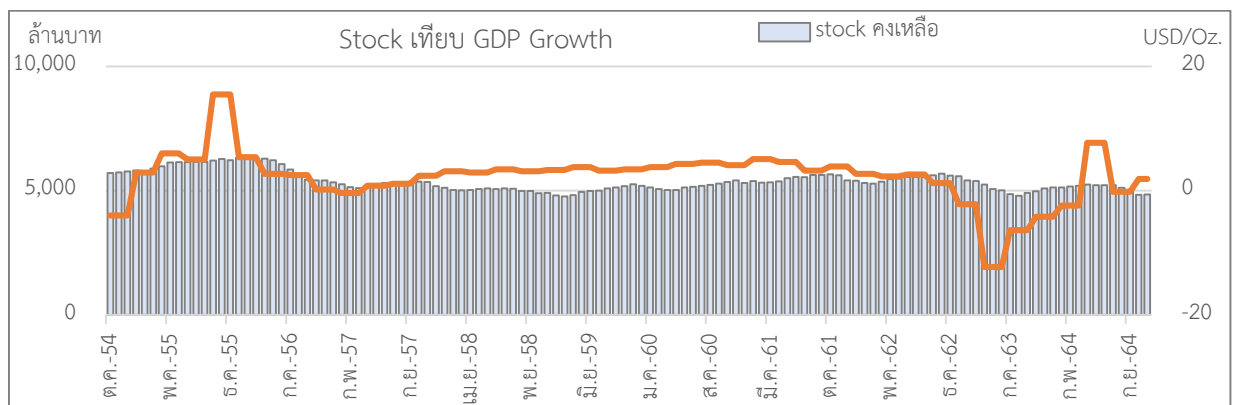
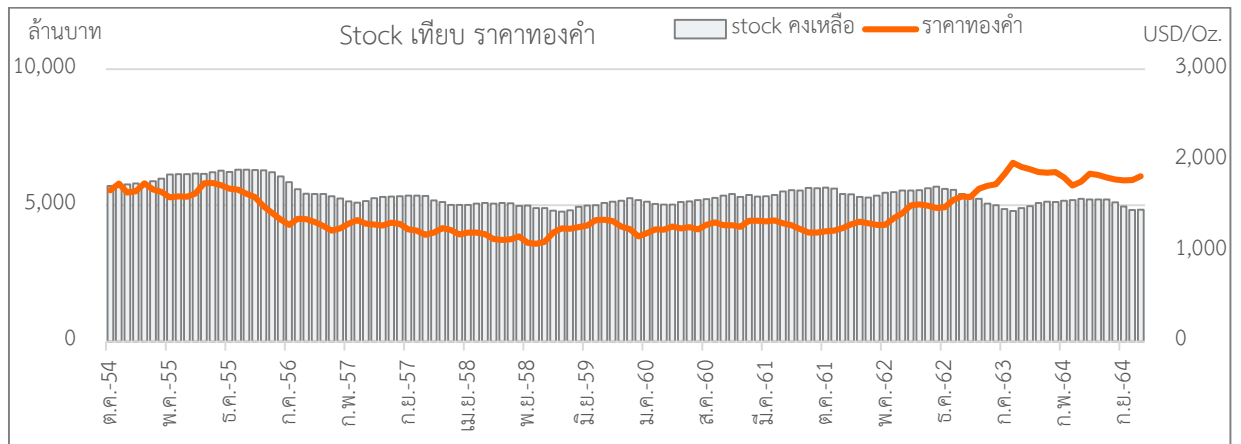


- สรุปประเด็นที่สำคัญ
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านการเงิน

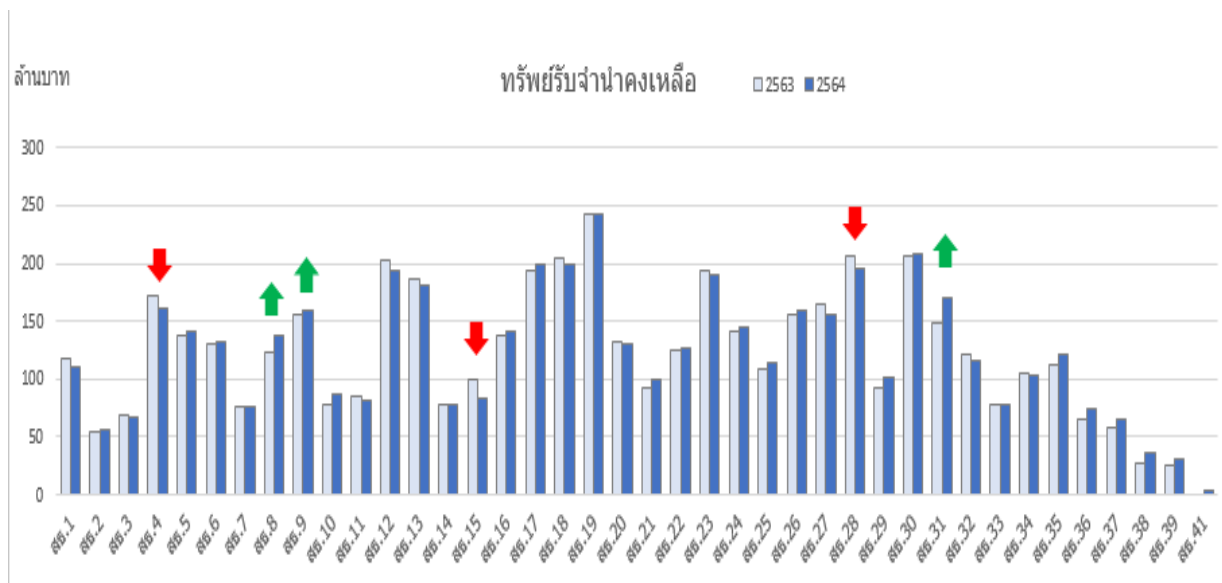
		บทวิเคราะห์	SWOT
Profitability	Low ----- High 	ความสามารถในการทำกำไรทรงตัว เนื่องจากกำไรจำหน่ายทรัพย์สินลดลงจากสถานการณ์โรคระบาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ	W6. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
Cost Management	Low ----- High 	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สูงขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้ลดลง	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
Asset Utilization	Low ----- High 	ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการลงทุนในสาขาเปิดใหม่เพิ่ม แต่รายได้ของสาขาใหม่ ยังเติบโตช้ากว่าที่คาดการณ์ นอกจากนี้จากการเติบโตของทรัพย์สินจำนวนมากเหลือที่ชะลอตัว ทำให้มีสภาพคล่องส่วนเกินจำนวนมาก ซึ่งเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสทางการเงิน	W6. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
Financial Leverage	Low ----- High 	ภาระทางการเงินมีแนวโน้มลดลง จากการชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการชำระเงินต้นและดอกเบี้ยยังอยู่ในระดับสูง	S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง
Funding	Low ----- High 	ดอกเบี้ยจ่ายมีแนวโน้มลดลง จากการชำระเงินกู้ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง	S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ

2.2 การวิเคราะห์ด้านลูกค้าและการตลาด (Customer Analysis)

- การเคลื่อนไหวของมูลค่าทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือเปรียบเทียบกับราคาทองคำและ GDP



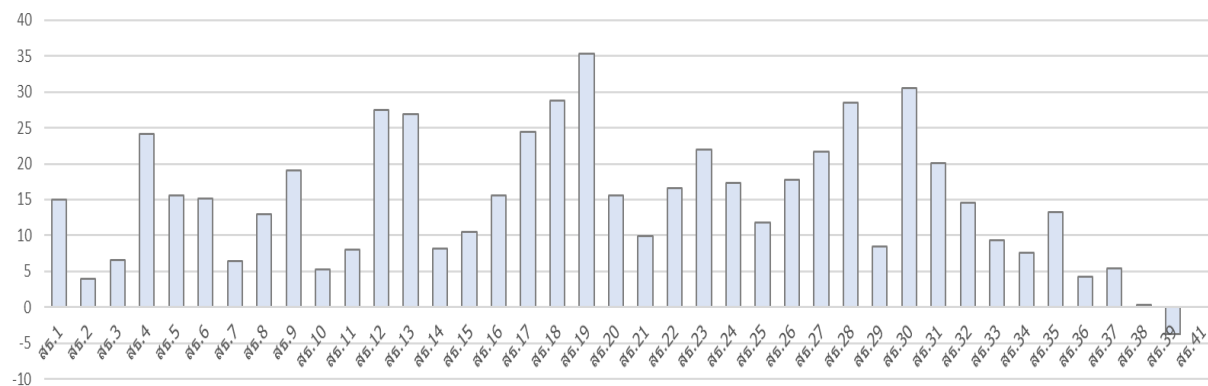
- ผลการดำเนินงานรายสาขา



ล้านบาท

กำไรจากการดำเนินงาน (ไม่รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)

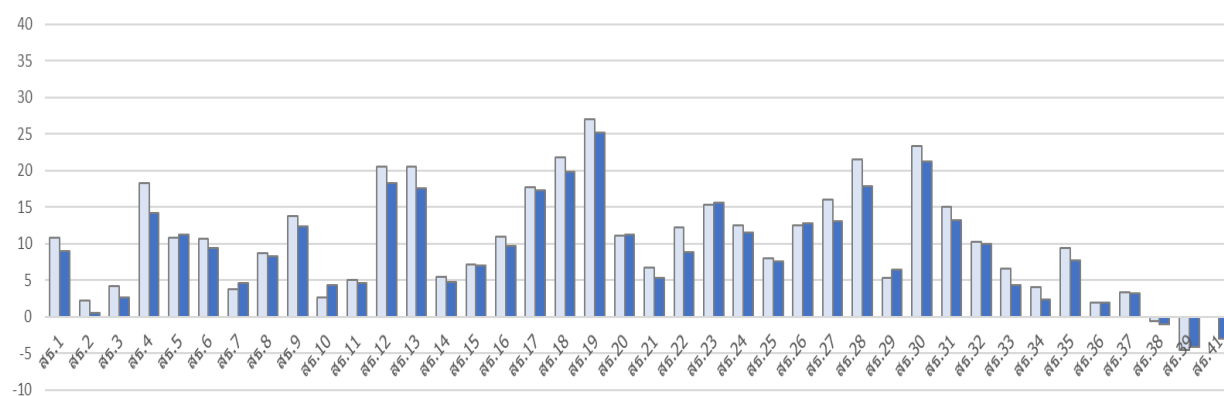
□ 2563



ล้านบาท

กำไรจากการดำเนินงาน (รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)

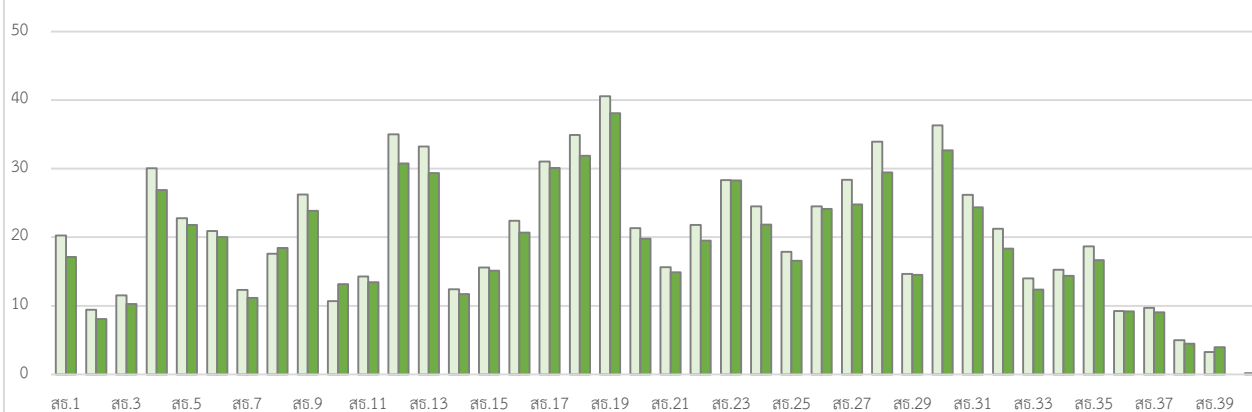
□ 2563 ■ 2564



ล้านบาท

รายได้รวม

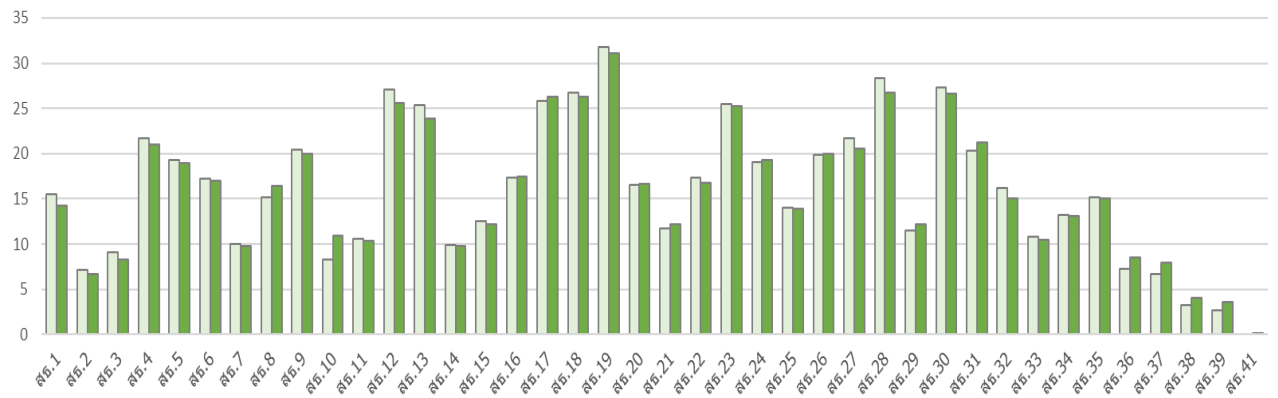
□ 2563



ล้านบาท

รายได้ดอกเบี้ยรับจํานา

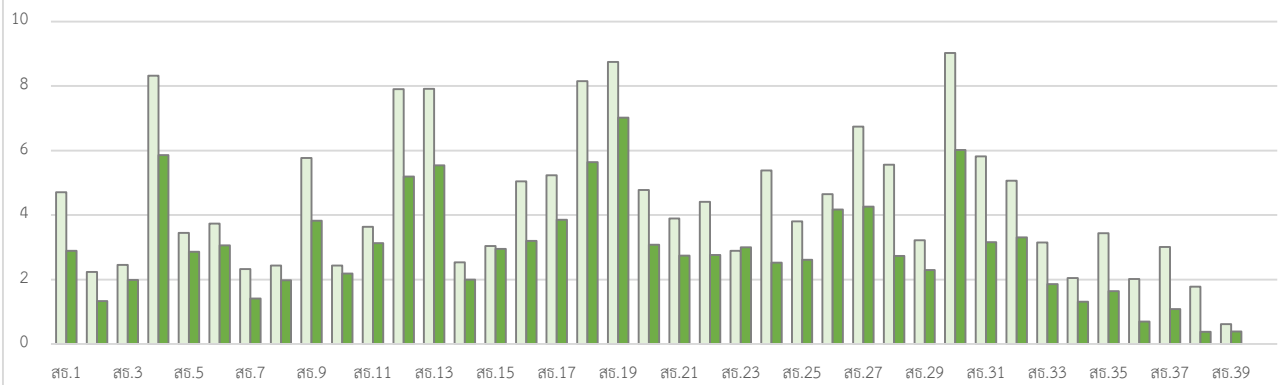
2563 2564



ล้านบาท

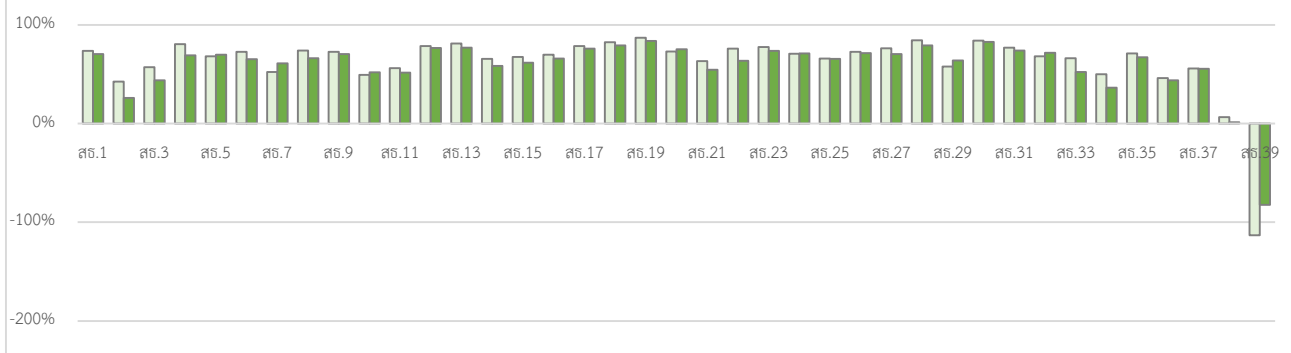
กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุด

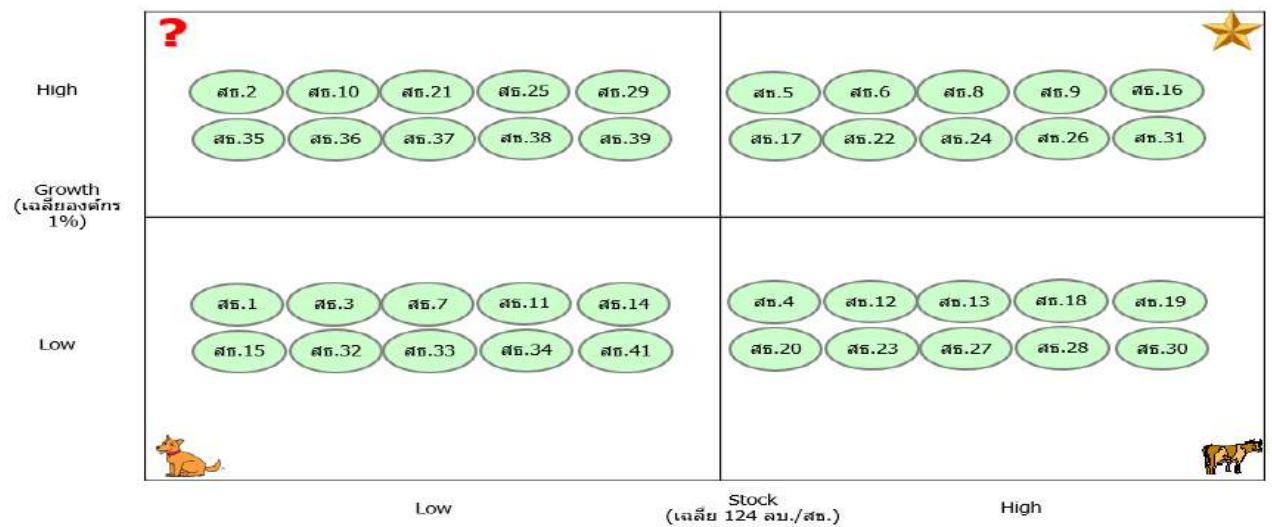
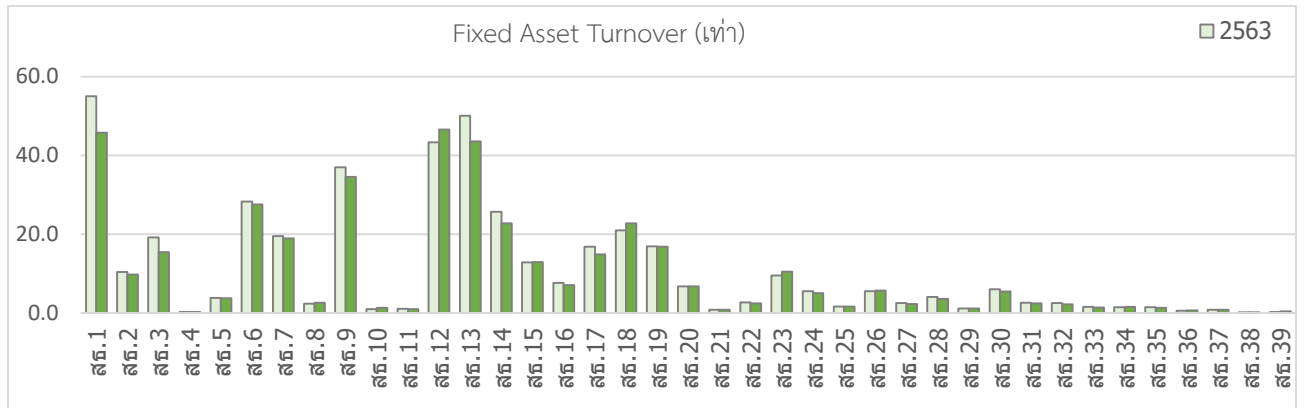
2563



อัตรากําไรสุทธิ

2563

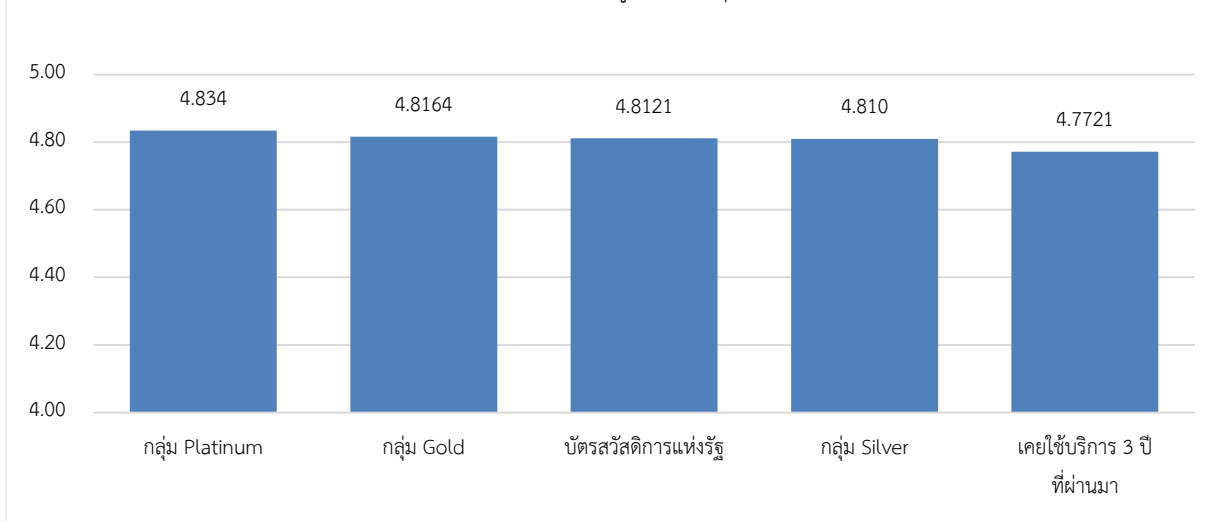




	ปีงบ 2562	ปีงบ 2563	ปีงบ 2564
มูลค่าทรัพย์สินรับจำนองเหลือ (ล้านบาท)			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	51.84	58.57	69.13
สธ.38 อุตรธานี (ม.ค.61)	26.12	27.14	36.74
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	16.72	25.17	31.61
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	3.33
รายได้รวม			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	6.23	9.72	9.03
สธ.38 อุตรธานี (ม.ค.61)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

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

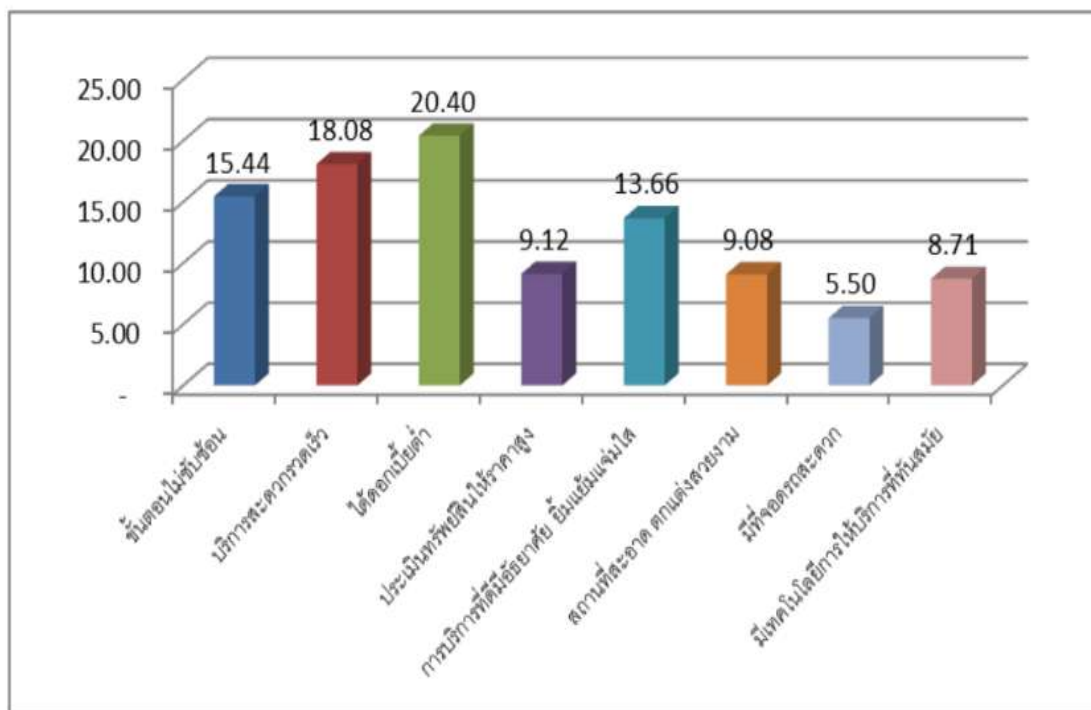
ระดับความพึงพอใจของลูกค้ารายกลุ่ม ปี 2564



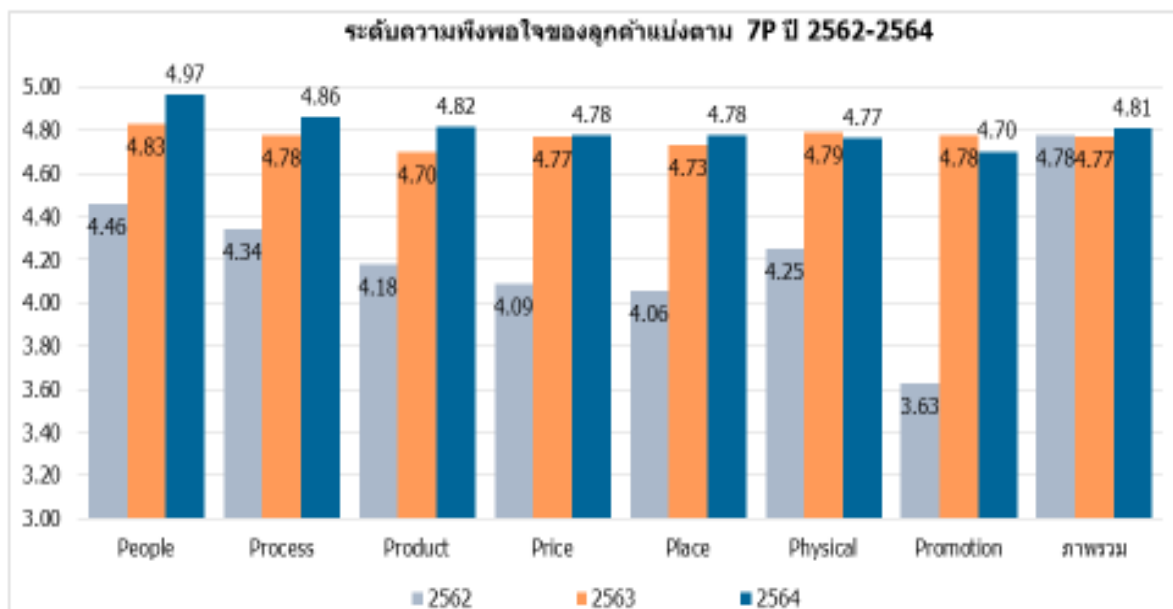
กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น

- กลุ่ม Platinum คือกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการมากกว่า 4 ครั้ง
- กลุ่ม Gold คือกลุ่มลูกค้าที่ใช้บริการต่อเนื่องทุกปี
- กลุ่ม Silver คือกลุ่มลูกค้าใหม่
- กลุ่มผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ
- กลุ่มผู้เคยใช้บริการในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

- เหตุผลที่ลูกค้าเลือกใช้บริการรับจำนำที่ สรค.



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



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

• ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการบริการจากลูกค้า

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

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

• กิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากช่วง COVID-19

โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
1. โครงการ สธค.โรงรับจำนำของรัฐ สู้ภัยโควิด-19 สำหรับผู้มาใช้บริการ จำนำใหม่ วงเงินต้นไม่เกิน 15,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.125 ต่อเดือน จำกัดสิทธิ์ 1 คนต่อตัว 1 ใบต่อ 1 รอบการจำนำ	ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2563 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชน ได้ 98,820 คน เป็นมูลค่ารับจำนำ 690.92 ล้านบาท
2. ฟรี ดอกเบี้ย 90 วัน สำหรับผู้มาใช้บริการวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ที่มีตัวจำนำตั้งแต่ วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2564 ขยายอายุตัวจำนำจาก 4 เดือน 30 วัน เป็น 4 เดือน 120 วัน โดยไม่คิดดอกเบี้ยในส่วนที่ขยายระยะเวลา	ตั้งแต่วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2564	สามารถช่วยเหลือผู้มาใช้บริการได้ 86,079 คน เป็นจำนวนเงิน 569.40 ล้านบาท ลดภาระรายจ่ายด้านดอกเบี้ยรับจำนำได้เป็นจำนวนเงิน 348,180.10 บาท
3. ขยายอายุตัวจำนำตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2563 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2564 จากเดิม 4 เดือน 30 วัน เป็น 8 เดือน	ตั้งแต่วันที่ 21 สิงหาคม 2563 ถึง 28 กุมภาพันธ์ 2564	มีตัวจำนำที่ได้รับสิทธิ์ขยายอายุตัว 408,572 คน เป็นมูลค่ารับจำนำ 6,409.67 ล้านบาท
4. โปรโมชันลูกค้าผู้มาใช้บริการของ สธค. ที่เป็นสมาชิก all member ของ 7-11 สามารถนำคะแนนสะสม (100 แต้ม / 1 บาท) ใช้ทดแทนเงินสด ลดค่าธรรมเนียมในการชำระดอกเบี้ยรับจำนำของสธค.	ตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2564	



โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
5. โปรโมชัน Back To School ลด ดอกเบี้ย 20% (ม.ย.-ก.ค.) สำหรับ ประชาชนทั่วไปและนิสิตนักศึกษาที่มา ใช้บริการจํานํา วงเงินมากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 22,755 ราย เป็นมูลค่ารับจํานํา 736.63 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยเป็นจํานวนเงิน 5.11 ล้าน บาท
6. โปรโมชัน Back To School ลด ดอกเบี้ย 20% (พ.ย.-ธ.ค.) สำหรับ ประชาชนทั่วไปและนิสิตนักศึกษาที่มา ใช้บริการจํานํา วงเงินมากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 12,838 ราย เป็นมูลค่ารับจํานํา 641.20 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยดอกเป็นจํานวนเงิน .. ล้าน บาท
7. โปรโมชัน จ่ายคนละครึ่งสำหรับ ผู้ใช้บริการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ วงเงิน ไม่เกิน 5,000 บาท	ตั้งแต่เดือน มิถุนายน – กันยายน 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้นจํานวน 3,683 คน จํานวนเงิน 11.87 ล้านบาท มี ผู้ใช้บริการที่ ส่งดอก,ผ่อนต้น,เพิ่มต้น จํานวน 592 คน จํานวนเงิน 2.11 ล้านบาท ดอกเบี้ย 5,824.11 บาท มีผู้ให้บริการ ที่ไถ่ถอน จํานวน 1,236 คน จํานวน เงิน 3.82 ล้านบาท สามารถแบ่งเบา ภาระรายจ่ายด้านดอกเบี้ย 7,773บาท

8. โปรโมชั่น สรค.เราไม่ทิ้งกัน	ตั้งแต่เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้น จำนวน 25,607 คน จำนวนเงิน 202.92 ล้านบาท มีผู้ใช้บริการจำนวนเงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.125 บาท ต่อเดือน และวงเงินต้น 10,001 ถึง 20,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.75 บาท
--------------------------------	------------------------------------	---



• สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านการตลาด

		บทวิเคราะห์	SWOT
Market Share	Low ----- High ●	จำนวนผู้ใช้บริการรับจ่านามีแนวโน้มชะลอตัว สำหรับกลุ่มวงเงินรับจ่าน่าต่ำ แต่มีแนวโน้มสูงขึ้นสำหรับกลุ่มวงเงินรับจ่าน่าสูง	Neutral
Market Segment	Low ----- High ●	กลุ่ม สธ เดิม มีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอรองรับค่าใช้จ่ายดำเนินงานของ สธ และส่วนกลาง ในขณะที่ยุทธศาสตร์ ใหม่ บางแห่งยังมีรายได้ไม่เพียงพอค่าใช้จ่ายของ สธ และส่วนกลาง	S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ยังมีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง W7. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความพึงพอใจลูกค้า	Low ----- High ●	จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าพบว่าเหตุผลหลักในการใช้บริการ สธค. ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ผลประเมินความพึงพอใจ 7P พบว่า ด้าน people ได้คะแนนความพึงพอใจสูงสุด	S1. เป็นโรงรับจ่าน่าของรัฐบาลที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจ่าน่า S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
กิจกรรมการตลาด	Low ----- High ●	ผลประเมินความพึงพอใจ 7P พบว่า ด้าน promotion ได้คะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุด แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง (4.70 จากคะแนนเต็ม 5)	W3. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

2.3 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process Analysis)

• มาตรการกระบวนการ (Service Level Agreement : SLA)

กระบวนการ	ระยะเวลา รอคอยมาตรฐาน
1. การรับจํานำ (15 นาที)	ประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายการ
	รอสแกนลายนิ้วมือขวา ไม่เกิน 5 นาที
	รอรับตัวรับจํานำ/ รับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
2.การส่งดอกเบี้ยว/ ผ่อนเงินต้น (8 นาที)	รอทำการชำระเงิน ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตัวรับจํานำ
	รอรับตัวรับจํานำและใบเสร็จรับเงิน ไม่เกิน 3 นาที
3. การเพิ่มเงินต้น (12 นาที)	ยื่นตัวจํานำและบัตรประตัวรอประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาที
	รอสแกนลายนิ้วมือไม่เกิน 2 นาที
	รอทำการรับ/จ่ายเงิน ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตัวรับจํานำ (พร้อมรับตัวรับจํานำและทำการบเสร็จรับเงิน)
4. การไถ่ถอน (12 นาที)	รอสแกนลายนิ้วมือ ไม่เกิน 2 นาทีต่อรายตัวรับจํานำ
	รอทำการชำระเงินไม่เกิน 5 นาที
	รอรับทรัพย์สินจํานำไถ่ถอนและใบเสร็จรับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
5. ตัวจํานำหาย (10 นาที)	รอสแกนลายนิ้วมือ ไม่เกิน 5 นาที
	รอรับใบแทนตัวหาย ไม่เกิน 5 นาที

• การจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน : ประมาณ 54 วัน

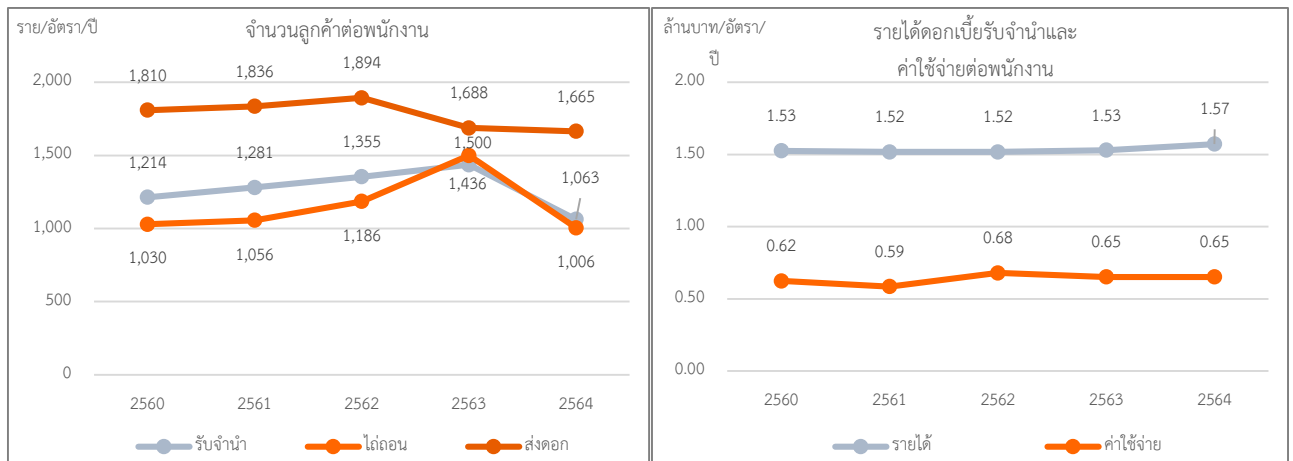
ขั้นตอน	ระยะเวลาโดยมาตรฐาน
1. กระบวนการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	2 วัน (ประสานขอให้งานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนการใช้พัสดุ เพื่อกำหนดระยะเวลาจัดซื้อจัดจ้าง)
2. จัดทำรายละเอียดประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-5 วัน (หากมีการขอให้เจ้าของโครงการปรับแก้ไข)
3. จัดทำหนังสือขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4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

• การจัดซื้อจัดจ้างของสาขา : ประมาณ 22 วัน

ขั้นตอน	ระยะเวลาโดยมาตรฐาน
1. รับรายงานขอซื้อของจ้างและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง	
2. ตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียดเอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
3. เสนอขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้างของสาขา	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
4. แจ้งผลการพิจารณาให้สถานธนาฯ เคราะห์ทราบ	
5. กระบวนการทำใบสั่งซื้อ/จ้าง	
6. กระบวนการตรวจรับมอบ/เบิกจ่าย	
7. สถานธนาฯ เคราะห์รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	
8. ตรวจสอบรายละเอียดผลการจัดซื้อจัดจ้างให้ถูกต้องตามระเบียบ	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
9. เสนอรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)

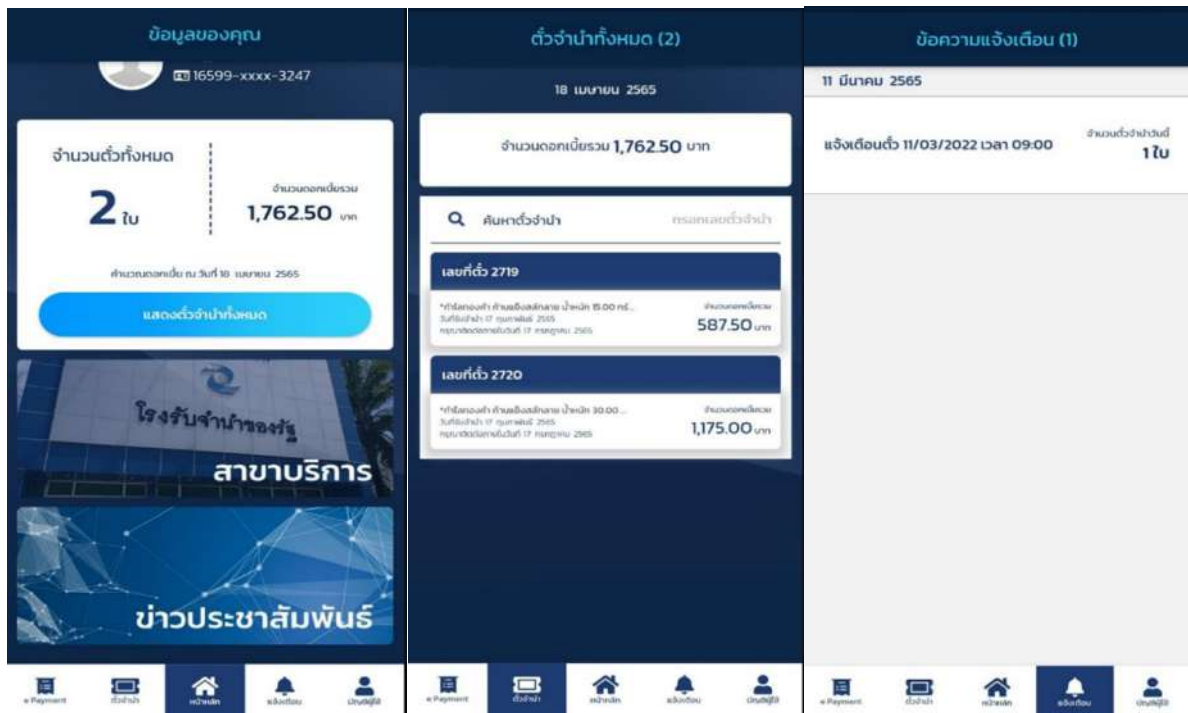
• ประสิทธิภาพบุคลากร (Human Productivity)

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

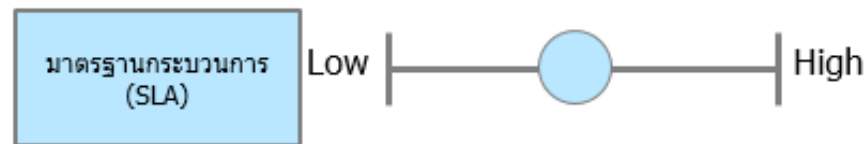


• กระบวนการให้บริการลูกค้าใหม่ Mobile Application

- ข้อมูลจํานวนตัวทั้งหมด
- การแจ้งเตือนการส่งดอกเบี้ย
- การส่งดอกเบี้ยรับจํานาอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) *อยู่ระหว่างปรับปรุงกำหนดใช้งาน 29 เม.ย.65



- สรุปประเด็นที่สำคัญ
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านกระบวนการ



บทวิเคราะห์

มีการกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนและเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ทั้งส่วนที่ให้บริการลูกค้าและกระบวนการสนับสนุน แต่ยังไม่ได้มีการวัดและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาต่อจํานวนพนักงานมีแนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายพนักงานต่อรายมีแนวโน้มทรงตัว

มีการพัฒนา Mobile Application รองรับการให้บริการลูกค้า ในส่วนของการตรวจสอบยอดเงินและการแจ้งเตือนกำหนดส่งดอกเบี้ย รวมถึงการส่งดอกเบี้ยออนไลน์

SWOT

S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานาที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ข้อสําคัญ โปร่งใส)

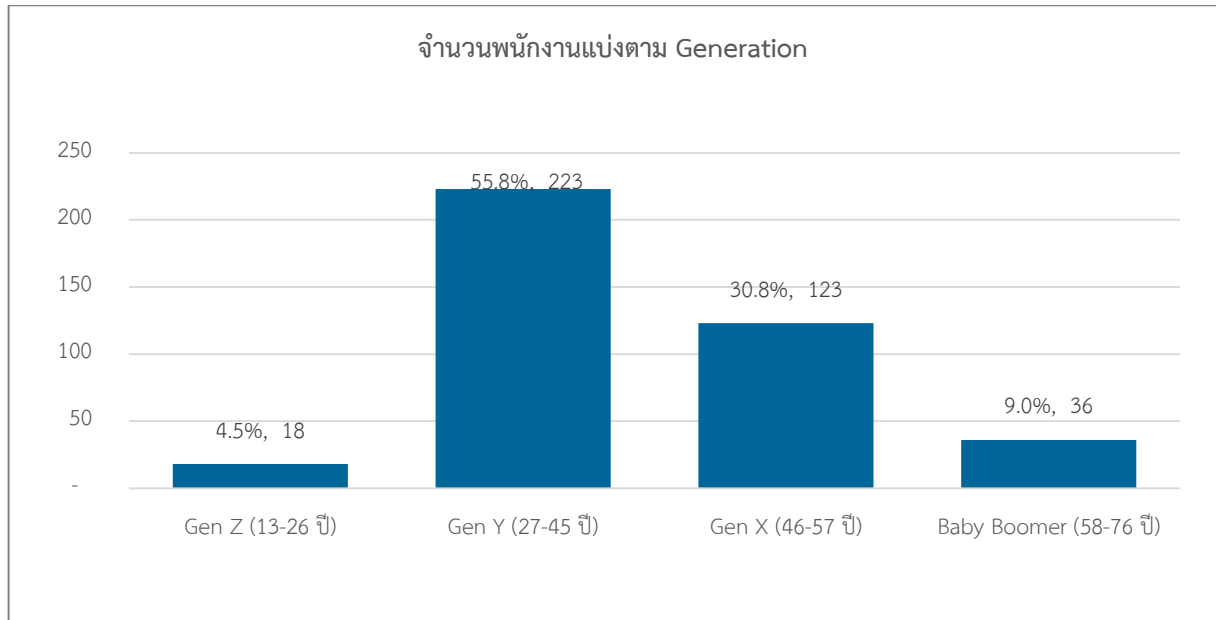
W9. อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผลมาตรฐานระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

S8. ประสิทธิภาพบุคลากรมีแนวโน้มสูงขึ้น

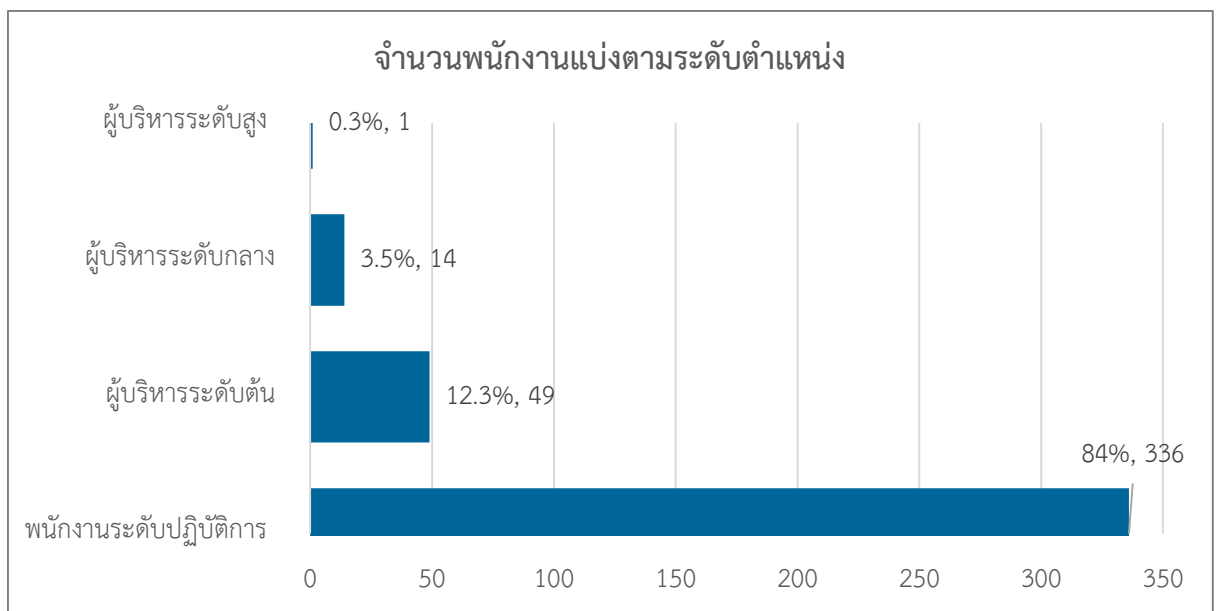
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานาที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ข้อสําคัญ โปร่งใส)

2.4 การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis)

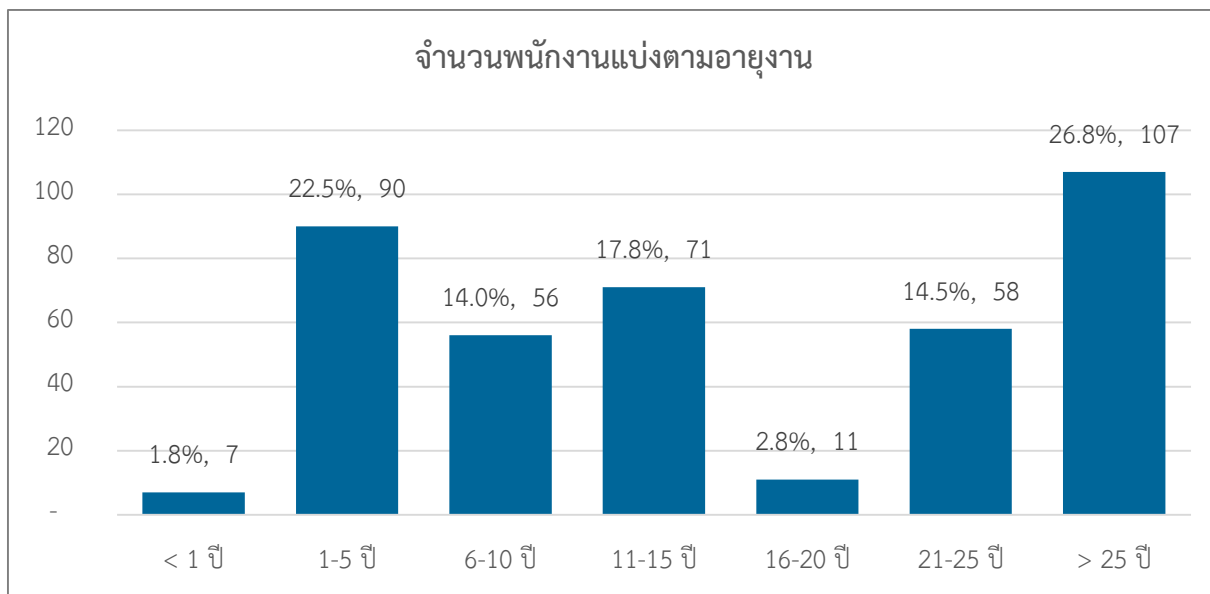
• การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล



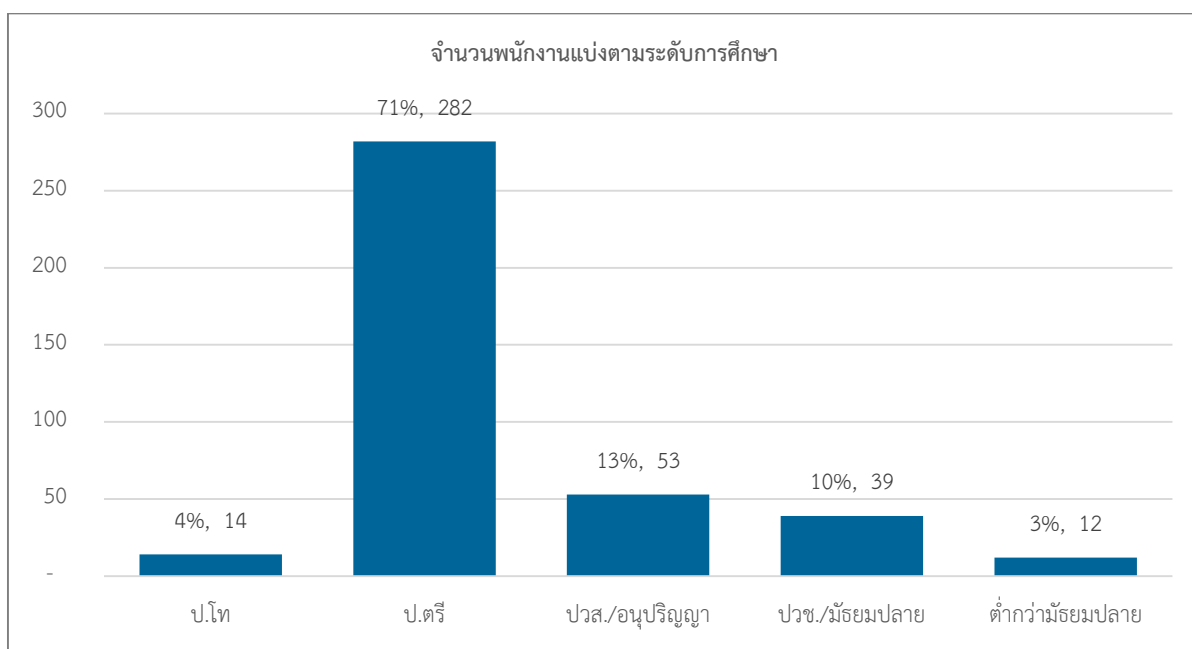
พนักงานสำนักงานธนาคเรหส์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 55.8 อยู่ใน Generation Y อายุระหว่าง 27 – 45 ปี รองลงมา ร้อยละ 30.8 อยู่ใน Generation X อายุระหว่าง 46 – 57 ปี



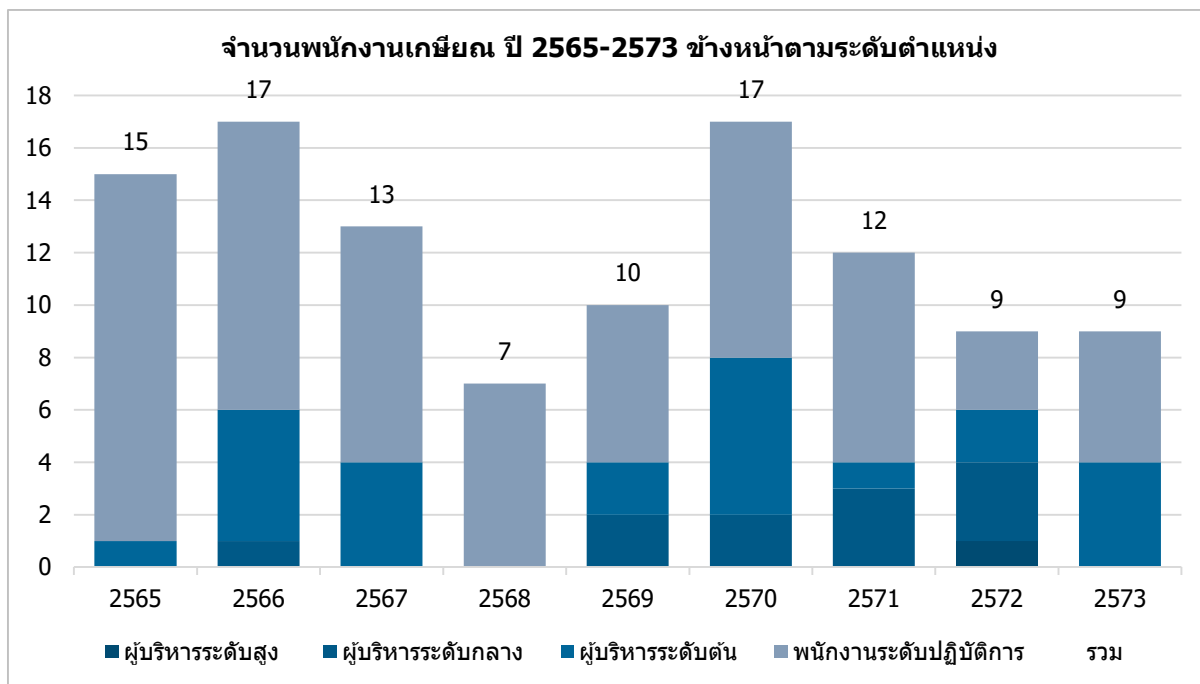
พนักงานสำนักงานธนาคเรหส์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 84 เป็นระดับปฏิบัติการ รองลงมา ร้อยละ 49 เป็นผู้บริหารระดับต้น



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

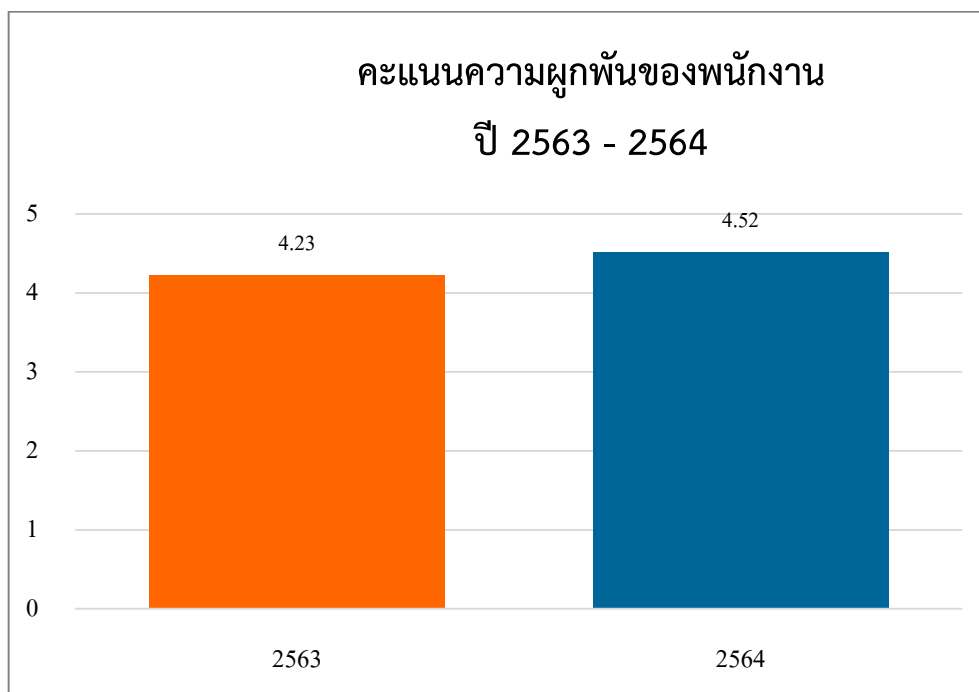


พนักงานสำนักงานธนาคาเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 13 จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง



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

• ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ปี 2563 - 2564



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

ข้อเสนอแนะ พนักงาน สธค.

- มีความต้องการให้สธค. ปรับปรุงระบบการจัดการอัตราค่าจ้าง ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคคล ปรับปรุงระบบประเมินผล
- การดำเนินงานให้มีเป้าหมาย เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/กลยุทธ์การดำเนินงาน การปรับรื้อกระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีมาแทนระบบ Manual ให้มากขึ้น
- ปรับปรุงระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินให้สร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น

• การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR System Assessment ปี 2565

No.	HR System	Status	Now	Future
1	การส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร (Organizational Culture and Core Values)	Deploy	☐ ทบทวนค่านิยมองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมในการจัดการระบบ Enablers ในด้านต่าง ๆ ☐ เชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	☐ สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับการฝึกอบรมและพัฒนา ☐ สำรวจการรับรู้ค่านิยมองค์กร เพื่อสื่อสาร ส่งเสริม และสร้างความตระหนักในการทำพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมต้นแบบ ในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2	การจัดทำโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)	Deploy	☐ ปรับโครงสร้างองค์กรโดยลดส่วนงานเพื่อรองรับภารกิจการบริหารทรัพยากรบุคคล	☐ ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร แนวโน้มของธุรกิจ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เป็นต้น

No.	HR System	Status	Now	Future
3	การบริหาร อัตรากำลัง (Workforce Management)		☐ ดำเนินการตาม นโยบายที่ยังคง กรอบอัตรากำลังไว้ เท่าเดิม ☐ บริหารอัตรากำลัง ตามแผนการขยาย สาขา โดยการ โอนย้ายบุคลากร และสรรหาเพิ่มใน กรณีไม่เพียงพอ ☐ สรรหาอัตรากำลัง เพื่อการทดแทนผู้ เกษียณหรือผู้ ลาออก	☐ เตรียมการรับนโยบาย การเกษียณอายุของ สคร. ที่จะขยายอายุผู้ เกษียณจาก 60 ปีไป เป็น 63 ปี ☐ จัดทำแผนอัตรากำลัง ในระดับหน่วยงาน และคู่มือวิเคราะห์ อัตรากำลังที่แปรตาม ปริมาณงานและ หน้าที่ความ รับผิดชอบ ☐ ทบทวนกรอบ อัตรากำลังให้ สอดคล้องกับปัจจัย ต่าง ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร แนวโน้มของธุรกิจ การขยายสาขา ประสิทธิภาพในการ ดำเนินงาน เป็นต้น

No.	HR System	Status	Now	Future
4	การสรรหาและ ว่าจ้าง (Recruitment & Selection)	Deploy	☐ มีการประกาศรับ สมัครงานใน ตำแหน่งที่ต้องการ ผ่านประกาศ Website ของ สธค. ☐ มีช่องทางให้ส่ง Resume/CV เพื่อ รวบรวมเป็น ฐานข้อมูลของผู้มี ความประสงค์ สมัครงาน	☐ นำ Core value และ Competency มาใช้ เป็นปัจจัย ประกอบการสรรหา บุคลากร ☐ นำระบบ DT & IT มา ช่วยสนับสนุนการสรร หาบุคลากร
5	การบริหารผลการ ดำเนินงาน (Performance Management)	Deploy+	☐ มีการกำหนด หลักเกณฑ์ในการ จัดทำ และกำหนด KPI ทุกตำแหน่ง งาน (Individual KPI) ☐ นำการประเมินผล การดำเนินงาน (KPI) มาใช้ เชื่อมโยงกับระบบ ผลตอบแทนและใช้ ประกอบการเลื่อน ตำแหน่ง	☐ นำการประเมินผล การดำเนินงาน (KPI) และสมรรถนะหลัก (Competency) มา ใช้เชื่อมโยงกับระบบ ผลตอบแทนและใช้ ประกอบการเลื่อน ตำแหน่ง ☐ นำระบบ Digital มา ใช้สนับสนุนและ รองรับในการรายงาน ผล ☐ เทียบเคียงและ วิเคราะห์ผลคะแนน KPI ที่ได้เพื่อการ ปรับปรุง

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

No.	HR System	Status	Now	Future
8	แผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan)	Deploy	☐ ทบทวนและกำหนด Success Profile ครบทุกระดับ ตำแหน่ง ☐ จัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งงาน (Succession Plan) และมี Successor Pool สำหรับรอ เตรียมการแต่งตั้ง ☐ แต่งตั้ง Successor	☐ ดำเนินการพัฒนาผู้ สืบทอดตำแหน่งตาม แผน ☐ ประเมินผลการ พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งงาน ☐ จัดทำแผนคัดเลือกผู้ สืบทอด (Candidates) สำหรับตำแหน่งอื่น ๆ ให้ครบถ้วน ☐ ทบทวนและขยายผล ให้ครอบคลุมตำแหน่ง ที่มีความจำเป็น เพิ่มเติม รองรับ Critical position
9	ระบบการบริหาร จัดการผู้มี ความสามารถโดดเด่น (Talent Management)	Deploy	☐ ทบทวนหลักเกณฑ์ การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรที่มี ความสามารถโดดเด่น ☐ จัดทำแผนพัฒนา และบริหารผู้มี ความสามารถโดดเด่น พร้อมกำหนด ตัวชี้วัดและเป้าหมาย ☐ พัฒนาและสร้าง ระบบจูงใจ และ รางวัลยกย่องชมเชย	☐ ดำเนินการคัดเลือก และพัฒนาพนักงานผู้ มีความสามารถโดดเด่น ตามแผนอย่าง ต่อเนื่อง ☐ ทบทวนหลักเกณฑ์ และเส้นทางอาชีพ สำหรับผู้มี ความสามารถโดดเด่น

No.	HR System	Status	Now	Future
10	การบริหารจัดการ ความรู้ (Knowledge Management)	Deploy	☐ สร้างผู้บริหาร ต้นแบบ (Role Model) ด้านการ จัดการความรู้ ☐ พัฒนาบุคลากรตาม แผน KM Training Roadmap เพื่อให้ บุคลากรมี ความสามารถด้าน การจัดการความรู้ ☐ ส่งเสริมวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนและ ถ่ายโอนองค์ความรู้ ของบุคลากรผ่าน ค่านิยม (IS MART) และพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ ☐ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและ ถ่ายโอน สารสนเทศ/ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	☐ ดำเนินการกิจกรรม ต่อเนื่องในการสื่อสาร การกำหนดองค์ ความรู้ที่จำเป็น เพิ่มเติมของแต่ละ ฝ่าย การพัฒนาและ จัดเก็บองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดประกวด ☐ การนำองค์ความรู้ไป ใช้ (Apply) เพื่อ สนับสนุนการ ตัดสินใจในการ จัดการ เชื่อมโยงกับ การสร้างนวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง และการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ของ องค์กร
11	การบริหาร ผลตอบแทน (Compensation Management)	Deploy	☐ ระบบโครงสร้างแบบ ขั้นเงินเดือน ☐ มีระบบการบริหาร สิทธิประโยชน์และ สวัสดิการ (Benefits and Welfare Management)	☐ ทบทวนสวัสดิการให้ สอดคล้องกับอัตรา เงินเฟ้อ

No.	HR System	Status	Now	Future
12	การสร้าง ความผูกพันกับบุคลากร (Employee Engagement)	Deploy+	☐ วิเคราะห์นำผล สำรวจปี 2564 เพื่อ นำมาจัดทำ โครงการ/กิจกรรม สร้างความผูกพัน กับบุคลากร	☐ วิเคราะห์ผลประโยชน์ ความผูกพันประจำปี มาจัดทำเป็น โครงการ/กิจกรรม สร้างความผูกพันใน รูปแบบต่าง ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ☐ ดำเนินการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ กิจกรรม และสื่อสาร ผ่านตัวแทนใน หน่วยงาน
13	การวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน HR (HR analytics)	Approach+	☐ การวิเคราะห์ข้อมูล ด้าน HR (โดยที่ ปรึกษา) เพื่อให้เกิด ผลลัพธ์ที่สำคัญ และนำมาทำแผน กลยุทธ์ด้าน HR ให้ สอดคล้องกับ ทิศทางองค์กร	☐ ดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูลด้าน HR เอง เพื่อนำไปใช้ในการ ปรับปรุงและขยายผล การวิเคราะห์อย่าง ต่อเนื่อง

• สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล

			บทวิเคราะห์	SWOT
โครงสร้าง อัตราค่าจ้าง	Ap- proach	Integrate	มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการลดส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมีการสรรหาทดแทนในกรณีเกษียณ หรือ ลาออก	Neutral
ระบบประเมิน ผลการ ดำเนินงาน (PMS)	Ap- proach	Integrate	มีการประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) มาใช้เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน และใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง แต่ยังไม่ได้นำการพัฒนาสมรรถนะ มาเป็นส่วนหนึ่งในระบบประเมินผลการดำเนินงาน	Neutral
การพัฒนา ทรัพยากร บุคคล (HRD)	Ap- proach	Integrate	มีการพัฒนาตามแผนฝึกอบรมกลาง ประจำปีที่เชื่อมโยงกับกระบวนการหลัก และแผนพัฒนาสมรรถนะหลัก รายบุคคล (IDP)	W4. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต
การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)	Ap- proach	Integrate	มีแนวทางและดำเนินการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่ยังไม่สามารถพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา และทดแทนตำแหน่งงานได้ครบทุกตำแหน่ง	
วัฒนธรรม องค์กร	Ap- proach	Integrate	มีการพัฒนาการทำงานแบบ Cross-function ของพนักงานในทุกระดับในการขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	Neutral
ความผูกพัน บุคลากร (Employee Engagement)	Ap- proach	Integrate	มีการประเมินความผูกพันและดำเนินการกิจกรรมสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่องและผลประเมินความผูกพันมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	Neutral

2.5 ปัจจัยความยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สศค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึง การบริการของ สศค. ให้กับผู้มีรายได้น้อยระดับฐานรากและผู้ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงินรวมถึง การให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้ดำเนินการรับจำนำ เหนือคู่แข่งหรือคู่แข่ง โดยกำหนดคู่แข่งคือ สถานธนาภิบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน สศค.มุ่งพัฒนา คุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับ การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐาน ราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สศค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ สศค. มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญ ในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สศค.เป็นรัฐวิสาหกิจ มิได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด และ มีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่ม บทบาทและทิศทางของ สศค. ทำให้องค์กรเป็น SE (Social Enterprise) โดยการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยายบทบาทไม่ใช่เพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วย ยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน การสร้างความตระหนักรู้การมีวินัย การเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้เพิ่ม เป็นการตัดวงจรของความยากจนให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย (Outcome) ที่ สศค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ในการนี้ กรอบและแนวทางยุทธศาสตร์ระดับสากลของชาติของกระทรวงพัฒนาสังคม และความ มั่นคงของมนุษย์ ในฐานะส่วนงานต้นสังกัดที่ควบคุมการดำเนินงาน สศค. และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สศค. จึงกำหนด นโยบาย กรอบ และแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ดังนี้

2.5.1 นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. สศค.ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่ องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้ องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพและ ส่งผ่านคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือ ทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.
5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่

ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

2.5.2 องค์กรประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สธค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความยั่งยืนของสธค. และ

แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของ ความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	☐ มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง ☐ การบริหารความเสี่ยง ☐ การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน	☐ ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน ☐ การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ	☐ การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน ☐ การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สธค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูป และตลาด ☐ สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	☐ ระบบธรรมาภิบาลที่ดี ☐ ส่งเสริมงานนวัตกรรม	☐ พัฒนา นักการเงินชุมชน ☐ พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ	☐ ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน ☐ ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน ☐ ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	☐ การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ☐ ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม	☐ ส่งเสริมการรักษาโลก ☐ ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก	☐ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว ☐ ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.5.3 แนวทางการดำเนินงาน

สธค. มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบูรณาการกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร สอดแทรกไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม ปรัชญาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งบูรณาการในแผนแม่บทที่สำคัญ อาทิ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ฯลฯ รวมทั้งมีการทบทวนแผนแม่บท/

แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการติดตาม ควบคุมกำกับ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาฯให้เกิดความยั่งยืน

2) มีการติดตามประเมินผลเป็นผลงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สค.ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

แนวทางการขับเคลื่อนจุดยืนของ สค.

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<u>1.ขยายสาขาในการให้บริการ</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนฐานรากเข้าถึงบริการของ สค. และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม	จำนวนสาขาให้บริการเพิ่มขึ้น	3 สาขา	- ส่วนโยธา ฯ
2. สค. Sand Box <u>วัตถุประสงค์</u> บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และทำการRESIZE เพื่อเป็นโรงรับจำนำขนาดย่อมให้ทันต่อการแข่งขันและการบริการเชิงรุก	มีโมเดลการศึกษา	รูปแบบโรงรับจำนำแล้วเสร็จ	- คณะทำงานฯ
<u>2. การพัฒนาทุนมนุษย์</u> <u>วัตถุประสงค์</u> - เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี - เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	นำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง กระบวนการได้รับการปรับปรุง	ร้อยละ 70 4 กระบวนการ	- ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ - ส่วนบริหารทรัพยากรฯ

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<u>3.พัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงการสร้าง ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม เช่น - การสร้างวินัยการออม กับ สธค. เพื่อให้ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำมาใช้วางแผนการเงินของ ตนเอง และสามารถรักษาทรัพย์สินของตนเองไม่ให้หลุดจํานํ้า อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการออมทองได้ - ส่งเสริมการศึกษานุตรผู้ใช้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อให้บุตรผู้ใช้บริการมีทุนทางสังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม - ส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และขีดความสามารถของลูกค้า ชุมชน และพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสัมมาชีพต่อลูกค้า ชุมชน และพนักงาน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ร้อยละของ ลูกค้าที่สามารถปฏิบัติตามแผน จำนวน ทุนการศึกษาต่อสาขา กิจกรรม ส่งเสริมอาชีพ	70 3 ทุน/สาขา 1 กิจกรรม	ส่วนการตลาดฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ

2.6 การบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 1 ตารางแสดงระดับความรุนแรงก่อนบริหาร เป้าหมายหลังบริหาร การบริหารความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 3/2565 (ต.ค.64 – มิ.ย.65) และคาดการณ์ไตรมาสที่ 4/2565

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร			ระดับความเสี่ยง ก่อนบริหาร	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังบริหาร			เป้าหมายระดับความเสี่ยงหลังบริหาร	ระดับความรุนแรง หลังบริหาร ประจำไตรมาส ที่ 1/2565			ระดับความเสี่ยง หลังบริหาร ประจำไตรมาสที่ 1/2565
	L	I	L		L	I	L		L	I	L	
			X				x				X	
			I				I				I	
RF1 การจัดการหนี้การแข่งขัน	5	5	25	สูง	2	2	4	ค่อนข้างต่ำ	5	2	10	ค่อนข้างสูง
RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM	3	4	12	ค่อนข้างสูง	2	2	4	ค่อนข้างต่ำ	5	1	5	ปานกลาง
RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop	3	4	12	ค่อนข้างสูง	2	1	2	ต่ำ	5	2.8	14	ค่อนข้างสูง
RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูง	2	2	4	ค่อนข้างต่ำ	1	5	5	ปานกลาง
RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	5	2.75	13.75	ค่อนข้างสูง
RF6 ถ้าไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	3	1	3	ค่อนข้างต่ำ
RF7การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ	1	4	4	ค่อนข้างต่ำ	1	1	1	ต่ำ	5	2.5	12.5	ค่อนข้างต่ำ
RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก	3	3	9	ปานกลาง	2	1	2	ต่ำ	5	1	5	ปานกลาง

(ต่อ) ตารางที่ 1 ตารางแสดงระดับความรุนแรงก่อนบริหาร เป้าหมายหลังบริหาร การบริหารความเสี่ยงประจำไตรมาสที่ 2/2565 (ต.ค.64 – มี.ค.65) และคาดการณ์ไตรมาสที่ 3/2565

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ระดับความรุนแรง หลังบริหาร ประจำไตรมาส ที่ 2/2565			ระดับ ความ เสี่ยง หลัง บริหาร ประจำ ไตรมาสที่ 2/2565	ระดับความรุนแรง หลังบริหาร ประจำไตรมาส ที่ 3/2565			ระดับความ เสี่ยง หลังบริหาร ประจำ ไตรมาสที่ 3/2565	ระดับความ รุนแรงแนวโน้ม คาดการณ์ไตรมาส ที่ 4/2565			ระดับความ เสี่ยง แนวโน้ม คาดการณ์ ไตรมาส 4/2565
	L	I	L		L	I	L		L	I	L	
			X I				X I				X I	
RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	5	2	10	ค่อนข้าง สูง	3.75	2	7.5	ปานกลาง	1	2	2	ต่ำ
RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์SE-AM	3.4	3	10.2	ค่อนข้าง สูง	1.2	1	1.2	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ
RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็นsmart pawnshop	3.8	2.6	9.88	ปาน กลาง	1.3	2.6	3.38	ค่อนข้าง ต่ำ	1	2.6	2.6	ต่ำ
RF4 การเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1	5	5	ปาน กลาง	3.3	4	13.2	ค่อนข้าง สูง	3	3	9	ปาน กลาง
RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	5	2.5	12.5	ค่อนข้าง สูง	2	2.25	4.5	ค่อนข้าง ต่ำ	2	2.2 5	4.5	ค่อนข้าง ต่ำ
RF6 กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3.25	1	3.2 5	ค่อนข้าง ต่ำ	2.25	1	2.25	ต่ำ	2	1	2	ต่ำ
RF7การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางกร	4	1	4	ค่อนข้าง ต่ำ	4	2.5	10	ค่อนข้าง สูง	1	1	1	ต่ำ
RF8 การไม่ปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยของผู้ให้บริการภายนอก	4	1	4	ค่อนข้าง ต่ำ	2	1	2	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ

2.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

2.7.1.การวิเคราะห์ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver)

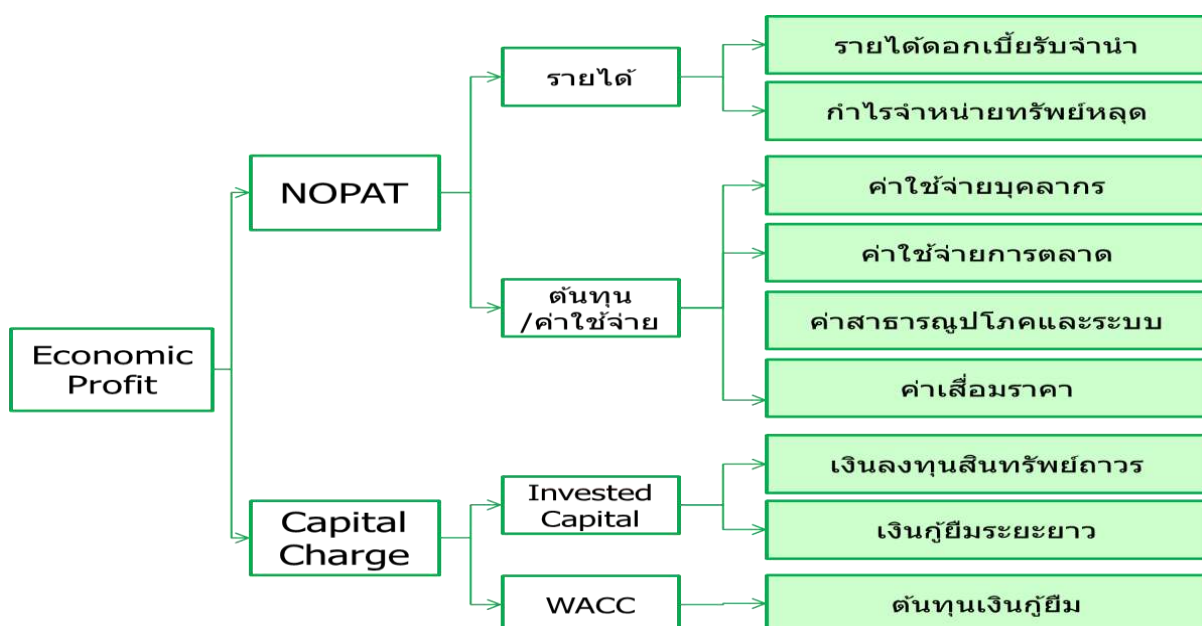
ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver) เป็นตัวแปรที่กระทบต่อการสร้างหรือลดทอนมูลค่าขององค์กร การให้ความสำคัญกับปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าองค์กร และการเพิ่มค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ส่งผลต่อค่า EP องค์กรประกอบไปด้วย

1. รายได้
2. ค่าใช้จ่าย
3. ต้นทุนเงินทุน

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพียงตัวใดตัวหนึ่งจะทำให้ค่า EP ขององค์กรเปลี่ยนแปลง โดยค่าEP จะเพิ่มขึ้นหากมีการจัดการรายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้ด้วยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ดังนี้

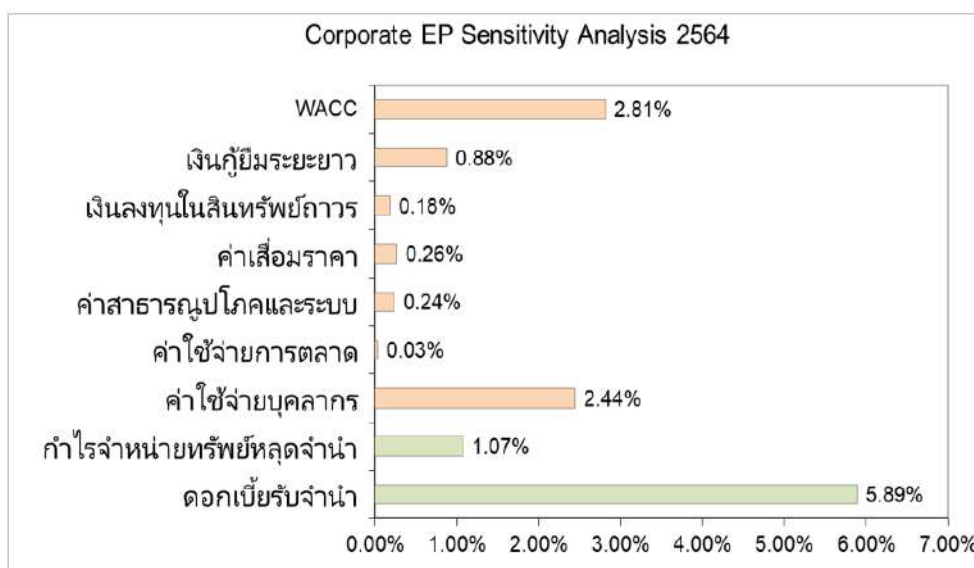
1. เพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน
 - เพิ่มรายได้
 - ลดค่าใช้จ่าย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์และการลงทุน
 - ลดเงินลงทุน โดยการลดสินทรัพย์สุทธิขององค์กรประกอบกับการเพิ่มขึ้นของรายได้และปรับลดค่าใช้จ่าย
 - ลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนเงินลงทุน
 - ลดต้นทุนเงินทุน
 - ยกเลิกการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า และขายสินทรัพย์ที่ไม่เกิดประโยชน์และเมื่อจัดทำปัจจัย

มูลค่าทางการเงิน สามารถสรุปปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่สำคัญขององค์กรได้ตามแผนภาพ ดังนี้



2.7.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่มีผลต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit)

การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) ที่มีต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit) ขององค์กรเป็นการประเมินปัจจัยทางการเงินที่มีผลต่อค่า EP (เมื่อรายการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไป 1% จะกระทบต่อค่ากำไรทางเศรษฐกิจกี่ %) เพื่อกำหนดปัจจัยทางการเงินที่สำคัญ (Key Financial Driver) โดยนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความสามารถในการจัดการ (Manageability) เพื่อวางแผนปรับปรุงปัจจัยทางการเงินที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ ผลวิเคราะห์ความอ่อนไหวของประมาณการค่ากำไรทางเศรษฐกิจปี 2564 ได้ดังนี้



จากการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ในปีงบประมาณ 2564 เพื่อหาผลกระทบและ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงิน (Financial Factors) ต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มตามผลกระทบที่มีต่อค่า EP ได้ดังนี้

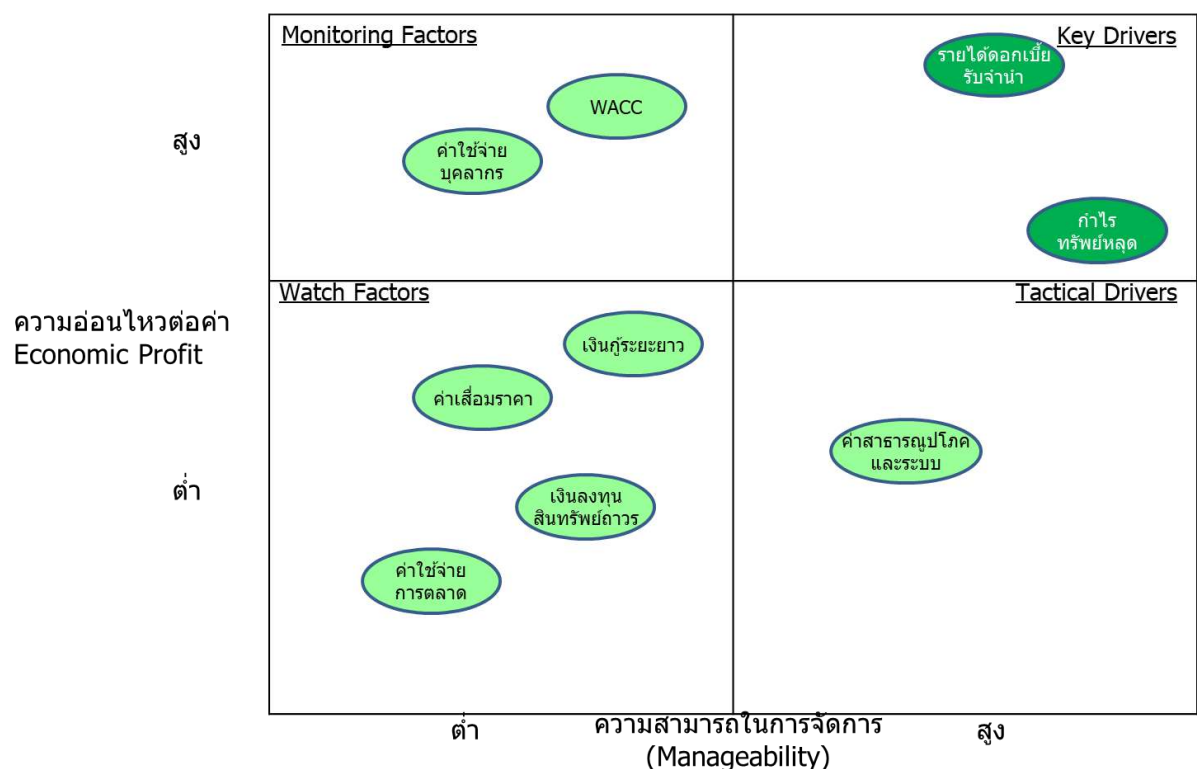
- ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Driver) ที่เปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit) ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไม่เกินร้อยละ 1
- ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Driver) ที่เปลี่ยนแปลงไปร้อยละ 1 ส่งผลให้ค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit) ขององค์กรเปลี่ยนแปลงเกินกว่าร้อยละ 1

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงปัจจัยทางการเงินให้ประสบความสำเร็จสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับเช่นเดียวกันคือ

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

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

จากผลการวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวและการกำหนดระดับความสามารถในการจัดการ สามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยทางการเงินได้ ดังนี้



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

2.8 การวิเคราะห์ระบบสนับสนุนอื่น

กระบวนการรับจ่าย

- ระบบงานรับจ่าย
- ระบบงาน Off Line (ให้บริการที่สาขา)
- ระบบส่งดอกเบี้ยยผ่าน Counter Service
- ระบบส่งดอกเบี้ยยผ่าน กรุงไทย Next
- ระบบเก็บรักษาทรัพย์สิน (Sticker)
- ระบบออมทอง (ผ่อนต้น)
- ระบบส่งดอกเบี้ยยผ่าน Mobile App

การจำหน่ายทรัพย์สินหลุด

- ระบบประมวลทรัพย์สินหลุดจ่าย
- ระบบจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจ่าย
- ระบบจำหน่ายทรัพย์สินหลุดแบบยกมัด
- ระบบจำหน่ายทรัพย์สินหลุดผ่าน Counter Service (นำร่องระบบ)

Strategic Support

- BI Dash Board

Support

- ระบบการเงิน
- ระบบบัญชี
- ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
- ระบบสารบัญญอิเล็กทรอนิกส์
- ระบบ Knowledge Management
- ระบบ Academy
- ระบบตรวจสอบครุภัณฑ์และวัสดุคงทน
- Mail Server, Firewall, Wifi Controller, Active Directory (AD), VM Ware etc.

- โครงการ Digital กับคู่ความร่วมมือ

จ่ายดอกเบี้ยง่ายๆ ด้วยแอปกรุงไทยเน็กซ์
เพียงสแกน QR Code ที่ตู้จ่าย



ใช้บริการได้แล้ววันนี้...



สะดวกเมื่อรับทำธุรกรรม
แลกเปลี่ยน QR Code
ได้รอบวัน 24 ชั่วโมง
แถม...! การชำระเงิน
ผ่านแอปกรุงไทย NEXT
ได้สะดวก และรวดเร็ว...

@ogp.pawm | โทร. 0-2281-7500



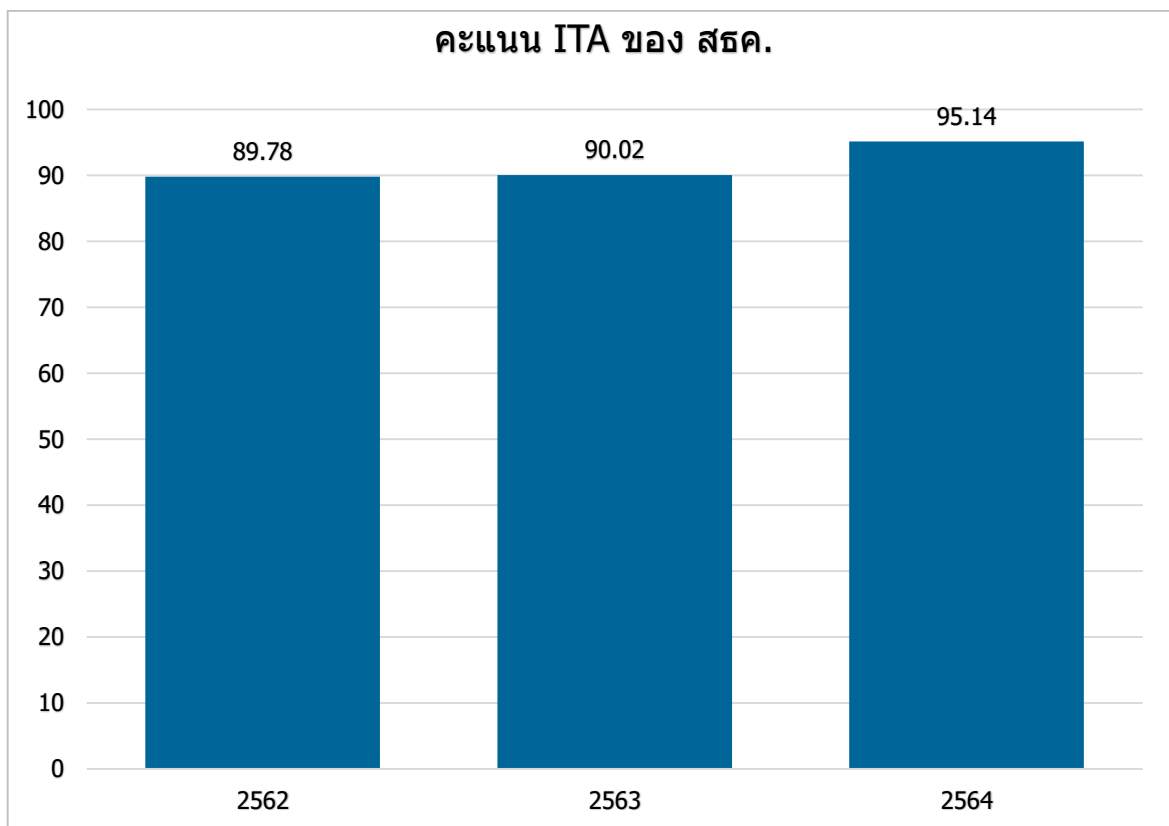
1. โครงการส่งดอกเบี๋ยผ่าน App Krungthai NEXT

- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- เปิดให้ใช้บริการในปี 2563

2. โครงการส่งดอกเบี๋ยออนไลน์ผ่าน Krungthai Fastpay (Mobile ของ สธค.)

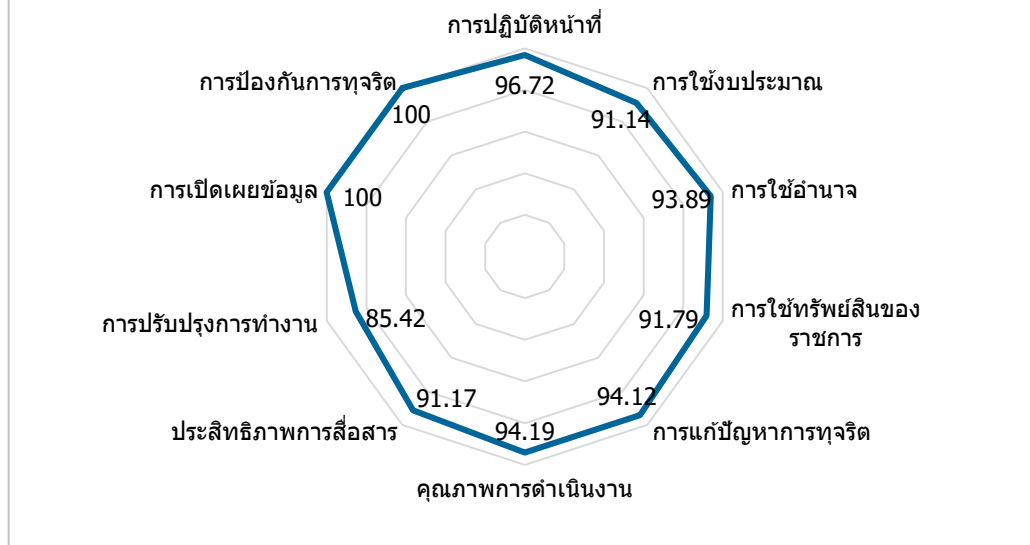
- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- อยู่ระหว่างดำเนินการ คาดว่าจะเริ่มเปิดให้ใช้บริการในวันที่ 29 เม.ย. 2565

• การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)



ภาพรวมคะแนน ITA ของสธค. ตั้งแต่ปี 2562 – 2564 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

คะแนน ITA รายตัวชี้วัด ปี 2564



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

• กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

กิจกรรมที่ 1 การสื่อสารภาพลักษณ์ สธค. ผ่านกิจกรรม CSR

โครงการ : จัดกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ ครบถ้วน

กิจกรรม :

1. ดำเนินกิจกรรมร่วมกับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชนในชั้นปี "โครงการ" สธค. ประจำปี 2563-2564
2. ดำเนินการจัดกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในชั้นปีทุกภาคเรียน

การดำเนินงาน :
กิจกรรมร่วมกับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชนในชั้นปี เป็นการบูรณาการความร่วมมือ
กับโครงการ "สธค. ประจำปี 2563-2564" และอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน 2563
ซึ่งเป็นการบูรณาการความร่วมมือการดำเนินงานของสธค. ในการดำเนินงานโครงการและสนับสนุน
ผู้ที่เกี่ยวข้องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงาน

กิจกรรมที่ 2 การสื่อสารภาพลักษณ์ สธค. ผ่านกิจกรรม CSR

โครงการ : โครงการขยายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
โครงการ : แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน

การดำเนินงาน : แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน
โครงการขยายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
โครงการ : แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน 2563
ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารเรียนและศูนย์การเรียนรู้

กิจกรรมที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

โครงการ : ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ปีงบประมาณ 2563

กิจกรรม :
วันที่ 27 สิงหาคม 2563

1. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับงานด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้บริหาร และคณะทำงานด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

โครงการ : ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กิจกรรม : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน

การดำเนินงาน : จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน
ของสำนักงานฯ สธค. ประจำปี 2563-2564
กลุ่มเป้าหมาย : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จำนวน 40 คน
วันที่ 29 สิงหาคม 2563 ณ ห้องประชุมชั้น 2 สธค.

วิทยากร :
ดร. ชัยพร วัฒนชาติ คณะทำงานโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอาสาสมัครทางวิชาชีพและชุมชน
นางสาวสุภาวดี และคณะ ผู้เกี่ยวข้องด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

• การปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล

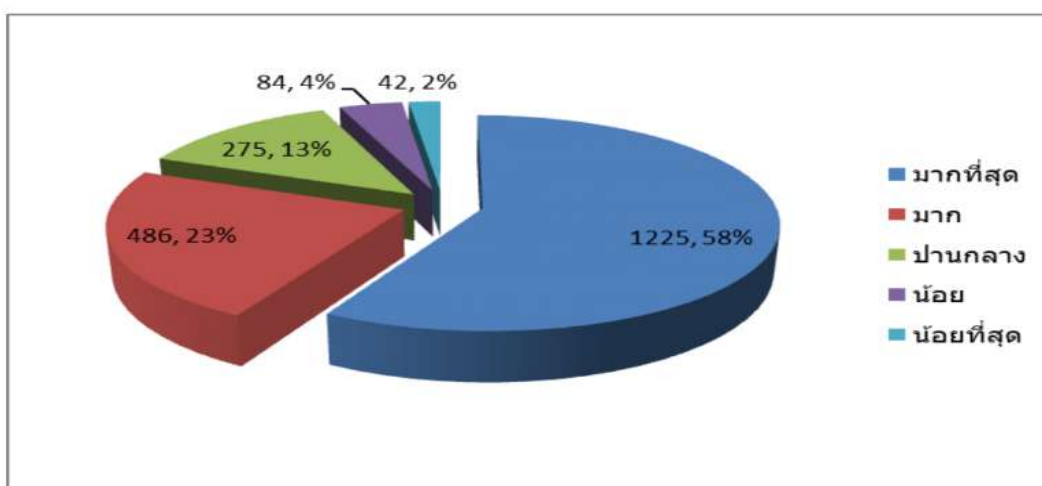
การเป็นนิติบุคคลของ สธค. อยู่ในขั้นตอนเสนอร่างกฎหมายหมายต่อคณะรัฐมนตรี ตอนนี้หนังสือนำเสนออยู่ระหว่างรอ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ลงนาม ซึ่งกฎหมายจัดตั้ง สธค. ที่จะเสนอเป็นพระราชกฤษฎีกา (พรฎ) มีใช้ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ซึ่งคาดการณ์ว่าในปีงบประมาณ 2565 ก็ไม่สามารถจะเป็นนิติบุคคลได้ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอก

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ต้องการแก้ไข

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

(2) การไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและอาคารเกิดขึ้นส่งผลให้ไม่สามารถนำที่ดินและอาคารมาบันทึกบัญชีเป็นสินทรัพย์ถาวรได้ ดังนั้น การบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในงบการเงินจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายสูง มีผลการดำเนินงานที่ไม่น่าเชื่อถือ

• ผลประเมินการรับรู้องค์กร



การรับรู้บทบาทของ สธค. พบว่า มีลูกค้าจำนวนร้อยละ 58 มีการรับรู้บทบาทการเป็นผู้นำด้านการบริการในธุรกิจรับจำนำระดับมากที่สุด และอีกร้อยละ 23 อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ได้แก่ สถานธนานุบาล และโรงรับจำนำเอกชน เป็นต้น

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

แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	สถานะการดำเนินงาน
1. แผนการ rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ	- ปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านหน้าอาคาร - ออกแบบเครื่องแบบพนักงาน - ปรับปรุงการบริการด้วยใจ
2. แผนการพัฒนาทีม "สธค. INNOVATION X"	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
3 . การกำหนดนโยบาย "สธค. sandbox"	- ปรับปรุงและจัดทำคู่มือของกระบวนการจัดเก็บทรัพย์สินจำนำ - ปรับปรุงและจัดทำคู่มือของกระบวนการประเมินหลักทรัพย์ออนไลน์
4. การพัฒนาระบบ e-Payment เพื่อให้ลูกค้าสามารถส่งดอกเบียทางออนไลน์	ให้บริการลูกค้าสามารถส่งดอกเบียออนไลน์ผ่านช่องทาง 7-11 และ Krungthai NEXT
5. การออกแบบผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (innovative Personalization for Niche Markets)	- โปรโมชัน Back to school - โปรโมชัน ขยายระยะเวลา 8 เดือน ช่วงโควิด - โปรโมชันจ่ายคนละครึ่ง ลดดอกเบี้ย 50% วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท
6. การทำข้อตกลง (MOU) เพื่อประสานความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ	1. บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดส่งวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านใช้จ่ายเงิน และการทำบัญชีครัวเรือน และการประเมิน Enablers ด้านต่าง ๆ ขององค์กร
7. การฝึกปฏิบัติเพื่อยกระดับความสามารถด้านการสื่อสารให้เกิดความร่วมมือภายในองค์กร	จัดอบรมให้ความรู้ตัวแทนสาขาและส่วนกลาง
8. การฝึกปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมภาวะความเป็นผู้นำในการบูรณาการระบบงาน	- อยู่ระหว่างดำเนินงาน
9. การสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนแนวคิด และทักษะด้านนวัตกรรมด้วย "สธค Hackathon"	- สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับ KM&Innovation Day
10. การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันของบุคลากร	- ปรับปรุงกระบวนการจัดเก็บทรัพย์สินโดยการใช้อยู่สติกเกอร์ติดที่ทรัพย์สินจำนำแทนการเปลี่ยนตัวจำนำฉบับย่อในทรัพย์สินจำนำเดิม ในกรณี ส่งดอกเบียออนไลน์ - ส่งดอกเบียและผ่อนต้นจัดทำคู่มือการเก็บรักษาทรัพย์สิน พร้อมกำหนด SLA
11. การกำหนดข้อตกลงการมีส่วนร่วม Participative ของหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการระบบงานภายในองค์กร	- อยู่ระหว่างดำเนินงาน
แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	สถานะการดำเนินงาน

12. การทำข้อตกลง (MOU) เพื่อประสานความร่วมมือแบบไตรภาคีระหว่าง สรค. องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของประเทศและมหาวิทยาลัยชั้นนำ	1. บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลายด้าน 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดส่งวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านใช้จ่ายเงินและการทำบัญชีครัวเรือน และการประเมิน Enablers ด้านต่าง ๆ ขององค์กร
13. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมและการแปรรูปดิจิทัล (Innovation and Digital Transformation) ให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ยุคดิจิทัล	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง ออกแบบกระบวนการ Service Blueprint แล้ว และได้นำ Application มาใช้เมื่อ ส.ค. 2564
14. การพัฒนาเทคโนโลยีคลังข้อมูล (Real-Time Data Warehouse) เพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลทั้งหมดภายในองค์กรแบบทันที	ได้มีการพัฒนาระบบ Data Analytic และระบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา
15. การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างให้เกิดสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการภายในองค์กร โดยการใช้ Agile Model	สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

• แผนแม่บท สรค. เพื่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2565 – 2570

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)



การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร มากำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

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

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	สำนักงานธนารักษ์ เป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การดูแลของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และดำเนินการด้านการรับจำนำ ตั้งแต่ พ.ศ. 2498
S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง	สำนักงานธนารักษ์มีการอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ ต่ำกว่าคู่แข่ง ในบางช่วงวงเงิน เช่น วงเงิน 5,000 – 10,000 บาท : สำนักงานธนารักษ์อัตราดอกเบี้ย 0.75% ต่อเดือน ในขณะที่ สถานธนาบาล อัตราดอกเบี้ย 1.00% ต่อเดือน
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	ผลประเมินความพึงพอใจของลูกค้าอยู่ในระดับสูง ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	สำนักงานธนารักษ์มีอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนอยู่ในระดับต่ำ (มีส่วนทุน สูงกว่าเงินกู้ยืม) และมีสภาพคล่องคงเหลืออยู่ในระดับสูง
S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ	สำนักงานธนารักษ์มีอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมจากธนาคารอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับอัตรารายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ และสัดส่วนดอกเบี้ยจ่ายต่อรายได้มีแนวโน้มลดลง

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
S6. อัตรากำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น	ราคาทองคำในตลาดโลกมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้ราคาจำหน่ายทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น เมื่อเทียบกับต้นทุนทรัพย์สินหลุดจำหน่ายในอดีต
S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ยังมีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	กลุ่ม สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน มีกำไรสุทธิ เป็นบวก
W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้ ของสำนักงานธนานุเคราะห์สูงกว่าคู่แข่ง
W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	อัตราการเติบโตของทรัพย์สินรับจำหน่ายและรายได้้น้อยกว่าคู่แข่ง
W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	สำนักงานธนานุเคราะห์อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง และพัฒนาทักษะบุคลากรเพิ่มเติมตามแผนพัฒนาทักษะ (Competency Development) โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตลอดจนแผนสืบทอดตำแหน่ง
W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล	สำนักงานธนานุเคราะห์ ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ หรือการทำนิติกรรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งบางกิจกรรมกรมฯ ในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำหน่าย ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด
W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง	สำนักงานธนานุเคราะห์มีสัดส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้ลดลง และมีสัดส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ลดลง จากการที่กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดลดลง เนื่องจาก สถานการณ์โรคระบาดทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำหน่ายได้ตามปกติ
W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	กลุ่ม สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการ (ไม่เกิน 3 ปี) มีกำไรสุทธิจากการดำเนินงานน้อยกว่า 0

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
W7. ส่วนแบ่งการตลาดมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง	สัดส่วนมูลค่าทรัพย์สินรับจํานําของสำนักงานธนานุเคราะห์ ต่อมูลค่าสินเชื่อรับจํานําภาพรวมของประเทศ มีแนวโน้มลดลง
W8. อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผลมาตรฐานระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง	มีการกำหนดเวลามาตรฐานกระบวนการให้บริการ โดยอยู่ระหว่างการสรุปและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบมาตรฐาน
O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน
O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัลทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานําด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ผู้บริการรับจํานํา ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยผ่าน Application
O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด - 19	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สำนักงานธนานุเคราะห์มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนานุเคราะห์มากขึ้น
O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	สำนักงานธนานุเคราะห์ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว
O5 การอยู่ได้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ให้กับสำนักงานธนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง
O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนากรกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น
O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่าง ๆ	จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยต่อประชากรสูง และเติบโตขึ้นจากปีก่อน สะท้อนถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการใช้เงินและเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มสูงขึ้นของประชาชนและภาคธุรกิจ
O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก	ผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มลูกค้าสำนักงานธนานุเคราะห์มีความต้องการและความคาดหวัง ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สินที่ยุติธรรม มีอัตรา

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
	ดอกเบี้ยยจำนำ ที่ต่ำกว่าตลาด มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ เป็นต้น
O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น	สภาพคล่องธนาคารพาณิชย์ที่ใช้บริการ ยังอยู่ในระดับสูง อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ช่วง 2-3 ปีหลัง มีแนวโน้มลดลง
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมาย ไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง	การจ้างงานลดลงร้อยละ 0.6 และอัตราการว่างงานอยู่ในระดับสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 ที่ร้อยละ 2.25 โดยผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และแรงงานอายุน้อยมีการว่างงานสูงสุด
T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น	มีผู้ประกอบการโรงรับจำนำเอกชน รายใหม่เพิ่มขึ้น เช่น Cash Express ซึ่งมีจำนวนสาขาครอบคลุม กทม.และปริมณฑล
T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน	พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ในปัจจุบันทำให้สำนักงานธนาการแห่งชาติไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจบางอย่างได้ เช่น ขอบเขต/บริเวณการจัดกิจกรรมจำหน่ายทรัพย์สินหลุด วงเงินสูงสุดการรับจำนำ
T4. ราคาทองคำผันผวน	ราคาทองคำมีความผันผวนสูง ทำให้กระทบต่อการตัดสินใจของประชาชน ในการนำทรัพย์สินมาจำนำ การไถ่ถอนทรัพย์สินหลุด ตลอดจนกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุด
T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น	ปัจจุบันมีบริการทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อส่วนบุคคล เช่น Line BK

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

การนำผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร พร้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร (SWOT Analysis) มากำหนดเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

3.2.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาจัดการทรัพยากรที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการใช้ประโยชน์ ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

โดยกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

SWOT	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน
S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ
S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O5 การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก	SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

3.2.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

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

SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และ การเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. ใ้รับจํานำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่
T1. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรจํานำ ทำให้ปริมาณการรับจํานำลดลง O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น	SC5 การขยายสาขาใหม่

3.3.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

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

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S6. อัตรากำไรจำหน่วยทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น S7. สห ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S7. สห ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล
O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process	CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

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

กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

สศค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสศค.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สศค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสศค.ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักรู้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2566 – 2570 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning)

ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			66	67	68	69	70
ยุทธศาสตร์ที่ 1 - พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของสศค.ประโยชน์ของผู้มี	1. มีการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	2. มีคู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC	คู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	3. มีการพัฒนาระบบ RM& IC ให้สอดคล้องกับผลการประเมิน SE-AM)	ความสำเร็จของแผนพัฒนาระบบ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			66	67	68	69	70
ส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาส ทางธุรกิจ							
ยุทธศาสตร์ 2 - พัฒนาข้อมูล สารสนเทศการ บริหารความ เสี่ยง เพื่อให้ มีข้อมูล ประกอบการ ประเมินความ เสี่ยงให้ สอดคล้องกับ เกณฑ์ของ หน่วยงานกำกับ ดูแล	1. มีการพัฒนาระบบ ฐานข้อมูล RM &IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการ จัดการ RM &IC อย่างเป็นระบบ และ สามารถนำไปใช้ในการ วิเคราะห์และรายงานได้	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน	2 ราย งาน
	2. มีการพัฒนาการวิเคราะห์ ราคาทองคำ	มีรายงานการคาดการณ์ ราคาทองคำ (รายงาน)	พัฒนา ระบบ	พัฒนา ระบบ	พัฒนา ระบบ	พัฒนา ระบบ	พัฒนา ระบบ
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของ GRC ที่ได้สูงกว่า ค่าเฉลี่ย	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 - เสริมสร้าง ความรู้แก่ ผู้เกี่ยวข้องและ สร้างความ ตระหนักรู้ การ บริหารความ เสี่ยงฯ และ ปลูกฝัง วัฒนธรรม องค์กรที่ คำนึงถึงความ เสี่ยง (Risk Culture)	1. การให้ความรู้ ความ RM & IC แก่ผู้บริหารและ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับ การอบรม/เรียนรู้	>12	>12	>12	>12	>12
	2. มีการสร้างความตระหนัก และการปลูกฝังให้เป็น วัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความ ตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	75%	80%	85%	90%	95%
	3 สนับสนุนการดำเนินงาน ของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของ แผนRM&IC	100%	100%	100%	100%	100%

3. แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 7 แผนงาน/โครงการ ตามตาราง ดังนี้

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			– ธ.ค.	– มี.ค.	– มิ.ย.	– ก.ย.			
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 65	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						กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ จำนำ

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			– ธ.ค.	– มี.ค.	– มิ.ย.	– ก.ย.			
5. สร้างความรู้ ความรู้ RM	เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหนัก การทำ RM	จำนวนชั่วโมงอบรม RM พนักงานที่ เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า 12 ชั่วโมง						กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD
6. การปลูกฝัง ความ ตระหนัก RM & IC ให้เป็น วัฒนธรรม องค์กร	เพื่อเพิ่มระดับ ความตระหนัก และมีส่วนร่วมใน การสร้าง บรรยากาศบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	คะแนนผลการสำรวจ การสร้าง ความ 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.การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop) ปีงบประมาณ 2566

เป็นช่วงที่สำนักงานธรรมาภิบาลสามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมือง

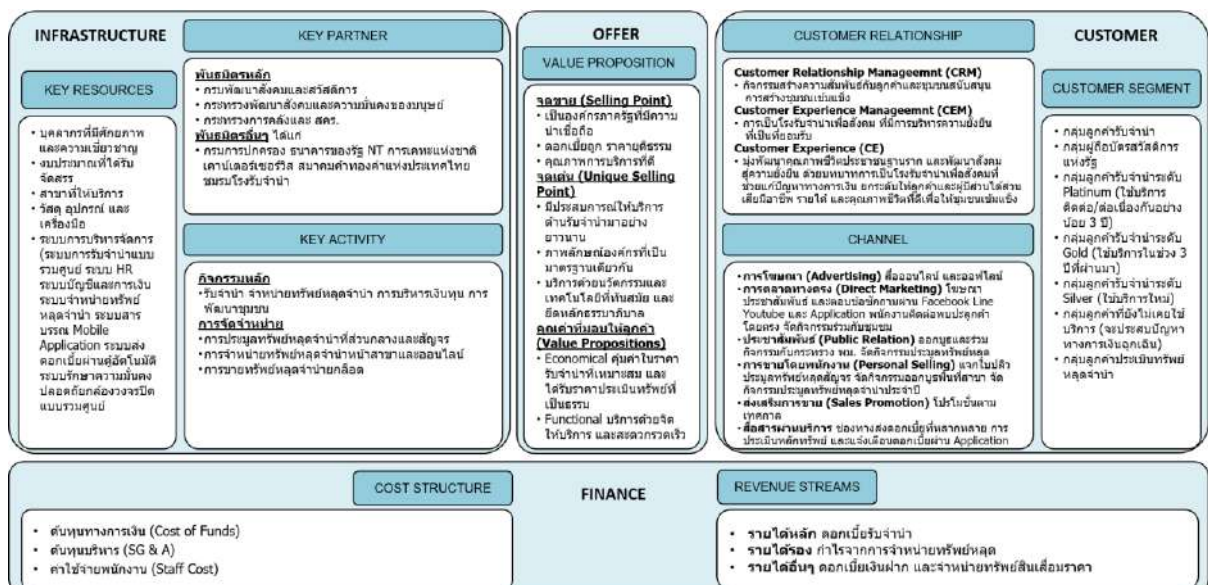
ระหว่างประเทศ” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมีโอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลือและยังมียังมีโอกาสทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าเพื่อ ขยายขอบเขตและพื้นที่ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

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

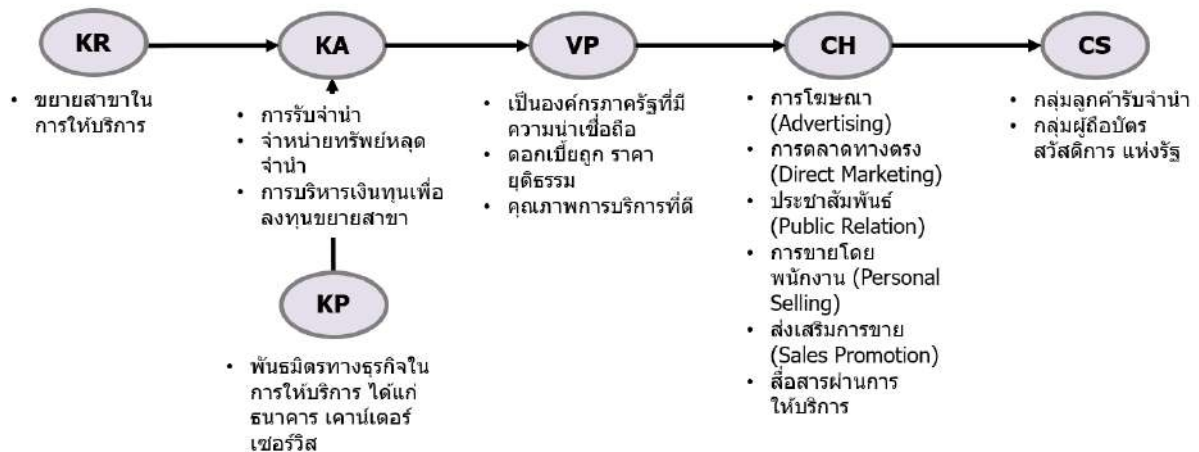
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน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

รูปที่ 1 : Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2566



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะสั้นนี้ ยังเน้นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการเพื่อสร้างการเติบโตของรายได้ (REVENUE STREAMS: RS) เป็นหลัก สามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้ ดังนี้

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการ



ระยะกลาง: ยุทธศาสตร์การให้บริการ (Innovation Organization) ปีงบประมาณ 2567 – 2568

เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior Changes) ไปใช้บริการผ่านระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าดังกล่าว โดยการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

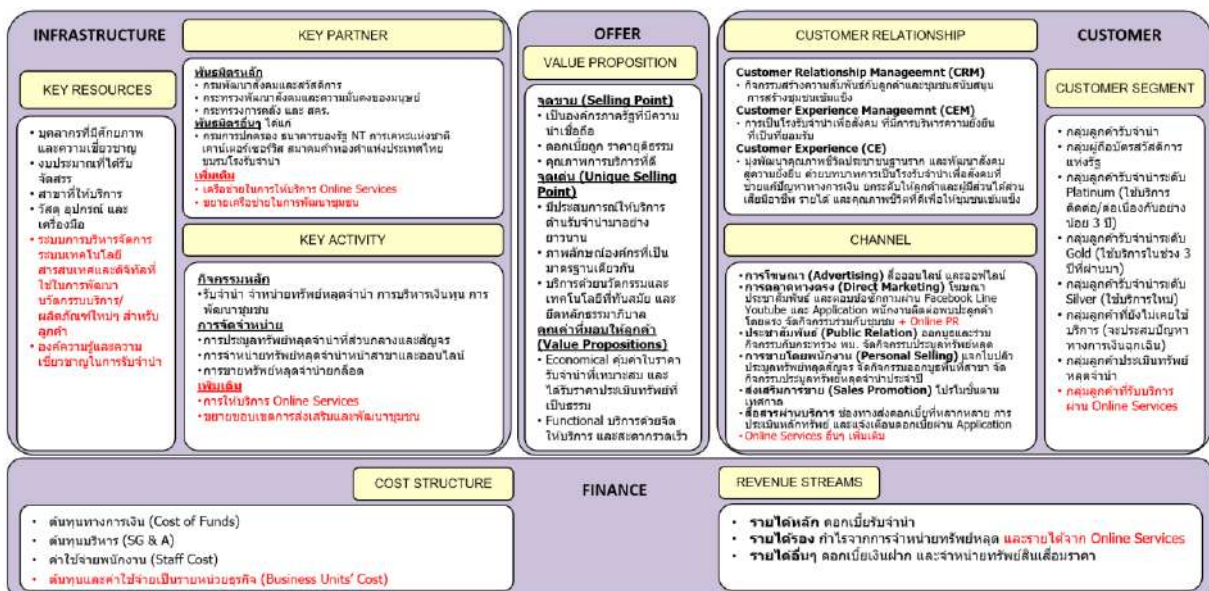
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Service and Product Innovation) เพื่อขยายขอบเขต พื้นที่ และช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) พร้อมไปกับการขยายพื้นที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็น การดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนทั้งเพื่อการลงทุนในการขยายสาขา การลงทุนเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมี

ประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับ ความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

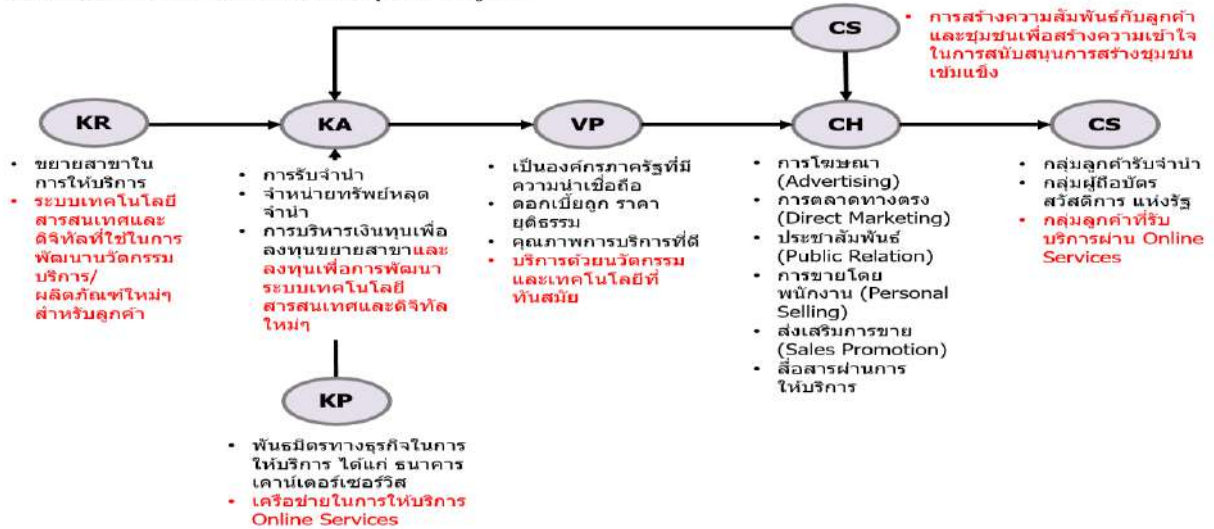
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยยังคง ดำเนินการต่อเนื่องในการจัดการพัฒนาความสามารถและสัมพันธภาพเชิงพาณิชย์ของทรัพยากรบุคคลาร เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการให้บริการ และการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการรับจํานา

รูปที่ 2 : Business Model ระยะเวลา ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2567 – 2568



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะกลาง จะเป็นการผสมผสานการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า เพื่อการเติบโต ร่วมไปกับความเข้มแข็งของชุมชน รองรับการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้ ดังนี้

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา นวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า



ระยะยาว: มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ปีงบประมาณ 2569 - 2570

เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์มีความเป็นไปได้ในการต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การปรับ พรบ. รับจำนำ” ที่จะส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถประกอบธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับจำนำหรือการขายทรัพย์สินหลุดจำนำได้ โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

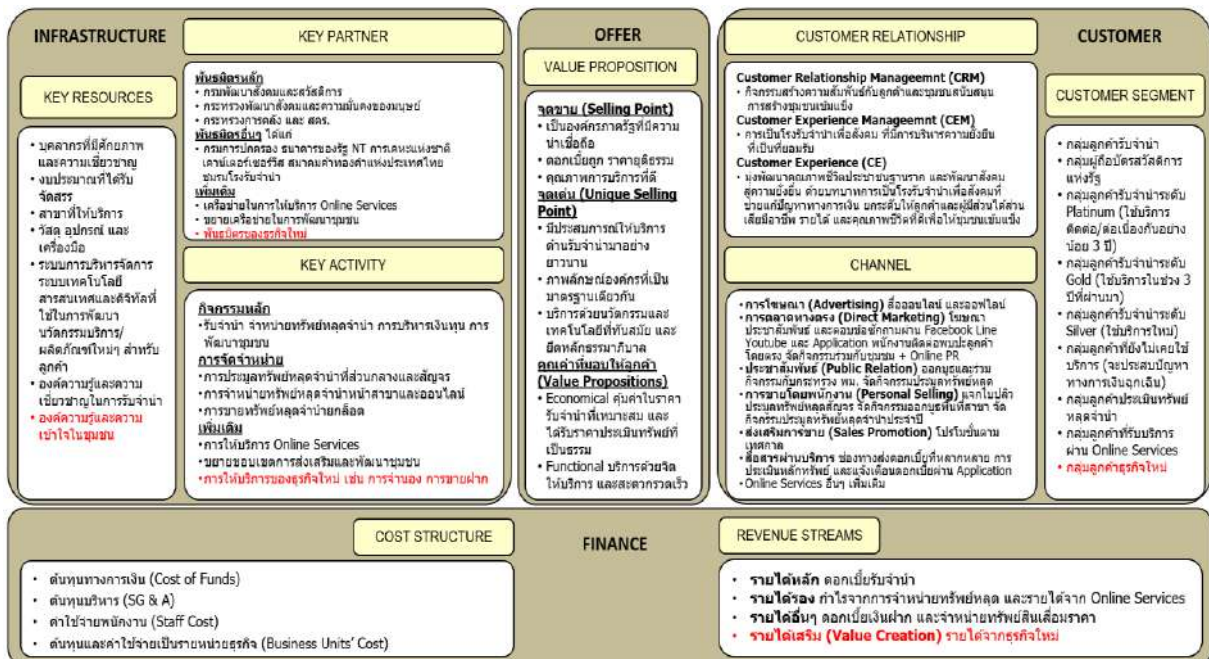
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ เช่น การขายฝาก การรับจำนอง ควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Service and Product Innovation) เพื่อขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจและช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) พร้อมไปกับการขยายการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หลักที่สำนักงานธนานุเคราะห์มีการให้บริการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็น การดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้ขององค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนทั้งเพื่อการลงทุนในการขยายสาขา การลงทุนเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า การพัฒนารูปแบบใหม่ๆ และเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ต้องขยายขอบเขตการดำเนินการเพิ่มเติมในการสื่อสารการตลาดสำหรับธุรกิจใหม่ (CHANNEL: CH)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยยังคงดำเนินการต่อเนื่องในการจัดการพัฒนาความสามารถและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคลากร เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่ง การประกอบธุรกิจใหม่ และการเติบโตขององค์กรใน

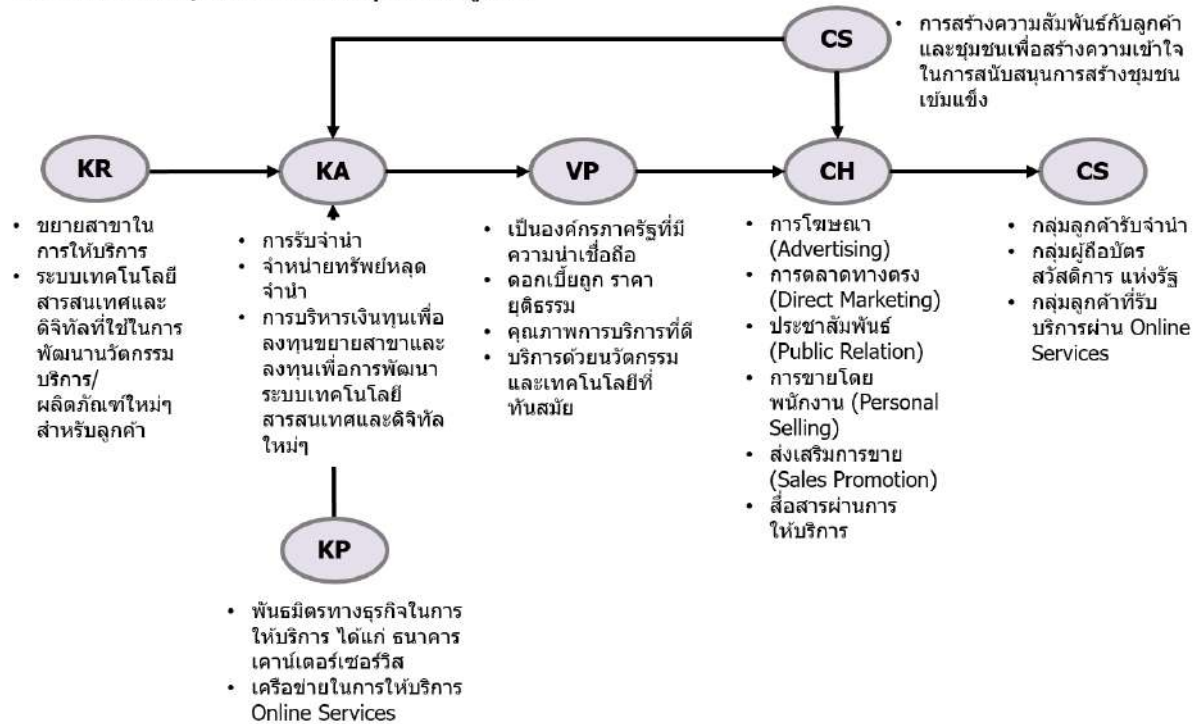
อนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งธุรกิจรับจํานําและธุรกิจใหม่ การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทุกธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 3 : Business Model ระยะเวลา ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2569 - 2570

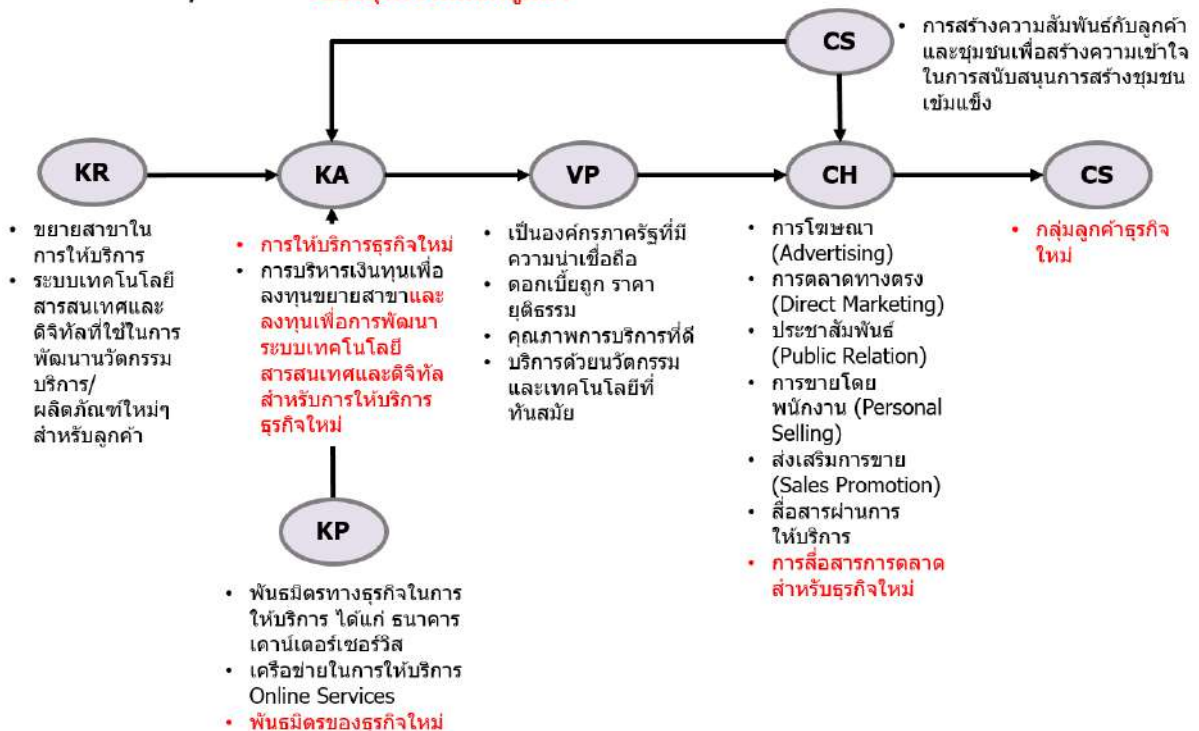


รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะยาว จะเป็นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการผสมผสานความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า เพื่อการเติบโตร่วมไปกับความเข้มแข็งของชุมชนจากทั้ง 2 ส่วน คือ ธุรกิจรับจํานําและธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าของทั้ง 2 ส่วน ได้ ดังนี้

Key Value Driver-1 : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า

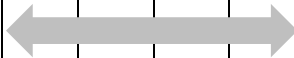
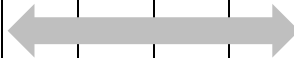


Key Value Driver-2 : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจใหม่แก่ลูกค้า



สธค. ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำโอกาสทางธุรกิจ มาจัดทำแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ที่สำคัญ จำนวน 3 แผนงาน/โครงการ ดังตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2566 ดังนี้

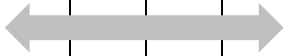
4.ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			- ธ.ค.	- มี.ค.	- มิ.ย.	- ก.ย.			
1. แผนงาน การขยาย สาขา	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (เปิดสาขาใหม่ พร้อมใช้งาน)					8.8 ลบ.	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM &IC
2 แผนบริหาร ต้นทุนเพื่อให้ มีสภาพคล่อง ต่อการ ดำเนินงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite					-	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM &IC
3 แผนงาน แผนการ บริหาร อัตรากำลัง	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูง กว่า Risk appetite (กิจกรรมสำเร็จ 100%)					200,000 บาท	เจ้าภาพ โครงการ	กลุ่มงาน RM &IC

5. ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนควบคุมภายใน จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ ตามดังนี้

ตารางแผนงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย.	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			– จ.ค.	– มี.ค.	– มิ.ย.	– ก.ย.			
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 ปฏิบัติงาน	เพื่อทบทวน กระบวนการ และคู่มือการ ปฏิบัติงานให้ เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับ บริบท	ทบทวน และ รายงานให้ความ เห็นชอบ ภายใน ระยะเวลาไม่ เกินเดือน สิงหาคม 2566						เจ้าภาพ กระบวนการ การ ควบคุม ภายใน	กลุ่มงาน RM & IC
3 การพัฒนา ระบบการ ควบคุม ภายใน ตาม GAP ปี 66	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	เพื่อเพิ่มความรู้ ความ ตระหนักรู้ด้าน การควบคุม	จำนวนชั่วโมง อบรม IC พนักงานที่ เกี่ยวข้องไม่ต่ำกว่า						กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน HRD

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			–	–	–	–			
			ธ.ค.	มี.ค.	มิ.ย.	ก.ย.			
การควบคุม ภายใน	ภายใน แก่ พนักงานที่ เกี่ยวข้อง	12 ชั่วโมง (รวมกับ การอบรม RM)							

6. การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

6.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

6.2 ด้านการควบคุมภายใน

6.2.1 การติดตาม และประเมินผล

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

1) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค. มีการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็น 2 ระดับคือ

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

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

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

6.2.2 การรายงานผล

1) ฝ่ายพัฒนาองค์กร เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปี ทุกไตรมาส ต่อฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสธค. เพื่อพิจารณาทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

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

ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

1.4.5.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ประจำปีงบประมาณ 2564 โดยภาพรวมอยู่ในระดับคะแนน “2.8802” ทั้งนี้ การพิจารณาเป็นไปตามเกณฑ์ในบันทึกข้อตกลงฯ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1.การดำเนินการตามนโยบาย (20%) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลดำเนินงานในปีบัญชี 2564 อยู่ที่ “ระดับ 2.7314”

2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (40%) ผลการดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินผลในบันทึกข้อตกลงฯ ซึ่งผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2564 อยู่ที่ระดับคะแนน “2.9657”

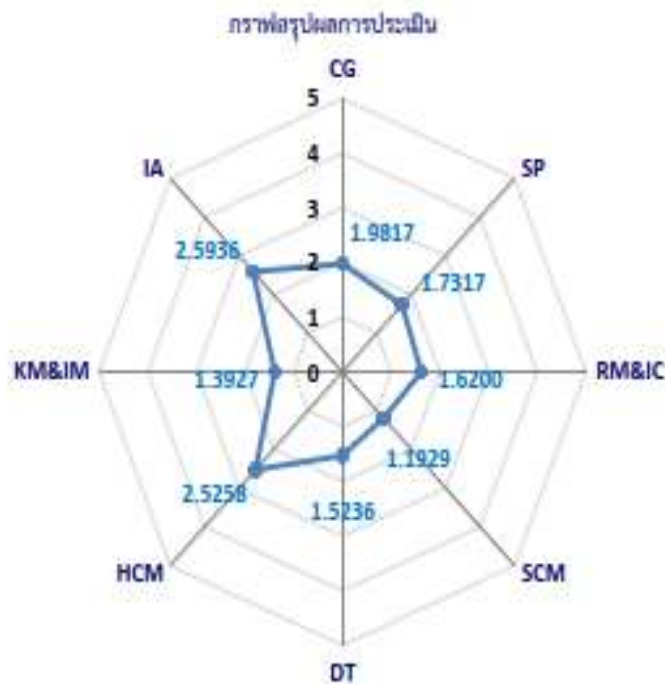
3 ผลการดำเนินงานการจัดการคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ได้คะแนน 1.8202
เมื่อรวมกับคะแนนแต้มต่อ (Handy cap) อีก 1.0600 จะได้คะแนนเท่ากับ 2.8802

Enablers	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	5	1.9817
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	5	1.7317
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	5	1.6200
3.4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	1.1929
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	5	1.5236
3.6 การบริหารทุนมนุษย์	5	2.5258
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	5	1.3927
3.8 การตรวจสอบภายใน	5	2.5936
คะแนนก่อน Handicap	40	1.8202
Handicap		1.0600
คะแนนรวม Handicap		2.8802

หากแจกแจงในหมวดคุณภาพการจัดการ พบว่าจากการประเมินรัฐวิสาหกิจจำนวน 34 แห่ง ด้วยเกณฑ์การประเมินผลใหม่ (SE-AM) พบว่า ในส่วนของสค.ได้คะแนน 1.8202 และเมื่อรวมแต้มต่อจะได้คะแนน เท่ากับ 2.8802 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาพรวม โดยแต่ละหมวด สค. ได้คะแนนตามตาราง

ตาราง แสดงผลการประเมิน Core business enabler ทั้ง 8 หมวด ในปีงบประมาณ 2564

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	1.9817
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning : SP)	1.7317
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC)	1.6200
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer : SCM)	1.1929
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology : DT)	1.5236
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)	2.5258
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM)	1.3927
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)	2.5936



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจ หมวดการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (SE-AM: RM& IC) ปีงบประมาณ 2564 พบว่า สธค.ได้คะแนน 1.6200 จากค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจที่ 1.6656 แต่สูงกว่าคะแนนที่เป็น Baseline ที่มีคะแนน 1.57 ทั้งนี้

ประเด็นที่ สธค. ดำเนินการ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Corporate Governance Risk management - Compliance (GRC)

2. การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน
3. มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรรับทราบ
4. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ
5. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยง
6. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุที่เกิดขึ้น
7. มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร
8. มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

ประเด็นที่สธศ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ได้แก่

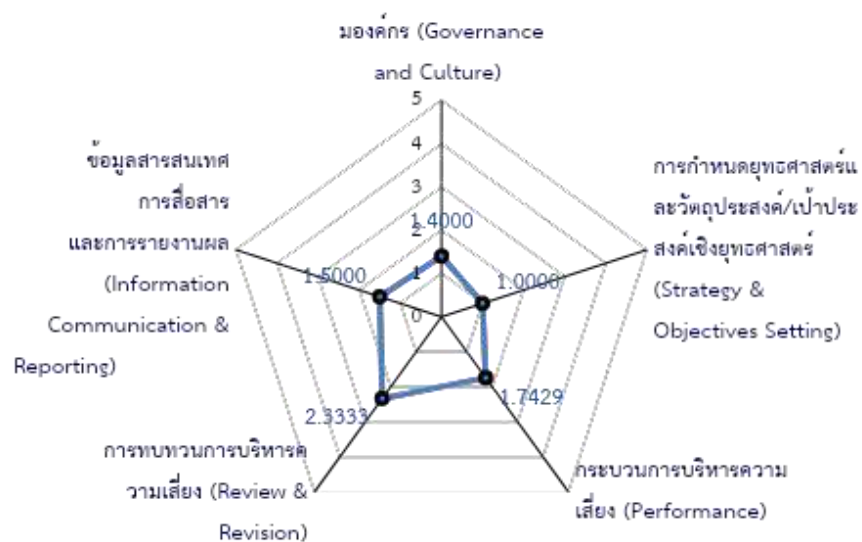
1. การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
2. การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
3. กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสจาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด
4. การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้จากทุกแนวทางที่จะเกิดความเสี่ยง และนำมาประเมินประสิทธิผลการควบคุมในทุกปัจจัยเสี่ยงที่ครบถ้วน เพื่อคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ชัดเจนทั้งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานทุกสายงาน
5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ CB ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร
6. การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

7.การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้งการทบทวนและกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมีประสิทธิภาพและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คะแนนที่ได้ 1.62 จำแนกแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ตาม แผนภาพ

แผนภาพแสดงคะแนนแต่ละองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2564



บทที่ 4

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2566

คำนิยามของความเสียง (Risk)

“ความเสียง” หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัดเป็นความเสียงเมื่อเหตุการณ์นั้นมีองค์ประกอบ ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.โอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้น (Occur Probability of Event) 2. มีผลกระทบต่อเป้าหมาย (Impact on Goal) และ 3. เป็นผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Impact) ในกรณีที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมีองค์ประกอบไม่ครบทั้ง 3 องค์ประกอบ จะไม่ถือว่าเหตุการณ์ดังกล่าว เป็นความเสียง

“ความเสียงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)” หมายถึง ความเสียงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

“ความเสียงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)” หมายถึง ความเสียงจากการขาดการกำกับดูแล กิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสียงด้านกฎหมาย เช่น ความเสียงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการ เปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสียงด้านปฏิบัติการ จะมีผลกระทบต่อความเสียงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสียงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

“ความเสียงด้านการเงิน (Financial Risk)” หมายถึง ความเสียงอันเนื่องมา คุณภาพสินทรัพย์ ลดลงจาก การเปลี่ยนแปลงของคุณภาพสินทรัพย์และหนี้สิน ได้แก่ลูกหนี้เงินกู้ ทรัพย์สินที่รับจำนำ ทรัพย์สินที่รอ การขายทอดตลาด สินทรัพย์สภาพคล่อง และเจ้าหนี้เงินกู้ อันเป็นผลจากการเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย ราคาหลักทรัพย์ รวมถึงอัตราแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดความเสียหายต่อรายได้ ค่าจ่าย กำไร และเงินกองทุนของสศค.

“ความเสียงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)” หมายถึง ความเสียงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของ สถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบัน การเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง

กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากการบูรณาการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สศค.เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถ่ายทอดแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร ไปสู่การ ระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้นำเกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และ หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงของสธค. จะดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ สธค.ได้มีกรอบ กำหนดในภาพรวมสำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2566 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของสธค. ได้ผ่านกรอบการวิเคราะห์ตามแผน ยุทธศาสตร์ของ สธค. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงสธค. นโยบายกระทรวงการพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์ ความเห็นกลุ่มตรวจสอบภายใน ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแผน วิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสธค. ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการสธค. ผลคะแนนบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (สคร.)

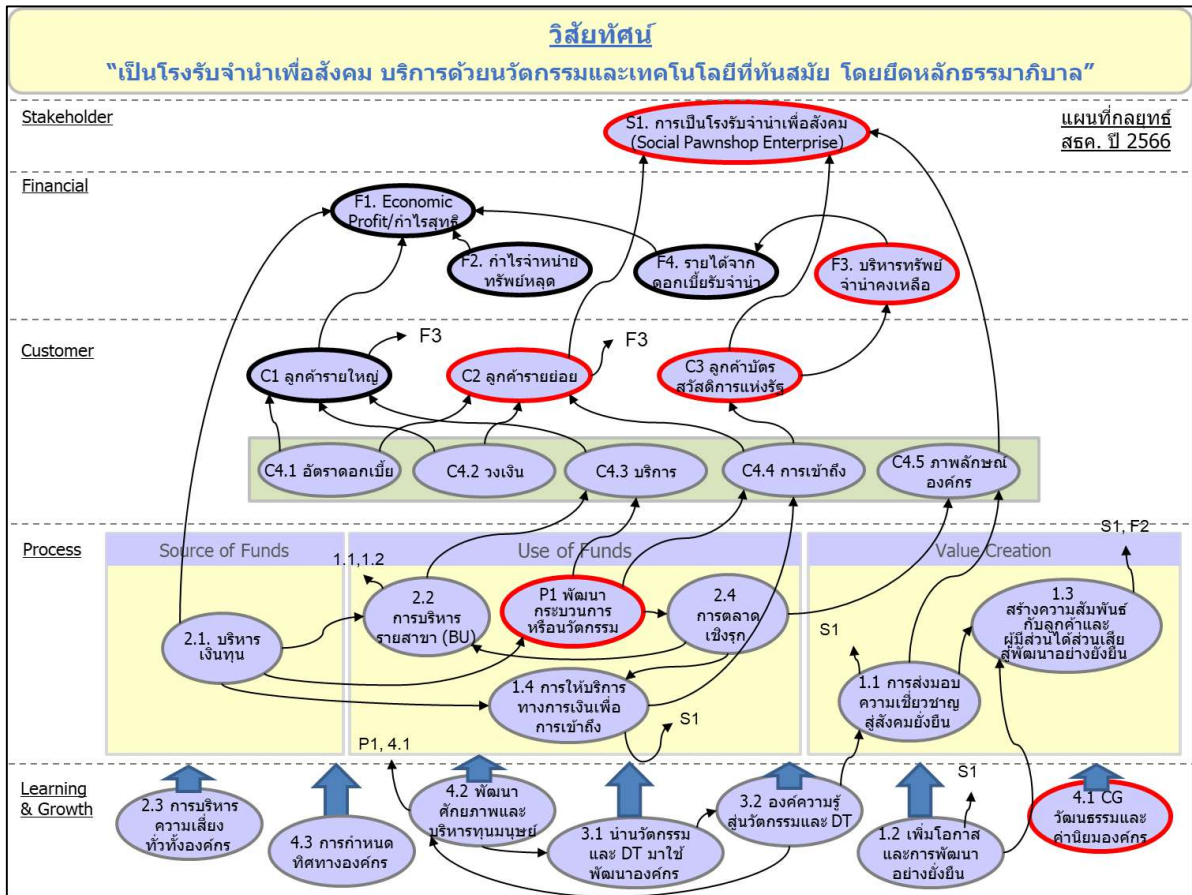
การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.

การแสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค. กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แยกหลักการองค์ประกอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2566

1.แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร กับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทั่ว ทั้งองค์กรของสธค.นั้น ได้นำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่าง ยุทธศาสตร์พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัด (Lagging Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์สนับสนุนที่แสดงถึงความ สอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดย สำนักงานธนานุเคราะห์ได้แบ่งกลุ่มของยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ขององค์กร (Key Stakeholder Perspective) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอด แผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับรายละเอียดได้อธิบายไว้ในบทก่อนหน้านี้ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของ สำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปี 2566 สามารถแสดงรายละเอียดได้ ดังนี้



2.ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2566

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
S1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโรงรับจำนำเพื่อสังคม	ร้อยละ	100
F1. Economic Profit/กำไรสุทธิ	ค่า EP/กำไรสุทธิ	ล้านบาท	318.84
F2. กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุด	กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุด	ล้านบาท	130
F3. บริหารทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	ล้านบาท	5,369
F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	645

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
C1 ลูกค้ายรายใหญ่	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจํานําของลูกค้ายรายใหญ่ (วงเงินมากกว่า 10,000 บาท)	ร้อยละ	3
C2 ลูกค้ายรายย่อย	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจํานําของลูกค้ายรายย่อย	ร้อยละ	3
C3 ลูกค้ายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	สัดส่วนจํานวนรายการที่รับจํานําท่ํอครั้งไม่เกิํน 10,000 บาท ของผู้ใ้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	ร้อยละ	9.72
	สัดส่วนผู้ใ้บริการรับจํานําท่ํอบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่ํอจํานวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามพื้นที่ตั้งสาขา	ร้อยละ	3.18
1.1 การส่งมอบความเชื่อวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	สร้างหลัํกสูตรเฉพาะความเชื่อวชาญ สรค. ไร่รับจํานําท่ํอสังคม	หลัํกสูตร	2
1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)	จํานวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ	ชุมชน	1
	จํานวนคลินิก สรค.	คลินิก	1
1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)	จํานวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืนต่อชุมชน	กิจกรรมต่อชุมชนต่อสาขา	1
1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจํางออกแบบ/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	ร้อยละ	100
P1 พัฒนาระบบการหรือนวัตกรรม	จํานวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการ	ระบบ/นวัตกรรม	2

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน	DSCR เป็นไปตามเป้าหมาย	เท่า	1.35
2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย	ร้อยละ	80
2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100
2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	3
3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนระบบ/นวัตกรรม	ระบบ	2
3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้	เรื่อง	3
4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม	ผลการประเมินITA	คะแนน	95
4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผน	ร้อยละ	100
	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	คะแนน	0.3534

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	นำส่งยุทธศาสตร์ตามกำหนด	ก.ค. 66

ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1. เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง

ความสำคัญของวัตถุประสงค์

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

ความพร้อมในการดำเนินการ

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

2. หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

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

การบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)

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

กลยุทธ์	Corporate KPI	หน่วย	เป้าหมาย	ความสำคัญของวัตถุประสงค์	ความพร้อมในการดำเนินการ	Scoring
S1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนโรงรับจำนำเพื่อสังคม	ร้อยละ	100	3	1	3
F1. Economic Profit/กำไรสุทธิ	ค่า EP/กำไรสุทธิ	ล้านบาท	318.84	2	3	6
F2. กำไรจ่านายหน้าทรัพย์สิน	กำไรจ่านายหน้าทรัพย์สิน	ล้านบาท	130	2	3	6
F3. บริหารทรัพย์สินจำนองเหลือ	มูลค่าทรัพย์สินจำนองเหลือ	ล้านบาท	5,369	3	3	9
F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	645	2	3	6
C1 ลูกค้ารายใหญ่	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจำนำของลูกค้ารายใหญ่ (วงเงินมากกว่า 10,000 บาท)	ร้อยละ	3	2	3	6
C2 ลูกค้ารายย่อย	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจำนำของลูกค้ารายย่อย	ร้อยละ	3	2	3	6
C3 ลูกค้าบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 10,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	ร้อยละ	9.72	3	2	6
	สัดส่วนผู้ใช้บริการรับจำนำถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่อจำนวนผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามพื้นที่ตั้งสาขา	ร้อยละ	3.18	2	2	4
1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) (4.SCM และ 7.KM)	สร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญ สหค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม	หลักสูตร	2	2	1	2
1.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development) (4.SCM)	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ	ชุมชน	1	3	1	3
	จำนวนคลินิก สหค.	คลินิก	1	3	1	3
1.3 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) (1. CG&CSR)	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืนต่อชุมชน	กิจกรรมต่อชุมชน	1	2	1	2
1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสมปัญหาการเงิน	ร้อยละการเบิกจ่าย การจ้างออกแบบ การปรับปรุง การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100	3	3	9
P1 พัฒนาระบบการหรือวินัยการให้บริการ	จำนวนกระบวนการหรือวินัยการให้บริการ	ระบบ/วินัยการ	2	3	1	3
2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน	DSCR เป็นไปตามเป้าหมาย	เท่า	1.35	2	2	4
2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) (4.SCM)	จำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย	ร้อยละ	70	2	2	4
2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้ (3.RM&IC)	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100	2	2	4
2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก (4.SCM)	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	3	2	3	6
3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (5.DT และ 7.IM)	จำนวนระบบ/นวัตกรรม	ระบบ	2	2	1	2
3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้	เรื่อง	3	2	1	2
4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม (1.CG)	ผลการประเมินITA	คะแนน	95	3	1	3
4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สหค. และการบริหารทุนมนุษย์ (6.HCM)	ร้อยละความสำเร็จของแผน	ร้อยละ	100	1	1	1
	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	คะแนน	0.3534	2	3	6
4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำเสนอยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100	1	1	1

ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตรการ
F2. กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุด	F2.1	ไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุด	Strategic Risk	ส่วนบริการจําหน่ายทรัพย์สินหลุด	ความสำเร็จในการจัดประมูลทรัพย์สินหลุดเทียบกับเป้าหมาย	เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ	100	1. เพิ่มช่องทางการจําหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินจําหน่าย (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย	ส่วนบริการจําหน่ายทรัพย์สินหลุด
F3. บริหารทรัพย์สินจําหน่ายคงเหลือ	F3.1	ภาวะการถดถอยการแข่งขัน	Strategic Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจําหน่ายเพิ่มขึ้น (รับจําหน่ายและส่งออก) เทียบกับประมาณการรายเดือน	1. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	30	1. การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
						2. ธุรกิจอื่น ๆ มีมากขึ้น	10		
						3. การขยายตัวของโรงรับจําหน่ายเพิ่มมากขึ้น	30	การขยายสาขา	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่
						4. พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง	20	อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจําหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
						5. ภาพลักษณ์การให้บริการ	10	จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของ สร. ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	F3.2	การสร้างมูลค่ารับจําหน่ายของ สร. ใหม่	Operation Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจําหน่ายเพิ่มขึ้นของสร. ใหม่ เทียบกับประมาณการ	1. การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่	30	1. การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
						2. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	20		
	F3.3	ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์	ราคารับจําหน่ายเทียบกับราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำทองคำรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท)	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก	60	1. ทบทวนและปรับราคารับจําหน่ายให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์
						2. ค่าเงินบาท	40		
F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจําหน่าย	F4.1	การเติบโตมูลค่ารับจําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป	Financial Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจําหน่ายส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้าตัวรับจําหน่ายมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจําหน่ายคงเหลือปี 64	1. ข้อจำกัดของ พรบ. 2505 ในการรับจําหน่ายไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว	50	จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
						2. ภาวะการแข่งขัน	50		
	F4.2	การเติบโตมูลค่ารับจําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท	Financial Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจําหน่ายส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้ารายย่อย เทียบกับมูลค่ารับจําหน่ายคงเหลือปี 64	3. ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจําหน่ายที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	100	อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจําหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/ Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับ ความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ
P1.4 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย	P1.4	ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)	Operation Risk	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45) รายเดือน (RA = 100% , RT = 95%)	1. ผู้ประกอบการอื่น ขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอย้ายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ 2. ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ 3. มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว 4. ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง 5. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน	20 20 20 20 20	เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการขอย้ายใบอนุญาตเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต) เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่
P4.2 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	P4.2.1	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	Compliance Risk	ส่วนยุทธศาสตร์และประเมินผล	คะแนน Self Assessment SE-AM เป็นไปตามเป้าหมาย (RA = 0.5, RT=0.35)	1. การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน 2. บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน	25 75	จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน	ส่วนยุทธศาสตร์และประเมินผล
RR1 การไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA)	RR1.1	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ	Compliance Risk	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (RA: 0, RT:0)	การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน	100	การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
F2 กำไรจำหน่าย ทรัพย์สินหลุด	F2.1 การไม่สามารถจัดการ ประมูลทรัพย์สินหลุด	ความสำเร็จในการจัดประมูลทรัพย์สิน หลุดเทียบกับเป้าหมาย	ส่วนบริการ จำหน่ายทรัพย์สิน หลุด
F3 บริหารทรัพย์สิน จำหน่ายคงเหลือ	F3.1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	มูลค่ารับจําหน่ายเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจําหน่ายและส่งดอก) เทียบกับ ประมาณการรายเดือน	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม
	F3.2 การสร้างมูลค่ารับ จําหน่ายของ สธ. ใหม่	มูลค่ารับจําหน่ายเพิ่มขึ้นสุทธิของ สธ. ใหม่ เทียบกับประมาณการ	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม
	F3.3 ความผันผวนราคา ทองคำ	ราคารับจําหน่ายเทียบกับราคาทองคำ รูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคา ทองคำทองรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท)	คณะทำงาน ออกแบบ ผลิตภัณฑ์และ ประเมินความผัน ผวนราคาทองคำ
F4 รายได้จาก ดอกเบี้ยรับจําหน่าย	F4.1 การเติบโตมูลค่ารับ จําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป	มูลค่ารับจําหน่ายส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้า ตัวรับจําหน่ายมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจําหน่ายคงเหลือปี 64	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม
	F4.2 การเติบโตมูลค่ารับ จําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่า น้อยกว่า 10,000 บาท	มูลค่ารับจําหน่ายส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้า รายย่อย เทียบกับมูลค่ารับจําหน่าย คงเหลือปี 64	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม
P1.4 ร้อยละการ เบิกจ่ายงบลงทุน	P1.4.1 ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการ	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ ตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46)	ส่วนโยธาอาคาร และสถานที่

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
การจ้างออกแบบ การปรับปรุงการ ก่อสร้างเป็นไป ตามเป้าหมาย	ออกแบบ (สธ.46) และการ ปรับปรุงอาคาร (สธ.45)	และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45) ราย เดือน	
P4.2 ระดับ คะแนนการ ประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้น จากปี 2565	P4.2.4 การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเกณฑ์การ ประเมินผล SE-AM	คะแนน Self-Assessment SE-AM ที่ เพิ่มขึ้นจากปี 64 เป็นไปตามเป้าหมาย (RA = 0.3534, RT=0.2447)	ส่วนยุทธศาสตร์ และ ตี ต อ ม ประเมินผล
RR1 การไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ทางราชการ (รวม PDPA)	RR1.1 การไม่ปฏิบัติตาม กฎหมายทางราชการ (รวม PDPA)	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ (รวม PDPA) (RA: 0, RT:0)	ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่วน พัสดุฯ และบริหาร ความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน

บทที่ 5

การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

หลักการ

คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สธค.
2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
3. สธค.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)
4. สธค. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ที่ระดับค่อนข้างต่ำ (Nearly Low) (ไม่เกิน Likelihood 4* Impact 2)
5. สธค.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 จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันทีทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของสธค.อยู่ที่ต่ำกว่าระดับปานกลาง (ระดับ 3) และระดับความทนทานสูงสุด จะอยู่เกินจากระดับค่อนข้างสูง (ระดับ 4)

สมมติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566 ของสำนักงานธรรมาภิบาล

ได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ อาทิ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในนโยบายของภาครัฐการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์การประเมินของกระทรวงการคลัง และเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

Risk Appetite / Risk Tolerance 2566

(1) กำไรสุทธิขั้นต่ำ ปี 2566	219.28
(1.1) เงินนำส่งรัฐ*	179.52
(1.2) ขำระดอกเบีย*	19.83
(1.3) เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร*	19.93
(2) ประมาณการกำไรสุทธิ ปี 2566	318.84
ส่วนเบี่ยงเบนกำไรสุทธิที่ยอมรับได้ ปี 2566 (2) – (1)	99.56
ส่วนเบี่ยงเบน Stock ที่ยอมรับได้**	995.60

*อ้างอิงประมาณการงบกระแสเงินสดองค์กร ปี 2566

**สมมติฐาน Stock 100 บาท สามารถสร้างกำไรสุทธิ 12% (โดยคำนวณจากรายได้ดอกเบี้ยรับจํานา หักค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร หาดด้วย ทรัพย์สินจํานาคงเหลือปี 66) และ stock มีต้นทุนเงินทุน 2% คิดเป็นผลตอบแทนสุทธิ 10%

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : กำไรสุทธิ / Stock

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อ Stock	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อ กำไรสุทธิ
ต่ำ	มีผลกระทบต่อ stock ไม่เกิน 249 ล้านบาท	1	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิไม่เกิน 25 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มีผลกระทบต่อ stock ตั้งแต่ 249 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 498 ล้านบาท	2	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 25 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อ stock ตั้งแต่ 498 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 747 ล้านบาท	3	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 50 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 75 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มีผลกระทบต่อ stock ตั้งแต่ 747 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 996 ล้านบาท	4	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตั้งแต่ 75 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 100 ล้านบาท
สูง	มีผลกระทบต่อ stock มากกว่า 996 ล้านบาท	5	มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิมากกว่า 100 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	4
สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้น	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	สามารถดำเนินการตามแผนได้	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวที่เป็นอันตราย	1
ค่อนข้างต่ำ	ปรับกิจกรรมเล็กน้อย (20%)	- ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ซึ่งไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์เป็นเว็บไซต์ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือเพจ กอ ชั่ว หรือช่องทางบนระบบอินเทอร์เน็ตอื่นๆ ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือตามหนังสือพิมพ์ที่ไม่ใช่ข่าวหน้าหนึ่ง - ลูกค้ายางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สดค. ไม่สามารถจัดการเหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 วัน	2
ปานกลาง	ปรับกิจกรรมบางส่วน (50%)	เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อทางระบบอินเทอร์เน็ตต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก หรือสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นนำ ในช่วงระยะเวลา 2-3 วัน	3
ค่อนข้างสูง	ปรับกิจกรรมเป็นส่วนใหญ่ (80%)	เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตทุกวัน หรือสื่อสิ่งพิมพ์ เป็นเวลาตั้งแต่ 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน	4
สูง	ต้องปรับแผนทันที	เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากสื่อโทรทัศน์ หรือจากสื่ออินเทอร์เน็ตหรือสื่อสิ่งพิมพ์ ทุกวัน เป็นเวลาติดต่อกันเกิน 3 วัน และมีแนวโน้มขยายเป็นวงกว้าง	5

เกณฑ์ประเมินค่า $I \times L$: งบลงทุน

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

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

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : SEAM และอื่นๆ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีฉุกเฉิน	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดังกล่าวในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสดังกล่าวในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	เข้าเบี่ยงเบน < 5%	1
ค่อนข้างต่ำ	เข้าเบี่ยงเบน 5 - <10%	2
ปานกลาง	เข้าเบี่ยงเบน 10 - <15%	3
ค่อนข้างสูง	เข้าเบี่ยงเบน 15 - <20 %	4
สูง	เข้าเบี่ยงเบนตั้งแต่ 20 %	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎระเบียบ

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	มูลค่าความเสียหาย $\leq$ 10,000 บาท	1
ค่อนข้างต่ำ	มูลค่าความเสียหาย > 10,000 บาท – 50,000 บาท	2
ปานกลาง	มูลค่าความเสียหาย > 50,000 บาท – 250,000 บาท	3
ค่อนข้างสูง	มูลค่าความเสียหาย > 250,000 บาท – 10,000,000 บาท	4
สูง	มูลค่าความเสียหาย > 10,000,000 บาท	5

การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

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

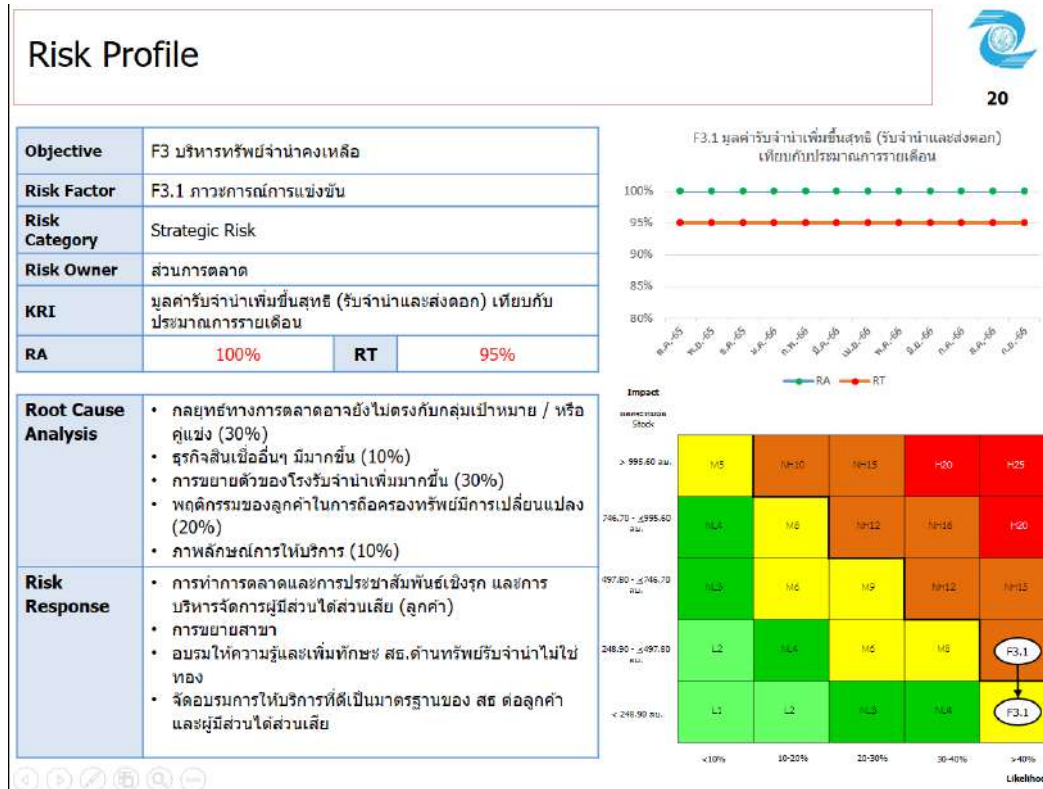
ทั้งนี้ สหค.ได้มีการตั้งสมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566 ของสำนักงาน ธนาคารพาณิชย์ โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สหค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับที่ สหค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบกับเกณฑ์การประเมินค่าโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งได้กล่าวไปแล้วข้างต้น โดยมีรายละเอียดการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) ดังนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย			NOTE
								Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	
F2. กำไรจ่านานทรัพย์หมด	F2.1	ไม่สามารถจัดการประมูล ทรัพย์สินหมด	Strategic Risk	ส่วนบริหารจำนำ ทรัพย์สินหมด	ความสำเร็จในการจัดประมูล ทรัพย์สินหมดเทียบกับเป้าหมาย	Treat	ดำเนินการได้เลย	3	1	3	1	1	1	
F3. บริหารหนี้จำนำ คงเหลือ	F3.1	ภาวะการถ่วงหนี้	Strategic Risk	ส่วนการตลาดและ นิติกรรม	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้น (รับจำนำ และส่งออก) เทียบกับประมาณ การรายเดือน	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5	
						Treat	ดำเนินการได้เลย							
						Treat	ดำเนินการได้เลย							
						Treat	ดำเนินการได้เลย							
	F3.2	การสร้างมูลค่ารับจำนำ ของ สธ ใหม่	Operation Risk	ส่วนการตลาดและ นิติกรรม	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้นของ สธ. ใหม่ เทียบกับประมาณการ	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4	
						Treat	ดำเนินการได้เลย							
	F3.3	ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	ราคารับจำนำเทียบกับราคา ทองคำปรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำของรูปพรรณ รับซื้อเฉลี่ยใน 26,000 บาท)	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิด ความเสี่ยง	5	2	10	5	1	5	
F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	F4.1	การเติบโตมูลค่ารับจำนำ ของจำนำมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป	Financial Risk	ส่วนการตลาดและ นิติกรรม	มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของ ลูกค้ารับจำนำมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับ จำนำคงเหลือปี 64	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5	
	F4.2	การเติบโตมูลค่ารับจำนำ ของจำนำมูลค่าน้อย กว่า 10,000 บาท	Financial Risk	ส่วนการตลาดและ นิติกรรม	มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของ ลูกค้ารายย่อย เทียบกับมูลค่า รับจำนำคงเหลือปี 64	Treat & Transfer	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4	
P1.4 ร้อยละการเบิกจ่ายงบ ลงทุนการจ้างออกแบบการ ปรับปรุงสภาพก่อสร้างเป็นไปตาม เป้าหมาย	P1.4	ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการ ออกแบบ (สธ.46) และ การปรับปรุงอาคาร (สธ. 45)	Operation Risk	ส่วนโยธาและอาคาร สถานที่	ร้อยละความสำเร็จการ ดำเนินการตามแผนการจ้าง ออกแบบ (สธ.46) และการ ปรับปรุงอาคาร (สธ.45) ราย เดือน (RA = 100%, RT = 95%)	Treat	ดำเนินการทำแผนได้ เลย	4	5	20	3	3	9	หมายเหตุ โอกาส เป็น ร้อยละ ความสำเร็จ ของแผนการ ดำเนินงาน ผลกระทบ ร้อยละการ เบิกจ่ายงบ ลงทุนตาม แผนการ ขยายสาขา (ตามบันทึก ข้อตกลง สธค.)ความ เสี่ยงด้าน ปฏิบัติการ
						Treat	ดำเนินการเมื่อเกิด ความเสี่ยง							
						Treat	รอกระบวนการพัสดุ แล้วเสร็จก่อนจึง ดำเนินการได้							
						Treat	ดำเนินการได้เลย							
P4.2 ระดับคะแนนการ ประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่ เพิ่มขึ้นจากปี 2565	P4.2.1	การดำเนินงานไม่เป็นไป ตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	Compliance Risk	ส่วนยุทธศาสตร์และ ประเมินผล	คะแนน Self Assessment SE-AM เป็นไปตามเป้าหมาย (RA = 0.5, RT=0.35)	Treat	ดำเนินการทำแผนได้ เลย	5	2	10	5	1	5	
RR1 การไม่ปฏิบัติตาม มติตามระเบียบทางราชการ (รวม PDPA)	RR1.1	การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบทางราชการ	Compliance Risk	ส่วนธรรมาภิบาลฯ วน เทศในโอเอสเอสพื้นที่ ส่วนพัสดุฯ และส่วน บริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน	จำนวนเหตุการณ์ไม่พึง ประสงค์ร้ายการ (RA: 0, RT:0)	Treat	ดำเนินการทำแผนได้ เลย	3	4	12	1	1	1	

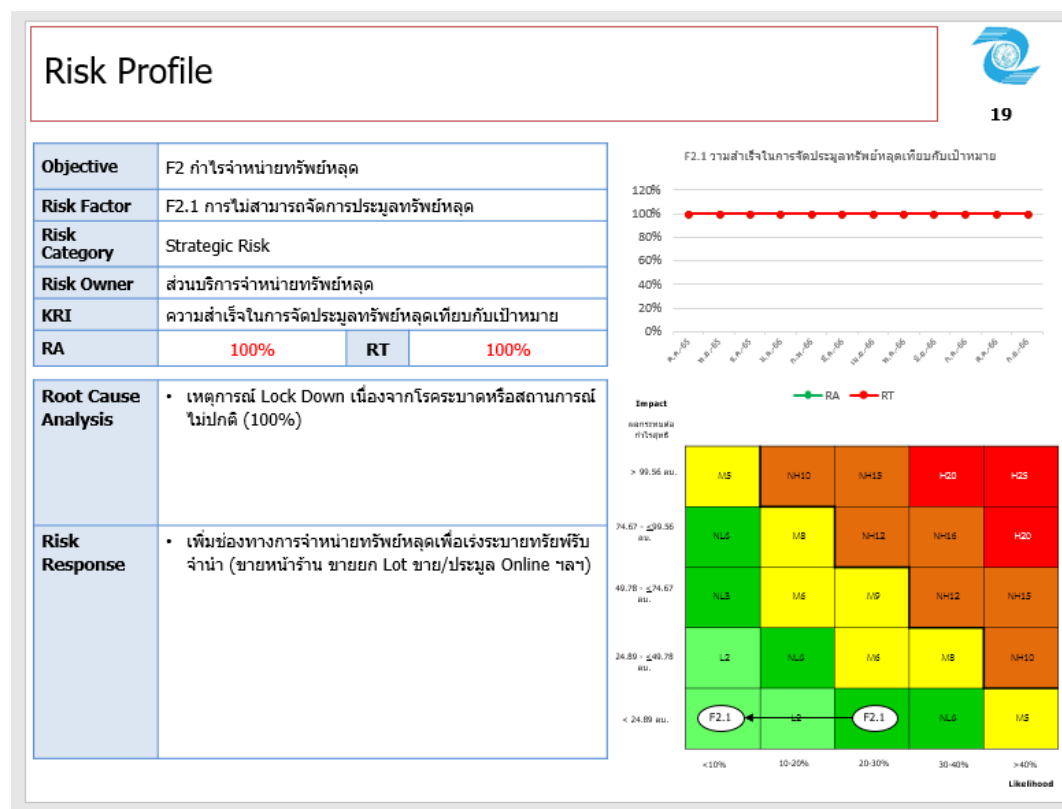
จากตารางการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) นำมาแสดงให้เห็นรายละเอียดได้ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RF1 (F3.1) ภาพการณ์การแข่งขัน

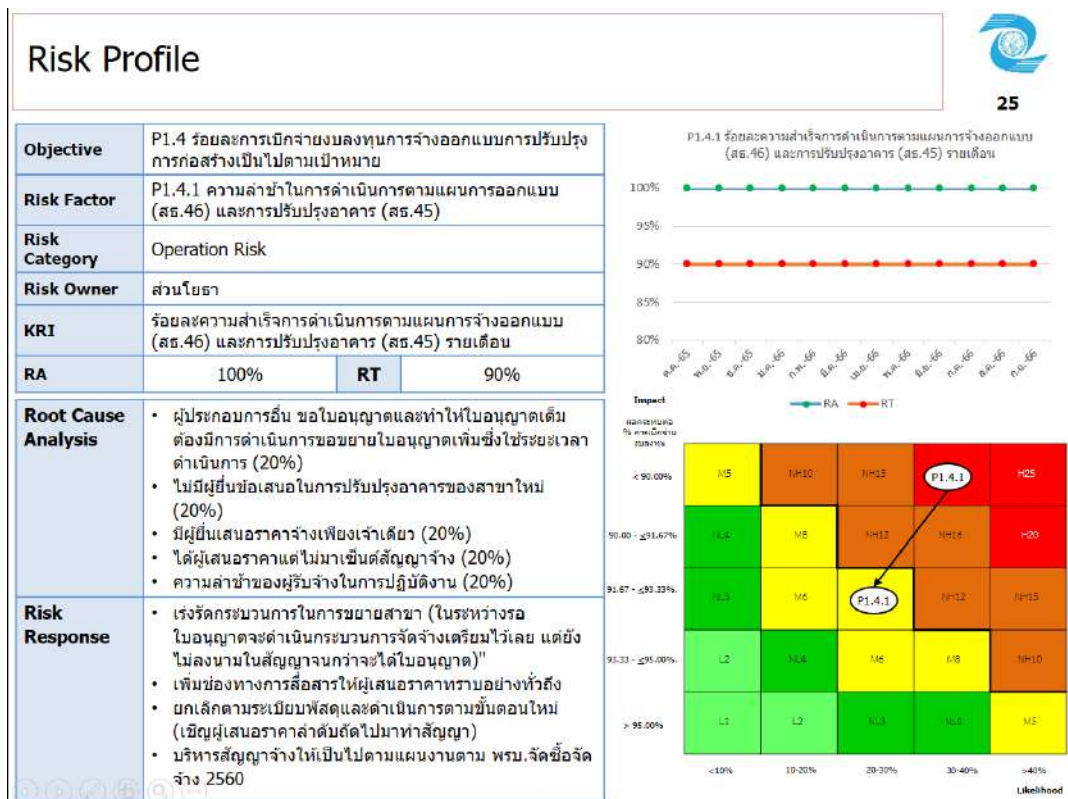


RF2 (F2.1) การไม่สามารถจัดการประมุลทรัพย์สินหลุด



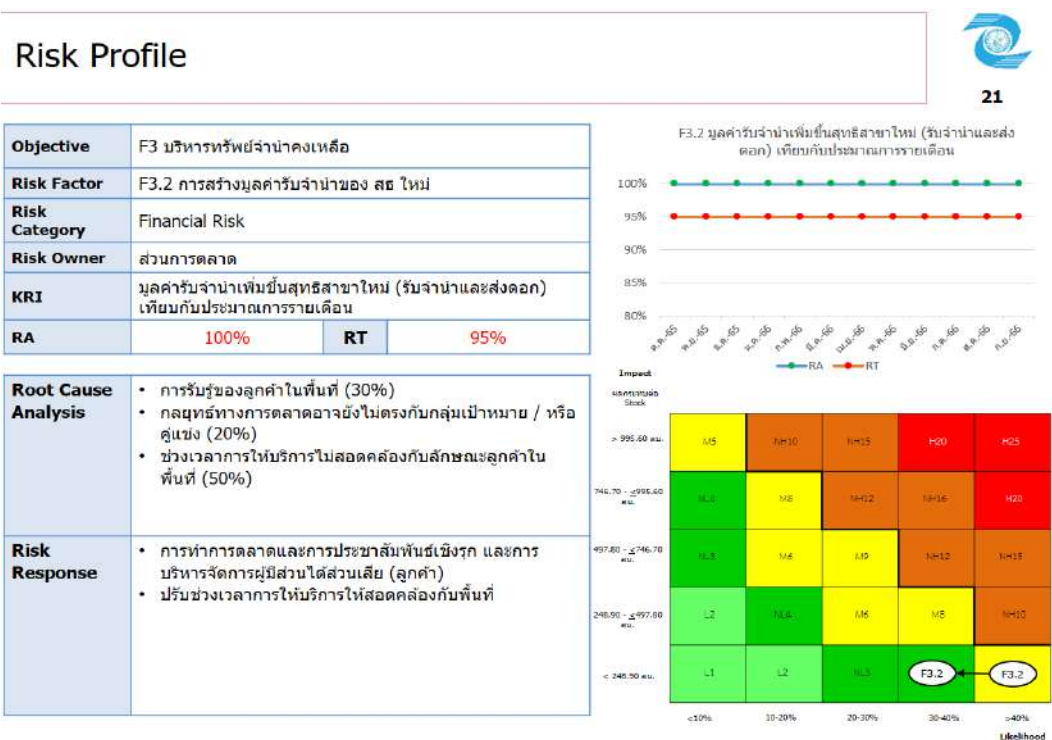
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RF3 (P1.4.1) ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สร.46) และการปรับปรุงอาคาร (สร.45)



ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF4 (F3.2) การสร้างมูลค่ารับจำนำของ สร.ใหม่



RF5 (F3.3) ความผันผวนราคาทองคำ

Risk Profile



22

Objective	F3 บริหารทรัพย์สินอย่างคงเหลือ
Risk Factor	F3.3 ความผันผวนราคาทองคำ
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
KRI	ราคารับจํานาเทียบกับราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำทองรูปพรรณรับซื้อไม่เกิน 26,000 บาท)
RA	87.5% RT 87.5%

Root Cause Analysis	- ปัจจัยทางด้านการเศรษฐกิจโลก (50%) - ค่าเงินบาท (50%)
Risk Response	ทบทวนและปรับราคารับจํานาให้สอดคล้องกับราคาทองคำ



RF6 (F4.1) การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาท ขึ้นไป

Risk Profile



23

Objective	F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานา
Risk Factor	F4.1 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	ส่วนการตลาด
KRI	มูลค่ารับจํานาส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้ตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจํานาเฉลี่ยปี 64
RA	100% RT 95%

Root Cause Analysis	- ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (50%) - ภาวะการแข่งขัน (50%)
Risk Response	จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ



RF7 (F4.2) การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลคําน้อยกว่ 10,000 บาท

Risk Profile



24

Objective	F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานา		
Risk Factor	F4.2 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลคําน้อยกว่า 10,000 บาท		
Risk Category	Financial Risk		
Risk Owner	ส่วนการตลาด		
KRI	มูลค่ารับจํานาส่วนเพิ่มสุทธิของตัวรับจํานามูลคําน้อยกว่า 10,000 บาท เทียบกับมูลค่ารับจํานาคงเหลือปี 64		
RA	100%	RT	95%

Root Cause Analysis	ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานาที่หลากหลายน้อยกว่คู่แข่ง (100%)
Risk Response	อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สร.ด้านทรัพย์สินจํานาที่ไม่ใช่ทองคำ



ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

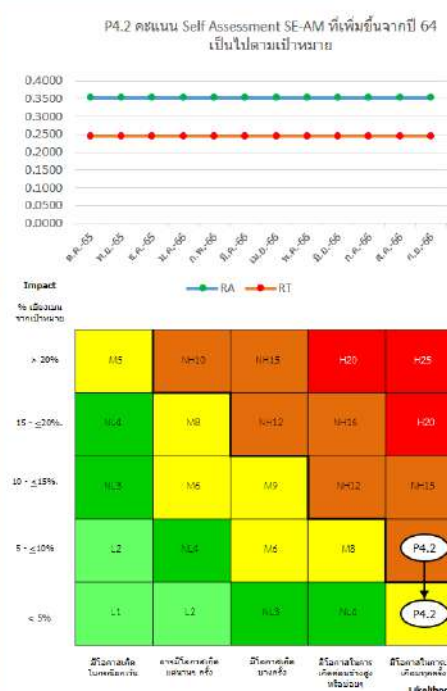
RF8 (P4.2) การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM

Risk Profile



26

Objective	P4.2 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565		
Risk Factor	P4.2.4 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM		
Risk Category	Compliance Risk		
Risk Owner	ส่วนยุทธศาสตร์		
KRI	คะแนน Self Assessment SE-AM ที่เพิ่มขึ้นจากปี 64 เป็นไปตามเป้าหมาย		
RA	0.3534	RT	0.2447
Root Cause Analysis	• การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน (25%) • บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกันผู้ประเมิน (75%)		
Risk Response	• จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน • เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน		



RF9 (RR1) การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)

กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)

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

ดังนั้น จากข้อมูลของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง ได้นำมาเข้าสู่การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ซึ่งจะกรอบการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เบื้องต้นที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการต่างๆ โดยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพ ดังนี้

การวิเคราะห์ (Cost - Benefit)

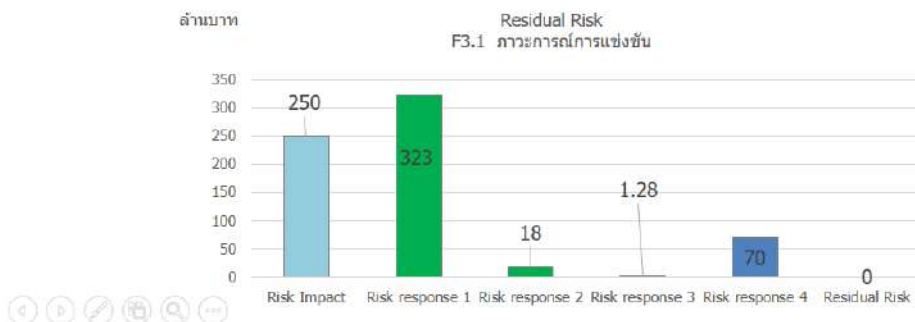
ปัจจัยเสี่ยง RF1 (F3.1) ภาพการณ์การแข่งขัน

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit) F3 บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



33

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.1 ภาพการณ์การแข่งขัน		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	250 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1.การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	2.61	326 ลบ.	323 ลบ.
2. การขยายสาขา (มีละ 2 สาขา)	22 ลบ.	40 ลบ.	18 ลบ.
3. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สส.ด้านทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	46,000 บาท	1.33 ลบ.	1.28 ลบ.
4. จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของ สส. ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	44,400 บาท	70.58 ลบ.	70 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			412.28 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.



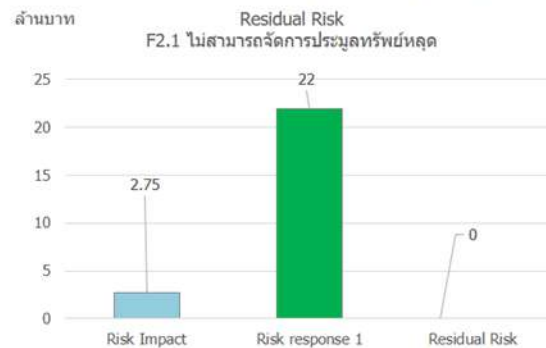
ปัจจัยเสี่ยง RF2 (F2.1) การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุด

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F2 กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุด



32

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F2.1 ไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุด		
Risk Impact – ต่อกำไรสุทธิ	2.75 ล้านบาท		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินจำนำ(ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ)	0	22 ลบ.	22 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			22 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.



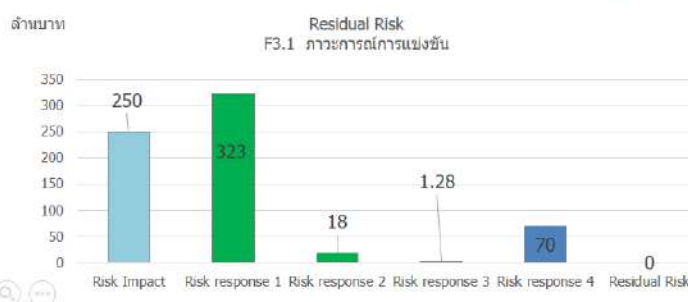
ปัจจัยเสี่ยง RF3 (P1.4.1) ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F3 บริหารทรัพย์สินจำนำคงเหลือ



33

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.1 ภาวะการถดถอยแข่งขัน		
Risk Impact – ต่อทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	250 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	2.61	326 ลบ.	323 ลบ.
2. การขยายสาขา (ปีละ 2 สาขา)	22 ลบ.	40 ลบ.	18 ลบ.
3. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สส.ด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช่วาง	46,000 บาท	1.33 ลบ.	1.28 ลบ.
4. จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของ สส. ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	44,400 บาท	70.58 ลบ.	70 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			412.28 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.



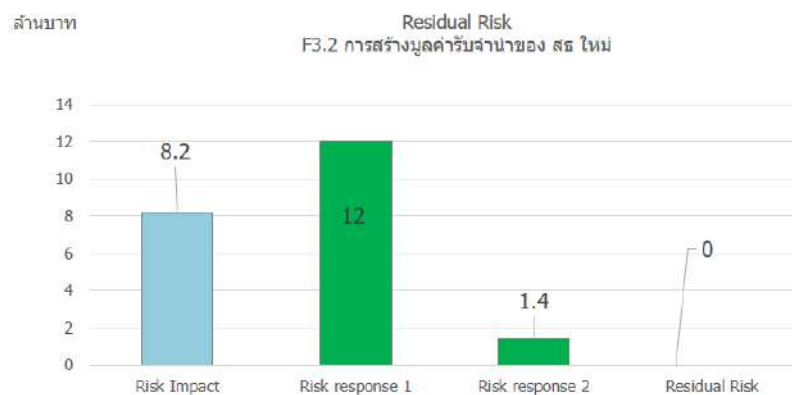
ปัจจัยเสี่ยง RF4 (F3.2) การสร้างมูลค่ารับจํานําของ สธ.ใหม่

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit) F3 บริหารทรัพยากรจํานาคงเหลือ



34

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.2 การสร้างมูลค่ารับจํานําของ สธ. ใหม่		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรจํานาคงเหลือ	8.2 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1.การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	2.6 ลบ.	14.6 ลบ.	12 ลบ.
2. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่บ่มให้ความรู้ สธ. ในการรับจํานําทรัพยากรเม็ดเลือด	70,000 บาท	1.4 ลบ.	1.39 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			13.39 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.



ปัจจัยเสี่ยง RF5 (F3.3) ความผันผวนราคาทองคำ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit) F3 บริหารทรัพยากรจํานาคงเหลือ



35

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.3 ความผันผวนราคาทองคำ		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรจํานาคงเหลือ	271 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. ทบทวนและปรับราคารับจํานําให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	-	116 ลบ.	116 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			116 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			155 ลบ.



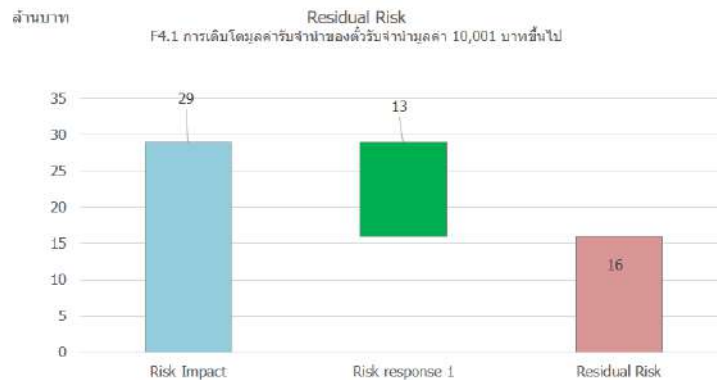
ปัจจัยเสี่ยง RF6 (F4.1) การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 10,001 บาท ขึ้นไป

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ



36

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F4.1 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป		
Risk Impact – ต่อค่าไร	29 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการให้บริการ*	0	13 ลบ.	13 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			13 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			16 ลบ.



* กิจกรรมส่งเสริมการขายดำเนินการเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยรับจำนำ เพื่อกระตุ้นการสร้างทรัพย์สินรับจำนำ โดยผลประโยชน์จากโครงการเป็นผลกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้นจากการจัดกิจกรรม ดังนั้นจึงระบุต้นทุนในการจัดกิจกรรมเป็นศูนย์

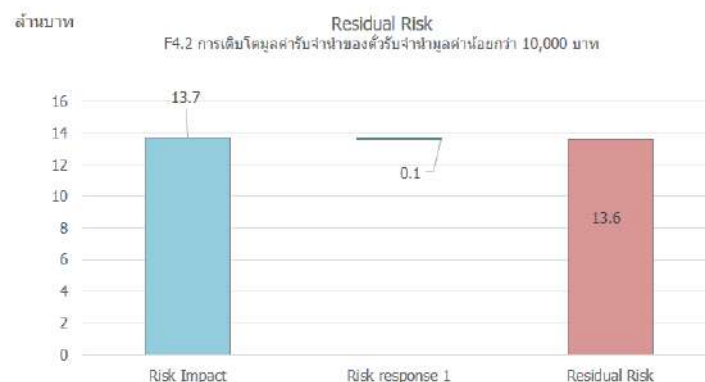
ปัจจัยเสี่ยง RF7 (F4.2) การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ



37

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F4.2 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท		
Risk Impact – ต่อค่าไร	13.7 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สส.ด้านทรัพย์สินรับจำนำไม่ไขทอง	46,000 บาท	132,680 ลบ.	86,680 บาท
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			86,680 บาท
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			13.6 ลบ.



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

ตารางสรุปการวิเคราะห์ Cost – Benefit กลยุทธ์ 4T ระบุทางเลือกจัดการความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง (4T) และรายละเอียด	ต้นทุนต่อผลประโยชน์ (Cost/Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง (30%)	IM: มูลค่าการรับจํานํา	1.การทำ การตลาดและการประชาสัมพันธ์ เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	<u>Take</u> (ยอมรับความเสี่ยง) <u>Transfer</u> (โอนความเสี่ยง)	- ต้นทุน คชจ.ในการดำเนินการตามมาตรการต่าง ๆ โดยผลประโยชน์คาดว่าจะมีมูลค่าทรัพย์สินจํานําเพิ่มขึ้น	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
		LH2: ธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ มีมากขึ้น (10%)		-การขยายสาขา (ใช้มาตรการเดียวกับ RF3 มาตรการที่ 4-7)			
		LH3: การขยายตัวของโรงรับจํานําเพิ่มมากขึ้น (30%)		-อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินจํานํา ไม่ใช่ทอง/ไซ			
		LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สิน มีการเปลี่ยนแปลง (20%)		มาตรการเดียวกับ RF7 มาตรการที่ 11)			
		LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)		2.อบรม ให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงานต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
							ส่วนโยธา และ อาคาร สถานที่
							ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล
							ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง (4T) และรายละเอียด	ต้นทุนต่อผลประโยชน์ (Cost/Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้	LH1: เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ (100%)	IM: มูลค่าการรับจำนำ	3. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ)	Take (ยอมรับความเสี่ยง)	- ต้นทุนไม่มี ซึ่งมาตรการตอบสนองคาดว่าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์จากการจำหน่ายทรัพย์สินเฉลี่ยเพิ่มขึ้น	ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O)	RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สร.46) และการปรับปรุงอาคาร (สร.45)	LH1: ผู้ประกอบการอื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2: ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (20%)	IM: การเบิกจ่ายงบประมาณการจ้างออกแบบ การปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย	4. เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)" 5. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง 6. ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคา	Take (ยอมรับความเสี่ยง)	- ต้นทุนไม่มี ซึ่งมาตรการตอบสนองคาดว่าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ คือ บรรลุเป้าหมายตามแผนเบิกจ่ายงบประมาณ	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง (4T)และรายละเอียด	ต้นทุนต่อผลประโยชน์ (Cost/Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
				ลำดับถัดไป ทำสัญญา) ๗.บริหารสัญญา จ้างให้เป็นไป ตามแผนงาน ตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง 2560			
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF4 การสร้างมูลค่า รับจํานํา ของสร.ใหม่	LH1: การรับรู้ของ ลูกค้าในพื้นที่ (30%) LH2: กลยุทธ์ทาง การตลาดอาจ ยังไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย/ หรือคู่แข่ง (20%) LH3: ช่วงเวลา การให้บริการ ไม่สอดคล้อง กับลักษณะ ของลูกค้าใน พื้นที่ (50%)	IM: มูลค่าการรับ จํานํา	- การทำการ ตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ เชิงรุกและการ บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) (มาตรการเดียวกับ RF1 มาตรการที่1) ๘.ปรับช่วงเวลา การให้บริการให้ สอดคล้องกับ พื้นที่	Take (ยอมรับ ความเสี่ยง)	ต้นทุน คชจ.ใน การดำเนินการ ตามมาตรการ ต่างๆ โดยผลประโยชน์ คาดว่าจะมีมูลค่า ทรัพย์สินจํานํา เพิ่มขึ้น	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF5 ความผันผวน ของราคา ทองคำ	LH1: ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจโลก (60%) LH2: ค่าเงินบาท (40%)	IM: มูลค่าการรับ จํานํา	๑.ทบทวนและ ปรับราคา รับจํานําให้ สอดคล้องกับ ราคาทองคำ	Take (ยอมรับ ความเสี่ยง)	ต้นทุนไม่มี โดยผลประโยชน์ คาดว่าจะมีมูลค่า ทรัพย์สินจํานํา เพิ่มขึ้น	คณะทำงาน ออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และประเมิน ความผัน ผวนราคา ทองคำ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง (4T)และรายละเอียด	ต้นทุนต่อผลประโยชน์ (Cost/Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่า 10,001 บาท ขึ้นไป	LH1: ข้อจำกัดของพรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว (50%) LH2: ภาวะการณ์แข่งขัน (50%)	IM: มูลค่าการรับจํานํา	10. จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ	Take (ยอมรับความเสี่ยง)	ต้นทุน คชจ.ในการดำเนินการตามมาตรการโดยผลประโยชน์คาดว่าจะมีมูลค่าทรัพย์สินรับจํานําเพิ่มขึ้น	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานําน้อยกว่า 10,000 บาท	LH1: ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานําที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (100%)	IM: มูลค่าการรับจํานํา	11. อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจํานําที่ไม่ใช่ทอง	Take (ยอมรับความเสี่ยง)	ต้นทุน คชจ.ในการดำเนินการตามมาตรการโดยผลประโยชน์คาดว่าจะมีมูลค่าทรัพย์สินรับจํานําเพิ่มขึ้น	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	LH1: การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน (25%) LH2: บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมิน	IM: การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	12. จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน 13. เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงาน	Take (ยอมรับความเสี่ยง) Transfer (โอนความเสี่ยง)	- ต้นทุนค่าอบรมให้ความรู้ซึ่งมาตรการตอบสนองคาดว่าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ คือ คาดว่าจะได้รับผลคะแนนประจำปีงบประมาณ 2566 เพิ่มขึ้น	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง (4T)และรายละเอียด	ต้นทุนต่อผลประโยชน์ (Cost/Benefit)	ผู้รับผิดชอบ
		ในทิศทางเดียวกับผู้ (75%)		ภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน			
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน (100%)	IM: จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ	14.การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	<u>Take (ยอมรับความเสี่ยง)</u> <u>Treat (ควบคุมความเสี่ยง)</u>	- ต้นทุนไม่มีซึ่งมาตรการตอบสนองคาดว่าจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ คือไม่มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ	ส่วนธรรมาบาลและ ความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บทที่ 6

การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

การประเมินความสัมพันธ์ (Correlation) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุเพื่อสะท้อนถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยสรุปได้ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RF1.(F3.1) ภาพการณ์การแข่งขัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (30%) ธุรกิจอื่น ๆ มีมากขึ้น น้ำหนักของสาเหตุ (10%) การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น น้ำหนักของสาเหตุ (30%) พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ภาพลักษณ์การให้บริการ น้ำหนักของสาเหตุ (10%)

RF2.(F2.1) การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ และมีน้ำหนักของสาเหตุ (100%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อรายได้จากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงจากภาพการณ์แข่งขัน จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป [RF6. (F4.1)] และยังกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท [RF7. (F4.2)]

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RF3.(P1.4.1) ปัจจัยเสี่ยงความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45) ซึ่งมีสาเหตุจากผู้ประกอบการอื่น ขอบใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอย้ายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (20%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่าการรับจำนำของสธ.ใหม่ [RF4. (F3.2)]

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF4.(F3.2) ปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจำนำของสธ.ใหม่ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (30%) กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (50%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจำนำของสธ.ใหม่ดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป [RF6. (F4.1)] และยังกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท [RF7. (F4.2)]

RF5.(F3.3) ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก น้ำหนักของสาเหตุ (60%) ค่าเงินบาท น้ำหนักของสาเหตุ (40%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป [RF6. (F4.1)] และยังกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท [RF7. (F4.2)] และยังสะท้อนไปสู่ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน [RF2.(F3.1)]

RF6.(F4.1) ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว น้ำหนักของสาเหตุ (50%) และภาวะการแข่งขัน น้ำหนักของสาเหตุ (50%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป ดังกล่าว จะสะท้อนถึงปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจํานาของสธ.ใหม่ [RF4.(F3.2)] และยังสะท้อนไปสู่ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน [RF2.(F3.1)]

RF7.(F4.2) ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยความหลากหลายในการรับทรัพย์จํานาที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (100%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท ดังกล่าว จะสะท้อนถึงปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจํานาของสธ.ใหม่ [RF4.(F3.2)] และยังสะท้อนไปสู่ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน [RF2.(F3.1)]

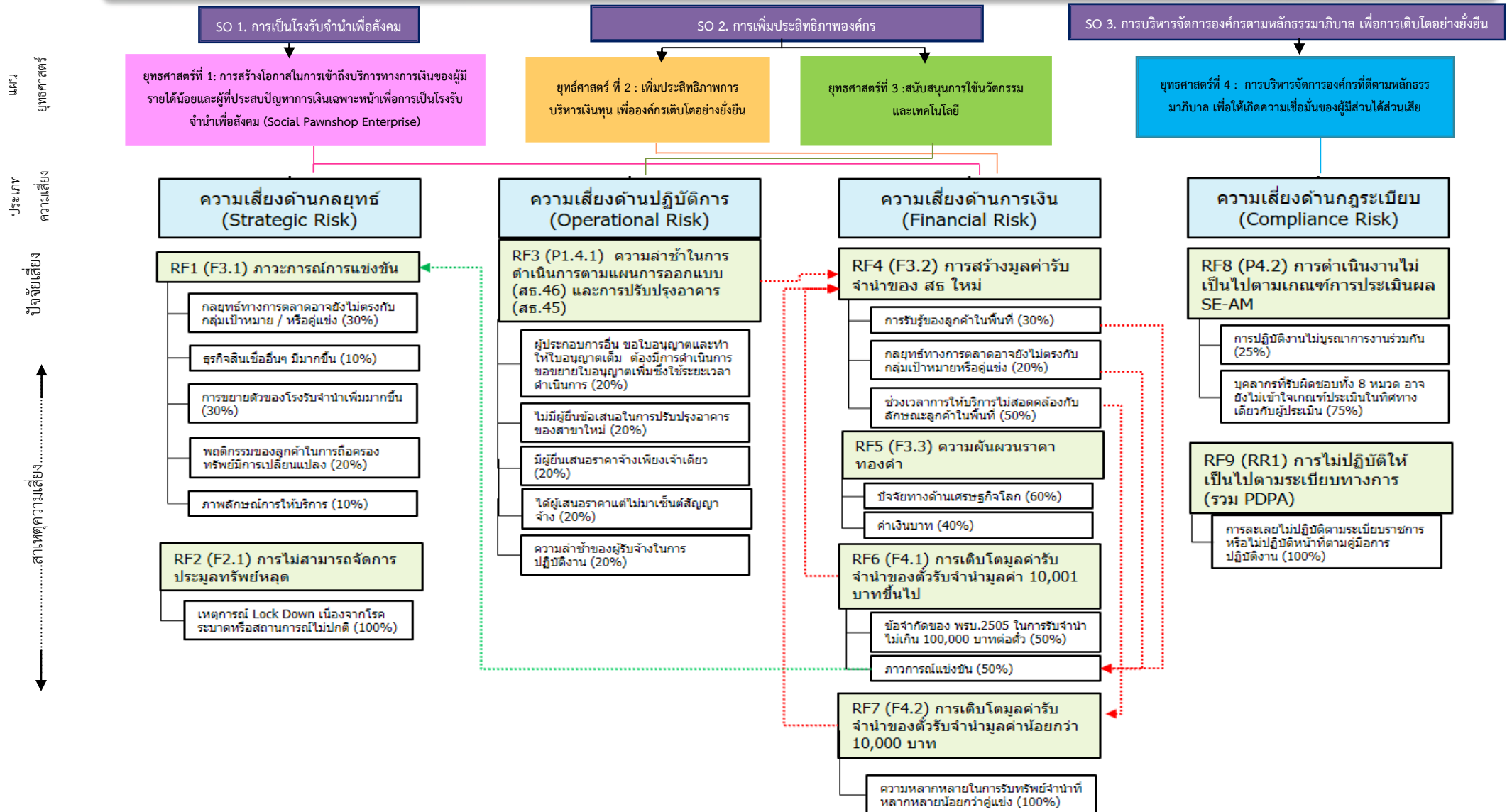
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RF8.(P4.2) ปัจจัยเสี่ยงการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล (SE-AM) ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยการปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน น้ำหนักของสาเหตุ (25%) และบุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน น้ำหนักของสาเหตุ (75%)

RF9.(RR1) ปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA) ซึ่งมีสาเหตุมาจากการละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (100%)

ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) จะสะท้อนถึงการบริหารการจัดการของสธ. ในภาพรวม

การเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์ ปีพ.ศ.2566-2570 ของสำนักงานธรรมาภิบาลกับการบริหารความเสี่ยงของ สรค. ประจำปีงบประมาณ 2566

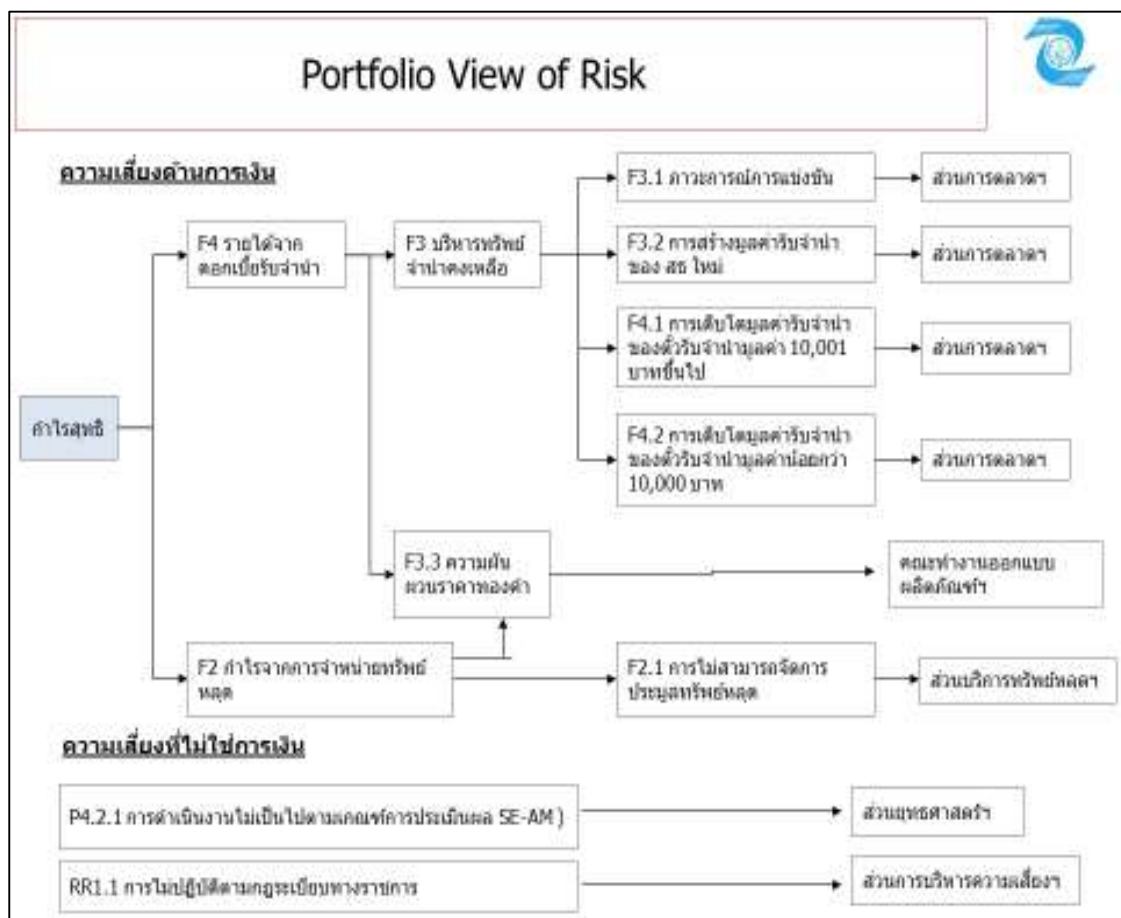


Risk Correlation Map



ปัจจัยเหตุ (Cause)ที่หา	ปัจจัยที่ได้รับผลกระทบ	คำอธิบายผลกระทบ
การเบิกจ่ายงบลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ทรัพย์สินรับจํานาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เนื่องจากไม่สามารถขยายสาขาใหม่ได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้ทรัพย์สินรับจํานาจากสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
การสร้างมูลค่าทรัพย์สินรับจํานาจากสร.ใหม่	ทรัพย์สินรับจํานาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เนื่องจากการสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร.ใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารทรัพย์สินรับจํานาคงเหลือให้เป็นไปตามเป้าหมาย
ภาวะการแข่งขัน	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	เนื่องจากไม่สามารถกระตุ้นการสร้างมูลค่ารับจํานาในภาวะการแข่งขันสูง ส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)



ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)

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

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจเดิม

ความเสี่ยงด้านการเงิน

- การจัดการการแข่งขัน (F3.1) สรค.ต้องบริหารการจัดการโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมายจำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย ร้อยละ 80
- การสร้างมูลค่ารับจํานาของสร.ใหม่ (F3.2) เพื่อให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน โดยดำเนินการเบิกจ่ายการจ้างออกแบบ/การปรับปรุง/ การก่อสร้าง ร้อยละ 100
- การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 10,001 บาทขึ้นไป (F4.1) ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ (C1) เป้าหมายการดำเนินการเติบโตมูลค่ารับจํานาของลูกค้ารายใหญ่ ร้อยละ 3
- การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท (F4.2) ซึ่งเป็นลูกค้ารายย่อย (C2) เป้าหมายการดำเนินการเพื่อการเติบโตมูลค่ารับจํานาของลูกค้ารายย่อย ร้อยละ 3
- ความผันผวนของราคาทองคำ (F3.3) ซึ่งจะมีการติดตามราคาทองคำในสถานการณ์ต่าง เพื่อจะดำเนินการปรับเพดานการรับจํานา โดยปัจจุบันได้มีเพดานการรับจํานาในราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อไม่เกิน 26,000 บาท
- การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์หลุด (F2.1) ได้มีแผนการตอบสนองสาเหตุ เพื่อให้สามารถดำเนินการประมูลทรัพย์หลุด ซึ่งกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุด(F2)ตามตัวชี้วัดเท่ากับ130ล้านบาท
ทั้งนี้ จากการดำเนินงานข้างต้น เพื่อให้สะท้อนถึงรายได้จากดอกเบี้ยรับจํานา (F4) ตามตัวชี้วัด จำนวน 645 ล้านบาท และกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์หลุด (F2) ตามตัวชี้วัด จำนวน 130 ล้านบาท โดยจะส่งผลต่อกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย เท่ากับ 318.84 ล้านบาท

ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

- การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล (SE-AM) (P4.2.1) เพื่อให้ได้ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ระดับคะแนน 0.3534
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA) เพื่อสะท้อนไม่ให้เกิดการกระทำการทุจริต หรือการทำการทุจริตเป็นศูนย์

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจใหม่

สำนักงานธนานุเคราะห์ไม่สามารถดำเนินการหารายได้จากการดำเนินการธุรกิจอื่นใดได้ เนื่องจากว่าสธค.ยังไม่ได้รับสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคล อาทิเช่น การรับชำระค่าธรรมเนียม การดำเนินธุรกิจลิขสิทธิ์ หรือการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ

โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย โครงการขยายสาขา และโครงการขยายช่องทางการให้บริการ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่าของแต่ละโครงการ ดังนี้

1.โครงการขยายสาขา

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการรับจำนำสูง มีสถานที่ให้บริการค่อนข้างมากและเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการของภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามพื้นที่ต่างจังหวัด

วัตถุประสงค์โครงการ

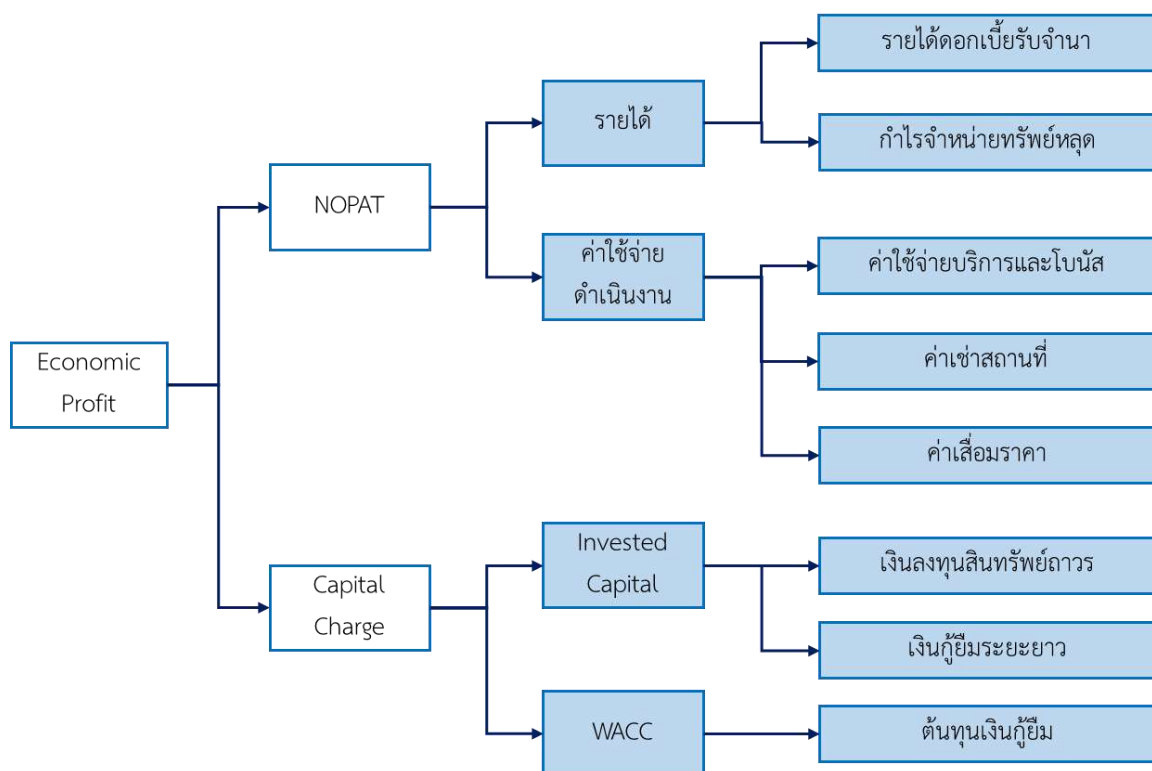
1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงรับจำนำ
2. เพื่อให้สถานธนานุเคราะห์ สามารถกระจายความช่วยเหลือไปตามภูมิภาค ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

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

จากหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

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

โครงการขยายสาขา สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขา ได้
ดังนี้

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

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการขยายสาขา ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจำและกำไร จำหน่วยทรัพย์สินหลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

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

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

แผนปฏิบัติการระยะยาว

กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยง หรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)	
	2566	2567	2568	2569	2570				งบลงทุน	งบทำการ
กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	ระบบหรือนวัตกรรมที่สนับสนุนการให้บริการของ สธค.	-หน่วยงานพื้นที่อนุญาตให้ดำเนินการปรับปรุงอาคารล่าช้าหรือติดขัดด้วยข้อกฎหมายบางประการ -ผู้รับจ้างดำเนินการล่าช้า	ส่วนโยธา	-	-
รวม									-	-

1.2 โครงการขยายช่องทางการให้บริการ

หลักการและเหตุผล

สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรมจํานาที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องพัฒนาช่องทางการให้บริการทั้งในรูปแบบสาขาและช่องทางดิจิทัลการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต่อยอดธุรกิจ

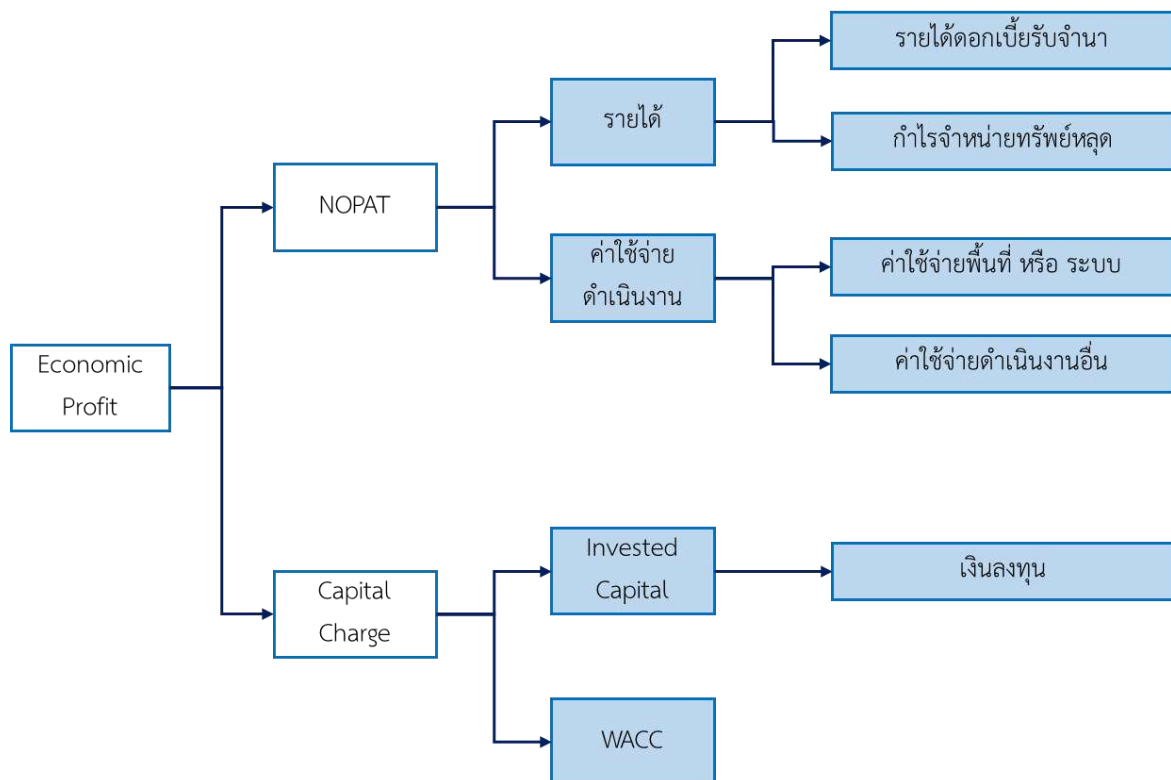
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กร (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานาด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของ โครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการดอกเบี้ยรับจํานา และกำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุด บริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในรูปแบบ Value Creation	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจํานาและ กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุดจากการมี ช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย โดยเฉพาะช่องทาง Online Platform ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อน ทางการเงินเฉพาะหน้า

จากหลักการและเหตุผลของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ความสอดคล้องกับนโยบายของ ภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ	สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของ มนุษย์เรื่องการเข้าถึงการรับจํานาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
ผลลัพธ์ต่อด้านเศรษฐกิจ	เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
ผลลัพธ์ต่อด้านสังคม	สนับสนุนเงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากร
ผลลัพธ์ต่อด้านเทคโนโลยี	พัฒนาช่องทางการเข้าถึง โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Application หรือ Internet ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของประชาชน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	บริษัทบริการเงินด่วน

ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	บริษัทพัฒนา Application
สินค้า/บริการทดแทน	ร้านทอง, Non Bank Company
การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่	ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ไม่ยาก ถ้ามีใบอนุญาต

โครงการขยายช่องทางการให้บริการ สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขา ได้ดังนี้

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรงรับจํานาของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจํานา S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานาที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตรากำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

	W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (O)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานําด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
อุปสรรค (T)	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรมาจํานําทำให้ปริมาณการรับจํานําลดลง T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจํานําปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการ ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจําและกำไรจําหน่ายทรัพย์หลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ทั้งนี้ การดำเนินการตาม “โครงการขยายช่องทางการให้บริการ” จะเป็นการดำเนินการด้านต่างๆ ในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) และแผนปฏิบัติการระยะยาว (Long-term Action Plan) และความเสียงของแผนงาน/โครงการ ได้ดังนี้

INFRASTRUCTURE	PARTNER/NETWORK	OFFER	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER
KEY RESOURCES ☐ระบบ Network / Internet ☐Application ☐IT Security ☐บุคลากรที่เกี่ยวข้องด้าน IT	☐คู่ความร่วมมือด้าน Application KEY ACTIVITY ☐บริการรับจํานํา ☐การจําหน่ายทรัพย์หลุด	VALUE PROPOSITION 1. อัตราดอกเบี้ย 2. วงเงิน 3. การบริการ 4. การบริการ	☐กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า DISTRIBUTION CHANNEL ☐Online Platform	TARGET CUSTOMER ☐ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า ☐ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวลรี่
Cost Structure ☐ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		FINANCE	Revenue Stream ☐รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานํา ☐กำไรจากการจําหน่ายทรัพย์หลุด	

แผนปฏิบัติการระยะยาว

กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยง หรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (ล้านบาท)	
	2566	2567	2568	2569	2570				งบลงทุน	งบทำการ
การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือ กระบวนการปฏิบัติงาน	2 ระบบ/ นวัตกรรม	4 ระบบ/ นวัตกรรม	5 ระบบ/ นวัตกรรม	5 ระบบ/ นวัตกรรม	5 ระบบ/ นวัตกรรม	ระบบหรือนวัตกรรมที่ สนับสนุนการ ให้บริการของ สธค.	ระบบที่ได้รับการพัฒนาไม่ ตรงความต้องการของผู้ใช้ ระบบ	ส่วนพัฒนา ส่วนการตลาด และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีฯ	-	-
								รวม	-	-

บทที่ 7

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

จากการวิเคราะห์การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ประจำปี 2566 สธค. ได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ความสามารถพิเศษ และยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบกับได้วิเคราะห์ทิศทางนโยบาย องค์กร สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายขององค์กรแล้ว ทั้งนี้ ได้มีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และได้ถ่ายทอดไปสู่ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยงและผู้รับผิดชอบมาตรการ โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงได้ ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2566

ในปีงบประมาณ 2566 สธค.ยังได้เผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ต่อเนื่องจากปี 2565 ประกอบกับได้มีปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปี 2566 ประกอบรวมกัน จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีปัจจัยเสี่ยง (Corporate risk factor) สาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact)

ตารางที่ 8 แสดงปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2566

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF1 ภาวะการแข่งขัน	LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง (30%) LH2: ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้น (10%) LH3: การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น (30%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)	IM: มูลค่าการรับจำนำ	1. การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) -การขยายสาขา (ใช้มาตรการเดียวกับ RF3 มาตรการที่4-7) -อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินรับจำนำไม่ใช้ทอง (ใช้มาตรการเดียวกับRF7 มาตรการที่ 11) 2. อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้	LH1: เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ (100%)	IM: มูลค่าการรับจำนำ	3. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ)	ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O)	RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)	LH1: ผู้ประกอบ การอื่นขอ ใบอนุญาตและ ทำให้ใบอนุญาต ต้องมีการ ดำเนินการขอ ขยายใบอนุญาต เพิ่มซึ่งใช้ ระยะเวลา ดำเนินการ (20%) LH2: ไม่มีผู้ยื่น ข้อเสนอในการ ปรับปรุงอาคาร ของสาขาใหม่ (20%) LH3: มีผู้ยื่นเสนอ ราคาจ้างเพียง เจ้าเดียว (20%)	IM: การเบิกจ่าย งบลงทุน การจ้าง ออกแบบ การปรับปรุง การก่อสร้าง เป็นไปตาม เป้าหมาย	4.เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ใน ระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินกระบวนการ จัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญา จนกว่าจะได้ใบอนุญาต)" 5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคา ทราบอย่างทั่วถึง 6.ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการ ตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับ ถัดไปมาทำสัญญา) 7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงาน ตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ส่วนโยธาและ อาคารสถานที่
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF4 การสร้างมูลค่า รับจํานํา ของสร.ใหม่	LH1: การรับรู้ของ ลูกค้าในพื้นที่ (30%) LH2: กลยุทธ์ทาง การตลาดยังไม่ ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย/ หรือคู่แข่ง (20%)	IM: มูลค่าการ รับจํานํา	- การทำการ ตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการ บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) (มาตรการเดียวกับRF1 มาตรการที่1)	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม

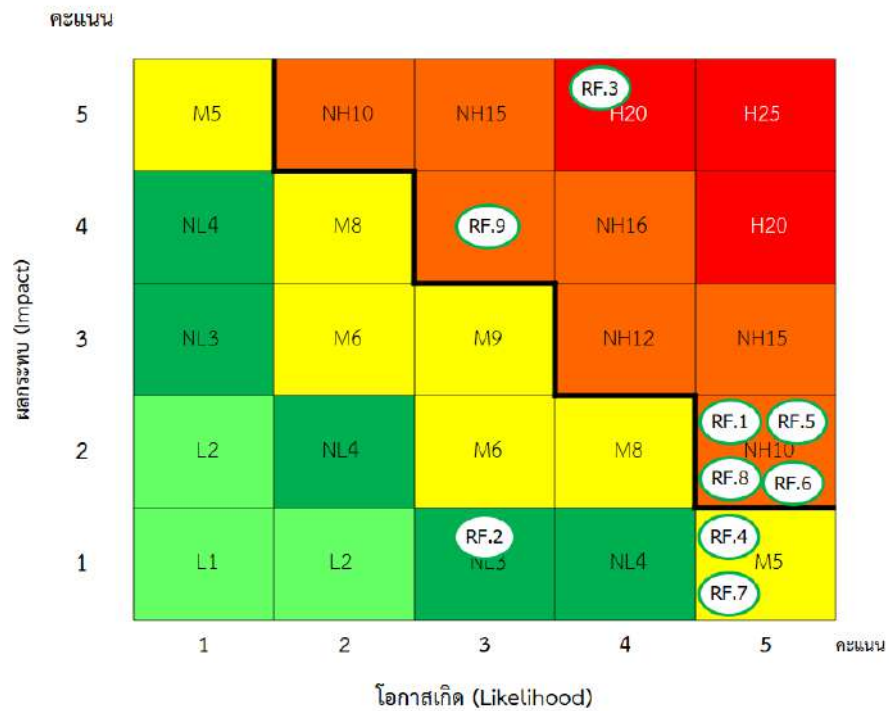
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
		LH3:ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่ (50%)		8.ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	LH1: ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (60%) LH2: ค่าเงินบาท (40%)	IM: มูลค่าการรับจํานำ	9.ทบทวนและปรับราคารับจํานำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานำของตัวรับจํานำมูลค่า 10,001 บาท ขึ้นไป	LH1: ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานำไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว (50%) LH2: ภาวการณ์แข่งขัน (50%)	IM: มูลค่าการรับจํานำ	10.จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานำของตัวรับจํานำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท	LH1: ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (100%)	IM: มูลค่าการรับจํานำ	11.อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจํานำที่ไม่ใช่ทอง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การ	LH1: การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน(25%) LH2:	IM: การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การ	12.จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน 13.เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมา	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
	ประเมินผล SE-AM	บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน (75%)	ประเมินผล SE-AM	ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน	
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน (100%)	IM: จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ	<u>14</u> การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

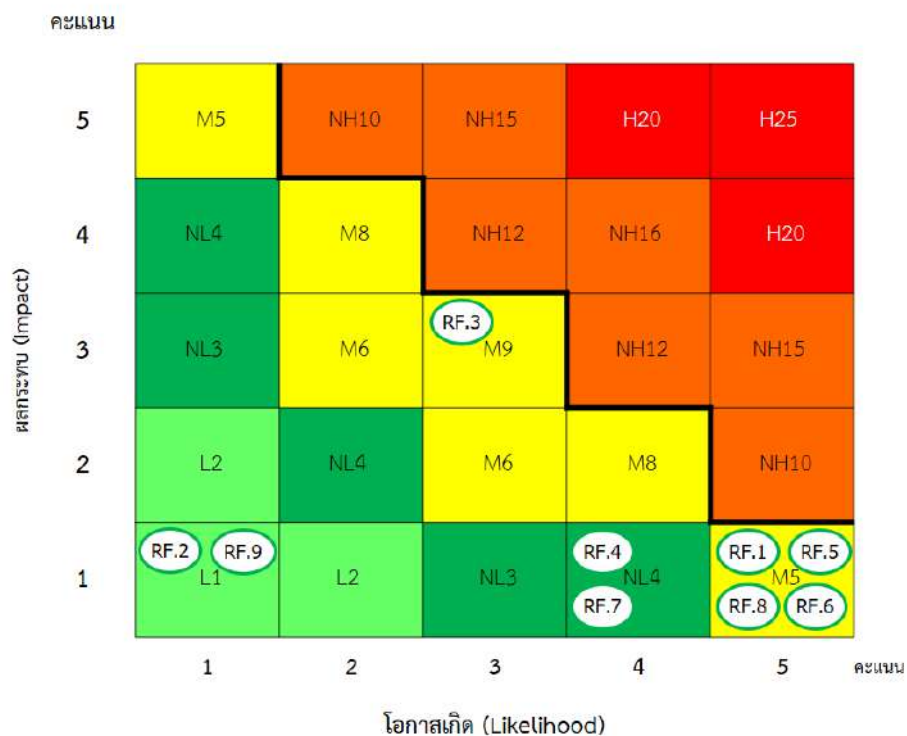
จากตารางการสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีทั้งหมด **9 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการ** โดยแต่ละปัจจัยมีสาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) มาจากอะไรส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรด้านใด และมีหน่วยงานใดเป็นหลัก ประกอบกับมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้มีส่วนงานต่าง ๆ กำกับจัดการของแต่ละมาตรการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ สำหรับมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมีอยู่ทั้งหมด 14 มาตรการ ได้แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในการจัดการก่อน - หลังการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 โดยจะพิจารณาได้ภาพดังนี้

Risk Matrix (ก่อนการบริหารความเสี่ยง)



Risk Matrix (หลังการบริหารความเสี่ยง)



แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง

14 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

มาตรการที่ 1 การทำการตลาด และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธศ.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาวะการแข่งขัน										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจํานําและส่งออก) เทียบกับปริมาณการรายเดือน									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)										7. Risk Appetite : 100%									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง(น้ำหนัก 30%) LH2: ธุรกิจสินค้าอื่นๆมีมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH3:การขยายตัวของโรงรับจํานําเพิ่มมากขึ้น (น้ำหนัก 30%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)										8. Risk Tolerance : 95%									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจํานํา (น้ำหนัก 100%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)										10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง									
										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม									
										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วง	15.Plan	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน	19.ปัญหา/อุปสรรค	20.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			
การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก 50																			
1.บริหารจัดการสื่อออนไลน์ จัดทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ออนไลน์		0.1	Plan																
			Actual																
2.ดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขาBU		0.2	Plan																
			Actual																
3.ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขาBU (คณะทำงานขับเคลื่อนฯ)		0.1	Plan																
			Actual																
4.สรุปผลการดำเนินงานและรายงานเสนอคณะอนุกรรมการฯ		0.1	Plan																
			Actual																

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																							
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาพการณ์การแข่งขัน															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจํานําและส่งออก) เทียบกับประมาณการรายเดือน								
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)															7. Risk Appetite : 100%								
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง(น้ำหนัก 30%) LH2: ธุรกิจสินค้าอื่นๆมีมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH3: การขยายตัวของโรงรับจํานําเพิ่มมากขึ้น (น้ำหนัก 30%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)															8. Risk Tolerance : 95%								
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจํานํา (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง								
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)															10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง								
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม								
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66								
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วงน้ำหนัก	15. Plan และ Actual	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566												17. ผลงาน	18. ผลการดำเนินงาน		19. ปัญหา/อุปสรรค		20. แนวทางการแก้ไข		
		%	Actual	Q1				Q2				Q3				Q4							หลังถ่วงน้ำหนัก
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.								
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) 50																							
1. ดำเนินตามแผนกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าและตลาด		0.1	Plan																				
			Actual																				
2. มีการกำหนดช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงลูกค้า		0.2	Plan																				
			Actual																				
3. จัดให้มีกระบวนการจําแนกลูกค้าที่เป็นระบบ		0.1	Plan																				
			Actual																				
4. สรุปผลการดำเนินงานและรายงานเสนอคณะอนุกรรมการฯ		0.05	Plan																				
			Actual																				
5. ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ทางการตลาด		0.05	Plan																				
ปี 2567			Actual																				
		1																					
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													0							
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																			
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																			
																				ผู้รายงาน			
																				ตำแหน่ง			
																				วัน/เดือน/ปีที่รายงาน			

มาตรการที่ 2 อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสสค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาพการณ์การแข่งขัน										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานำเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจํานำและส่งออก) เทียบกับประมาณการรายเดือน														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)										7. Risk Appetite : 100%														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง(น้ำหนัก 30%) LH2: ธุรกิจสิ้นเชิงอื่นๆมีมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH3:การขายตัวของโรงรับจํานำเพิ่มมากขึ้น (น้ำหนัก 30%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)										8. Risk Tolerance : 95%														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจํานำ (น้ำหนัก 100%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง														
										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล														
										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66														
</																								

มาตรการที่ 3 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสสค.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ความสำเร็จในการจัดประมูลทรัพย์สินหลุดเทียบกับเป้าหมาย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)													7. Risk Appetite : 100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LHI: เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ (น้ำหนัก 100%)													8. Risk Tolerance : 100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจำนำ (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X1=3 ค่อนข้างต่ำ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ)													10. เป้าหมาย (LXI) : 1X1=1 ต่ำ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วงน้ำหนัก	15.Plan และ	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน		19.ปัญหา/อุปสรรค		20.แนวทางการแก้ไข																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
1.ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ		0.15	Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
และวิเคราะห์การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย อย่างน้อย 1 ช่องทาง			Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
2.วางแผนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ และวางแผนการจัดเก็บทรัพย์สินหลุดจำนำ		0.3	Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
			Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
3.วิเคราะห์สถานการณ์ราคาทองคำหรือนำข้อมูลการวิเคราะห์ราคาทองคำจากคณะออกแบบผลิตภัณฑ์ฯ เพื่อวางแผนการจำหน่าย		0.15	Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
			Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
4.จำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำตามวิธีที่กำหนด		0.3	Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
			Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5.ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และสรุปผลการดำเนินงานดังนี้		0.1	Plan																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
			Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
1.ทรัพย์สินหลุดจำนำที่จำหน่ายไปแล้ว																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
2.ทรัพย์สินหลุดจำนำคงเหลือที่ยังไม่ได้จำหน่าย																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
เสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
		1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														

มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)										7. Risk Appetite : 100%									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%)										8. Risk Tolerance : 90%									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)"										10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง									
										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่									
										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									
</																			

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																										
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)													
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)													7. Risk Appetite : 100%													
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%)													8. Risk Tolerance : 90%													
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง													
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการขออนุญาตจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาก่อนว่าจะได้ใบอนุญาต)"													10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง													
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่													
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66													
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วง	15.Plan	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน		19.ปัญหา/อุปสรรค		20.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										
					25	50	75	100																		
- ปรับปรุงวงงานที่ 3		0.1	Plan														0									
			Actual						100																	
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3		0.05	Plan														0									
			Actual																							
					20	40	60	80	100																	
- ปรับปรุงวงงานที่ 4		0.1	Plan														0									
			Actual																							
									100																	
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4		0.05	Plan														0									
			Actual																							
						20	40	60																		
- ปรับปรุงวงงานที่ 5		0.1	Plan														0									
			Actual																							
									100																	
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5		0.05	Plan														0									
			Actual																							
		100																								
รวมแผน/ผลงาน		100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0										
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																						
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																						

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.															
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)												6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)												7. Risk Appetite : 100%			
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตแต่ทำให้ใบอนุญาตเต็มต้องมีการดำเนินการขอย้ายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%)												8. Risk Tolerance : 90%			
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)												9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง			
5. มาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เสร็จกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการระบบการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)"												10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง			
												11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่			
												12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66			

มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความสำคัญในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)													7. Risk Appetite : 100%												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH2: ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%)													8. Risk Tolerance : 90%												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง												
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง													10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง												
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุฯ												
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66												
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วงน้ำหนัก	15.Plan และ	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน				19.ปัญหา/อุปสรรค		20.แนวทางการแก้ไข		
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก									
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.										
1. ส่วนโยธาส่งชื่อที่อยู่/ผู้ติดต่อ โยธาจังหวัด และทะเบียนผู้ประกอบการที่มีอาชีพรับจ้างในงานที่ประกาศแผนจัดซื้อจัดจ้าง		0.1	Plan																						
			Actual																						
1. ส่งประกาศแผนการจัดซื้อจัดจ้างรายปี ถึงโยธาจังหวัด ผู้ประกอบการที่มีอาชีพรับจ้างในงานที่ประกาศแผนจัดซื้อจัดจ้าง ผ่านทางอีเมลหรือจดหมาย		0.1	Plan																						
			Actual																						
2. ประกาศเชิญชวนทั่วไปไปตามกระบวนการพัสดุ		0.2	Plan																						
			Actual																						
3. ส่งประกาศจัดซื้อจัดจ้าง ถึงโยธาจังหวัด ผู้ประกอบการที่มีอาชีพรับจ้าง ในงานที่ประกาศจัดซื้อจัดจ้าง ผ่านทางอีเมลหรือจดหมาย		0.1	Plan																						
			Actual																						
4. ประกาศผู้ชนะเสนอราคา/จัดทำสัญญาจ้าง (ก่อสร้างอาคาร สธ.45)		0.1	Plan																						
			Actual																						
5. ประกาศผู้ชนะเสนอราคา/จัดทำสัญญาจ้าง (จ้างออกแบบ สธ.46)		0.1	Plan																						
			Actual																						
6. เบิกจ่ายตามแผนเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างก่อสร้าง สธ.45		0.1	Plan																						
			Actual																						
7. เบิกจ่ายตามแผนเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบอาคาร สธ.46		0.1	Plan																						
			Actual																						
8. รายงานผลการพิจารณาตามระเบียบพัสดุต่อผู้อำนวยการ		0.1	Plan																						
			Actual																						
		1																							
รวมแผน/ผลงาน		100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0									
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																					
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																					
																ผู้รายงาน									
																ตำแหน่ง									
																วัน/เดือน/ปีที่รายงาน									

มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)															7. Risk Appetite : 100%				
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคาล้างเพียงเจ้าเดียว (20%)															8. Risk Tolerance : 90%				
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :M:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง				
5. มาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)															10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง				
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุฯ				
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66				

มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสตค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)															7. Risk Appetite : 100%				
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (20%)															8. Risk Tolerance : 90%				
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง				
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560															10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง				
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่				
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66				

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสสค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)													7. Risk Appetite : 100%												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (20%)													8. Risk Tolerance : 90%												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบประมาณการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง												
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560													10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง												
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่												
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66												
13.กิจกรรมหลัก	14.การถ่วง	15.Plan	ปี 2565				16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566								17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน	19.ปัญหา/อุปสรรค	20.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										
3. ปรับปรุงอาคาร งบงานที่ 3 - ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	0.015	Plan		25	50	75	100									0									
		Actual																							
- ควบคุมงานรายงานช่าง และจัดประชุมผู้รับจ้าง	0.015	Plan			25	50	75	100								0									
		Actual																							
ประจำเดือน								100																	
	0.02	Plan						0.02								0									
		Actual																							
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 3	0.15	Plan						100								0									
		Actual																							
4. ปรับปรุงอาคาร งบงานที่ 4 - ผู้รับจ้างดำเนินการปรับปรุงอาคาร	0.015	Plan			20	40	60	80	100							0									
		Actual																							
- ควบคุมงานรายงานช่าง และจัดประชุมผู้รับจ้าง	0.015	Plan				20	40	60	80	100						0									
		Actual																							
ประจำเดือน									100																
	0.02	Plan							0.02							0									
		Actual																							
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 4	0.15	Plan							100							0									
		Actual																							

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.

1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)															7. Risk Appetite : 100%														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (20%)															8. Risk Tolerance : 90%														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560															10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง														
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่														
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66														
</																													

(ต่อ)

[illegible]

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

- 225 -

มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคาราคาปรับจําให้สอดคล้องกับราคาทองคำ

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ															7. Risk Appetite : 87.5%									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)															8. Risk Tolerance : 87.5%									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1:ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (น้ำหนัก 60%) LH2:ค่าเงินบาท (น้ำหนัก 40%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจำนำ (น้ำหนัก 100%)															10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ															11. ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ									
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ราคารับจำนำเทียบกับราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อ (87.5%ของราคาทองคำทองคำรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท)															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

- 227 -

มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช่ทอง

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท เทียบกับมูลค่ารับจำนำคงเหลือปี 2564												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)													7. Risk Appetite : 100%												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (น้ำหนัก 100%)													8. Risk Tolerance : 95%												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจำนำ (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง												
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช่ทอง													10. เป้าหมาย (LXI) : 4X1=4 ค่อนข้างต่ำ												
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล												
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66												

มาตรการที่ 12 จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF8 การดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : คะแนน Self Assessment SE-AM ที่เพิ่มขึ้นจากปี 64 เป็นไปตามเป้าหมาย												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)													7. Risk Appetite : 0.3534												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน (น้ำหนัก25%) LH2: บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน (75%)													8. Risk Tolerance : 0.2447												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมิน ผล SE-AM (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง												
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 12 จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน													10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง												
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล												
													12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66												
</																									

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

- 230 -

มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																										
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ											
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)															7. Risk Appetite : 0 ครั้ง											
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน (น้ำหนัก 100%)															8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง											
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM :จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X4=12 ค่อนข้างสูง											
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต															10. เป้าหมาย (LXI) : 1X1=1 ต่ำ											
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุฯ และส่วนบริหารความเสี่ยงฯ											
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66											

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.															
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF9 การไม่ปฏิบัติตามกระบวนการเฝ้าระวังราชการ (PDPA)												6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)												7. Risk Appetite : 0 ครั้ง			
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน (น้ำหนัก 100%)												8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง			
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :M :จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (น้ำหนัก 100%)												9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X4=12 ค่อนข้างสูง			
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต												10. เป้าหมาย (LXI) : 1X1=1 ต่ำ			
												11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุฯ และส่วนบริหารความเสี่ยงฯ			
												12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66			

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 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ 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 กรณีประธานพ้นจากการเป็นกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาร

๕.๔ กรณีอนุกรรมการที่แต่งตั้งจากคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาร พ้นจากการเป็นกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคาร

๕.๕ กรณีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกครบวาระการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนด

๕.๖ กรณีอนุกรรมการโดยตำแหน่งพ้นจากการเป็นพนักงานสำนักงานธนาคาร

๖. หน้าที่และอำนาจ

๖.๑ กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ ในการจัดทำแผนวิสาหกิจของสำนักงานธนาคาร เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคารพิจารณา

๖.๒ กำหนดนโยบายและวางกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในของสำนักงานธนาคาร ให้เชื่อมโยงสอดคล้องกันโดยมุ่งเน้นการบูรณาการ เพื่อผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

๖.๓ วางแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในเพื่อเป็นแผนแม่บท

๖.๔ ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

๖.๕ ติดตาม กำกับดูแล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้ง ประเมินการบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลการควบคุมภายใน

๖.๖ แต่งตั้งคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมในขอบเขตหน้าที่ข้างต้น

๖.๗ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนาคารมอบหมาย

๗. การประชุม

๗.๑ ให้คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสำนักงานธนาคาร 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 จะจัดส่งเอกสารประกอบล่วงหน้าน้อยกว่านั้นก็ได้

๗.๗ การประชุมสามารถจัดประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ โดยให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

๘. การรายงานผลการดำเนินงาน

๘.๑ จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ อย่างน้อยรายไตรมาส เสนอต่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๘.๒ จัดทำรายงานเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ ตามที่คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ เห็นสมควร

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

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายปรเมธี วิมลศิริ)

ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
ประธานกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

ภาพถ่ายในการประชุมการจัดทำแผนฯ ผ่านระบบ video conference
(เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19)

The screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, there are participant names: 'ภก.วอช ผอ.(บ) น...', 'Saichol', and 'สอช มนต์ฤทัย'. The main content is a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Risk Management Plan'. The spreadsheet has columns for 'Risk Driver/Factor (Objective & Target)', 'Risk Category', 'Risk Owner', 'KRI', and 'Risk Rating'. The data is organized into rows, with some cells highlighted in yellow. The spreadsheet is being presented by 'Saichol'.

The screenshot shows a Zoom meeting interface. At the top, there are participant names: 'Sarooh Piyakuldamrong is talking...', 'Present', and 'aon paopan'. The main content is a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Risk Management Plan'. The spreadsheet has columns for 'Risk Driver/Factor (Objective & Target)', 'Risk Category', 'Risk Owner', 'KRI', and 'Risk Rating'. The data is organized into rows, with some cells highlighted in green. The spreadsheet is being presented by 'Sarooh Piyakuldamrong'.



(สธค.) สำนักงานธนารักษ์

โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนารักษ์ 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