

แผนยุทธศาสตร์

การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี
(ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

ฉบับปรับปรุง

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สำนักงานธนานุเคราะห์



@ppo.pawn



สธค.โรงพยาบาลตำรวจ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้อง เป็นองค์การหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้อง มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

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

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

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายพัฒนาองค์กร

เมษายน 2566

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2
1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.	2
1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.	5
1.5 นโยบายการบูรณาการ GRC	7
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	11
- นโยบายการควบคุมภายใน	11
1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	12
1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	14
1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง	18
 บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	 19
2.1 วิสัยทัศน์	19
2.2 พันธกิจ	19
2.3 ค่านิยมองค์กร	19
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)	20
2.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	21
2.6 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	23
ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร	
2.7 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	25
2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)	29
2.9 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร	31
2.10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)	34

(ต่อ)	หน้า
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	36
3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	36
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	87
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)	88
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	89
3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	134
3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	138
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)	
3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566–2570)	141
- ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	141
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	142
- แผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566	143
- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent risk mitigation plan)	144
- ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2566	149
- ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2566	151
- การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	153
3.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	154
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธรรมาภิบาล	164
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.) ประจำปีบัญชี 2566	

(ต่อ)	หน้า
บทที่ 4 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	166
4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	166
4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)	167
4.3 ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	169
4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	169
4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่	171
4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	172
4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2566	173
4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2565 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2566	199
4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	201
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.	202
- ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2566	202
- ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	205
4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง	208
4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	210
4.13 ตาราง : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2566 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2566	212
4.14 การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.	213
4.15 การทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและตารางสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566	214
4.16 การประเมินความเสี่ยง	222
- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator)	222
- แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)	223
- สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566 ของสำนักงานธรรมาภิบาล Risk Appetite / Risk Tolerance 2566	224

(ต่อ)	หน้า
4.17 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	225
4.18 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง	225
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: กำไรสุทธิ / Stock /ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามมาตรฐานบัญชี	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: เชิงคุณภาพ	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : งบลงทุน	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : SEAM และอื่น ๆ	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎระเบียบ	
4.19 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	230
- แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)	
- ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย	
4.20 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง	231
(Risk Assessment & Risk Response)	
4.21 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	232
4.22 ตารางการตอบสนองความเสี่ยง	233
4.23 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	235
4.24 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)	243
4.25 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด	249
4.26 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2566 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	266
4.27 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	267
บทที่ 5 การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	268
5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ	269
ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)	
5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	269
5.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map	270
5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	271
5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สธค. ประจำปีงบประมาณ 2566	273
5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร	274
(Risk Correlation Map)	

(ต่อ)	หน้า
5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566	276
5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)	277
5.9 Value Enhancement & Value Creation	277
- โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	280
- Value Driver & Risk Driver	282
บทที่ 6 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566	289
6.1 ตารางปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2566	290
6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566	296
ภาคผนวก	317
- กฎบัตรคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
- รูปภาพถ่ายในการประชุมสัมมนาการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

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

1. ส่วน Key Performance Area (Result) พิจารณาจาก

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

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

2. ส่วน Core Business Enablers พิจารณาจาก 8 ด้านประกอบด้วย

(1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

(2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(4) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

(6) การบริหารทุนมนุษย์

(7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม

(8) การตรวจสอบภายใน

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงเป็นเกณฑ์การประเมินผลหัวข้อหนึ่งในส่วนของ Core Business Enablers สำนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย จะต้องเริ่มใช้ระบบการประเมินผลดังกล่าว ในปีงบประมาณ 2564 เป็นปีแรกตามแนวทางที่สคร.กำหนด ประกอบกับสำนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ด้านสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505 มีภารกิจในการให้บริการ เป็นโรงรับจำนำ หมายความว่า สถานที่รับจำนำซึ่งประกอบารรับจำนำสิ่งของเป็นประกันหนี้เงินกู้เป็นปกติธุระแต่ละรายมีจำนวนเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาท เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน ปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพการดำเนินงานและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ สคร. รับผิดชอบเปิดสาขาให้เปิด สถานธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 44 สาขา ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 33 สาขา สาขาภูมิภาค (ต่างจังหวัด) จำนวน 11 สาขา ทั้งนี้ สคร.ยังคงต้องพัฒนาการดำเนินงาน การหารายได้ การพัฒนาและรักษาบุคลากร และด้านอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า สคร. สามารถบรรลุในภารกิจที่กระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์มอบหมาย ทั้งในด้านการให้บริการรับจำนำ และด้านสังคมเป็นอย่างดี ตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505

ทั้งนี้ เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสคร.ได้ในระยะยาว และช่วยให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสคร.

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

1. ความเป็นธรรมาภิบาลและวัฒนธรรม (Governance and culture) โดย สรค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่า มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

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

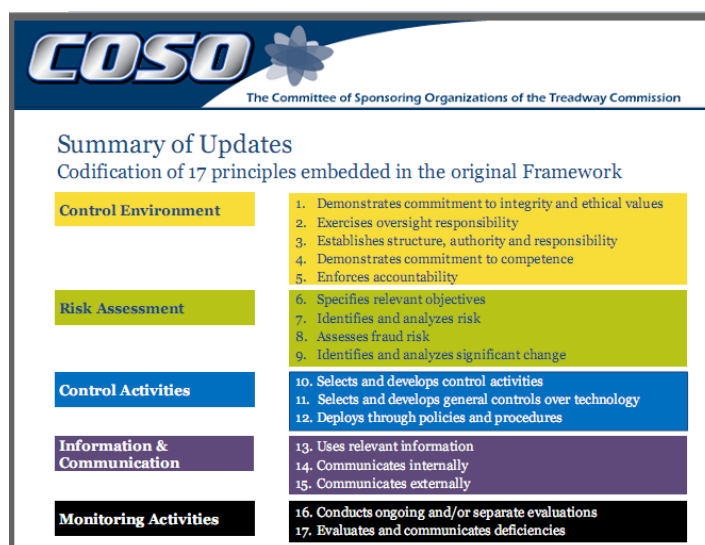
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



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

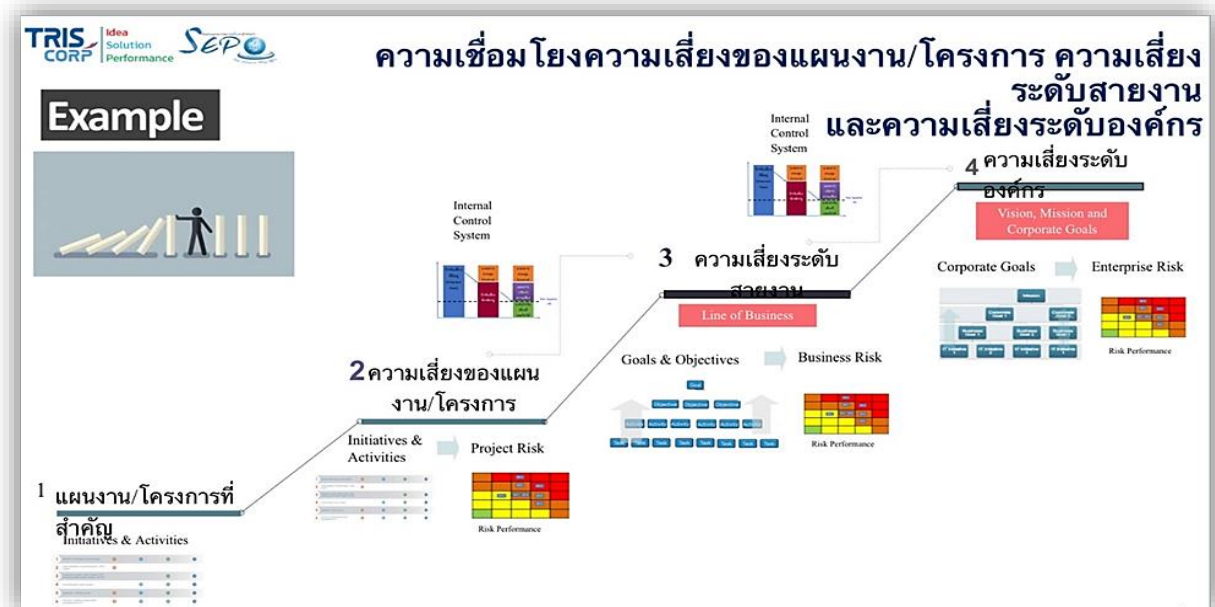
แผนภาพกรอบและแนวทางการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้สศค. กำหนดระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM)

โดยบูรณาการร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงานและความเสี่ยงระดับองค์กร

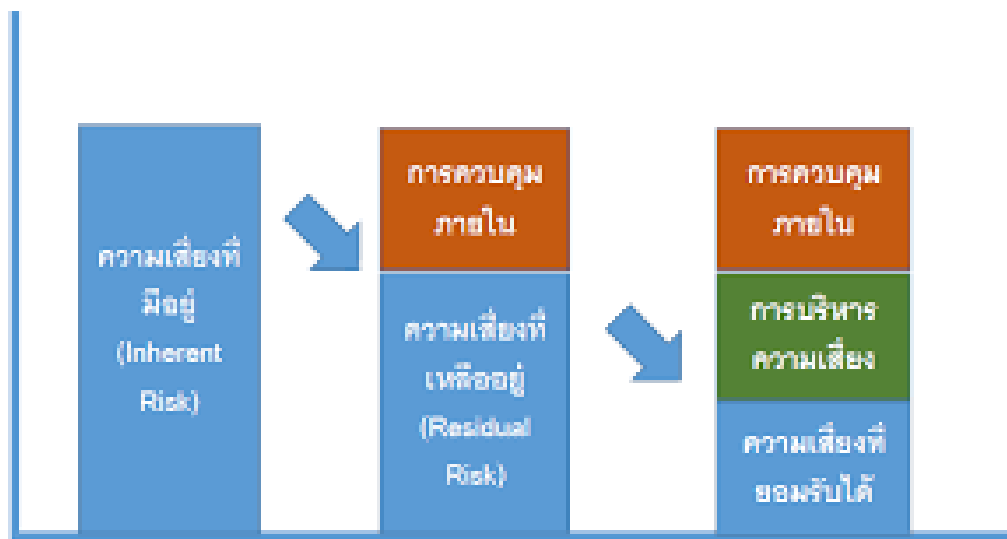


1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสศค.

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

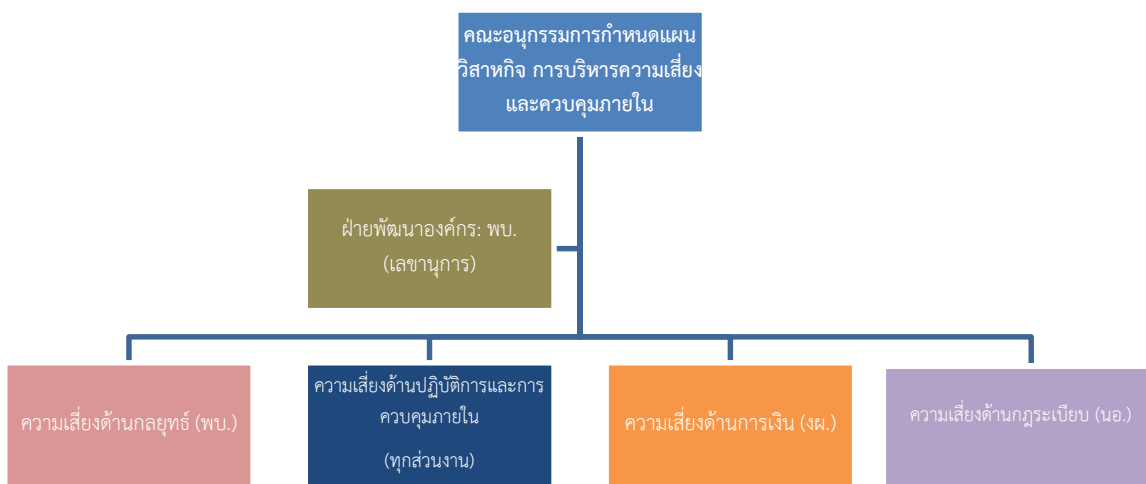
แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

แผนภาพโครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



1.5 นโยบายการบูรณาการระหว่างการบริหาร ความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการกำกับกิจการที่ดี (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

ทั้งนี้ เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สธค. จึงกำหนดนโยบาย ไว้ดังนี้

นโยบายการบูรณาการระหว่างการบริหาร ความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการกำกับกิจการที่ดี (GRC)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

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

หลักการ

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับ หรือความเสียหาย การถูกลงโทษ และการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำจำกัดความ

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

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

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

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance) หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้กระบวนการปฏิบัติงาน สอดคล้องและเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1. คณะกรรมการอำนวยการ สรค. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญ ทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางการปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร

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

3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC

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

5. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

การบูรณาการ GRC

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

ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C



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

1) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ประกอบด้วย

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

2) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) ประกอบด้วย

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

3) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย

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

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

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

1. สธค.จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร

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 เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

6. สธค. จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทุกระดับอย่างทั่วถึง กระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในทุกการตัดสินใจ

7. สธค. กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตกฎหมาย สัญญา นโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและมีประสิทธิผล

8. สธค. กำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน

9. สธค. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับฐานข้อมูลด้าน GRC ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

ทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

1. กรณีพบว่านโยบายการบูรณาการ GRC ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน คณะทำงานบูรณาการ GRC ต้องพิจารณาทบทวน นำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และธรรมาภิบาล ผ่านคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC

2. คณะทำงานบูรณาการ GRC จะพิจารณาทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC ทุกปีโดยนำเสนอผ่าน คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน พิจารณานำเสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ สธค. เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายดังกล่าวเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กร

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 เพื่อสนับสนุนการสร้างเสริมมูลค่าเพิ่มและการจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

นโยบายการควบคุมภายใน

- 1) ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
- 2) เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

3) ติดตาม ประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

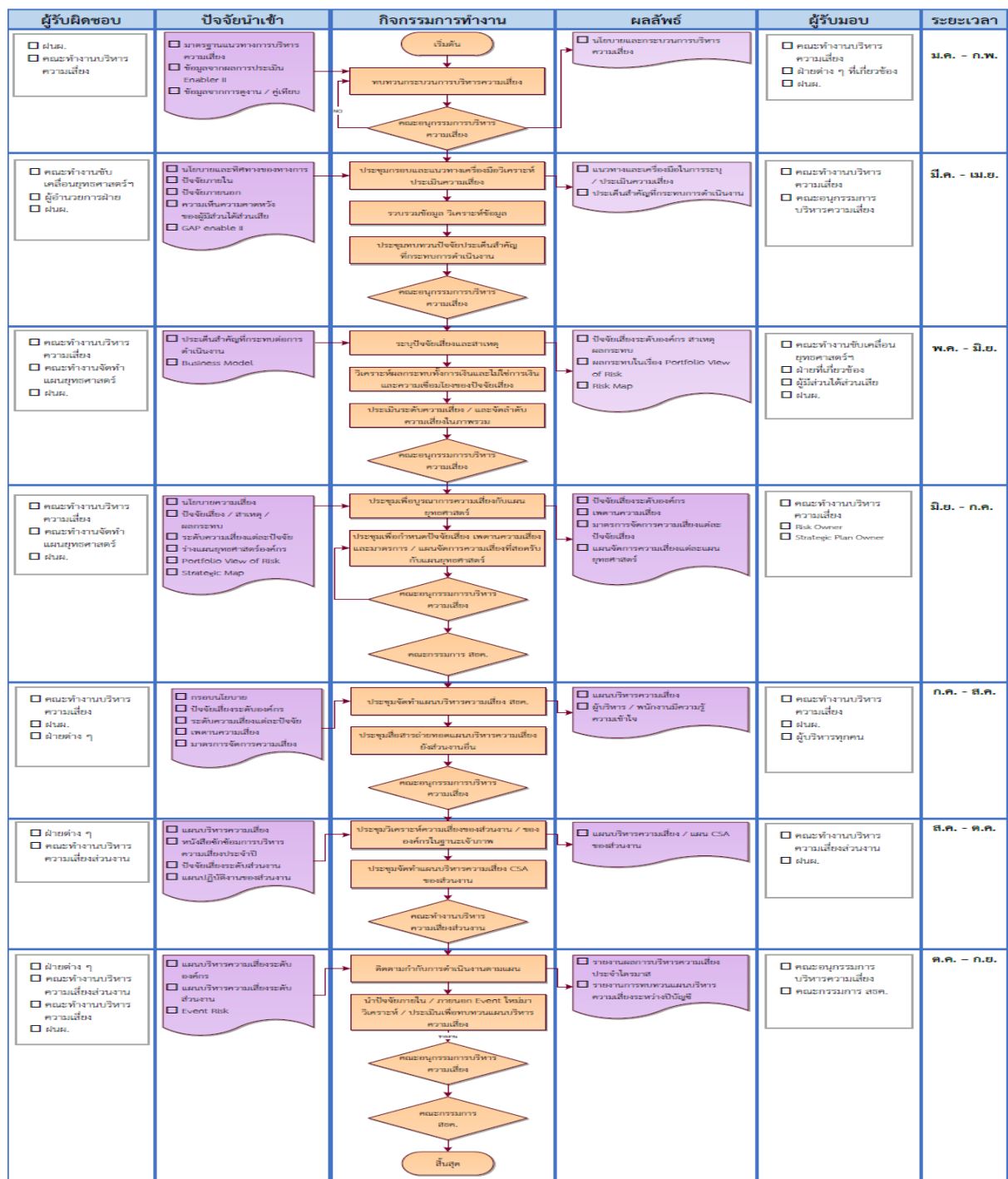
ทั้งนี้ เนื่องจากตามหลักการของ COSO-ERM: 2017 การบริหารความเสี่ยงจะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate

Governance: CG) และการดูแลการกำกับการปฏิบัติการกฎเกณฑ์ (Compliance) สรค.จึงกำหนดนโยบาย GRC เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการบูรณาการดำเนินงานขึ้น ดังนี้

1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สรค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สรค.(ตามกรอบของ SIPOC)



ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1) การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ของส่วนงานที่ดูแลกำกับ มาปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน

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

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

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

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

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

1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง (Terms & Definitions)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงนั้น

Risk Assessment หมายถึง กระบวนการ identification , Analysis ,Evaluation ความเสี่ยง

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

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

Risk Evaluation หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบของการ Analysis กับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง ที่วิเคราะห์ได้นั้นยอมรับได้หรือไม่

Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการเพื่อให้มีระดับความเสี่ยงลดลง

Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว

Risk Appetite หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หรือ ระดับของความสูญเสียที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งอาจจะระบุค่าเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Treatment หมายถึง กระบวนการแก้ไขจัดการความเสี่ยง รวมถึงการหลีกเลี่ยง การกำจัดแหล่งความเสี่ยง การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง การลดผลกระทบจากความเสียหาย การถ่ายโอนความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง

Risk Source หมายถึง แหล่งที่มาของความเสี่ยง แบ่งออกเป็นด้าน Human ,Environmental ,Technical

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 ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ การจัดสรรไม่เพียงพอ

3. ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานทุกๆ ขั้นตอน โดย ครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแม้แต่บุคลากรในการ ปฏิบัติงาน

4. ด้านกฎระเบียบและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง โดยต้องระบุได้ด้วย ว่า เหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/ มาตรการ/แนวทาง ในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร โดย ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

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

- ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment) การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว คลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ภาวะเศรษฐกิจ (Economic) ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุล เงิน และ เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

- ภาวะการเมือง (Political) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและ เหตุการณ์ที่ เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

- สังคม (Social) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้าง ครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

- เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technological) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลด โครงสร้างตน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยีทุน

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัย ที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยาย หรือรักษา โครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาการซ่อมชิ้นงานนิทรรศการ และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

- พนักงานและลูกจ้าง (Personnel) เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุ สัญญา จ้าง ประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานและลูกจ้าง การสูญเสียพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ สาขา ที่ ส่งผลต่อความเสียหายทางการเงิน การให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กร

- กระบวนการ (Process) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในระบบการดำเนินงาน วิธีการให้บริการผู้เข้าชม การควบคุมไม่เพียงพอที่ส่งผลต่อ ความไม่มี ประสิทธิภาพ การเสียส่วนแบ่งการตลาด ความไม่พอใจของผู้เข้าชม

- เทคโนโลยี (Technology) เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กร ความ ถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริตการเลือกสรรที่จะใช้การ 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 การกำหนด แนวทาง และกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการ ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ผู้บริหารระดับสูง ยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1. การกำจัดหรือลดปัจจัยต่าง ๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การ ปกป้อง มูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้ถูกทำลายไป

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

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

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตาม แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้ง องค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความ ถูกต้อง 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 การสอบย้อนอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี
4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหาย หรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

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

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการ ดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงาน เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่างับต้นทุนที่ใช้ไป จึง จะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกใน การนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการ ปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการ ปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความ

สธค.	หมายถึง	สำนักงานธรรมาภิบาล
ผอ สธค.	หมายถึง	ผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล
รผอ (ผ).	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานผลิตภัณฑ์และบริการ
รผอ (บ)	หมายถึง	รองผู้อำนวยการสายงานบริหารและพัฒนาองค์กร

1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร เพื่อรองรับกับเหตุการณ์และสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับความเสียหาย ประกอบกับเป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรนั้น ยังได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอีกหลายประการตามรายละเอียด ดังนี้

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

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงนโยบายเกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ยังคงสามารถตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างครอบคลุมจึงยังคงรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในปี 2566 - 2570 เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

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

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

2.2 พันธกิจ (Mission)

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

2.3 ค่านิยม

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

2.4 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

STRENGTHS

- S1 เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ
- S2 มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
- S3 มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)
- S4 มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง
- S5 ต้นทุนทางการเงินต่ำ
- S6 อัตรากำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น
- S7 สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ยังมีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

WEAKNESSES

- W1 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
- W2 การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- W3 การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต
- W4 สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล
- W5 ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
- W6 สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- W7 ส่วนแบ่งการตลาดมีแนวโน้มลดลงต่อเนื่อง
- W8 อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผลมาตรฐานระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง

OPPORTUNITIES

- O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น
- O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด – 19
- O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่
- O5 การอยู่ได้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process
- O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ
- O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่าง ๆ
- O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
- O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น

THREATS

- T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมาย ไม่มีทรัพย์สินมาจํานาทำให้ปริมาณการรับจํานาลดลง
- T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น
- T3 พ.ร.บ. โรงรับจํานาปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน
- T4 ราคาทองคำผันผวน
- T5 มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

2.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 การเป็นโรงรับจํานาเพื่อสังคม	S1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจํานาเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) 1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development) 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	S2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน S3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล
SO 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร

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

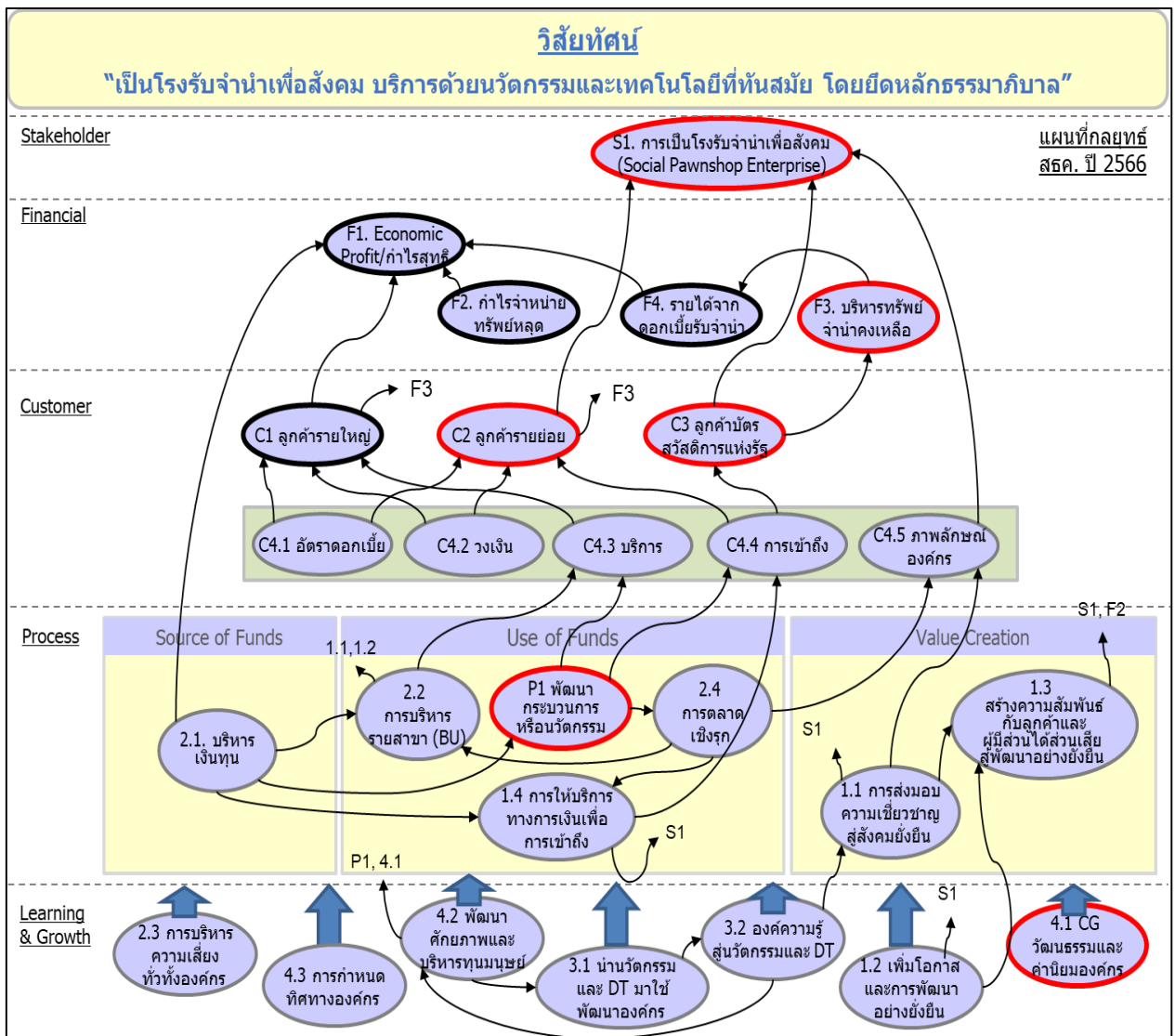
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA1 การเป็นโรงพยาบาลที่ได้รับ ความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการ	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) SC5 การขยายสาขาใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำและพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	SO 1. การเป็นโรงพยาบาลชั้นนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงพยาบาลชั้นนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ 2. จำนวนคลินิกสธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงพยาบาลชั้นนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ					
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ ให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงาน ภายใน และการให้บริการ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC5 การขยายสาขาใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สิน และการรับจํานำตลาดห่วงโซ่การจํานำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร	SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	-	CC2 ลูกคามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง	SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร

2.7 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

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

เพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน เป็นการส่งเสริมต่อ C4.5 ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และส่งผลโดยตรงต่อ C2. กลุ่มลูกค้ารายย่อย และ C3. กลุ่มลูกค้าบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ

การสร้างความมั่นคงทางการเงินโดยดำเนินการเพื่อบ่มงูสู่เป้าหมายตามค่า F1. กำไรทางเศรษฐศาสตร์/กำไรสุทธิที่ได้รับการสนับสนุนจากเป้าประสงค์จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในการสร้างการเติบโตจาก F3. การบริหารทรัพยากรจำเป็นคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers) ได้แก่ F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานา 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 โดยการรักษาระดับอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมและต่ำสุด ในตลาดเพื่อช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน

ปัจจัยที่สอง C4.2 วงเงินการรับจํานา โดยการกำหนดวงเงินการรับจํานาที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า 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 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน โดยการขยายสาขาในการบริการให้ทั่วถึง

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

ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process) ที่ได้รับการสนับสนุนจากบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านกระบวนการภายในเอง และยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย

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

กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงิน ด้วยการขยายช่องทางบริการให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด สามารถขยายบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

กลยุทธ์ 2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน รองรับการเติบโตของการรับจำนำรายสาขา การลงทุนเพื่อการขยายสาขา การลงทุนเพื่อพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ และการให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยต้นทุนทางการเงินที่ต่ำนำมาซึ่งการเพิ่มความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (Business Units) ด้วยการปรับปรุงการให้บริการ พร้อมทั้งช่วยสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคม

กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก ที่สนับสนุนการสื่อสารการตลาดให้แก่สาขาเปิดใหม่และการตลาดสำหรับสาขาเดิมเพื่อให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินควบคู่ไปกับการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงบริการของลูกค้า

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ที่บูรณาการกันระหว่างกลยุทธ์ต่าง ๆ ภายในมุมมองเพื่อสนับสนุนการดำเนินการของกลยุทธ์ในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) โดยการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน นำไปสู่การร่วมกับเครือข่ายในการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน ตามบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) เพื่อการร่วมพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อใช้ในการสนับสนุนและปรับปรุงการปฏิบัติงานภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้

กลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำไปต่อยอดเป็น นวัตกรรม พร้อมทั้งใช้ในการพัฒนาบุคลากรและสนับสนุนกลยุทธ์การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่ชุมชน

กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและ ค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อสร้างความยั่งยืนและธรรมาภิบาลขององค์กร

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพพบปะทบทวนคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการ บริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการ วางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

กลยุทธ์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร และกลยุทธ์ 2.3 การบริหารความ เสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้ โดยการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อสนับสนุนการ บริหารองค์กรและการบริหารหน่วยธุรกิจ

2.8 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และ องค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ องค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop) ปีงบประมาณ 2566

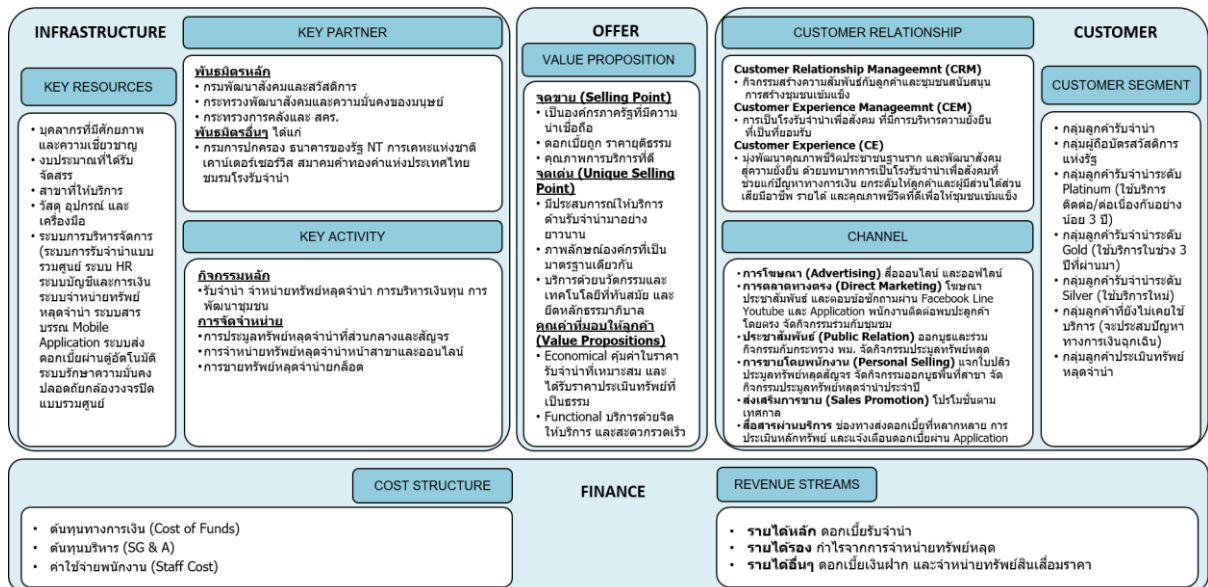
เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมืองระหว่าง ประเทศ” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมี โอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละ ด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ ต้องการความช่วยเหลือและยังมีโอกาสทางการตลาดจากความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายขอบเขตและพื้นที่ ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้าง ความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการ ที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพ คล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาด เชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

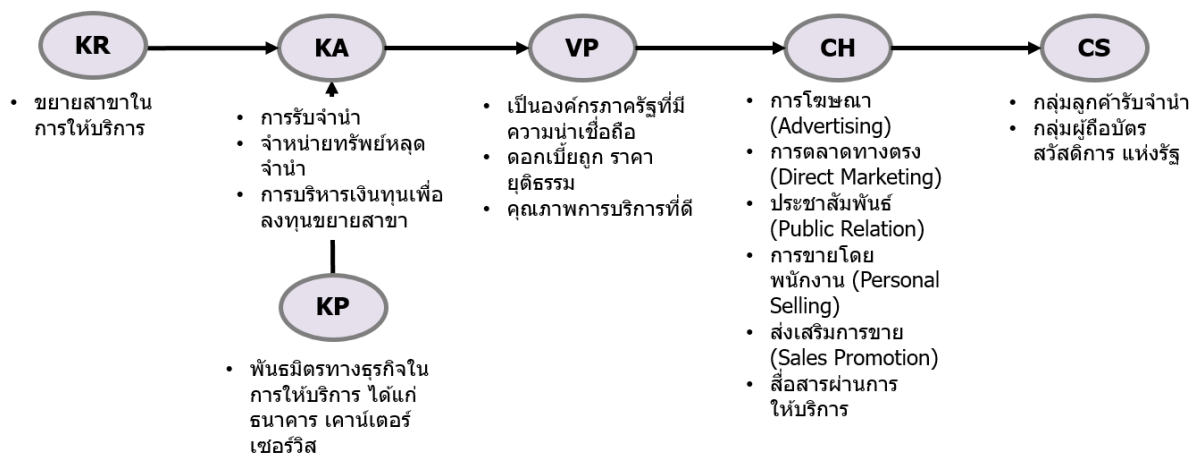
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพของทรัพยากรบุคคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน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

รูปภาพ: Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2566



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

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการ



จากการวิเคราะห์แนวคิดเบื้องต้นในการกำหนดแผนงานเพื่อแสดงความสอดคล้องและสามารถผลักดันความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนดังกล่าวจะถูกกำหนดเป็นแผนปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

2.9 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

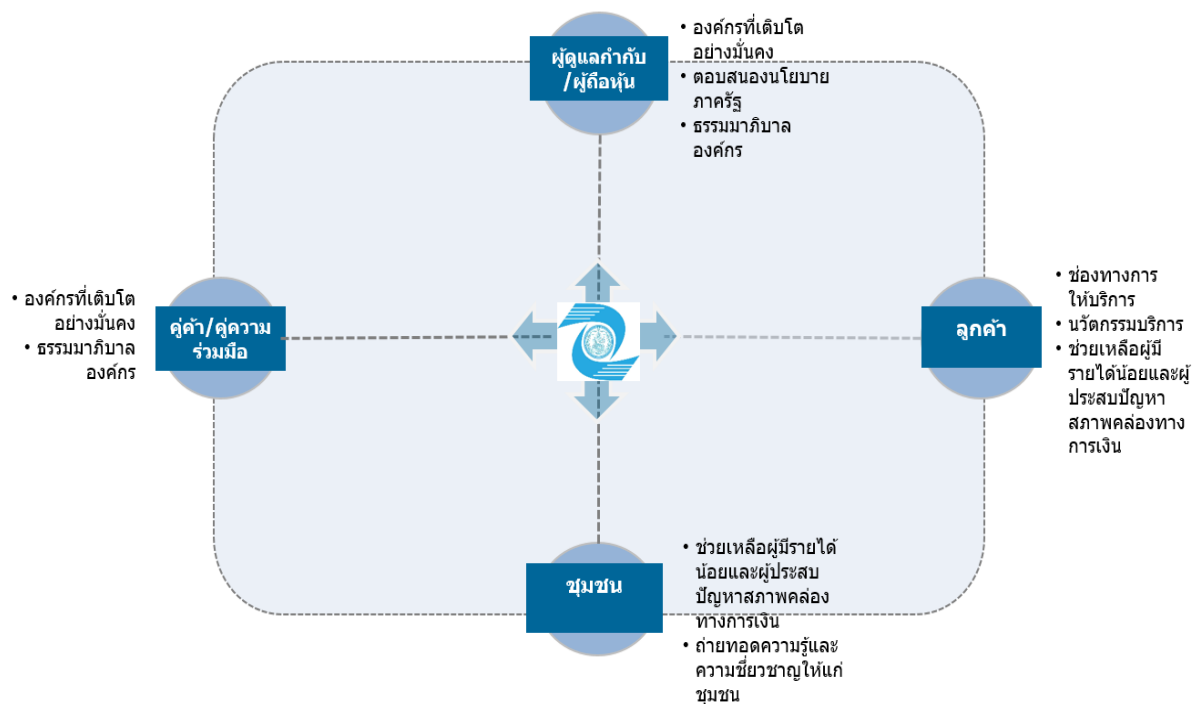
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ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

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

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

2.10 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)

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



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

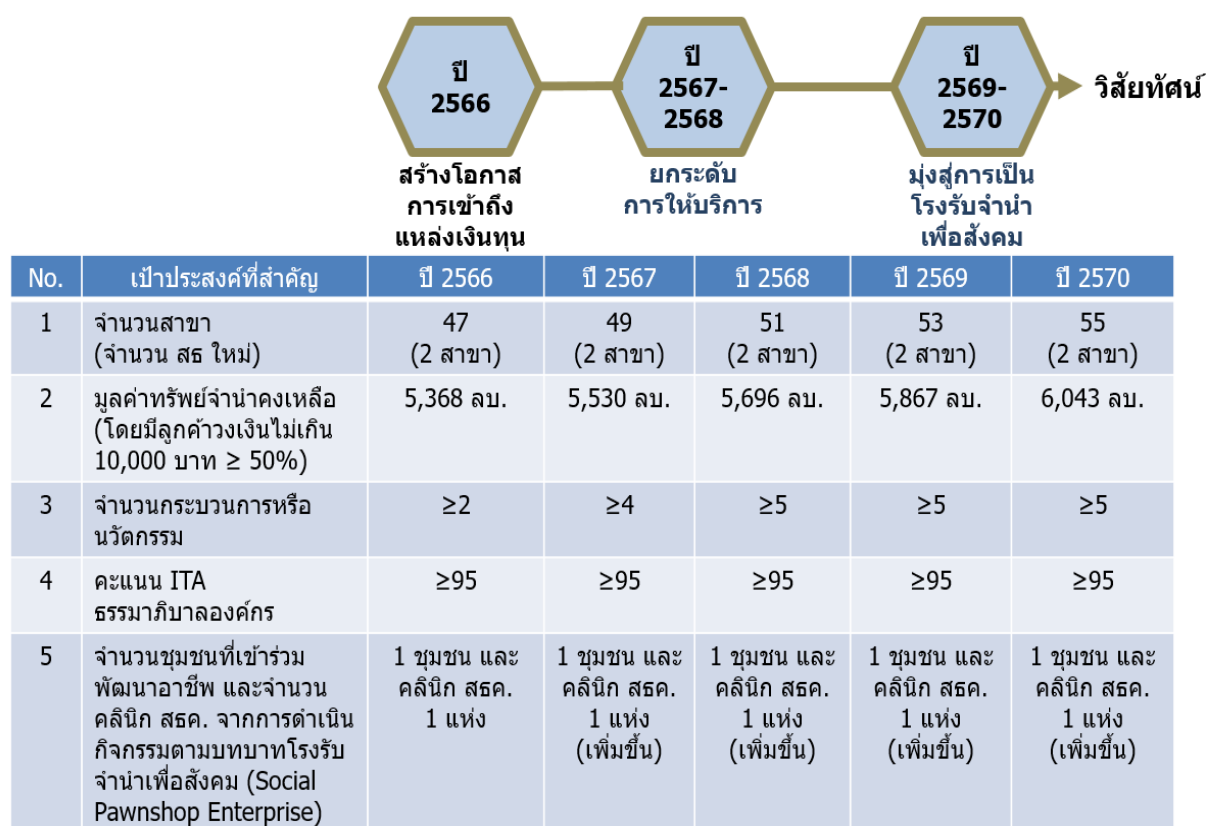
2. ลูกค้า : ลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางในการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

3. คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ : คู่ค้าและคู่ความร่วมมือของสำนักงานธนานุเคราะห์มีความต้องการและความคาดหวังในการให้สำนักงานธนานุเคราะห์เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างความร่วมมือและดำเนินการร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

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

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

รูปภาพการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

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

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)

1. นโยบายภาครัฐ (Politic : P)

1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

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



1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลผลิตทางการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนารฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่นับการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านการขนส่ง ด้านพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่าง ๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

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

2) ด้านการส่งเสริมและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกายใจ สติปัญญา ความเป็นสากล 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) เร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง

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 สุโรงรับจำนำเพื่อสังคม (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 สค. 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) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศนโยบาย ที่มีได้วิเคราะห์ผลกระทบ 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 ด้วยการพัฒนาระบบรับจํานําด้วยเทคโนโลยี/มีนวัตกรรม เพื่อให้การบริการรับจํานํามีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการจํานําเพิ่มขึ้น

สำหรับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 (2566 -2570) ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อยู่ระหว่างกำลังทำประชาพิจารณ์อยู่คาดว่าจะประกาศใช้ในเดือนตุลาคม 2565 ทั้งนี้ กรอบและแนวทางการพัฒนาจะเน้นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และสังคมเดินหน้ารอย่างยั่งยืน 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 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมายความว่า 6 ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน

หมายความว่า 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้

หมายความว่า 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ปลอดภัยเติบโตได้อย่างยั่งยืน

หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ

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 ในด้านที่เกี่ยวข้องทั้งนี้เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ 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 หรือประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ต้องการบริการทางการเงินสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 10

2. เกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่ได้รับการอบรมความรู้ทางการเงิน มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

3. SFIs มีการบูรณาการกัน (synergy) ในการจัดทำข้อมูลขนาดใหญ่ (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. สนับสนุนกำลังทางสังคมเพื่อเป็น

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) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น

1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564

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

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

1.7 SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

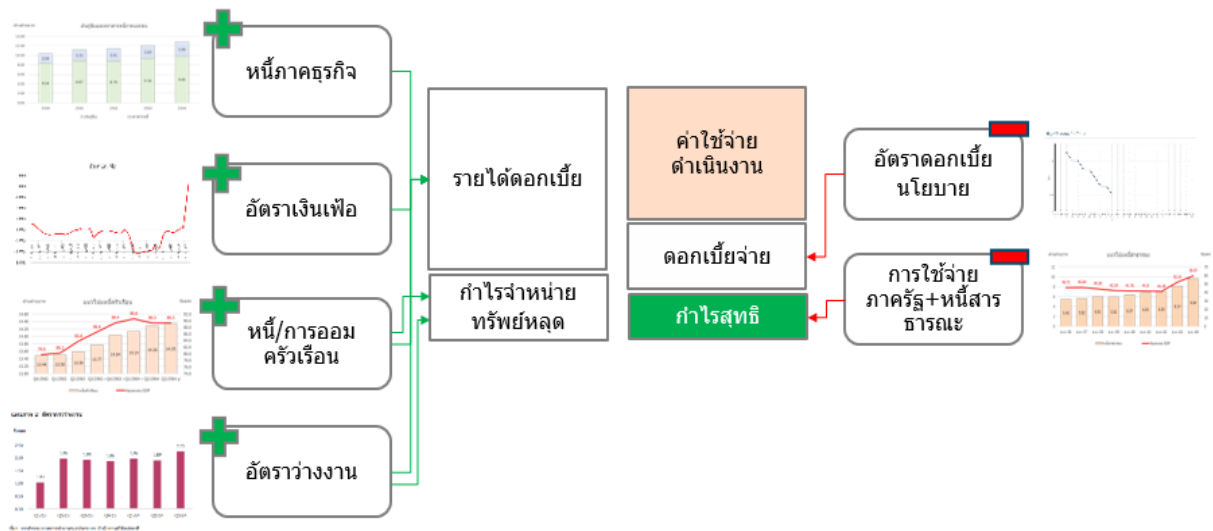


ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ลงนามร่วมกับภาคีสมาชิกในการรับรองฉันทมติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินนโยบายเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มากขึ้นเนื่องจากรัฐบาลได้บูรณาการเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ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

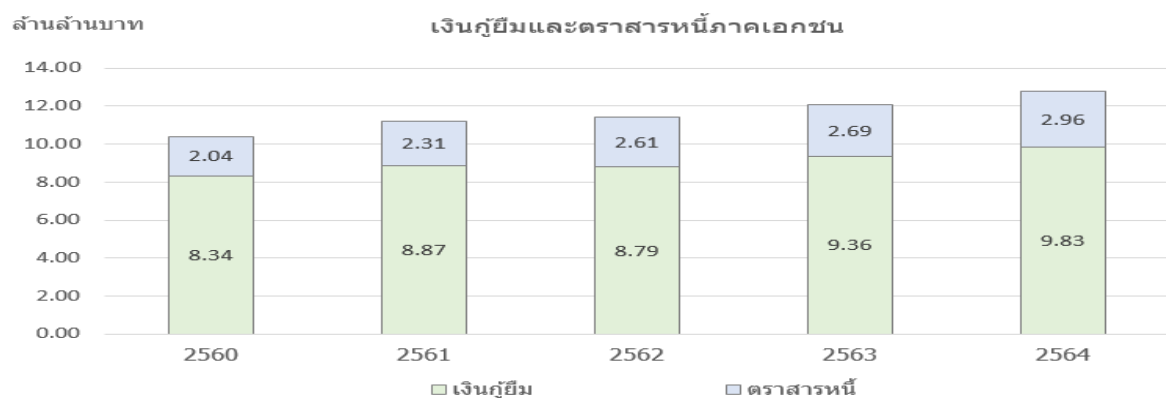
ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สรค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่ 1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลด ความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่ม โอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจำนำให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินใน การรับจำนำให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้าที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความ ร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สรค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม

2. ภาพเศรษฐกิจ (Economics : E)

2.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงาน สธค.

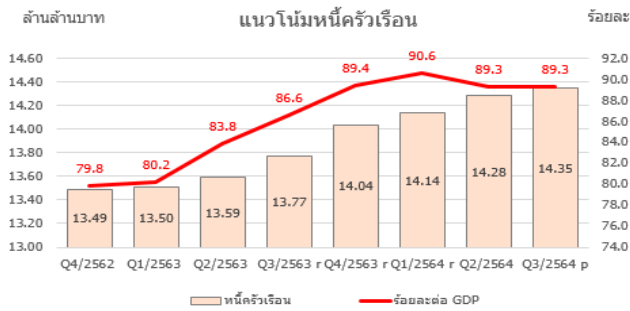


มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบด้วย

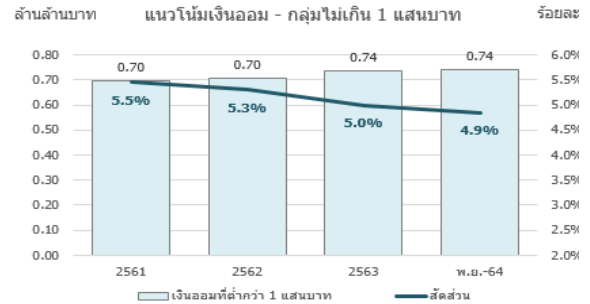
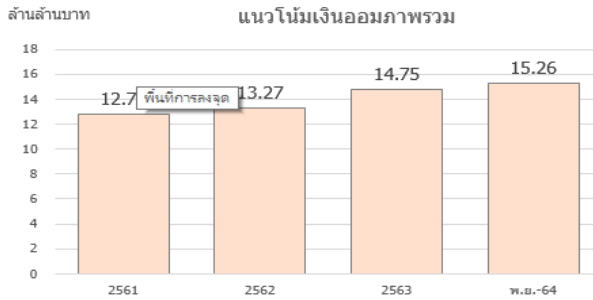


- **หนี้ภาครัฐ** กำหนดให้เป็นปัจจัยบวก ต่อตัวรายได้ดอกเบี้ย หนี้ภาครัฐมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้มีความต้องการวงเงินสินเชื่อ เงินทุนหมุนเวียน เพิ่มมากขึ้น ทำให้รายได้ดอกเบี้ยมีโอกาสแนวโน้มอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น

- **อัตราเงินเฟ้อ** เป็นปัจจัยบวกส่งผลให้รายได้ดอกเบี้ยมีแนวโน้มดีขึ้น อัตราเงินเฟ้อสูงขึ้น นั้น ทำให้เห็นว่าความต้องการใช้เงินของประชาชนมีความต้องการใช้เงินเพิ่มมากขึ้น



- หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภาพหนี้ครัวเรือนสูง อาจกระทบต่อศักยภาพในการชำระหนี้ในระยะยาวได้
- แม้ในภาพรวมเงินออมในระบบจะสูงขึ้น แต่กลุ่มเงินออมไม่เกิน 1 แสนบาทมีสัดส่วนลดลง สะท้อนถึงกำลังซื้อของประชาชนกลุ่มเงินออมต่ำที่ลดลง



• **หนี้/การออมภาคครัวเรือน** มีแนวโน้มสูงขึ้น การออมของภาคครัวเรือนมีแนวโน้มที่ลดลงซึ่งปัจจัยเหล่านี้สะท้อนถึงการใช้เงินของประชาชนที่ยังมีความต้องการใช้เงินสูงขึ้น ทำให้การออมภายในครัวเรือนมีแนวโน้มลดลง ความสามารถในการส่งดอกเบี้ยยลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ส่งผลทำให้เกิดทรัพย์สินหลุดจำนำมากขึ้น สธค. จะมีกำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดที่สูงขึ้น ซึ่งทาง สธค. ก็จะมีโอกาสทำกำไรได้ ดอกเบี้ยสูงมากขึ้น อัตราว่างงาน ส่งผลบวกกลับทั้งรายได้ดอกเบี้ยและกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจากอัตราการว่างงานสูงขึ้น ก็ส่งผลให้การใช้เงินของประชาชนสูงขึ้น เนื่องจากรายได้จากการทำงานลดน้อยลงทำให้ต้องไปหาเงินทุนหมุนเวียนอื่นในการดำรงชีพ

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



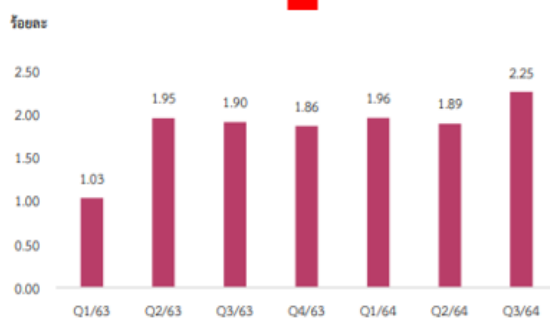
• **ค่าใช้จ่ายภาครัฐ + หนี้สาธารณะ** มีแนวโน้มสูงขึ้นเมื่อภาครัฐมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น สธค. ก็จะต้องมีการนำส่งเงินให้ภาครัฐมากขึ้นจะเหลือเงินในการต่อยอดธุรกิจได้น้อยลง เนื่องจากต้องนำส่งรัฐมากขึ้น

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

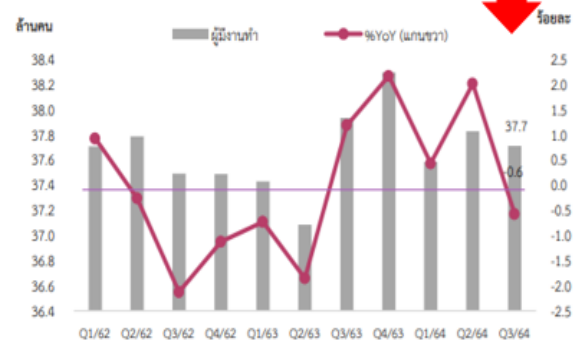
การจ้างงานลดลงร้อยละ 0.6 และอัตราการว่างงานอยู่ในระดับสูงสุดตั้งแต่มีการระบาดของ COVID-19 ที่ร้อยละ 2.25 โดยผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และแรงงานอายุน้อยมีการว่างงานสูงที่สุด ทั้งนี้ ระยะต่อไปต้องติดตามผลจากการเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติต่อการจ้างงาน และผลกระทบจากอุทกภัยต่อการจ้างงานในภาคเกษตรกรรม

แผนภาพ 2 อัตราการว่างงาน



ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ

แผนภาพ 1 จำนวนผู้จ้างทำและอัตราการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร สำนักงานสถิติแห่งชาติ

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

สรุปภาพรวมการจ้างว่างงาน ผู้มีงานทำมีจำนวนทั้งสิ้น 37.7 ล้านคน ลดลงร้อยละ 0.6 จากช่วงเดียวกันของ ปีก่อน โดยการจ้างงานภาคเกษตรกรรมยังคงขยายตัวได้ ซึ่งมีการจ้างงาน 12.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.0 เนื่องจากเป็นช่วงเริ่มฤดูการเพาะปลูกข้าว ขณะที่การจ้างงานนอกภาคเกษตรกรรมลดลงร้อยละ 1.3 โดยสาขาที่มีการจ้างงานลดลงมาก ได้แก่ สาขาก่อสร้าง สาขาโรงแรม/ภัตตาคาร ที่ลดลงถึงร้อยละ 7.3 และ 9.3 ตามลำดับ ส่วนหนึ่งเป็นผลของมาตรการควบคุมการเปิดปิดสถานประกอบการ ทั้งการปิด

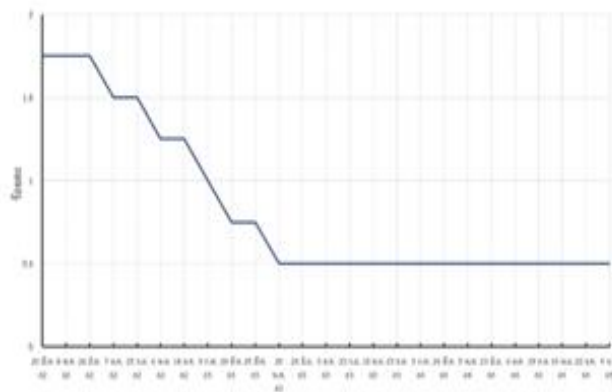
แคมป์คนงานและจำกัดการขายอาหาร สำหรับสาขาที่ขยายตัวได้ ประกอบด้วย สาขาการผลิต ขายส่ง/ขายปลีก และสาขาขนส่ง/เก็บสินค้า ขยายตัวได้ร้อยละ 2.1, 0.2 และ 4.6 ตามลำดับ สาขาการผลิตที่มีการจ้างงานขยายตัวได้ดี อาทิ การผลิตอาหารและเครื่องดื่ม การผลิตรถยนต์ การผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้า และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ชั่วโมงการทำงาน 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 มีสัดส่วนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานต่อผู้ประกันตนอยู่ที่ร้อยละ 2.47 ลดลงจากช่วงไตรมาสก่อนหน้าและปีก่อนเนื่องจากช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม 2564 รัฐบาลมีมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ประกอบการและผู้ประกันตนในพื้นที่ควบคุมสูงสุด ประกอบกับสถานประกอบการมีการหยุดกิจการชั่วคราวด้วยเหตุสุดวิสัย แทนการเลิกจ้าง ซึ่งมีจำนวนผู้รับประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงานด้วยเหตุสุดวิสัย 2.1 แสนคน ในเดือนกันยายน 2564 เพิ่มขึ้นจาก 0.9 แสนคน ณ สิ้นไตรมาสก่อน

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

2.3 อัตราดอกเบี้ยนโยบายแนวโน้มทรงตัว

ข้อมูลอัตราดอกเบี้ยนโยบาย



17 มี.ค.2565 'Fed' ปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย 0.25% ครั้งแรกรอบ 4 ปี ส่งผลผูกพันขึ้นต่ออีก 6 ครั้ง

ตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นในปีนี้อยู่ระดับ 1.9% ขณะที่ปรับเพิ่มตัวเลขคาดการณ์ดอกเบี้ยในปี 2023-2024 ไว้ที่ 2.8% และปรับลดตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะยาวสู่ระดับ 2.4%

<https://www.bot.or.th/ThaiMonetaryPolicy/Pages/OverviewPolicyRate>

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% ซึ่งชี้ให้เห็นว่า Fed มีมุมมองที่เข้มงวดมากขึ้นกว่าการประชุมรอบที่แล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมอง Dot Plot ในปี 2022 ที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นถึง 1.0% ด้วยเหตุผลเพื่อควบคุมอัตราเงินเฟ้อที่อยู่ในระดับสูงผสมผสานกับภาคการจ้างงานที่เข้าสู่สภาวะปกติอัตราการว่างงานลดลงเหลือ 3.8% ในเดือนกุมภาพันธ์ ล่าสุด นับตั้งแต่เกิดการแพร่ระบาด นอกจากนี้ยังได้ปรับมุมมองอัตราเงินเฟ้อ ณ สิ้นปี 2022 ที่ 4.1% เพิ่มขึ้นจาก 2.7% ในครั้งที่แล้วก่อนปรับตัวลงสู่ระดับปกติในปี 2023 - 2024 จาก Base Effect ที่น้อยลง ส่วนมุมมองเศรษฐกิจนั้น Fed ได้ปรับคาดการณ์ GDP ของสหรัฐฯ ลงจาก 4.0% สู่ 2.8% อันเป็นผลมาจากปัจจัยเงินเฟ้อและภัยสงครามระหว่างรัสเซียและยูเครน แต่อย่างไรก็ตามมองว่าเศรษฐกิจสหรัฐฯจะยังคงเติบโตได้แข็งแกร่งและยังไม่เห็นสัญญาณของ Recession ในปีนี้ รวมถึงประเด็นการลดขนาดงบดุล (Quantitative Tightening : QT) ที่คณะกรรมการได้มีการหารือกันบ้างแล้วซึ่งจะใช้รูปแบบและความเร็วในการลดขนาดงบดุลใกล้เคียงกับที่เคยทำในอดีตโดยจะเปิดเผยให้เห็นถึงรายละเอียดในบันทึกการประชุม (Fed Minutes) อีกครั้งหนึ่ง

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

2.4 อัตราเงินเฟ้อ

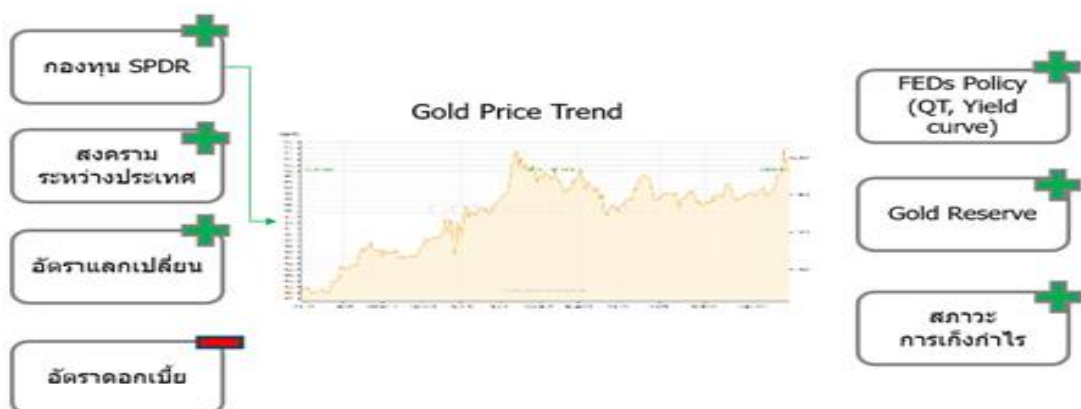
เงินเฟ้อไทยมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา รายการอาหารและพลังงานที่สูงขึ้นมีแนวโน้มกระทบกับกลุ่มคนรายได้น้อยมากกว่า เนื่องจากคนรายได้น้อยมีสัดส่วนการใช้จ่ายในสินค้าจำเป็นสูงกว่าตัวเลขจากการสินค้ามีราคาที่สูงขึ้น ค่าใช้จ่ายของประชาชนมีแนวโน้มสูงขึ้น



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

ราคาที่ใช้ซื้อขาย (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 ถือครองต่ำสุดในปี 2022 คือ 975.66 ตัน

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

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

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

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

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

• สถานการณ์สงครามระหว่างประเทศ

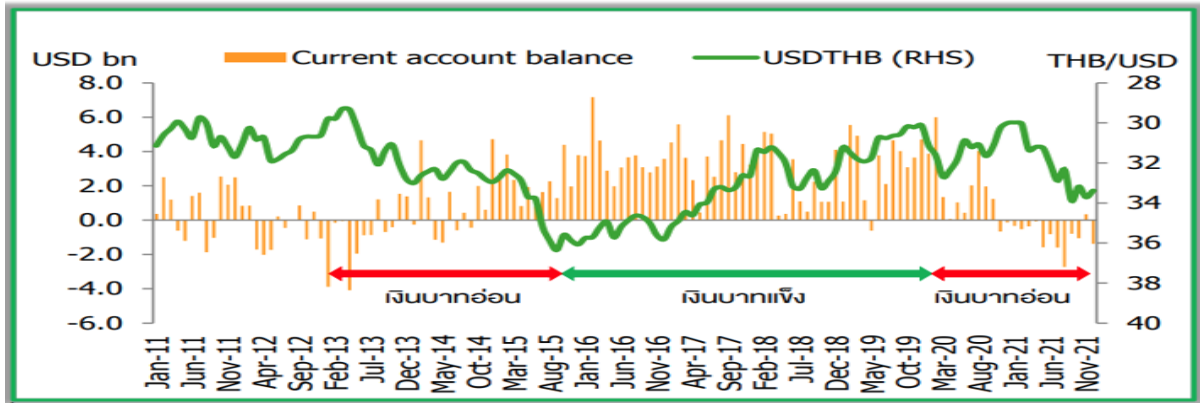


รูปแบบสถานการณ์	โอกาส	ผลกระทบ
<u>กรณีฐาน</u> ความขัดแย้งลากยาว การเจรจาไม่สำเร็จ	50%	- เศรษฐกิจโลกเติบโตชะลอตัวลง - เงินเฟ้อสูงทั่วโลก - ธนาคารกลางเดินหน้าเข้มงวด
<u>กรณีดี</u> เจรจากันได้ บรรลุข้อตกลงแต่ยังคงมีมาตรการคว่ำบาตรบางส่วน	20%	- เศรษฐกิจโลกยังฟื้นตัวได้ดี - ราคาสินค้าโภคภัณฑ์จะยังทรงตัวในระดับสูง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

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

- อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

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



- อัตราดอกเบี้ย

- **อัตราดอกเบี้ย** มีแนวโน้มขาขึ้นเกิดการชะลอการขึ้นของราคาทองคำต่ำลงเนื่องจากมีผลตอบแทนในตลาดอื่นมากขึ้นทำให้คนสนใจทองคำน้อยลง

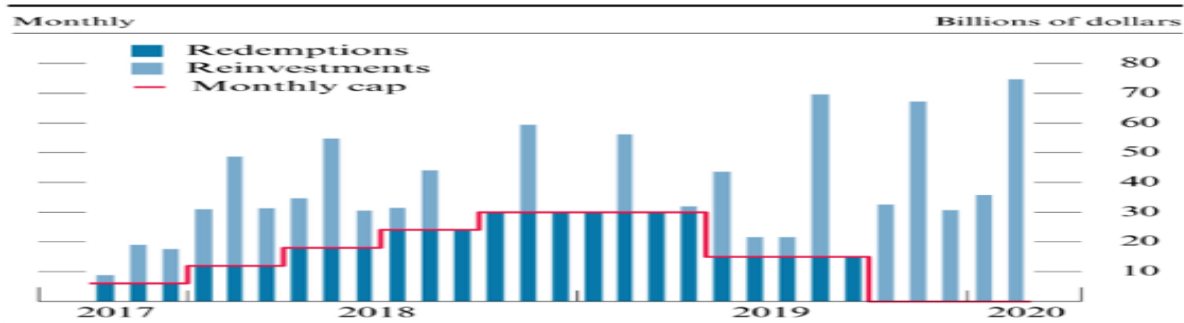


17 มี.ค.2565 ‘Fed’ ปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบาย 0.25% ครั้งแรกรอบ 4 ปี ส่งสัญญาณปีนี้ต่ออีก 6 ครั้ง ตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นสู่ระดับ 1.9% ขณะที่ปรับเพิ่มตัวเลขคาดการณ์ดอกเบี้ยในปี 2023 – 2024 ไว้ที่ 2.8 % และปรับลดตัวเลขคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยระยะยาวสู่ระดับ 2.4%

- นโยบายด้านการเงินและอัตราดอกเบี้ยของธนาคารกลางสหรัฐฯ (FED)

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

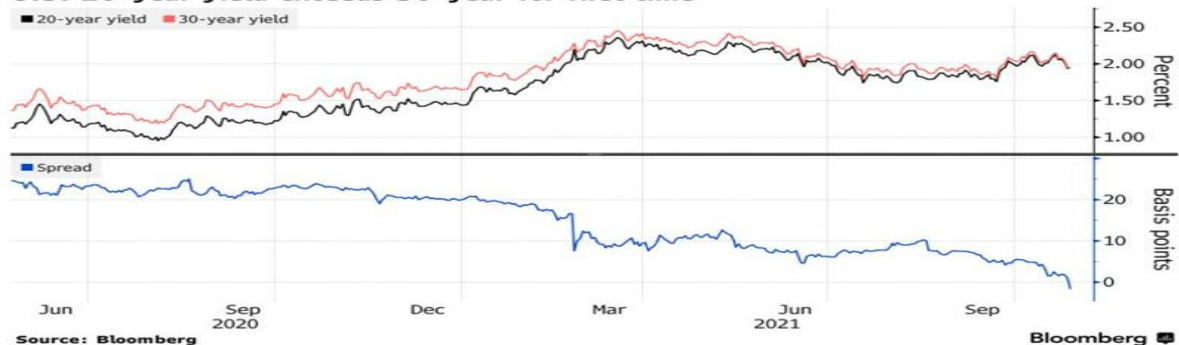
Treasury securities



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

Curve Bending

U.S. 20-year yield exceeds 30-year for first time



- การถือครองทองคำเป็นเงินทุนสำรองระหว่างประเทศของประเทศที่สำคัญ

+ Gold Reserve การสำรองทอง มีแนวโน้มสูงขึ้นในหลายประเทศให้ความสนใจในการสำรองทองคำกับสถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้หลายประเทศหันมาสำรองทองมากขึ้น ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น

หน่วย : ดัน

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

1. สหรัฐ ถือครองทองคำจำนวน 8,133.50ตัน สัดส่วนทุนสำรองทองคำเมื่อเทียบกับทุนสำรองในประเทศทั้งหมดคิดเป็น 78.6%

2. เยอรมนี ถือครองทองคำจำนวน 3,364.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 75.7%

3. กองทุนการเงินระหว่างประเทศ(IMF) ถือครองทองคำจำนวน 2,814 ตัน

4. อิตาลี ถือครองทองคำจำนวน 2,451.80 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 70.8%

5. ฝรั่งเศส ถือครองทองคำจำนวน 2,436.20 ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 66%

6. รัสเซีย ถือครองทองคำจำนวน 2,295.40ตัน มีสัดส่วนทุนสำรอง 23.3%

7. จีน(เฉพาะเงินแผ่นดินใหญ่) 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 อันดับรวมกัน 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 จะชะลอตัวลงจากปี 2561-2562 อย่างไรก็ตาม YLG เชื่อว่าธนาคารกลางจะยังคงเป็นผู้ซื้อสุทธิต่อเนื่อง และบทบาทของทองคำในฐานะเงินทุนสำรองระหว่างประเทศจะยังคงดำเนินต่อไป เนื่องจากหลายประเทศยังมีแนวโน้มจะเข้าซื้อทองคำ เพื่อการกระจายการลงทุนและกระจายความเสี่ยงของพอร์ตเงินทุนสำรองระหว่างประเทศท่ามกลางปัจจัยทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มสูงขึ้นปรับสมดุลพอร์ตลงทุนเนื่องจากเงินทุนสำรองระหว่างประเทศ หรือแม้กระทั่งใช้ทองคำเพื่อจัดการสภาพคล่องหรือเพื่อเพิ่มอัตราผลตอบแทน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างเสถียรภาพให้กับทองคำในระยะยาว

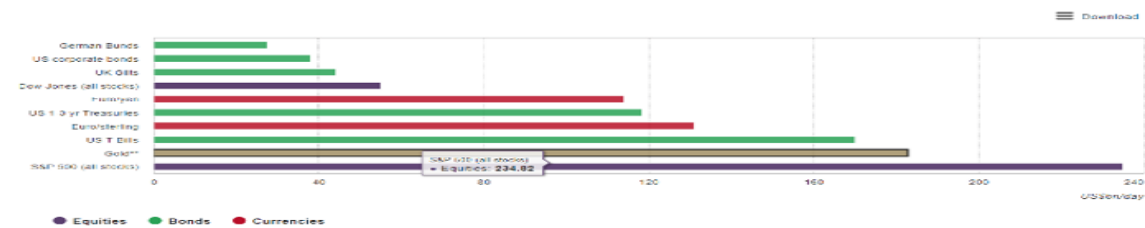
<https://www.bangkokbiznews.com/business/930673>

• สถานะการเก็งกำไรราคาทองคำ

+ สถานะการเก็งกำไร ยังมีแนวโน้มสูงขึ้นราคาทองคำมีการผันผวนมากขึ้น

Average Annual Trading Volumes

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



GOLD FUTURES - VOLUME & OPEN INTEREST

View Metals Asset Class Volume and Open Interest

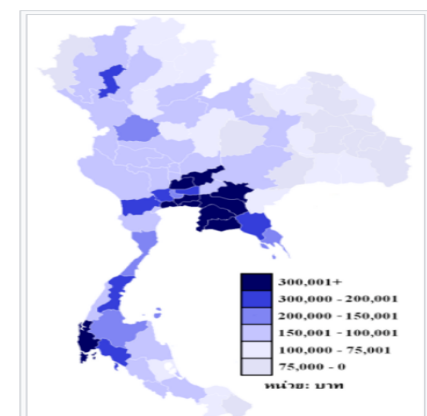


- ทองคำยังคงได้รับความนิยมของนักลงทุนโดยเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าการซื้อขายสูงสุดเป็นอันดับสองของโลก

- การซื้อขายและเก็งกำไรในตลาดล่วงหน้า (Gold Futures) มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- จากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้ราคาทองคำยังมีแนวโน้มผันผวนมากขึ้นในระยะสั้น

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Sociocultural: S)

สัดส่วนประชากรแยกตามระดับรายได้ GDP เฉลี่ยต่อประชากร



จังหวัดที่มี GDP ต่อประชากรสูงกว่าค่าเฉลี่ย

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

ข้อมูล GDP จากข้อมูลจากก่อนเกิดโควิด - 19 ค่าเฉลี่ยของประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้นบางจังหวัดก็เริ่มมีแนวโน้มเติบโต เช่น กรุงเทพฯ ชลบุรี ปราจีนบุรี ภูเก็ต เป็นต้น จังหวัดที่ชะลอตัว เช่น จังหวัดระยอง ฉะเชิงเทรา อุดรธานี สมุทรสาคร สมุทรปราการ แสดงให้เห็นว่าการเติบโตของจังหวัด ซึ่งจากการคาดการณ์ถ้าจากจังหวัดมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นก็จะมีความต้องการในการใช้เงินที่อาจจะสูงมากขึ้น

ที่มา: การสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

4. เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

เทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจด้วยช่องทางออนไลน์

การประเมินราคาทรัพย์สินรับจำนำ



การประเมินดอกเบี้ยรับจำนำ



การส่งดอกเบี้ยออนไลน์



การส่งเสริมกระบวนการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ



อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำ เช่น เพชรปลูก



ปัจจุบันมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น ซึ่งกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในยุคปัจจุบัน มีการพัฒนาสู่ความเป็นดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงชีวิตของผู้ใช้ทุกคนอยู่เรื่อย ๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อย่างไรก็ตามการระบาดของไวรัส COVID-19 ได้เข้ามาเร่งให้การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วขึ้น ประชาชนมีการปรับตัวที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวันมากขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วและความปลอดภัย จนกลายเป็นปัจจัยหลักในการใช้ชีวิต ซึ่งทำให้ในปัจจุบันนี้ มีหลากหลาย Startup ได้คิดค้นนวัตกรรมบริการที่จะเข้ามาตอบสนองความต้องการทั้ง 3 อย่างที่ผู้บริโภคต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการบริการทางด้านการทำงาน ด้านการใช้ชีวิตและด้านการศึกษา ซึ่งทาง สธค.เองก็ปรับเปลี่ยนและพัฒนากระบวนการให้บริการผ่านช่องทาง

ออนไลน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ เช่น การประเมินราคาทรัพย์สินรับจำนำ, การประเมิน ดอกเบี้ยรับจำนำ, การส่งดอกเบี้ย, การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ อีกทั้งยังมี อุปกรณ์สำหรับตรวจสอบทรัพย์สิน จำนำ เป็นการนำเทคโนโลยีมาตรวจสอบเพื่อลดความผิดพลาดที่มีประสิทธิภาพให้มีความแม่นยำสูง ประหยัดเวลาให้แก่ผู้รับบริการ อีกด้วย

5. กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้องในการ ดำเนินงานของ สศค. และมีผลกระทบต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่

• พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของ ประชาชน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำ บริการสาธารณะ รวมทั้งมีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็น ระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงให้มี กฎหมายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่าง มั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับ บริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ ภาคประชาชนที่จะได้ประโยชน์ จากพระราชบัญญัติ

การบริหารงานและการบริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562



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

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

มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ สำหรับหลักการสำคัญของพรบ. และหลังจากมีการประกาศมีพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ปี 62 ใช้บังคับ ได้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการหลายระดับทั้งนี้ 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 ว่าด้วยหมวดกำหนดโทษ และมาตรา 95 ว่าด้วยการอนุญาต ให้เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลก่อนหน้าที่ พ.ร.บ. ใช้บังคับให้ดำเนินการได้ต่อ ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเสนอ เป็นร่างพระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) กำหนดหน่วยงานและกิจการที่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลไม่อยู่ภายใต้บังคับของ พ.ร.บ. ฉบับดังกล่าว ซึ่งการงดเว้นการใช้บางหมวดนั้นให้มีการขยายผลการบังคับใช้ครั้งที่ 1 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2564 และจากการเตรียมความพร้อมของหลายส่วนงานภาครัฐยังไม่เรียบร้อยจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ยังไม่คลี่คลาย ทำให้คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการขยายเวลาการบังคับใช้ออกไปอีก 1 ปี ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2565

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



พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ดังกล่าวจะส่งผลให้ สหค. ต้องปรับปรุงระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการใช้ข้อมูล หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยให้เป็นไปตามกฎหมาย และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลตามที่เจ้าของข้อมูลกำหนดไว้ หรือการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของข้อมูลโดยตรงที่ต้องห้ามตามกฎหมาย และการไม่แจ้งเจ้าของข้อมูลทั้งในกรณีเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรงหรือโดยอ้อมทราบ ซึ่ง สหค. ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.

• พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

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

สรุปสาระสำคัญ พรบ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

สรุป
“พ.ร.บ. ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์”

ทำไมต้องมี พ.ร.บ. ไซเบอร์

เพื่อปกป้องระบบคอมพิวเตอร์และโครงข่าย IT ของโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญทางสารสนเทศ หรือ บริการที่สำคัญของประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยสามารถให้บริการได้เป็นปกติ และหน่วยงานสามารถรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ได้อย่างทันท่วงที

สาระสำคัญกฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

- กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญทางสารสนเทศและหน่วยงานภาครัฐ มีมาตรฐานและแผนในการปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- มีหน้าที่ระงับภัยคุกคามและเฝ้าระวังเพื่อเตือนภัยให้กับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องตามปกติ
- มีการร่วมมือและประสานงานกันและกันสำหรับงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เมื่อมีภัยร้ายแรงที่ทำให้การให้บริการที่สำคัญไม่สามารถทำงานได้ จนทำให้ประชาชนเดือดร้อน

หน่วยงานหลัก ๆ

- หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล**
ดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐหรือโครงสร้างพื้นฐานสำคัญให้มีมาตรฐาน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย กํากับดูแลสถาบันการเงิน กทสช. กํากับดูแลให้บริการโทรคมนาคม
- สำนักงานคณะกรรมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ**
เป็นศูนย์กลางเฝ้าระวัง ความปลอดภัยไซเบอร์ของประเทศ และให้การช่วยเหลือในการป้องกัน และรับมือเมื่อเกิดภัยคุกคามในระดับร้ายแรง
- ภัยคุกคามทางไซเบอร์ระดับร้ายแรง**
ระบบในการให้บริการที่สำคัญของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานทุกโหนด จะไม่สามารถให้บริการได้
- ภัยคุกคามทางไซเบอร์ระดับวิกฤต**
ระบบบริการพื้นฐานที่สำคัญทุกโหนด ไม่สามารถให้บริการได้ เป็นวงกว้าง กระทั่งภัยชีวิตและความปลอดภัยของประชาชนจำนวนมาก และมีความเสี่ยงที่จะลุกลามไปถึงโครงสร้างพื้นฐานสำคัญอื่น ๆ

ประชาชนได้ประโยชน์จาก พ.ร.บ. ไซเบอร์

- ระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญมีความปลอดภัย สามารถให้บริการได้ต่อเนื่อง
- มีแนวทางในการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่ให้เกิดผลกระทบ เป็นวงกว้างและกลับมากำหนดได้อย่างรวดเร็ว
- มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ
- เมื่อเกิดภัยคุกคามร้ายแรง การเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูง

พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้ สธค. ต้องมีการปรับปรุงระบบและกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน รวมทั้งฐานข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

• พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วน ซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพันมีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น ทั้งนี้แนวทางการรับรองการประชุมการประชุมผลของการประชุม

สรุปสาระสำคัญ พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

ประชุมออนไลน์ หรือ e-Meeting ใช้กับการประชุมทั่วไป เช่น การหารือ/ขอความเห็น ระหว่างหน่วยงานของรัฐ

ข้อควรระวังในการใช้ระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ตามแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของหน่วยงานของรัฐ

- ผู้ร่วมประชุมแสดงตน**
เช่น
• ใช้ Username และ password
• e-Mail ของผู้เข้าร่วมประชุม
• ผู้ร่วมประชุมยินยอม
- สื่อสารกันได้อย่างสองทาง** ด้วยเสียง หรือทั้งเสียงและภาพ
• ต้องมีสัญญาณเพียงพอ
• ต้องมีการสำรอง เช่น โทรศัพท์
• สามารถจัดการสิทธิ์ผู้เข้าร่วมประชุมได้
- เข้าถึงเอกสารประกอบการประชุมได้** ทั้งในรูปแบบกระดาษ หรืออิเล็กทรอนิกส์
เช่น
• เข้าถึงจาก e-Mail
• Download จากเว็บไซต์
- มีวิธีการออกเสียงลงคะแนน**
ลงคะแนนด้วย :
ระบบประชุมเชิงลงคะแนนแสดงตนได้
เช่น
• ส่ง Message ในระบบประชุม, ส่ง SMS หรือ e-Mail
ลงคะแนนลับ :
กรณีสถานการณ์และสถานการณ์ลงคะแนนโดยผู้ร่วมประชุมเห็นในกรณีลงคะแนนของผู้ลงคะแนนได้แก่
เช่น
• ส่งผ่านระบบ Online Voting
- บันทึกการประชุม** ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
• บันทึกเสียง หรือทั้งเสียงและภาพของผู้ร่วมประชุม
• จัดทำรายงานการประชุม พร้อมแนบเอกสารการประชุมลงบันทึก และลงคะแนน
• จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์การประชุม เช่น วันเวลา ผู้เข้าใช้งานระบบ
- มีช่องทางในการแจ้งเหตุขัดข้อง** มีเจ้าหน้าที่แก้ไขปัญหา พร้อมบันทึกเหตุขัดข้อง

ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.etda.or.th/content/e-meeting-saraban.html>

ETDA | กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

พรก. ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สรค. จำเป็นต้องทบทวน รูปแบบและระเบียบ การประชุมทั้งกับส่วนงานภายใน และกับส่วนงานภายนอก และปรับปรุงแบบกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และ เพื่อให้มีผลผูกพันทางกฎหมายและมติของที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

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

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564 คณะรัฐมนตรีในคราวการประชุม วันที่ 15 ธันวาคม 2563 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการ ด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565) ตามที่ปช. เสนอ โดยสาระสำคัญคือมีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และภาคเอกชน ต้องจัดให้มี แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี และ รายงานผลการดำเนินงานตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด (สศช.) กำหนด ทั้งนี้สาระสำคัญที่ สรค. ต้องปฏิบัติคือ การต้องจัดให้มีแผนและดำเนินการแผนการป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ ตามแนวทางและแบบรายงานที่ปช.กำหนด ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 เป็นต้นไป

• **ข้อจำกัดของ พรบ.รับจํานำ**

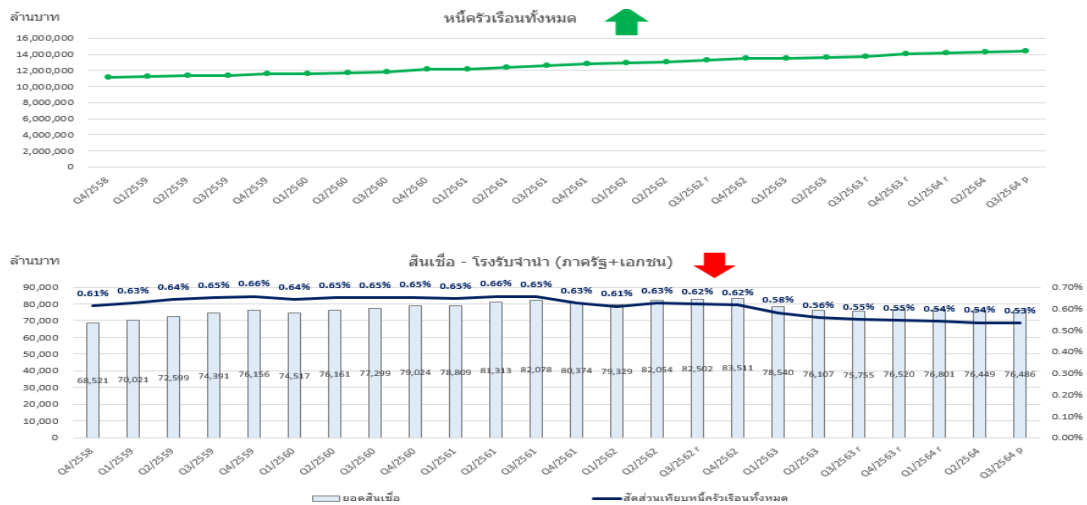
- มาตรา 4 การรับจํานำเป็นปกติธุระแต่ละรายไม่เกินหนึ่งแสนบาท ทำให้การเข้าถึงบริการ รับจํานำของลูกค้าที่ต้องการวงเงินสูง (เช่น กลุ่มลูกค้าธุรกิจ) ไม่สะดวกและมีต้นทุนในการทำธุรกรรมสูงกว่าปกติ
- มาตรา 6 คณะกรรมการควบคุมโรงรับจํานำไม่แยกเป็นของทางราชการและเอกชน
- มาตรา 18 (5) ห้ามประกอบธุรกิจซึ่งไม่เกี่ยวกับการรับจํานำหรือการขายทรัพย์สินจํานำที่หลุด เป็นสิทธิแล้วในบริเวณโรงรับจํานำ
- มาตรา 20 ทำให้ตัวรับจํานำยังไม่พัฒนาเป็นรูปแบบ smart card ได้อย่างเต็มที่

• **ข้อจำกัดของการไม่เป็นนิติบุคคล**

- บางกิจกรรมในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การ ซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจํานำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด ส่งผลให้การทำธุรกิจรับจํานำไม่มีความคล่องตัวไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกับสภาวะทางการตลาด
- การดำเนินกิจการรับจํานำไม่ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณ จึงจำเป็นต้องแสวงหา แนวทางในการระดมทุนเพิ่มขึ้น
- ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อ ที่ดินและอาคาร 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 ขณะที่ลูกหนี้ก็อาจจะลดการก่อหนี้ใหม่ในช่วงที่เศรษฐกิจที่ฟื้นตัวไม่เต็มที่ ประกอบกับมีลูกหนี้เก่าที่มีการทยอยชำระคืนหนี้เดิม ทำให้ยอดคงค้างหนี้ครัวเรือนเพิ่มในอัตราชะลอ

• 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%

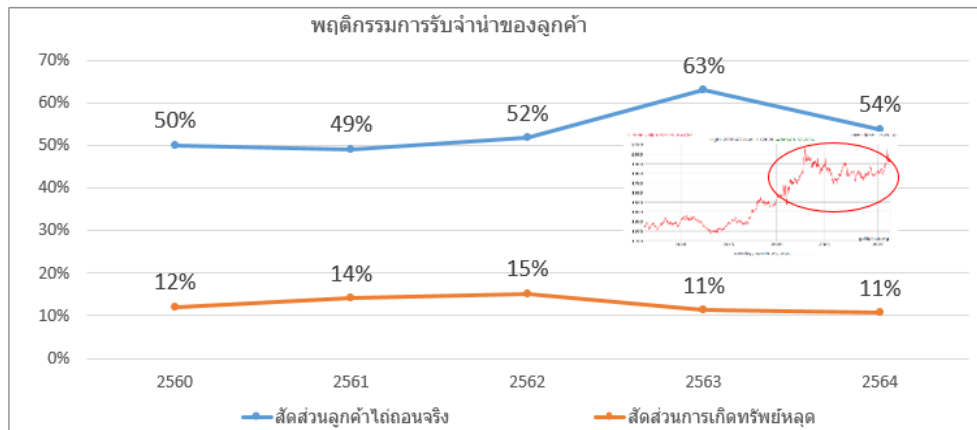
จากตารางพบว่า สธค. มีส่วนแบ่งการตลาดจากสินเชื่อโรงรับจำนำทั้งระบบ เฉลี่ย 5 ปี เพียง 6.64 % และยอด Stock ทรัพย์รับจำนำมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

• 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 โอ่อ่า น่าเข้าไปใช้บริการ
ด้านกระบวนการ (Process)	พัฒนาระบบด้วยการนำ เทคโนโลยีมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ

• ระยะเวลาการรับจํานํา

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



*สัดส่วนลูกค้าไถ่ถอน = จำนวนลูกค้าไถ่ถอน เทียบกับ (จำนวนลูกค้ายืมมา + จำนวนลูกค้ารับจํานําเพิ่ม)

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

• การแข่งขัน



รายการ	สำนักงานธนานุเคราะห์		สำนักงานธนานุบาล กทม.		บ.ตั้งธนสิน Easy Money	
	2563	2564	2562	2563	2562	2563
ทรัพย์สินรับจํานําคงเหลือ	4,857	4,940	2,283	1,842	10,119	10,334
สินทรัพย์ถาวร	406	401	NA	NA	1,411	1,496
สินทรัพย์รวม	6,300	6,653	3,972	4,047	12,270	12,657
รายได้รวม	815	756	369	318	1,422	1,608
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	353	360	129	123	714	810
ดอกเบี้ยจ่ายและภาษี	50	29	0	0	716	712
กำไรสุทธิ	412	368	240	195	39	86
จำนวนสาขา	41		21		63	

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

- Benchmark สำนักงานธนาณเคราะห์ กับ สำนักงานสถานธนาณบาล กทม.



คู่เทียบในอุตสาหกรรมเดียวกันของสำนักงานธนาณเคราะห์ คือ สถานธนาณบาล เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจและมีขนาดใกล้เคียงกับสำนักงานธนาณเคราะห์ โดยธุรกิจหลักของสถานธนาณบาล คือ บริการรับจำนำสิ่งทอสิ่งหัตถ์ ภายใต้พระราชบัญญัติ โรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 โดยวิสัยทัศน์ของสำนักงานธนาณบาล คือ “เป็นผู้นำด้านการรับจำนำที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย” มีจำนวนสาขาที่ให้บริการกว่า 21 สาขา ทั่ว กทม. โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการเปรียบเทียบกับคู่เทียบทั้งหมด 2 ด้าน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)

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

2. รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

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

**สรุปข้อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานปี 2564 ของสำนักงานธนานุเคราะห์ และคู่เทียบ
สถานธนานุบาล (ข้อมูลสถานธนานุบาลที่เปิดเผยล่าสุดเป็นปีงบประมาณ 2563) ดังนี้**

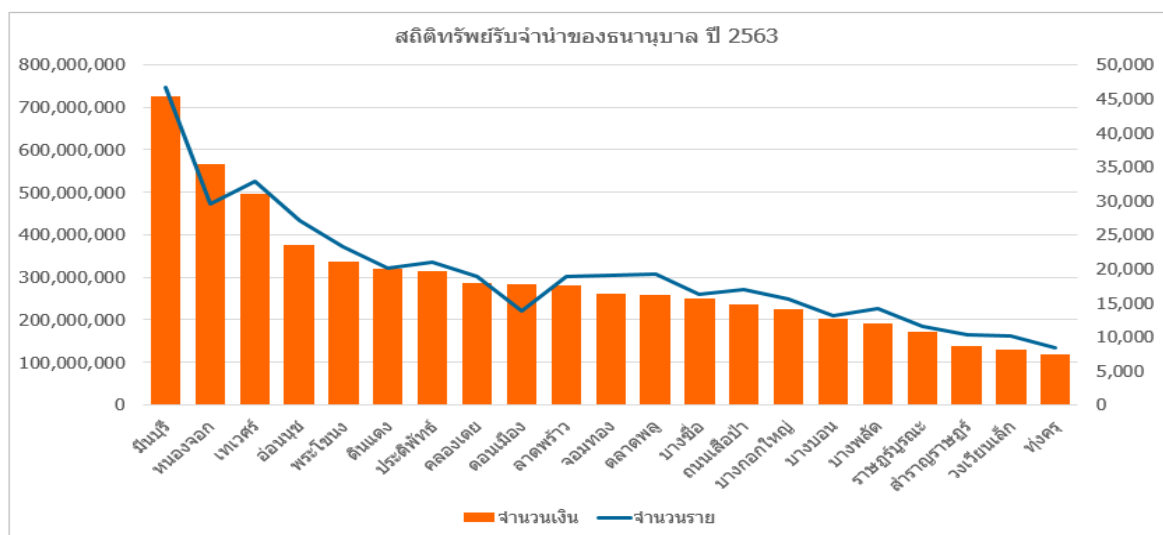
ด้าน	ปัจจัย	สถานธนานุบาล	สำนักงานธนานุเคราะห์
1.1 การเติบโต (Growth)	ทรัพย์สินรับจำนองเฉลี่ย	1,842 ลบ.	4,940 ลบ.
	รายได้รวม	318 ลบ.	756 ลบ.
1.2 ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	กำไรสุทธิ	195 ลบ.	368 ลบ.
	อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	61.3%	48.7%
1.3 ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Returns)	อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset; ROA)	4.82%	5.53%
2.1 รูปแบบธุรกิจ (Business Model)	รูปแบบธุรกิจหลัก (Business Model)	ดำเนินธุรกิจบริการรับจำนำและจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	ดำเนินธุรกิจบริการรับจำนำและจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ
2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)	ประเภททรัพย์สินที่รับจำนำ / 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	เป็นผู้นำด้านการรับจำนำที่ครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพมหานครด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย	เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
	พันธกิจ	1. พัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการ และสร้างมาตรฐานการจำนำ 2. มุ่งขยายสาขา และการบริการให้ครอบคลุมพื้นที่กทม. 3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาส การเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม 2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ

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) ในแต่ละข้อให้ขับเคลื่อนการปรับปรุงผลการดำเนินงานในแต่ละด้านให้ดีกว่าคู่แข่งต่อไป

• 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 คืดดอกเบียร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-10,000 บาทคืดดอกเบียร้อยละ 0.75 ต่อเดือน 1.3 เงินต้น 10,001-20,000 บาท คืดดอกเบียร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.4 เงินต้น 20,001-100,000 คืดดอกเบียร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คืดดอกเบียร้อยละ 0.25 ต่อเดือน 1.2 เงินต้น 5,001-15,000 บาท คืดดอกเบียร้อยละ 1.00 ต่อเดือน 1.3 เงินต้นเกิน 15,000 บาท 1) เงินต้น 2,000 บาทแรกคืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาทคืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน	- เงินต้น 1.1 เงินต้น 1) เงินต้น 2,000 บาท แรก คืดร้อยละ 2.00 ต่อเดือน 2) ส่วนที่เกิน 2,000 บาท คืดร้อยละ 1.25 ต่อเดือน
การประเมินราคาทรัพย์สินจํานํา	- อัตราการรับจํานําประเภท ทอง นาก เงินรูปพรรณ รับจํานําไม่เกินร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณในท้องตลาดแต่ไม่เกิน22,500ทองคำ96.5 % รับจํานํา 22,500บาททองคำ99.99 % รับจํานํา 23,500บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ ไม่เกิน 22,000 บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ รับจํานําทองรูปพรรณในท้องตลาดไม่เกิน 24,000 บาททองคำ96.5 % รับจํานํา 23,000บาททองคำแท่ง 99.99 % รับจํานํา 23,500 บาททองคำแท่ง 99.99 % รับจํานํา 24,500 บาท หมวดสินค้าแบรนด์เนม เช่น	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณ ไม่เกิน 25,700บาท	- อัตราการรับจํานําประเภททอง นาก เงินรูปพรรณร้านเล็กทองคำ96.5 % รับจํานํา 25,000 บาทร้านใหญ่ทองคำ96.5 % รับจํานํา 25,200 บาททองคำแท่ง 96.5 % รับจํานํา 25,500บาททองคำแท่ง 99.99 % รับจํานํา 26,500 บาท

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 มีเลนเนี่ยลที่คุ้นเคยกับการใช้สมาร์ทโฟนและใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่บนโลกดิจิทัล 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=EAlalQobChMInefoze66-AIVD5JmAh3LHQ1FEAAYASAAEgZkFD_BwE

• ความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น

ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อจำกัด ความท้าทาย ภัยคุกคามของ สธค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีการดำเนินงานที่เติบโต ตอบสนองนโยบายรัฐให้ร่วมมือได้ดี 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 สรค.	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 สรค.	นโยบายและแนวทาง การขับเคลื่อน	ความต้องการ ความคาดหวัง
3. ด้านการบริการและลูกค้า	1. มีการให้บริการรับจํานำทุก กลุ่มเป้าหมายและให้ความสำคัญกับ ลูกค้าระดับ ฐานราก 2. ได้รับความเชื่อถือ/เชื่อมั่นจากลูกค้า	1. ข้อจำกัดด้าน พ.ร.บ. รับจํานำ 2. ข้อจำกัดเชิงนโยบาย/ขั้นตอนการ ขยายสาขาให้ครอบคลุมลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย 3. พฤติกรรมจํานำของลูกค้าที่ ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมาก ขึ้น 4. ประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ ลงทุน	1. ร่วมมือกับพันธมิตร/เครือข่าย ขยายช่องทางการให้บริการรับจํานำ 2. พัฒนาสาขาให้มีความสามารถทั้ง High touch & high Tec. 3. นำนวัตกรรม/เทคโนโลยีมาเพิ่ม ประสิทธิภาพการให้บริการจํานำ 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. พฤติกรรมจํานำของลูกค้าที่ ต้องการเทคโนโลยีในการให้บริการมาก ขึ้น 2. การปรับตัวของ สรค. 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. สรค. 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 เชื่อถือเชื่อมั่นโรงรับ จำนำของรัฐ	- มีความหลากหลายการรับทรัพย์สินจำนำให้ มากขึ้น เช่น สินค้า Brand Name /เครื่องมือ ช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	- มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สินที่ ยุติธรรม - รับจำนำที่หลากหลาย - ให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินจำนำที่ ยืดหยุ่น
2. ด้านราคา (Price)	- ราคาที่ประเมินทรัพย์สินจำนำ - อัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ - พอใจการมีความยืดหยุ่นเงื่อนไขและราคา กรณีเป็น ลูกค้าเก่า	- ทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูง ควรลดอัตราดอกเบี้ย เพื่อจูงใจให้มาจำนำมากขึ้น - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโค วิด-19 - ลูกค้าที่ใช้บริการมาตลอดควรได้ดอกเบี้ยที่ ลดลง	- มีอัตราดอกเบี้ยจำนำที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง - ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3. ด้านช่องทางการจัด จำหน่าย (Place)	- สาขาของ สรค. ตั้งอยู่ใกล้บ้านมีความสะดวก - มีช่องทางที่สามารถติดต่อได้สะดวกเพิ่มขึ้น - สามารถชำระดอกเบี้ยที่ 7-ELEVEN ได้	- พัฒนาช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น - ควรมีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	- มีการให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มา ให้บริการ - แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ ต้องไปติดต่อที่สาขา

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 สถานที่และอุปกรณ์มีความ สะดวกสบายพอควร	- ปรับภาพลักษณ์ภายใน และภายนอกให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น - มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ	- เป็นโรงรับจํานําที่ทันสมัย โอ่อ่า น่าเข้าไปใช้บริการ
7. ด้านกระบวนการ (Process)	- ความรวดเร็ว ถูกต้อง การจํานํา	- พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	- มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ

7. กลุ่มบุคลากร สธค.

ประเด็น/มุมมอง	ความพึงพอใจ ความผูกพัน	ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริการ	ความต้องการ ความคาดหวัง
1. ภาพรวมองค์กร	- มีการรับรู้และเข้าใจแนวนโยบายขององค์กร ผ่านการถ่ายทอดและสื่อสารระดับนโยบายสู่ การปฏิบัติเป็นอย่างดี - พนักงานพร้อมที่จะสนับสนุนเป็นผู้ปฏิบัติ ตาม - มีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานเพื่อ บริการลูกค้า - ยอมรับแนวนโยบายการปรับเปลี่ยนองค์กร	- 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. ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการ ทำงาน	- 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 - มีบรรยายการปฏิบัติงานที่ดี 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 เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขาดสถานการณ์เฉพาะหน้า 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 เพิ่มมากขึ้น
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
ยังไม่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (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

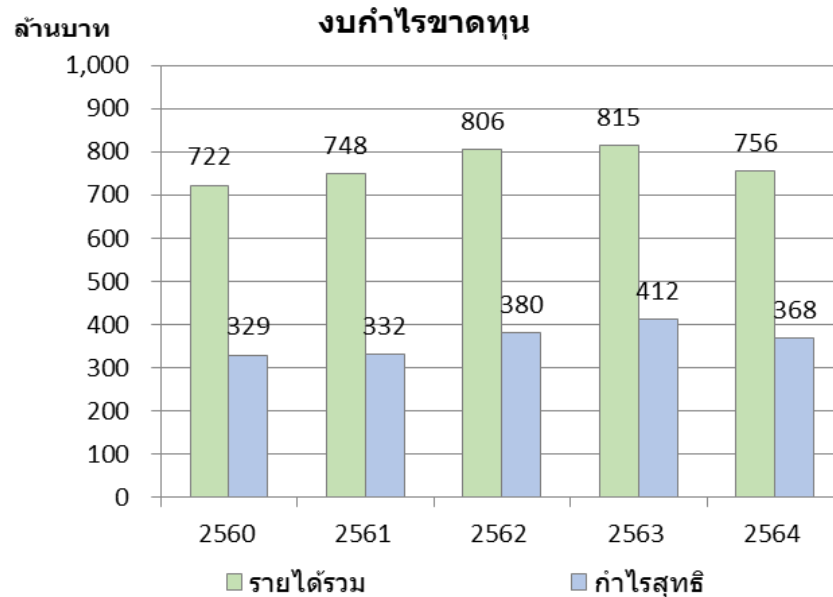
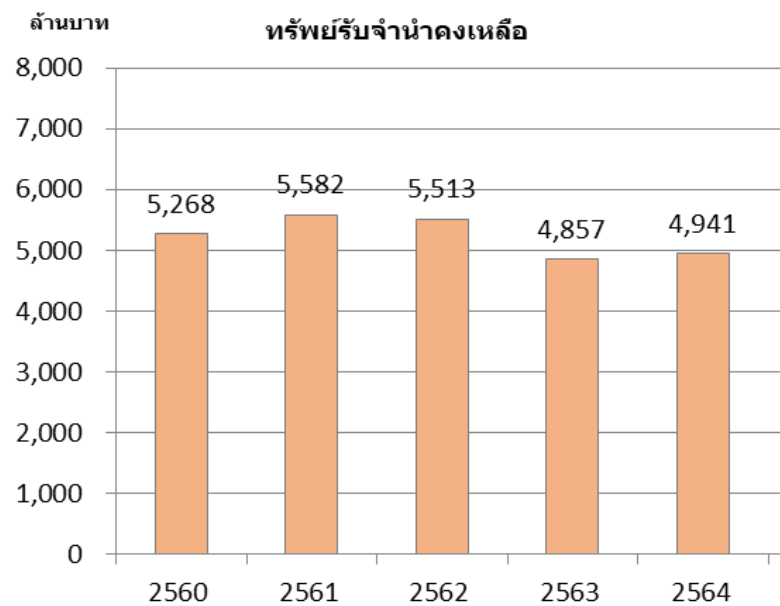
SWOT

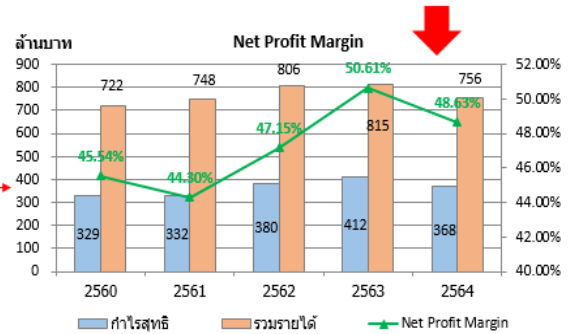
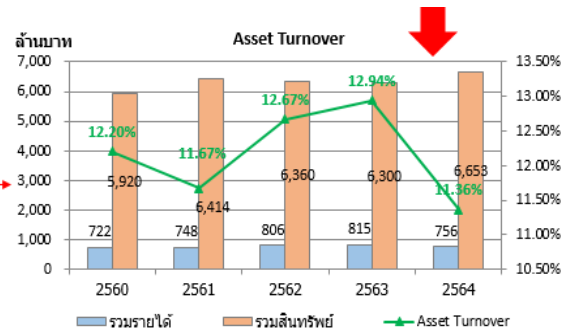
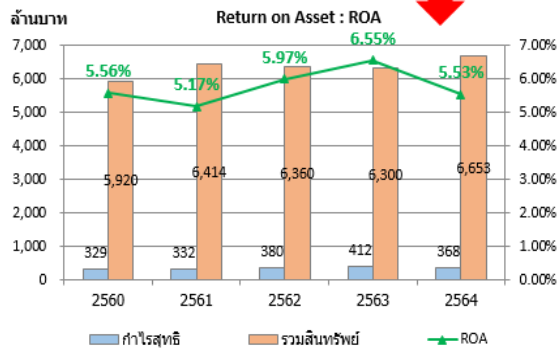
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง
O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง แนวโน้มต้นทุนการกู้ยืมลดลง
T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น
T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น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

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

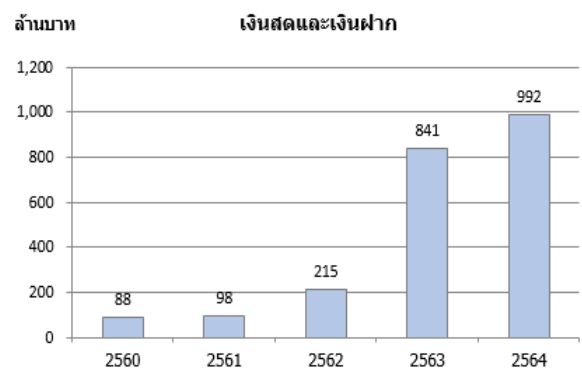
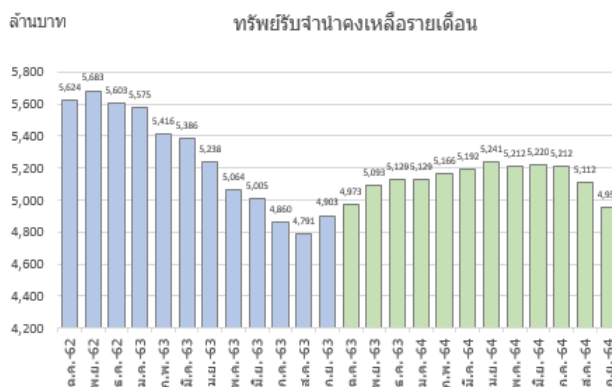
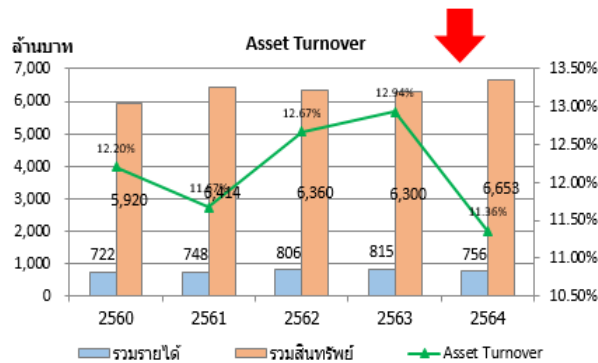
3.2.1 การวิเคราะห์ด้านการเงิน (Financial Analysis)

- ทรัพย์สินจำนำและงบกำไรขาดทุน

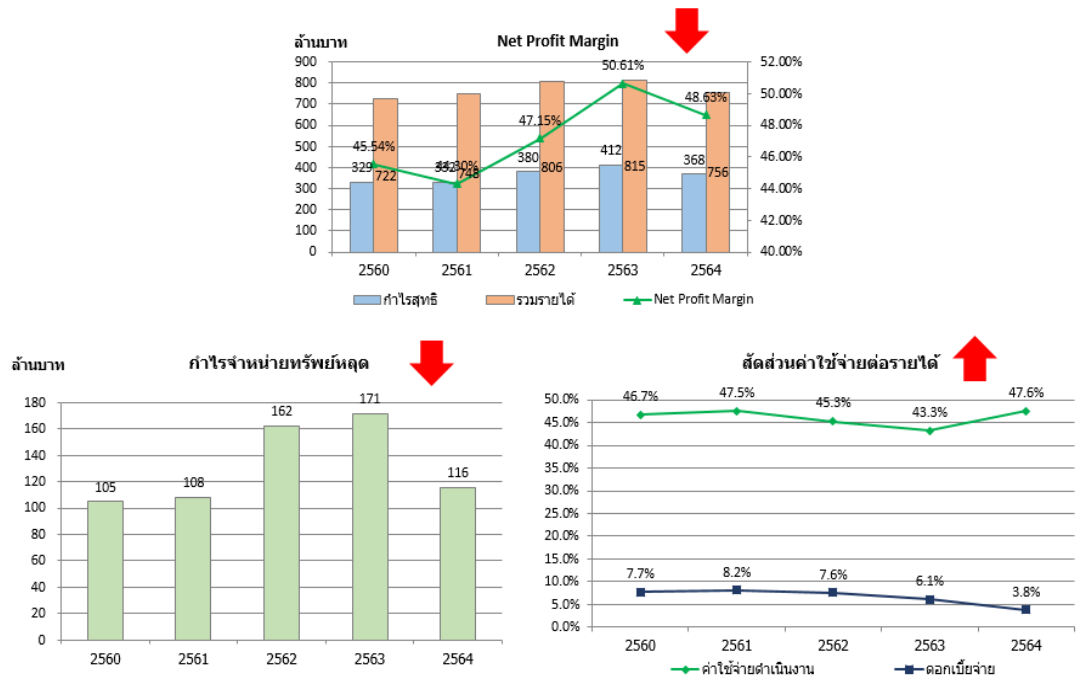




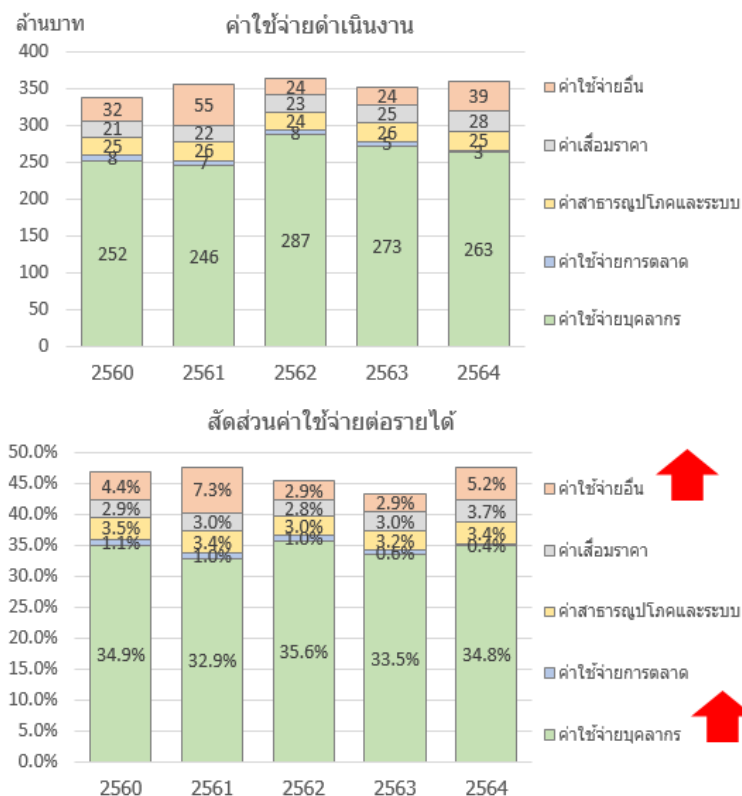
- ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset : ROA)
- อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)



• อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)

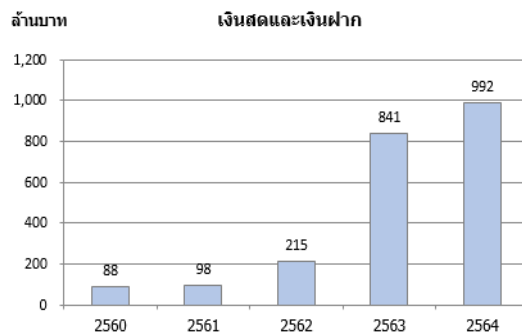
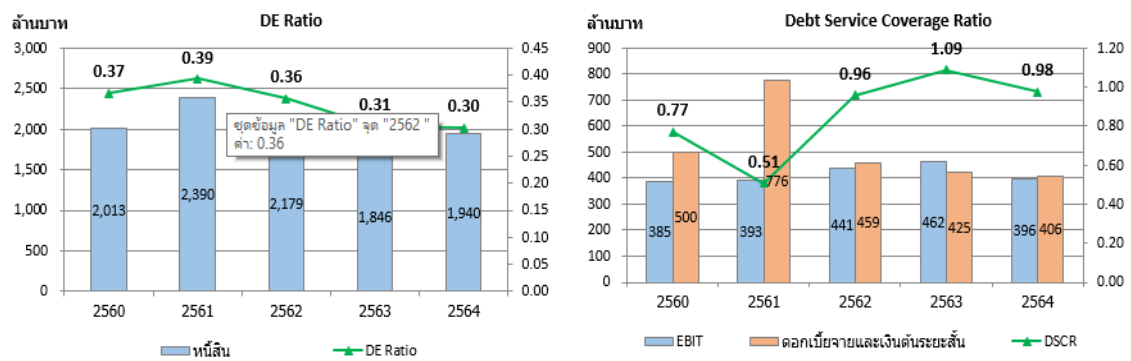


• รายละเอียดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน



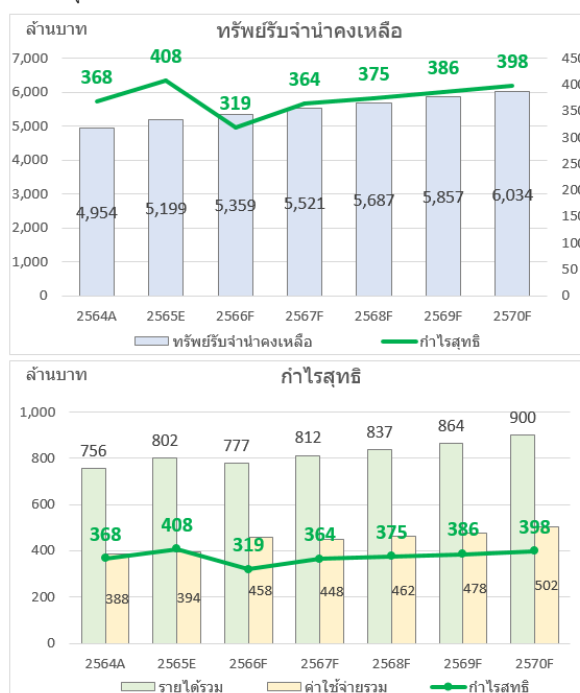
*ปี 2564 สรค. มีผลขาดทุนด้านเครดิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 12 ลบ. (ค่าใช้จ่ายอื่น) ในขณะที่ปี 2560-2561 มีผลทรัพย์สินรับจำนำสงสัยจะสูญ 11 ลบ. และ 32 ลบ. ตามลำดับ

• ความเสี่ยงทางการเงิน



• ประมาณการทางการเงิน 2565 - 2570

รายได้ กำไรสุทธิ และการเติบโตของทรัพย์สินรับจำนองเหลือ



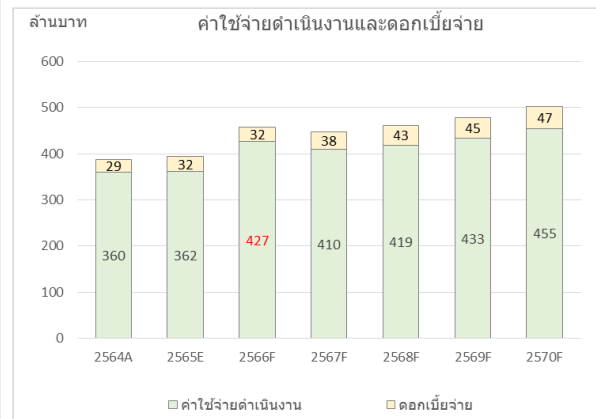
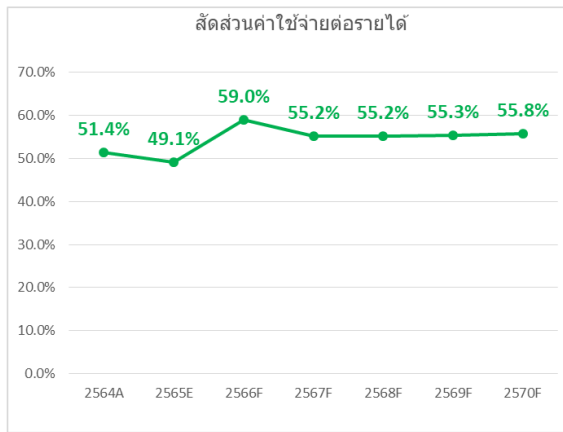
stock Growth เฉลี่ย 4%/ปี

รายได้ Growth เฉลี่ย 3%/ปี

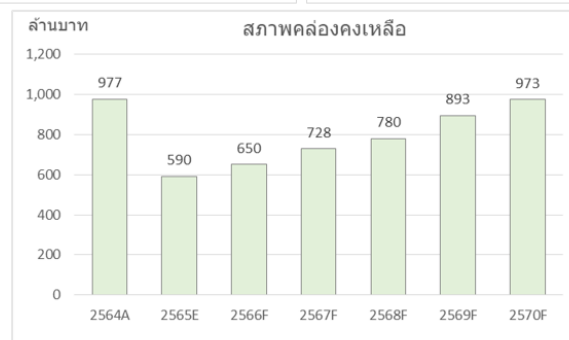
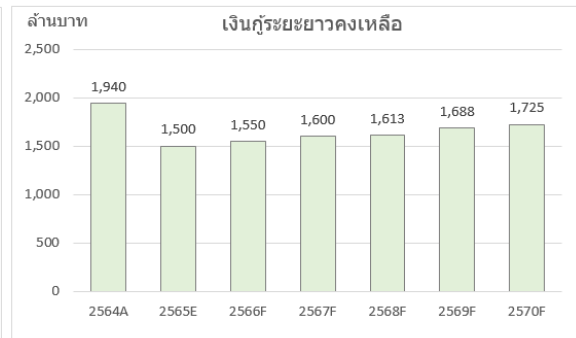
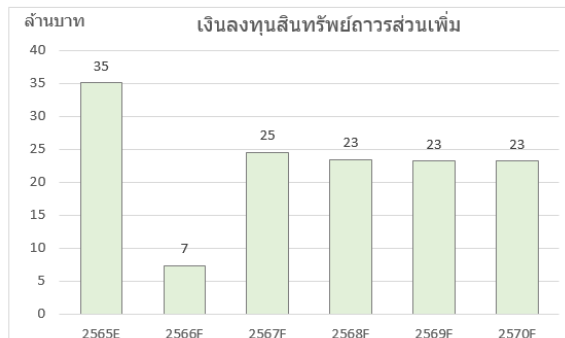
ค่าใช้จ่าย Growth เฉลี่ย 5%/ปี

กำไรสุทธิ Growth เฉลี่ย 1%/ปี

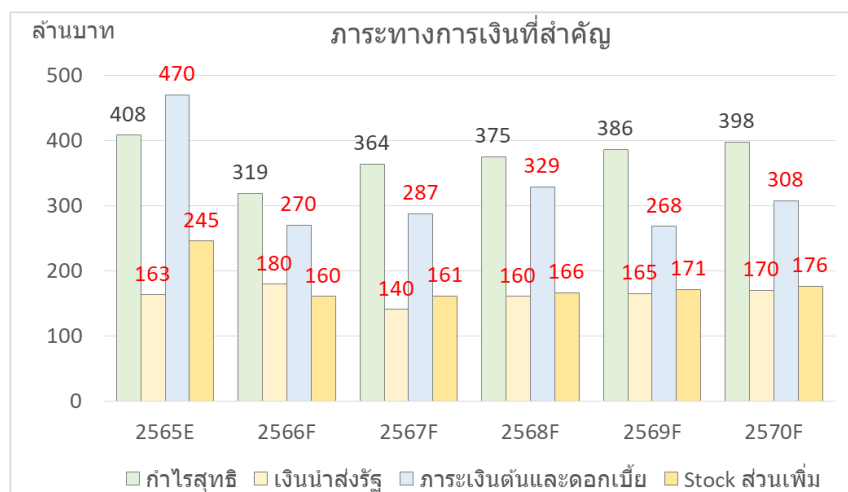
ประมาณการค่าใช้จ่าย



ประมาณการการลงทุนและเงินกู้คงเหลือ



ความสมดุลการเติบโต

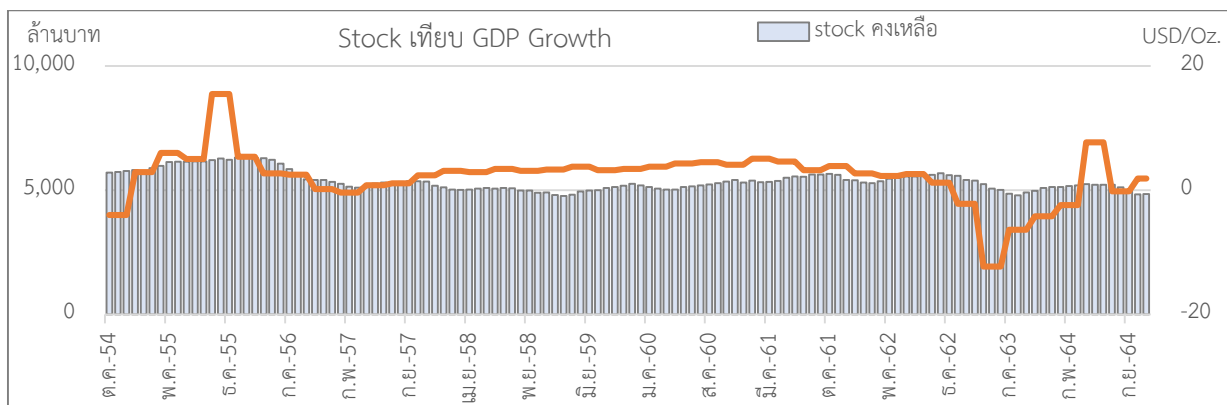
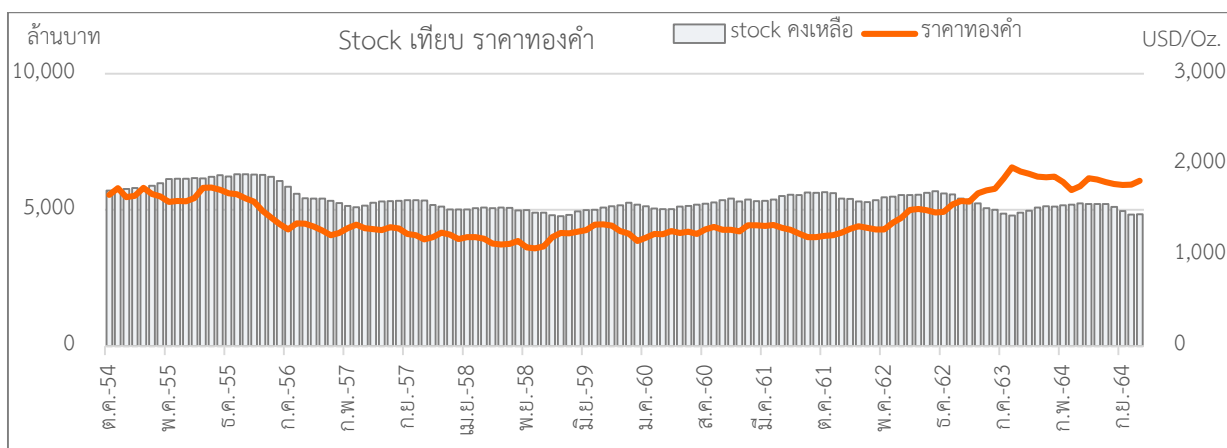


- สรุปประเด็นที่สำคัญ
การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านการเงิน

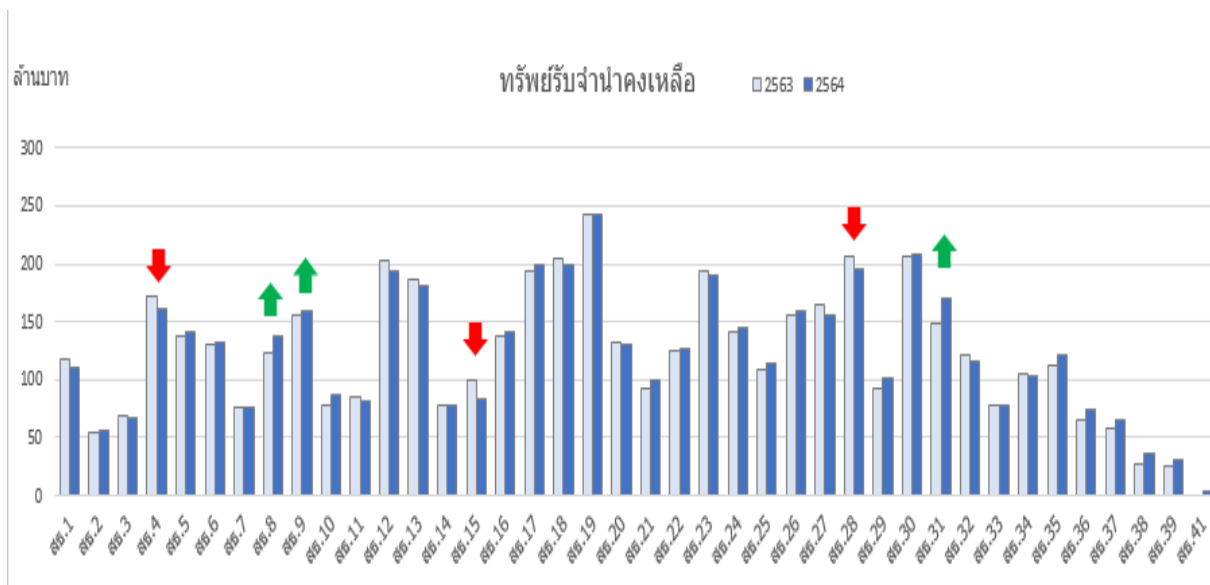
		บทวิเคราะห์	SWOT
Profitability	Low ----- High 	ความสามารถในการทำกำไรทรงตัว เนื่องจากกำไรจำหน่ายทรัพย์สินลดลงจากสถานการณ์โรคระบาด ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ	W6. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง
Cost Management	Low ----- High 	สัดส่วนค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อรายได้สูงขึ้น เนื่องจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น ในขณะที่รายได้ลดลง	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
Asset Utilization	Low ----- High 	ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากการลงทุนในสาขาเปิดใหม่เพิ่ม แต่รายได้ของสาขาใหม่ ยังเติบโตช้ากว่าที่คาดการณ์ นอกจากนี้จากการเติบโตของทรัพย์สินจำนองเหลือที่ชะลอตัว 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)

• การเคลื่อนไหวของมูลค่าทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือเปรียบเทียบราคาทองคำและ GDP



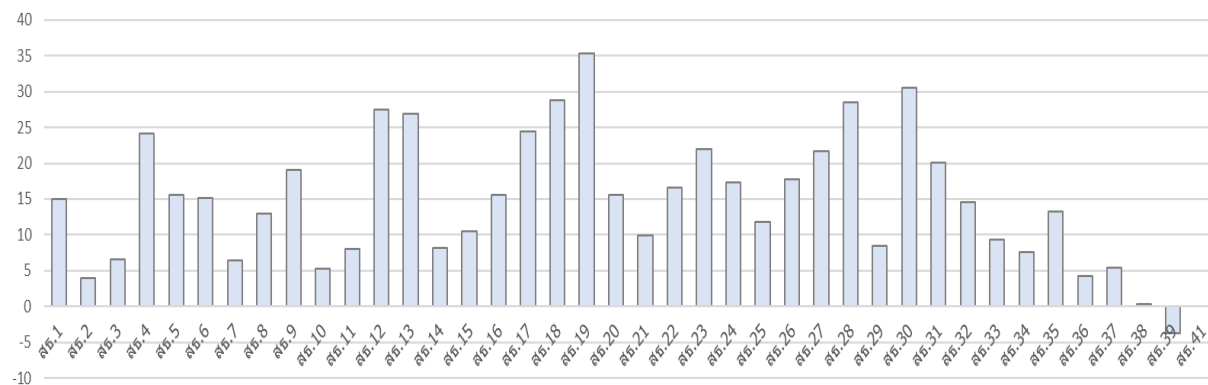
• ผลการดำเนินงานรายสาขา



ล้านบาท

กำไรจากการดำเนินงาน (ไม่รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)

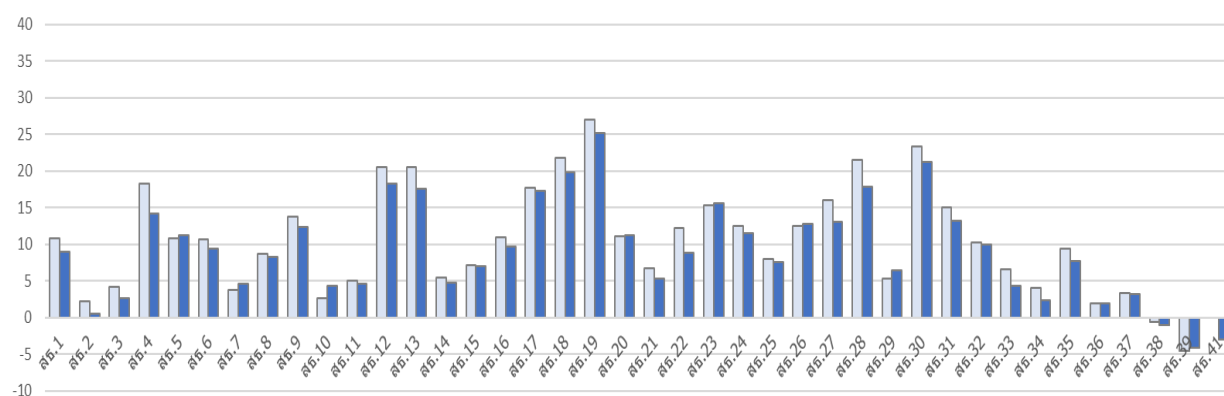
□ 2563



ล้านบาท

กำไรจากการดำเนินงาน (รวมค่าใช้จ่ายส่วนกลาง)

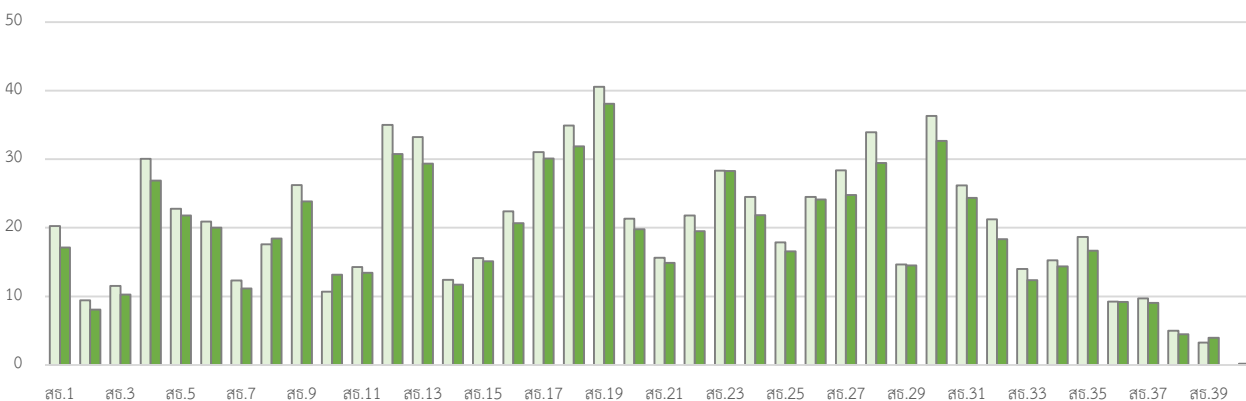
□ 2563 ■ 2564



ล้านบาท

รายได้รวม

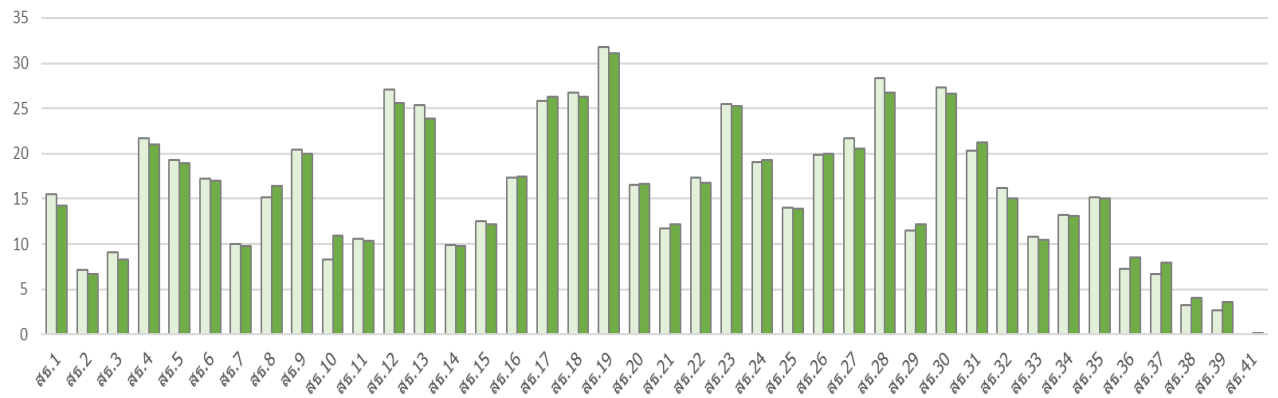
■ 2563



ล้านบาท

รายได้ดอกเบี้ยรับจํานา

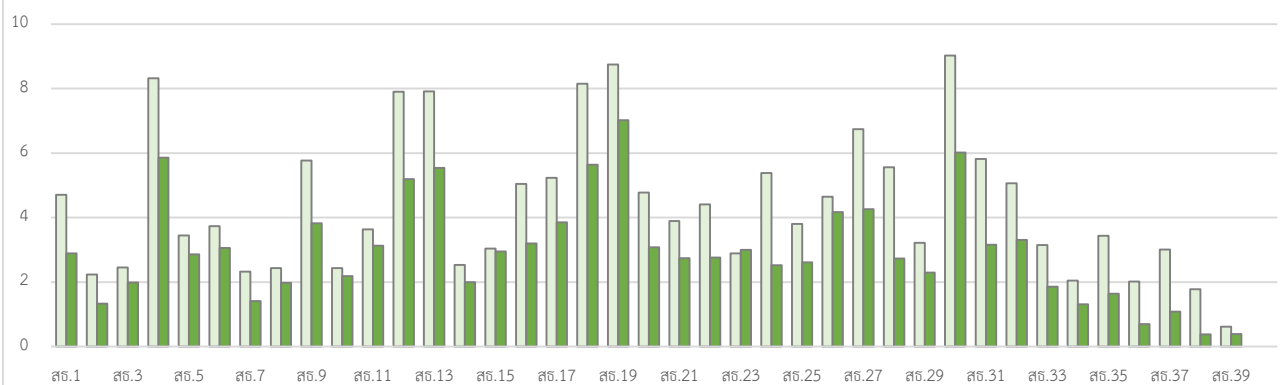
□ 2563 ■ 2564



ล้านบาท

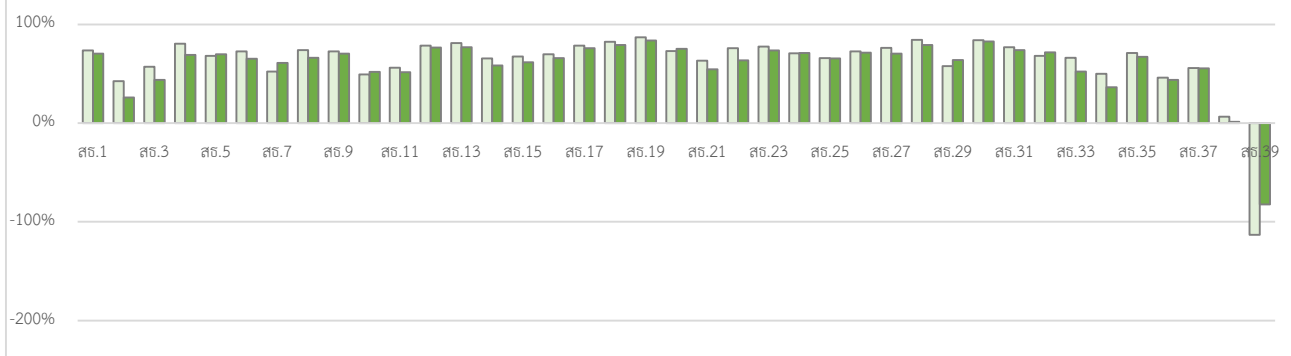
กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุด

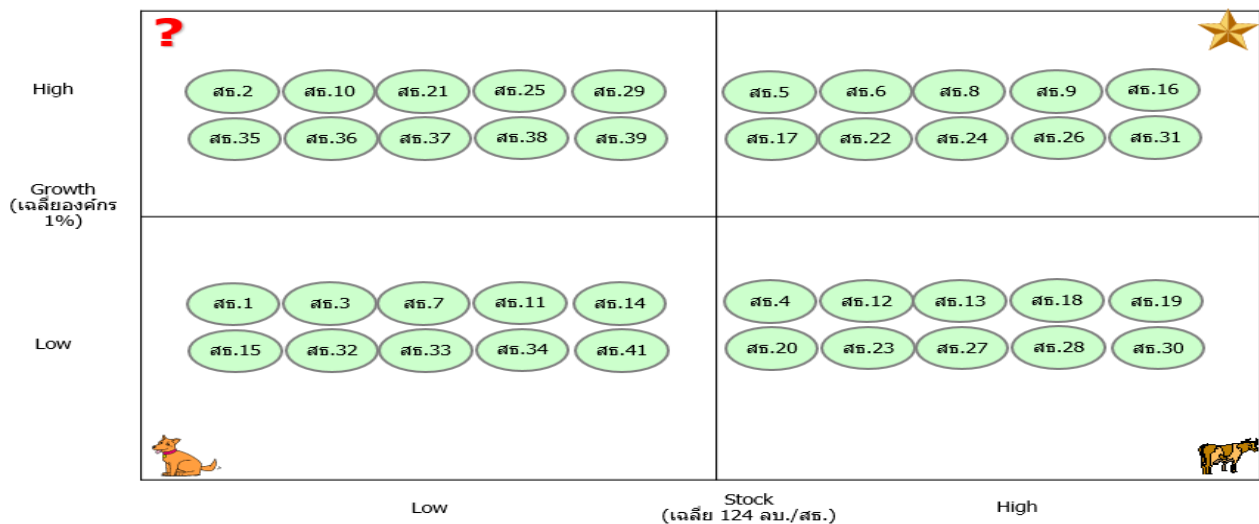
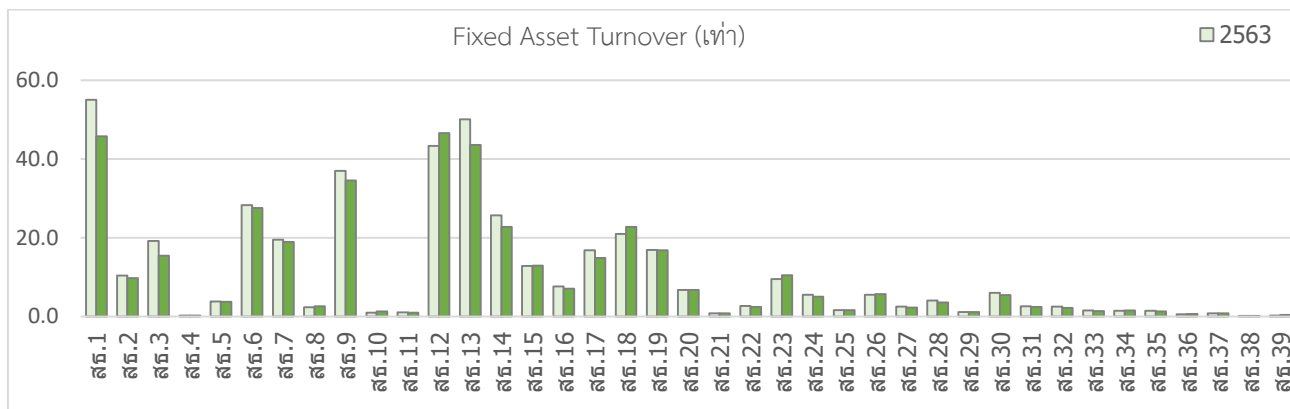
□ 2563



อัตรากําไรสุทธิ

□ 2563

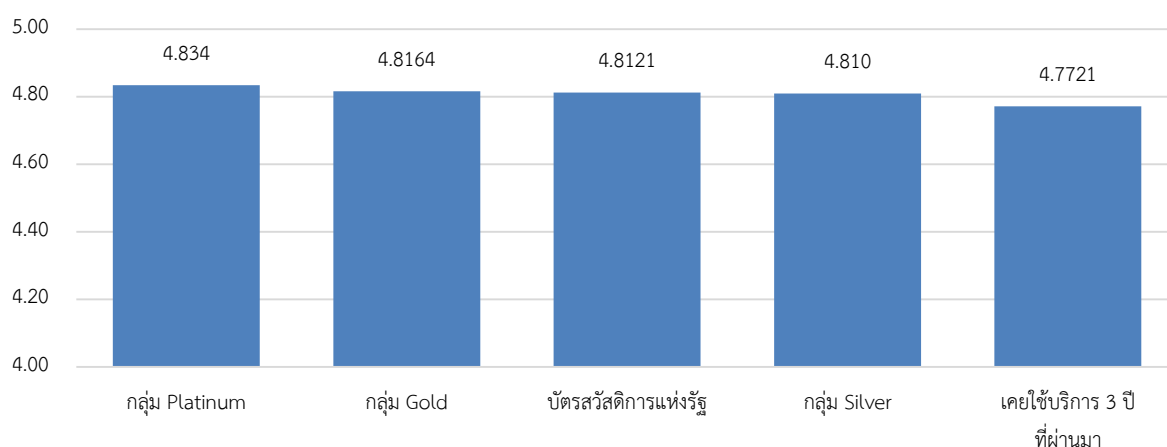




	ปีงบ 2562	ปีงบ 2563	ปีงบ 2564
มูลค่าทรัพย์สินรับจำนองเหลือ (ล้านบาท)			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	51.84	58.57	69.13
สธ.38 อุตรธานี (ม.ค.61)	26.12	27.14	36.74
สธ.39 พิษณุโลก (ส.ค. 61)	16.72	25.17	31.61
สธ.41 บ้านบึง (มี.ค.64)	-	-	3.33
รายได้รวม			
สธ.37 สุราษฎร์ (ธ.ค.60)	6.23	9.72	9.03
สธ.38 อุตรธานี (ม.ค.61)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

	ปีงบ 2562	ปีงบ 2563	ปีงบ 2564
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

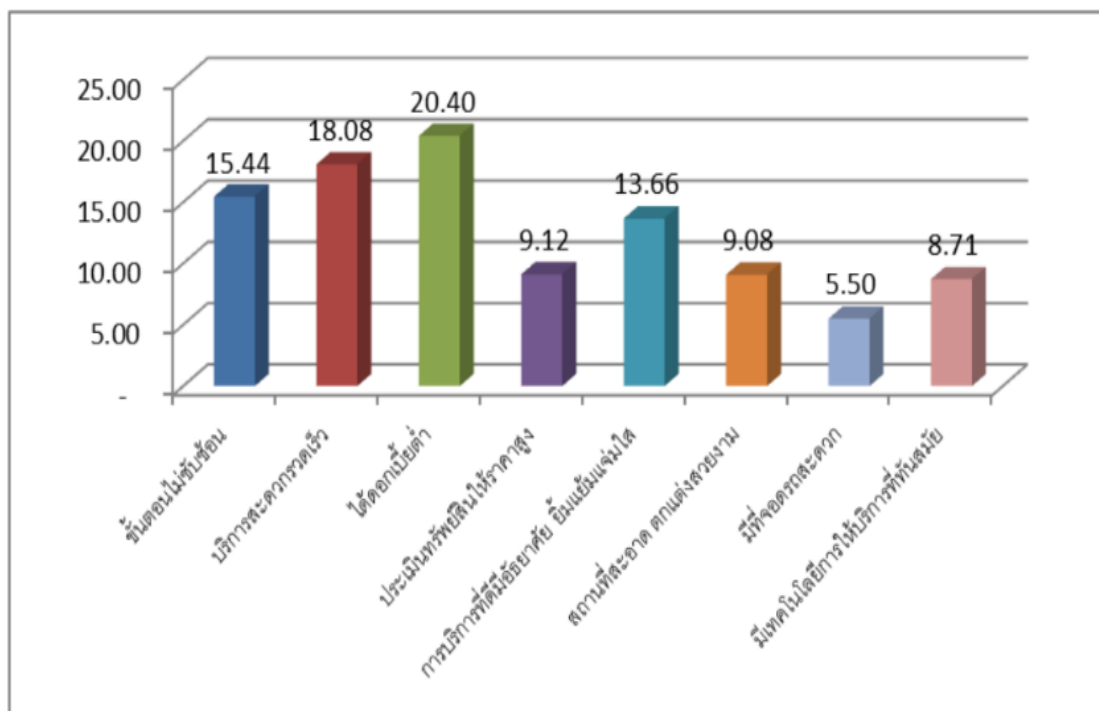
ระดับความพึงพอใจของลูกค้ารายกลุ่ม ปี 2564



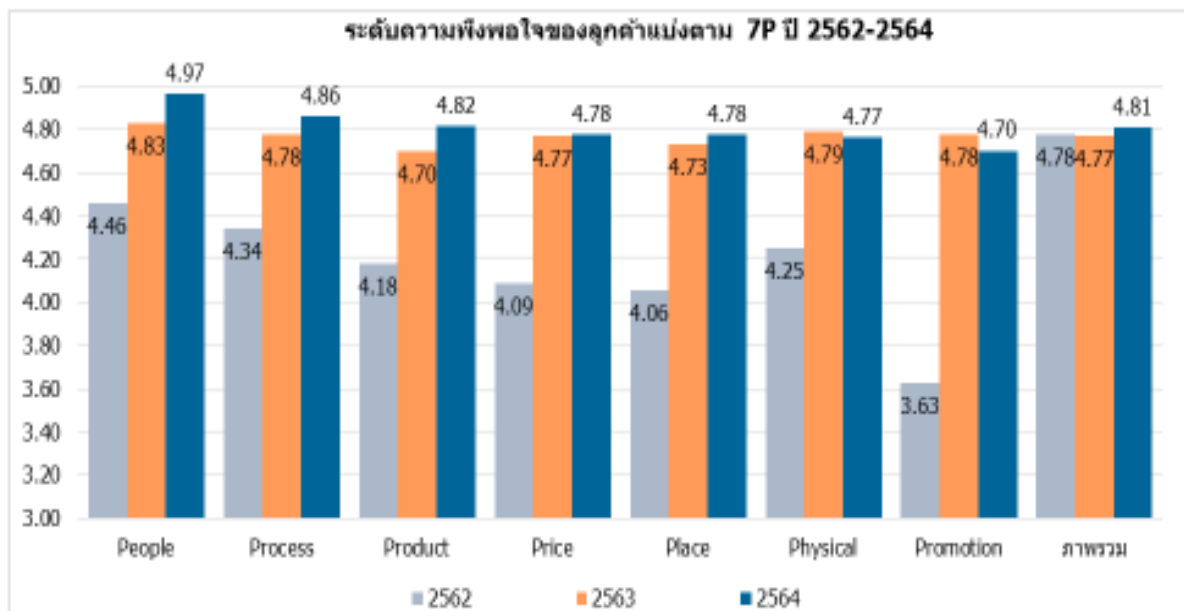
กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น

- 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)	มีความหลากหลายการรับทรัพย์สินจำนำให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand Name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร
2. ด้านราคา (Price)	- ทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงควรลดอัตราดอกเบี้ย 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)	มีคู่มือโบรชัวร์แนะนำบริการจำนำ/เงื่อนไข ที่ทันสมัย ดูดีสะอาดตา
6. ด้านกายภาพ (Physical)	- ปรับภาพลักษณ์ภายใน และภายนอกให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น - มีมุมพักผ่อนนั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ
7. ด้านกระบวนการ (Process)	พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด

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

• กิจกรรมส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากช่วง COVID-19

โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
1. โครงการ สรค.โรงรับจำนำของรัฐสู้ภัยโควิด-19 สำหรับผู้มาใช้บริการจำนำใหม่ วงเงินต้นไม่เกิน 15,000 บาท คิดดอกเบี้ย ร้อยละ 0.125 ต่อเดือน จำกัดสิทธิ์ 1 คน ต่อตัว 1 ใบต่อ 1 รอบการจำนำ	ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 98,820 คน เป็นมูลค่ารับจำนำ 690.92 ล้านบาท
2. ฟรี ดอกเบี้ย 90 วัน สำหรับผู้มาใช้ บริการวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ที่มีตัว จำนำตั้งแต่ วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึง วันที่ 31 มีนาคม 2564 ขยายอายุตัวจำนำ จาก 4 เดือน 30 วัน เป็น 4 เดือน 120 วัน โดยไม่คิดดอกเบี้ยในส่วนที่ขยายระยะเวลา	ตั้งแต่วันที่ 2 เมษายน 2563 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2564	สามารถช่วยเหลือผู้มาใช้บริการ ได้ 86,079 คน เป็นจำนวนเงิน 569.40 ล้านบาท ลดภาระ รายจ่ายด้านดอกเบี้ยรับจำนำได้ เป็นจำนวนเงิน 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	มีตัวจำนำที่ได้รับสิทธิ์ขยายอายุ ตัว 408,572 คน เป็นมูลค่ารับ จำนำ 6,409.67 ล้านบาท
4. โปรโมชันลูกค้าผู้มาใช้บริการของ สรค. ที่เป็นสมาชิก all member ของ 7-11 สามารถนำคะแนนสะสม (100 แต้ม / 1 บาท) ใช้ทดแทน เงินสด ลด ค่าธรรมเนียมในการชำระดอกเบี้ยรับจำนำ ของสรค.	ตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2564	



โครงการ	ระยะเวลา	ผลลัพธ์
5. โปรโมชัน Back To School ลดดอกเบี้ย 20% (มิ.ย.-ก.ค.) สำหรับประชาชนทั่วไป และนิสิตนักศึกษาที่มาใช้บริการจำนำ วงเงิน มากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 22,755 ราย เป็นมูลค่ารับจำนำ 736.63 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยเป็นจำนวนเงิน 5.11 ล้านบาท
6. โปรโมชัน Back To School ลดดอกเบี้ย 20% (พ.ย.-ธ.ค.) สำหรับประชาชนทั่วไปและ นิสิตนักศึกษาที่มาใช้บริการจำนำ วงเงิน มากกว่า 15,000 ขึ้นไป	ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สามารถช่วยเหลือประชาชนได้ 12,838 ราย เป็นมูลค่ารับจำนำ 641.20 ล้านบาท ลดดอกเบี้ยเป็นจำนวนเงิน .. ล้านบาท
7. โปรโมชัน จ่ายคนละครึ่งสำหรับ ผู้ใช้บริการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ วงเงินไม่เกิน 5,000 บาท	ตั้งแต่เดือน มิถุนายน – กันยายน 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้นจำนวน 3,683 คน จำนวนเงิน 11.87 ล้านบาท มีผู้ใช้บริการที่ ส่งดอก,ผ่อนต้น,เพิ่มต้น จำนวน 592 คน จำนวนเงิน 2.11 ล้านบาท ดอกเบี้ย 5,824.11 บาท มีผู้ใช้บริการที่ไถ่ถอน จำนวน 1,236 คน จำนวนเงิน 3.82 ล้านบาท สามารถแบ่งเบาภาระรายจ่ายด้าน ดอกเบี้ย 7,773 บาท
8. โปรโมชัน สรค.เราไม่ทิ้งกัน	ตั้งแต่เดือน ตุลาคม – ธันวาคม 2564	มีผู้มาใช้บริการทั้งสิ้น จำนวน 25,607 คน จำนวนเงิน 202.92 ล้านบาท มีผู้ใช้บริการจำนำวงเงินต้นไม่เกิน 5,000 บาท คิดดอกเบี้ยร้อยละ 0.125 บาท ต่อ เดือน 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 ยังมีความสามารถในการทำไรอย่างต่อเนื่อง W7. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความพึงพอใจลูกค้า	Low ----- High ●	จากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าพบว่าเหตุผลหลักในการใช้บริการ สธค. ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยต่ำ นอกจากนี้ผลประเมินความพึงพอใจ 7P พบว่า ด้าน people ได้คะแนนความพึงพอใจสูงสุด	S1. เป็นโรงรับจ่าน่าของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ 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	ระยะเวลาการคอยมาตรฐาน
1. การรับจํานำ (15 นาที)	ประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาทีต่อรายการ
	รอสแกนลายนิ้วมือขวา ไม่เกิน 5 นาที
	รอรับตัวรับจํานำ/ รับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
2.การส่งดอกเบี้ย/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	ระยะเวลาการคอยมาตรฐาน
1. กระบวนการจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี	2 วัน (ประสานขอให้งานที่เกี่ยวข้องกำหนดแผนการใช้พัสดุ เพื่อกำหนดระยะเวลาจัดซื้อจัดจ้าง)
2. จัดทำรายละเอียดประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-5 วัน (หากมีการขอให้เจ้าของโครงการปรับแก้ไข)
3. จัดทำหนังสือขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
4. ประกาศจัดซื้อจัดจ้างและเอกสารที่เกี่ยวข้องบนเว็บไซต์กรมบัญชีกลางและสำนักงาน	5-15 วัน (ขึ้นอยู่กับวงเงินจัดซื้อจัดจ้าง)

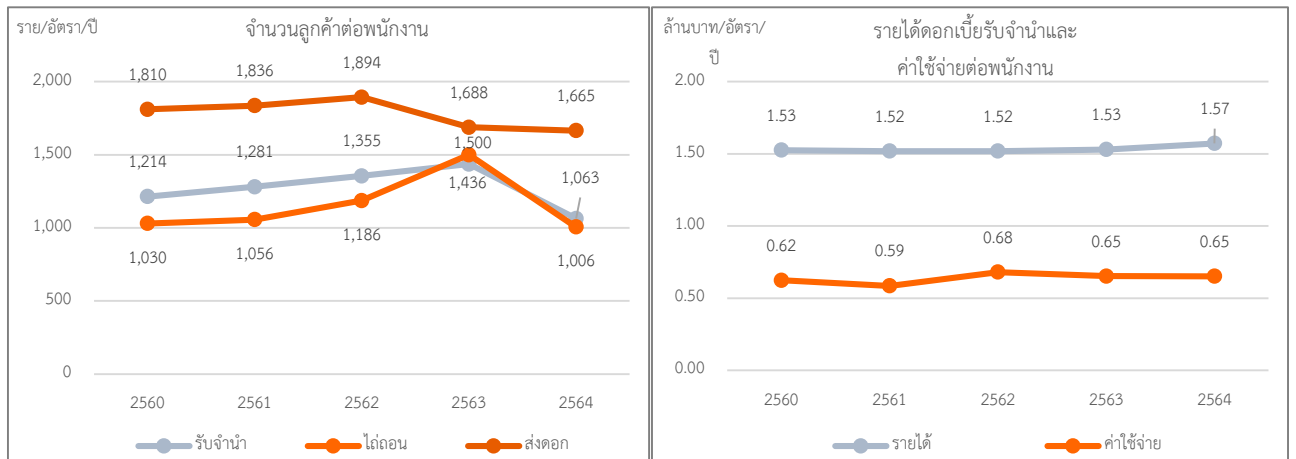
ขั้นตอน	ระยะเวลารอคอยมาตรฐาน
5. เข้าร่วมการพิจารณาคัดเลือก/ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง ของคณะกรรมการฯ	
6. ตรวจสอบสถานะของผู้ขาย/ผู้รับจ้าง	
7. จัดทำหนังสือขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
8. ประกาศผู้ชนะการเสนอราคาบนเว็บไซต์ กรมบัญชีกลางและสำนักงาน	
9. จัดทำสัญญา หรือใบสั่ง	5-15 วัน (รอระยะเวลาอุทธรณ์สิ้นสุด, รอการลงนามใน สัญญาร่วมกับคู่ค้า)
10. ร่วมกำกับติดตามการบริหารสัญญา/ใบสั่ง ของคณะกรรมการ	
11. จัดทำบันทึกการตรวจรับมอบและเบิกจ่าย	1-5 วัน (รอคณะกรรมการลงนามในบันทึกฯ)
12. รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)

• การจัดซื้อจัดจ้างของสาขา : ประมาณ 22 วัน

ขั้นตอน	ระยะเวลารอคอยมาตรฐาน
1. รับรายงานขอซื้อขอจ้างและเอกสารที่ เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง	
2. ตรวจสอบความถูกต้องของรายละเอียด เอกสารประกอบการจัดซื้อจัดจ้าง	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
3. เสนอขอความเห็นชอบในการจัดซื้อจัด จ้างของสาขา	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)
4. แจ้งผลการพิจารณาให้สถานธนา เคราะห์ทราบ	
5. กระบวนการทำใบสั่งซื้อ/จ้าง	
6. กระบวนการตรวจรับมอบ/เบิกจ่าย	
7. สถานธนาเคราะห์รายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	
8. ตรวจสอบรายละเอียดผลการจัดซื้อจัด จ้างให้ถูกต้องตามระเบียบ	1-7 วัน (กรณีไม่ถูกต้องให้สาขาปรับแก้ไข)
9. เสนอรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้าง	3-4 วัน (รอผู้บริหารตามสายงานลงนามในหนังสืออนุมัติ)

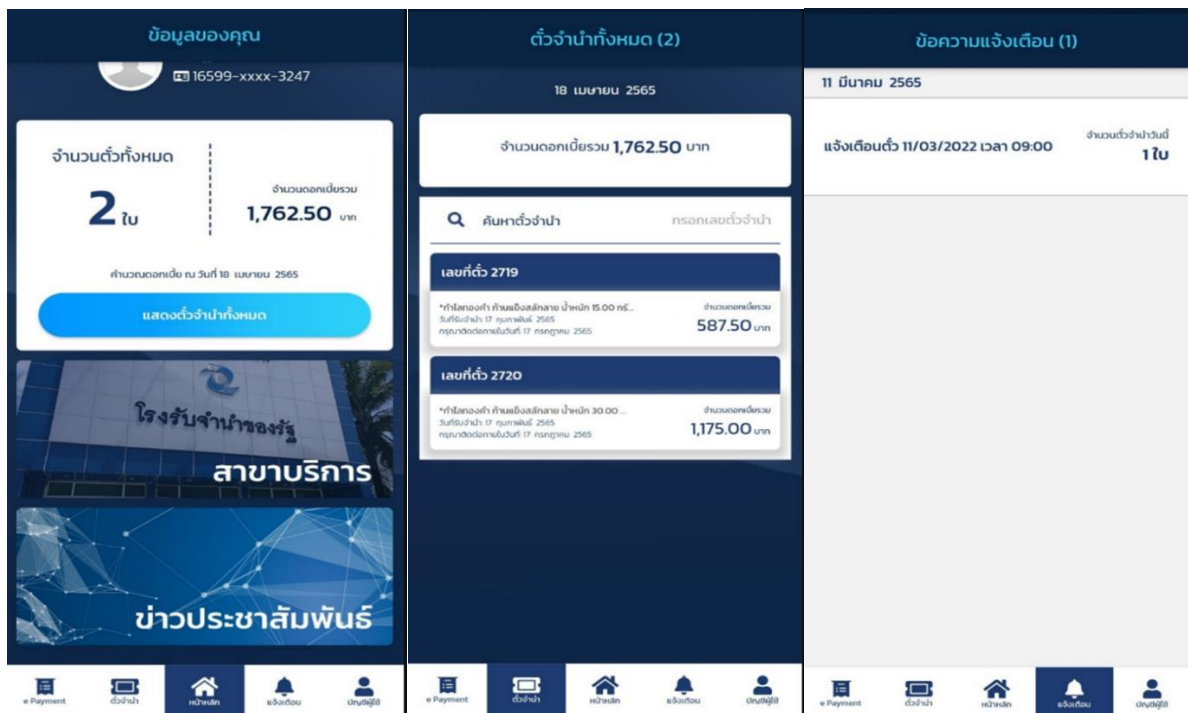
• ประสิทธิภาพบุคลากร (Human Productivity)

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
จำนวนลูกค้าถอน (ราย)	416,040	443,602	500,502	626,867	406,291
จำนวนลูกค้าส่งดอก (ราย)	731,355	771,041	799,082	705,500	672,689
รายได้ดอกเบี้ย (ล้านบาท)	616	638	641	640	635
ค่าใช้จ่ายบุคลากร (ล้านบาท)	252	246	287	273	263



• กระบวนการให้บริการลูกค้าใหม่ Mobile Application

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



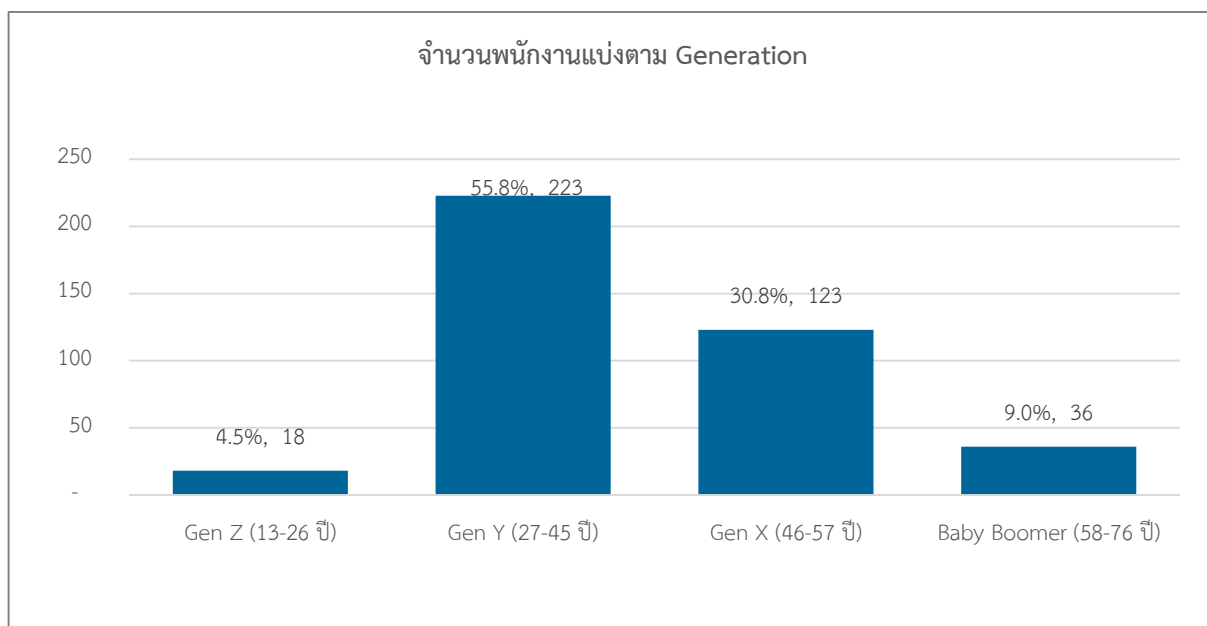
- สรุปประเด็นที่สำคัญ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - ด้านกระบวนการ

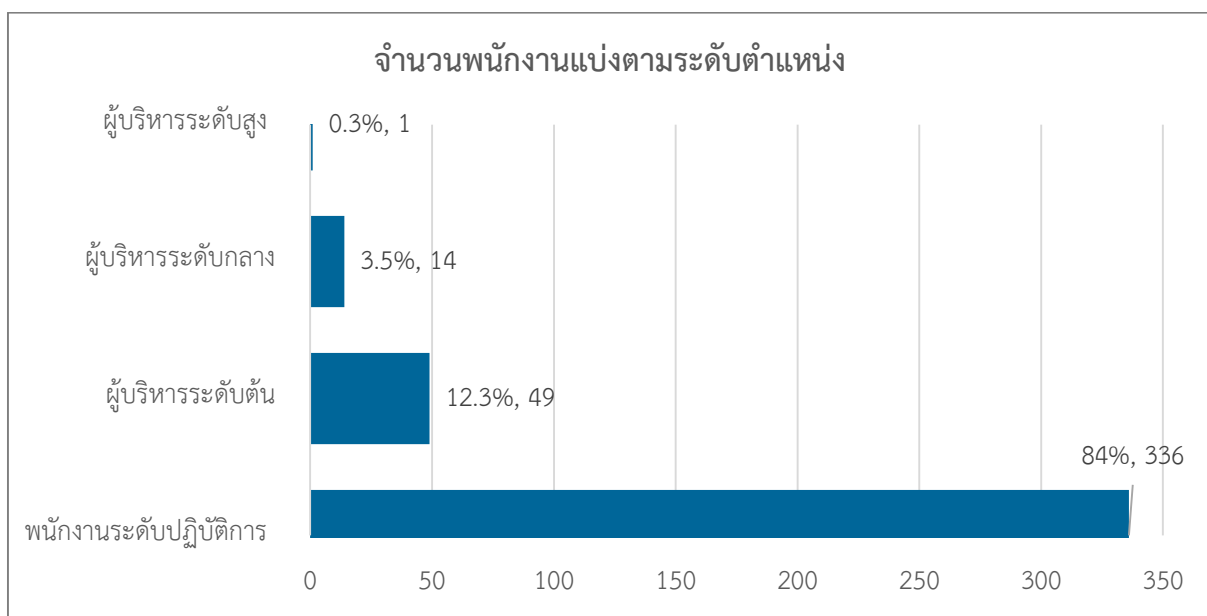
		บทวิเคราะห์	SWOT
มาตรฐานกระบวนการ (SLA)		มีการกำหนดมาตรฐาน ขั้นตอนและเวลาการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ทั้งส่วนที่ให้บริการลูกค้าและกระบวนการสนับสนุน แต่ยังไม่ได้มีการวัดและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง	S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำหน่ายที่ สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ข้อสัถย์ โปร่งใส) W9. อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผล มาตรฐานระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
Human productivity		รายได้ดอกเบี๋ยรับจำหน่ายต่อจำนวนพนักงานมี แนวโน้มสูงขึ้น ในขณะที่ค่าใช้จ่ายพนักงาน ต่อรายมีแนวโน้มทรงตัว	S8. ประสิทธิภาพบุคลากรมีแนวโน้มสูงขึ้น
บริการใหม่		มีการพัฒนา Mobile Application รองรับการ ให้บริการลูกค้า ในส่วนของการตรวจสอบ ยอดเงินและการแจ้งเดือนกำหนดส่ง ดอกเบี๋ย รวมถึงการส่งดอกเบี๋ยออนไลน์	S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำหน่ายที่ สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ข้อสัถย์ โปร่งใส)

2.4 การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis)

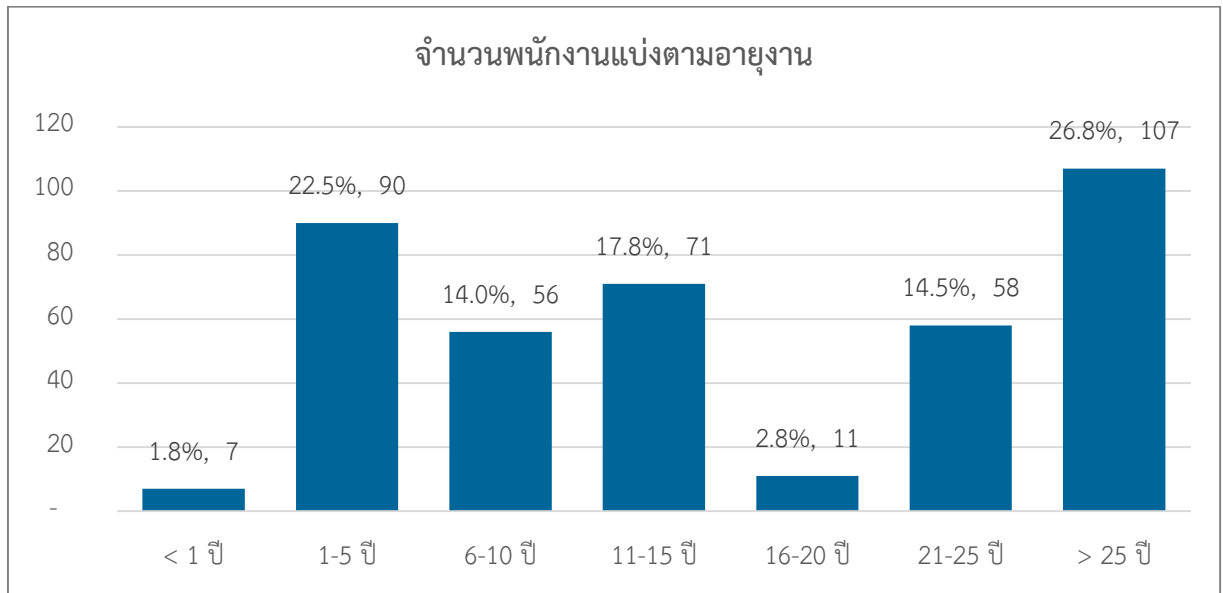
• การวิเคราะห์ด้านทรัพยากรบุคคล



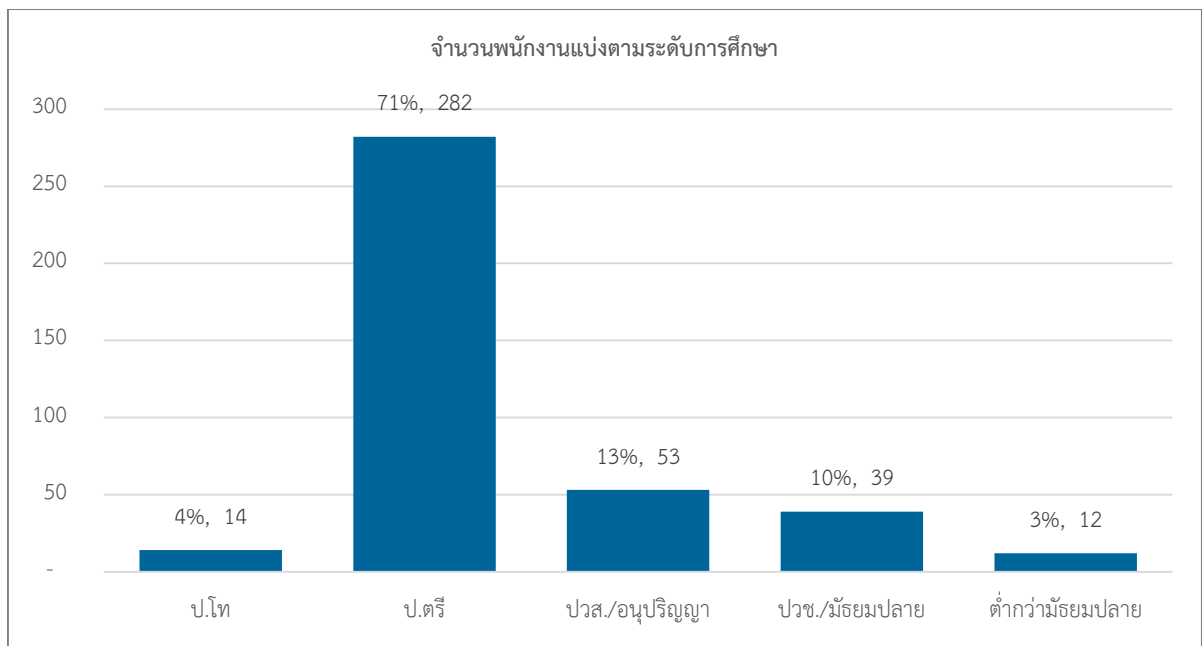
พนักงานสำนักงานธนาคูเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 55.8 อยู่ใน Generation Y อายุระหว่าง 27 – 45 ปี รองลงมา ร้อยละ 30.8 อยู่ใน Generation X อายุระหว่าง 46 – 57 ปี



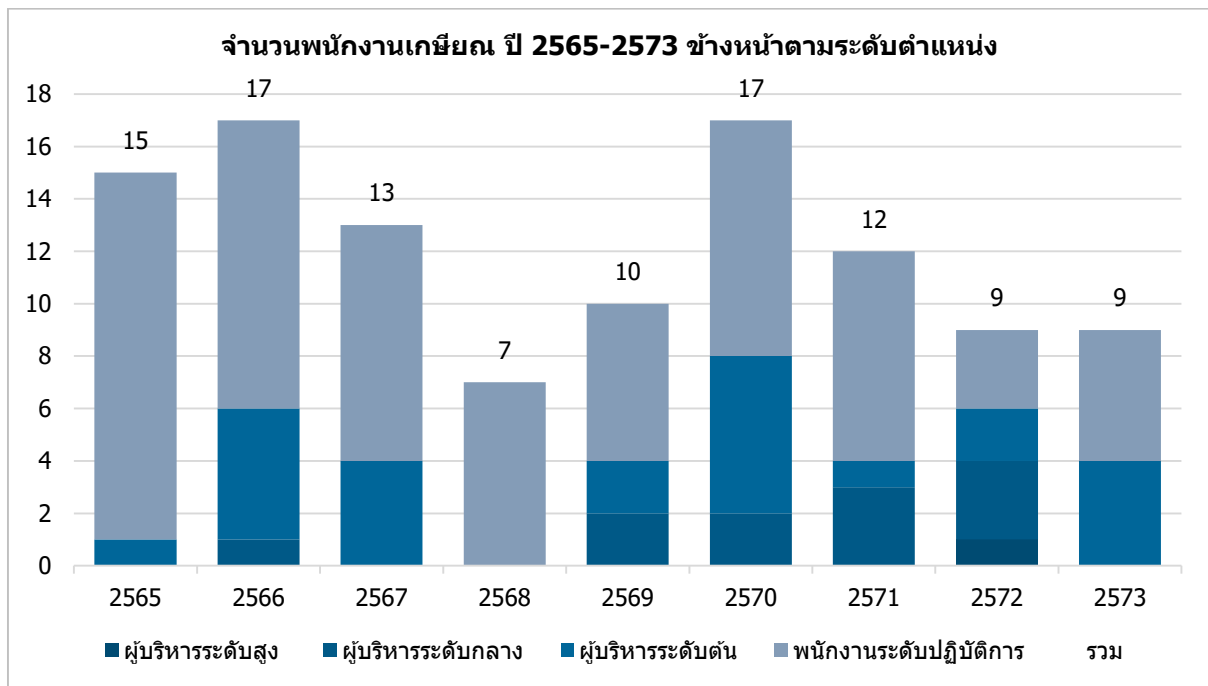
พนักงานสำนักงานธนาคูเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 84 เป็นระดับปฏิบัติการ รองลงมา ร้อยละ 49 เป็นผู้บริหารระดับต้น



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

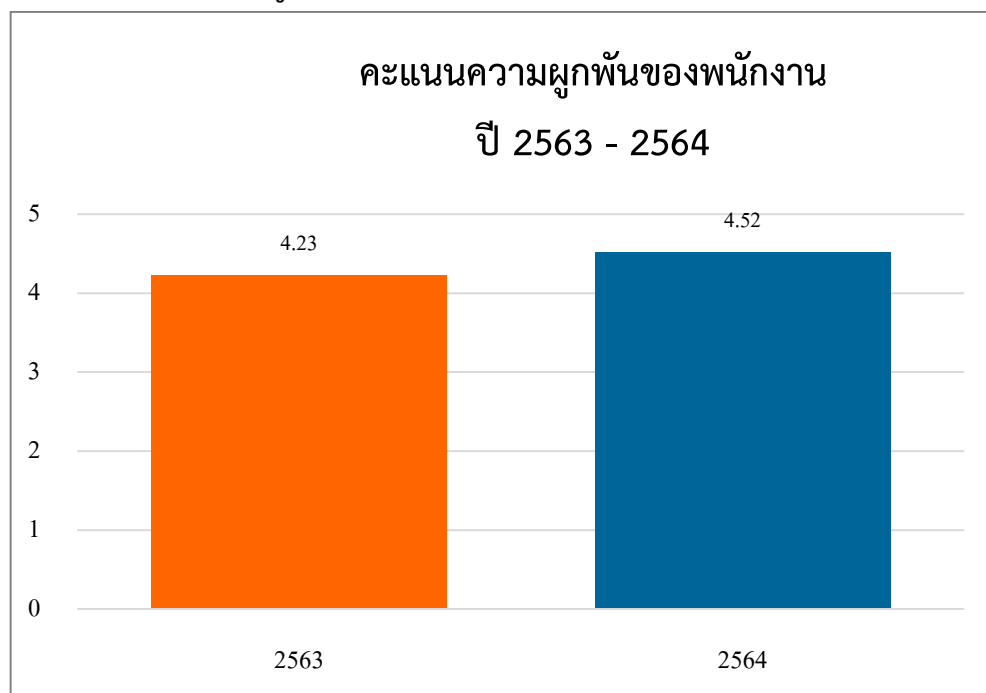


พนักงานสำนักงานธนาคาเคราะห์ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 13 จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง



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 ความคาดหวังและความผูกพันของลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงานธนาคาร (สธค.) ปีงบประมาณ 2564

ข้อเสนอแนะ พนักงาน สธค.

- มีความต้องการให้สธค. ปรับปรุงระบบการจัดการอัตราค่าจ้าง ให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับศักยภาพของบุคคล ปรับปรุงระบบประเมินผล

- การดำเนินงานให้มีเป้าหมาย เกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/กลยุทธ์การดำเนินงาน การปรับรื้อกระบวนการปฏิบัติงานโดยนำเทคโนโลยีมาแทนระบบ Manual ให้มากขึ้น

- ปรับปรุงระบบการจ่ายผลตอบแทนที่ไม่ใช้ตัวเงินให้สร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้น

• การวิเคราะห์ข้อมูลระบบงานการบริหารทรัพยากรบุคคล

HR System Assessment ปี 2565

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

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

No.	HR System	Status	Now	Future
6	การพัฒนาบุคลากรตามความสามารถ (Competency Development)	Deploy	☐ ดำเนินการพัฒนาตามแผนฝึกอบรมกลางที่เชื่อมโยงกับทิศทางองค์กร และแผนพัฒนาสมรรถนะหลักรายบุคคล (IDP)	☐ ทบทวน Competency 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

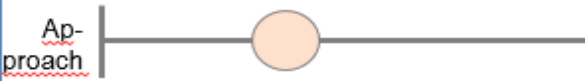
No.	HR System	Status	Now	Future
8	แผนผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Succession Plan)	Deploy	☐ ทบทวนและกำหนด Success Profile ครบทุกระดับ ตำแหน่ง ☐ จัดทำแผนสืบทอด ตำแหน่งงาน (Succession Plan) และมี Successor Pool สำหรับรอ เตรียมการแต่งตั้ง ☐ แต่งตั้ง Successor	☐ ดำเนินการพัฒนาผู้ สืบทอดตำแหน่งตาม แผน ☐ ประเมินผลการ 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 (ISMAART) 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
12	การสร้าง ความ ผูกพันกับบุคลากร	Deploy+	☐ วิเคราะห์นำผล สำรวจปี 2564 เพื่อ	☐ วิเคราะห์ผลประเมิน ความผูกพันประจำปี

No.	HR System	Status	Now	Future
	(Employee Engagement)		นำมาจัดทำ โครงการ/กิจกรรม สร้างความผูกพัน กับบุคลากร	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 อัตรากำลัง		มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการลดส่วนงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และมีการสรรหาทดแทนในกรณีเกษียณ หรือ ลาออก	Neutral	
ระบบประเมิน ผลการ ดำเนินงาน (PMS)		มีการประเมินผลการดำเนินงาน (KPI) มาใช้เชื่อมโยงกับระบบผลตอบแทน และใช้ประกอบการเลื่อนตำแหน่ง แต่ยังไม่ได้นำการพัฒนาสมรรถนะ มาเป็นส่วนหนึ่งในระบบประเมินผลการดำเนินงาน	Neutral	
การพัฒนา ทรัพยากร บุคคล (HRD)		มีการพัฒนาตามแผนฝึกอบรมกลาง ประจำปีที่เชื่อมโยงกับกระบวนการหลัก และแผนพัฒนาสมรรถนะหลักรายบุคคล (IDP)	W4. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	
การเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)		มีแนวทางและดำเนินการกำหนดผู้สืบทอดตำแหน่ง แต่ยังไม่สามารถพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา และทดแทนตำแหน่งงานได้ครบทุกตำแหน่ง		
วัฒนธรรมองค์กร		มีการพัฒนาการทำงานแบบ Cross-function ของพนักงานในทุกระดับในการขับเคลื่อนภารกิจที่สำคัญในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	Neutral	
ความผูกพันบุคลากร (Employee Engagement)		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 การสร้างความตระหนักรู้การเงิน การออม 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.ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้องค์กรมีการ เติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพและส่งผ่านคุณค่า ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือทรัพย์สินที่พร้อม แลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.
5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ลูกค้า มีการ พัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

2.5.2 องค์กรประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สศค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความ

ยั่งยืนของสธค. และ แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของ ความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	☐ มีสถานะทาง การเงิน ที่มั่นคง ☐ การบริหารความ เสี่ยง ☐ การพัฒนา ขีดความสามารถ พนักงาน	☐ ความรู้และ ความตระหนักใน การมีวินัยทาง การเงิน ☐ การน้อมนำแนวคิด เศรษฐกิจพอเพียงมา ปฏิบัติ	☐ การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทาง การเงิน ☐ การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่าน กลไก ที่ สธค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูป และตลาด ☐ สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	☐ ระบบธรรมาภิบาล ที่ดี ☐ ส่งเสริมงาน นวัตกรรม	☐ พัฒนา นักการเงิน ชุมชน ☐ พัฒนาครอบครัว เชิงพุทธ	☐ ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน ☐ ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน ☐ ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	☐ การ เสริมสร้างจิตสำนึก ด้านสิ่งแวดล้อม ☐ ดำเนินธุรกิจที่ ไม่กระทบต่อ สิ่งแวดล้อม	☐ ส่งเสริมการ รักษาสภาพ ☐ ร่วมรณรงค์การ ไม่ใช้ถุงพลาสติก	☐ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิง นิเวศ/ท่องเที่ยว ☐ ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม

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 เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสธค.ให้เกิดความยั่งยืน
- 2) มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สธค.ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

แนวทางการขับเคลื่อนจุดยืนของ สธค.

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<u>1.ขยายสาขาในการให้บริการ</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนฐานรากเข้าถึงบริการของ สธค. และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2. สธค. Sand Box <u>วัตถุประสงค์</u> บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และทำการRESIZE เพื่อเป็นโรงรับจำนำขนาดย่อมให้ทันต่อการแข่งขันและการบริการเชิงรุก	จำนวนสาขา ให้บริการ เพิ่มขึ้น มีโมเดล การศึกษา	3 สาขา รูปแบบโรง รับจำนำแล้ว เสร็จ	- ส่วนโยธา ฯ - คณะทำงาน ฯ
<u>2. การพัฒนาทุนมนุษย์</u> <u>วัตถุประสงค์</u> 1. เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	นำ กระบวนการ จัดการความรู้ ไปปฏิบัติจริง กระบวนการงาน	ร้อยละ 70 4 กระบวนการงาน	- ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ - ส่วนบริหาร ทรัพยากรฯ

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
	ได้รับการปรับปรุง		
<u>3.พัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงการสร้าง ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม เช่น - การสร้างวินัยการออม กับ สธค. เพื่อให้ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำมาใช้วางแผนการเงินของ ตนเอง และสามารถรักษทรัพย์สินของตนเองไม่ให้หลุดจํานํ้า อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการออมทองได้ - ส่งเสริมการศึกษาบุตรผู้ให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อให้บุตรผู้ให้บริการมีทุนทางสังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม - ส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และขีดความสามารถของลูกค้า ชุมชน และพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสัมมาชีพต่อลูกค้า ชุมชน และพนักงาน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ร้อยละของ ลูกค้าที่ สามารถ ปฏิบัติได้ตาม แผน จำนวน ทุนการศึกษา ต่อสาขา 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)	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร			ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร	เป้าหมายระดับความรุนแรงหลังบริหาร			เป้าหมายระดับความเสี่ยงหลังบริหาร	ระดับความรุนแรงหลังบริหารประจำไตรมาสที่ 1/2565			ระดับความเสี่ยงหลังบริหารประจำไตรมาสที่ 1/2565
	L	I	L		L	I	L		L	I	L	
			X				x				X	
			I				I				I	
RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	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 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น smart pawnshop	3	4	12	ค่อนข้างสูง	2	1	2	ต่ำ	5	2	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 กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูง	3	3	9	ปานกลาง	3	1	3	ค่อนข้างต่ำ
RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ	1	4	4	ค่อนข้างต่ำ	1	1	1	ต่ำ	5	2	12	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 ภาพการณ์การแข่งขัน	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 ถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	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)

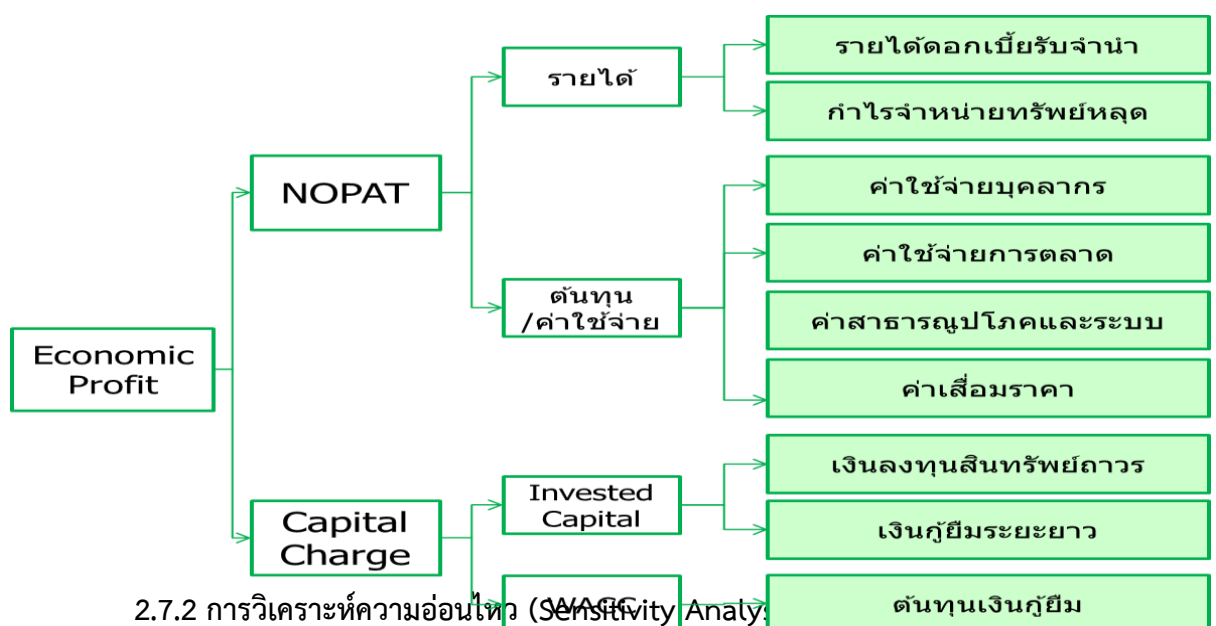
ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver) เป็นตัวแปรที่กระทบต่อการสร้างหรือลดทอนมูลค่าขององค์กร การให้ความสำคัญกับปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการพัฒนาผลการดำเนินงาน การสร้างมูลค่าองค์กร และการเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่ส่งผลต่อค่า EP องค์กรประกอบไปด้วย

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

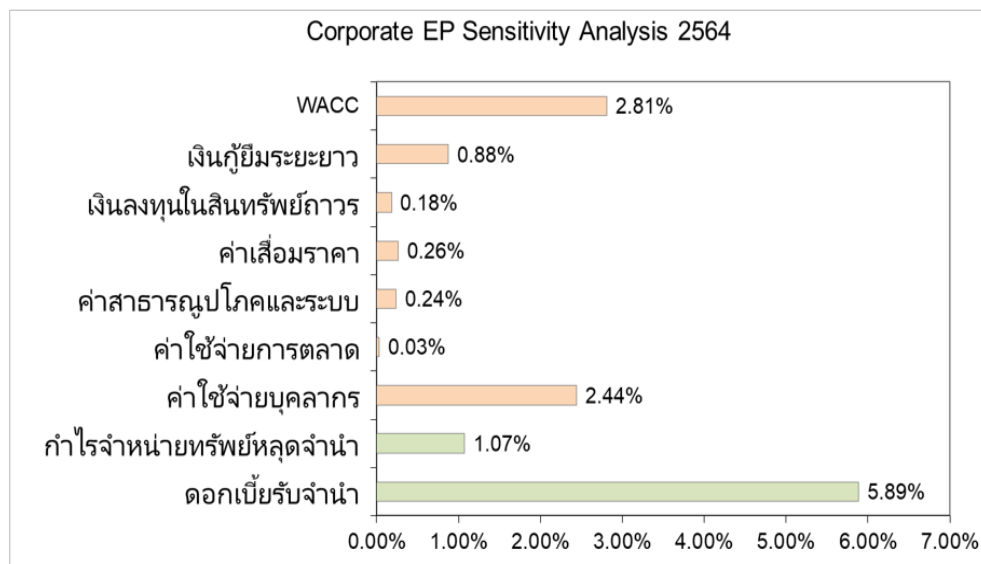
มูลค่าทางการเงิน สามารถสรุปปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่สำคัญขององค์กรได้ตามแผนภาพ ดังนี้



2.7.2 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

เศรษฐศาสตร์ (Economic Profit)

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



จากการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ในปีงบประมาณ 2564 เพื่อหาผลกระทบและ

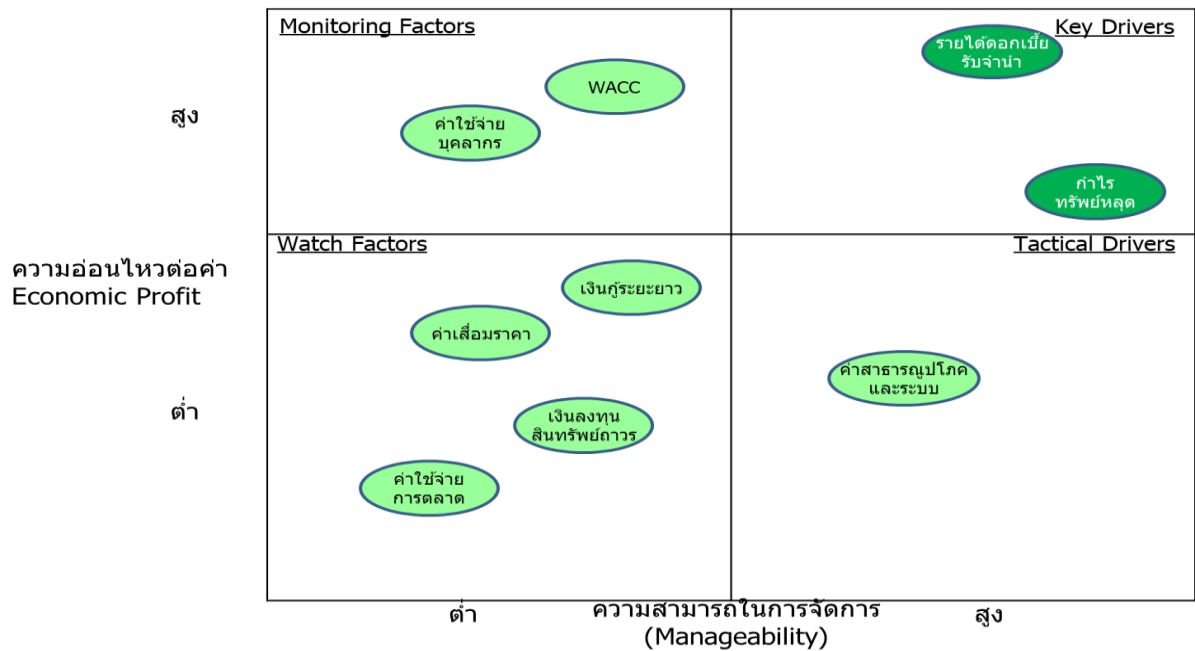
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าทางการเงิน (Financial Factors) ต่าง ๆ สามารถจัดกลุ่มตามผลกระทบที่มีต่อค่า EP ได้ดังนี้

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

สำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงปัจจัยทางการเงินให้ประสบความสำเร็จสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับเช่นเดียวกันคือ

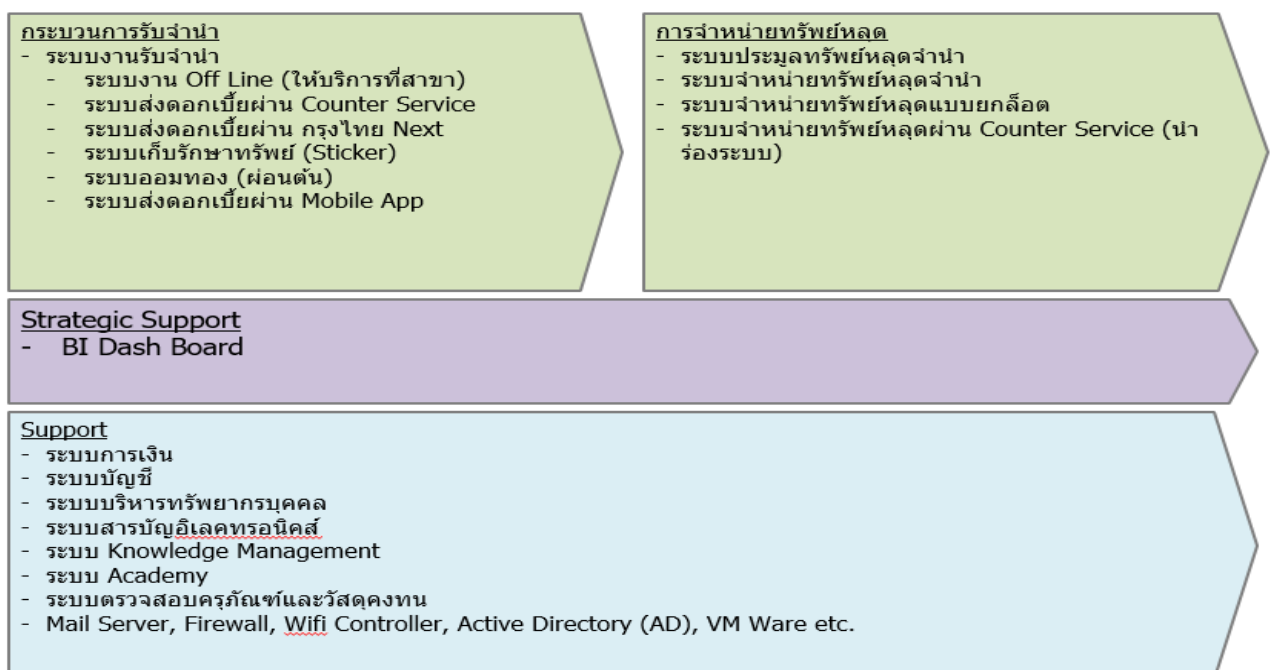
- ระดับต่ำ คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Drivers) ที่มีความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จต่ำ ไม่สามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้โดยตรง
- ระดับสูง คือ ปัจจัยทางการเงิน (Financial Drivers) ที่มีความสามารถในการจัดการ (Manageability) ปรับปรุงให้ประสบความสำเร็จสูง สามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานหรือแผนปรับปรุงรองรับได้

จากผลการวิเคราะห์ค่าความอ่อนไหวและการกำหนดระดับความสามารถในการจัดการ สามารถแบ่งกลุ่มปัจจัยทางการเงินได้ ดังนี้



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

2.8 การวิเคราะห์ระบบสนับสนุนอื่น



• โครงการ Digital กับคู่ความร่วมมือ



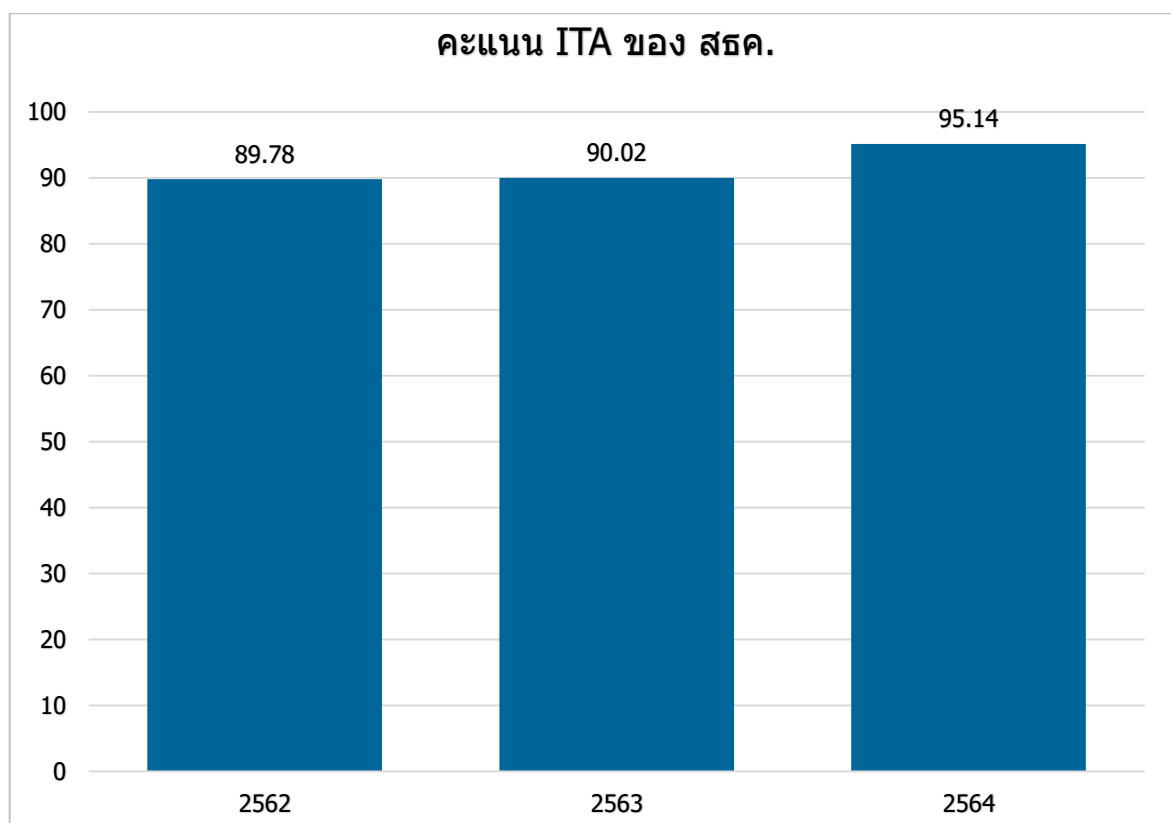
1. โครงการส่งดอกเบี้ยผ่าน App Krungthai NEXT

- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- เปิดให้ใช้บริการในปี 2563

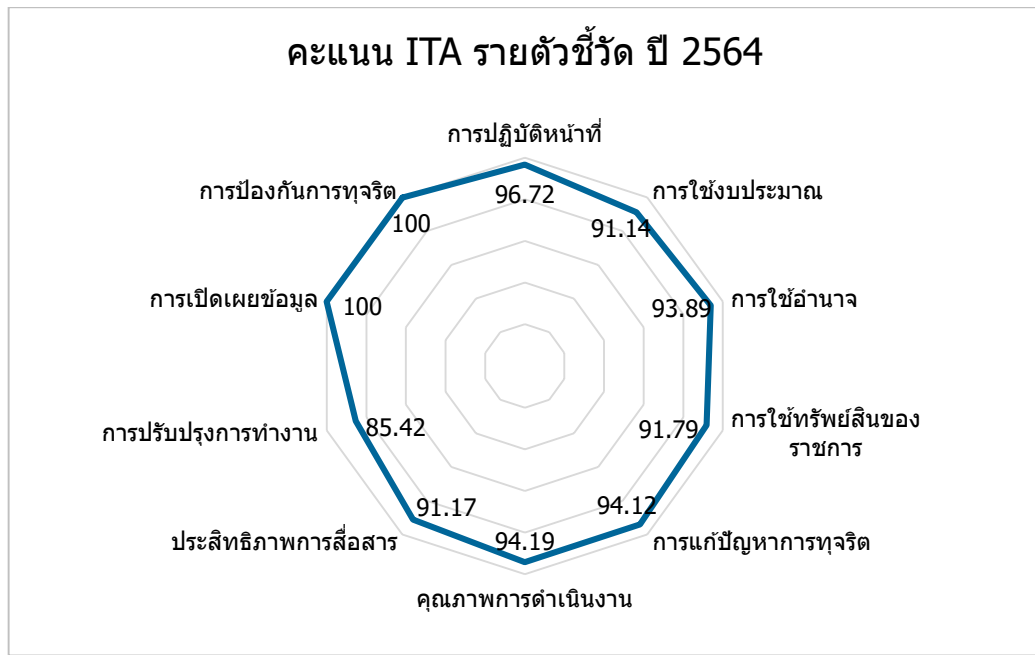
2. โครงการส่งดอกเบี้ยออนไลน์ผ่าน Krungthai Fastpay (Mobile ของ สรค.)

- ร่วมกับธนาคารกรุงไทย
- อยู่ระหว่างดำเนินการ คาดว่าจะเริ่มเปิดให้ใช้บริการในวันที่ 29 เม.ย. 2565

• การกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)



ภาพรวมคะแนน ITA ของสธค. ตั้งแต่ปี 2562 – 2564 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง



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

• กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

กิจกรรมที่ 1 การสื่อสารภาพลักษณ์ สธค. ผ่านกิจกรรม CSR

โครงการ : จัดกิจกรรมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ คราวละ

กิจกรรม :

1. ดำเนินกิจกรรมร่วมกับอาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือสังคมและชุมชนในพื้นที่
2. ดำเนินการจัดทำกิจกรรมตามวันปรีชาญาณเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทั้ง 4 ภูมิภาค

การดำเนินงาน :
กิจกรรมร่วมกับอาสาสมัครเพื่อช่วยเหลือสังคมและชุมชนในพื้นที่ เป็นการบูรณาการงบประมาณร่วมกับโครงการ "สธค.แบ่งปันหัวใจสู่ใจไทย-19" ตามยุทธศาสตร์งานจิตอาสาประมาณ 2563
ซึ่งเป็นการรวมการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหน่วยงานในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเลขาธิการผู้ต้องหาร่วมช่วยเหลือผู้ยากไร้ได้รับผลกระทบและสถานการณ์โควิด-19

กิจกรรมที่ 2 การสื่อสารภาพลักษณ์ สธค. ผ่านกิจกรรม CSR

โครงการ : โครงการรณรงค์ประชาสัมพันธ์ความรู้เกี่ยวกับวินัย
กิจกรรม : มอบทุนการศึกษาแก่ผู้ยากไร้ (นักเรียน)

การดำเนินงาน : มอบทุนการศึกษาแก่ผู้ยากไร้ (นักเรียน)
โดยสถานศึกษาละ 39 แห่ง งบประมาณทั้งสิ้นและคิดเฉลี่ยผู้ได้รับทุนการศึกษาละ 3 ทุน
มูลค่า 3,000 บาท รวม 104 ทุน และมอบทุนการศึกษา ในวันเสาร์ที่ 29 สิงหาคม 2563 ณ ห้องประชุมชั้น 2 อาคารพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

กิจกรรมที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

โครงการ : ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ปีงบประมาณ 2563

กิจกรรม :

1. ประชุมส่วนร่วมเพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางการทำบุญและดี และการนำองค์ความรู้สู่สาธารณะ
2. ประชุมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและสังคมในกระบวนการ (CSR in Process) ตามมาตรฐานสากล ISO 26000

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้บริหาร และคณะทำงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมที่ 3 ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ด้านเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

โครงการ : ส่งเสริม พัฒนา และการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กิจกรรม : การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับงานและการขอทุนด้านสังคม

การดำเนินงาน : จัดกิจกรรมการฝึกอบรม การอบรมในการขอทุนด้านสังคม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานฯ

กลุ่มเป้าหมาย : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม จำนวน 40 คน วันที่ 29 สิงหาคม 2563 ณ ห้องประชุมชั้น 2 สธค.

วิทยากร : ดร. พงษ์กร วัฒนาศ คณะทำงานบูรณาการด้านการพัฒนาสังคมและแรงงานในสหกรณ์แห่งชาติ และ ดร. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจ้างฯ สำนักงานคณะกรรมการ

• การปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล

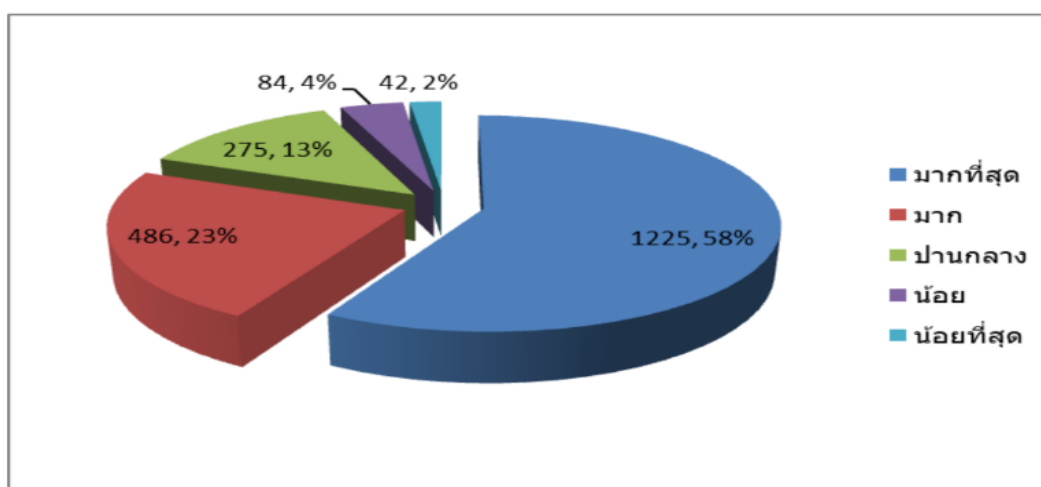
การเป็นนิติบุคคลของ สธค. อยู่ในขั้นตอนเสนอร่างกฎหมายหมายต่อคณะรัฐมนตรี ตอนนี้หนังสือนำเสนออยู่ระหว่างรอ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ลงนาม ซึ่งกฎหมายจัดตั้ง สธค. ที่จะเสนอเป็นพระราชกฤษฎีกา (พรฎ) มิใช่ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ซึ่งคาดการณ์ว่าในปีงบประมาณ 2565 ก็ไม่สามารถจะเป็นนิติบุคคลได้ซึ่งมาจากปัจจัยภายนอก

ปัญหาหรือข้อบกพร่องที่ต้องการแก้ไข

(1) สำนักงานธนานุเคราะห์ ไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ หรือ การทำนิติกรรมต่าง ๆ ต้องดำเนินการโดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งบางกิจกรรมกรมฯ ในฐานะนิติบุคคลไม่มีความสามารถทางกฎหมายในการดำเนินการได้ เช่น การซื้อขายล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงในธุรกิจการรับจำนำ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับราคาทองคำในตลาด ส่งผลให้การทำธุรกิจรับจำนำไม่มีความคล่องตัว ไม่ทันต่อสถานการณ์ที่ต้องแข่งขันกับสภาวะทางการตลาด ทั้งนี้ การดำเนินกิจการรับจำนำไม่ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณ จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการระดมทุนเพิ่มขึ้น

(2) การไม่มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล ทำให้ไม่สามารถถือครองที่ดินและอาคารในฐานะเจ้าของกรรมสิทธิ์ได้ เมื่อมีค่าใช้จ่ายในการซื้อที่ดินและอาคารเกิดขึ้นส่งผลให้ไม่สามารถนำที่ดินและอาคารมาบันทึกบัญชีเป็นสินทรัพย์ถาวรได้ ดังนั้น การบันทึกบัญชีที่เกิดขึ้นในงบการเงินจะสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีค่าใช้จ่ายสูง มีผลการดำเนินงานที่น่าเชื่อถือ

• ผลประเมินการรับรู้องค์กร



การรับรู้บทบาทของ สธค. พบว่า มีลูกค้าย่านร้อยละ 58 มีการรับรู้บทบาทการเป็นผู้นำด้านการบริการในธุรกิจโรงรับจำนำระดับมากที่สุด และอีกร้อยละ 23 อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับคู่แข่ง ได้แก่ สถานธนานุบาล และโรงรับจำนำเอกชน เป็นต้น

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

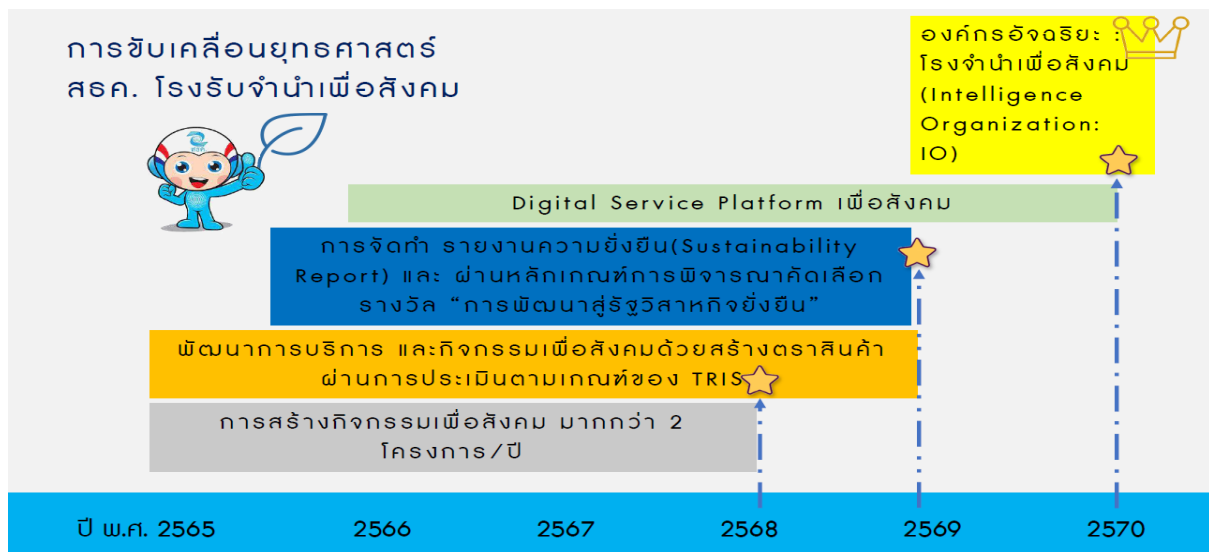
แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	สถานะการดำเนินงาน
1. แผนการ rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ	- ปรับปรุงภาพลักษณ์ด้านหน้าอาคาร - ออกแบบเครื่องแบบพนักงาน - ปรับปรุงการบริการด้วยใจ
2. แผนการพัฒนาทีม "สธค. INNOVATION X"	สัมมนาเชิงปฏิบัติการ
3 . การกำหนดนโยบาย "สธค. sandbox"	- ปรับปรุงและจัดทำคู่มือของกระบวนการจัดเก็บทรัพย์สินจำนำ - 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	- ปรับปรุงกระบวนการจัดเก็บทรัพย์สินโดยการใช้อยู่อาศัยที่หอทรัพย์สินแทนการเปลี่ยนตัวจำนำฉบับย่อในหอทรัพย์สินจำนำเดิม ในกรณี ส่งดอกเบียออนไลน์ - ส่งดอกเบียและผ่อนผันจัดทำคู่มือการเก็บรักษาทรัพย์สิน พร้อมกำหนด SLA
11. การกำหนดข้อตกลงการมีส่วนร่วม Participative ของหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการระบบงานภายในองค์กร	- อยู่ระหว่างดำเนินงาน
แผนงาน/โครงการ KM&IM ปี 2564	สถานะการดำเนินงาน
12. การทำข้อตกลง (MOU) เพื่อประสานความร่วมมือแบบไตรภาคีระหว่าง สธค. องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของประเทศและมหาวิทยาลัยชั้นนำ	1. บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ โดยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ 2. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ โดยจัดส่งวิทยากรมาให้ความรู้ทางด้านใช้จ่ายเงิน และการทำบัญชีครัวเรือน 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 โดยใช้ Agile Model	สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและลดการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

• แผนแม่บท สธค. เพื่อสังคม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทเพื่อสังคมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประจำปี พ.ศ. 2565 – 2570

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



3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร มากำหนด จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อนำมาสู่การกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทั้งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

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

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

SWOT	ข้อมูลประกอบ (Fact Based)
	จํานํา ที่ต่ำกว่าตลาด มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ เป็นต้น
O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น	สภาพคล่องธนาคารพาณิชย์ที่ใช้บริการ ยังอยู่ในระดับสูง อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ช่วง 2-3 ปีหลัง มีแนวโน้มลดลง
T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมาย ไม่มีทรัพย์สินมาจํานําทำให้ปริมาณการรับจํานาลดลง	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 ในปัจจุบันทำให้สำนักงานธนาคุณเคราะห์ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจบางอย่างได้ เช่น ขอบเขต/บริเวณการจัดกิจกรรมจำหน่ายทรัพย์สินหลุด วงเงินสูงสุดการรับจํานํา
T4. ราคาทองคำผันผวน	ราคาทองคำมีความผันผวนสูง ทำให้กระทบต่อการตัดสินใจของประชาชน ในการนำทรัพย์สินมาจํานํา การไถ่ถอนทรัพย์สินหลุดตลอดจนกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุด
T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่นที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น	ปัจจุบันมีบริการทางการเงินรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงสินเชื่อส่วนบุคคล เช่น Line BK

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

การนำผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร พร้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร (SWOT Analysis) มากำหนดเป็น ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

3.4.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาจัดการทรัพยากรที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการใช้ ประโยชน์ ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กร ภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่ นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้

SWOT	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความ เชื่อวางานในการรับจำนำ	SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่าง ยาวนาน
S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผล ให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหาร จัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ
S7. สธ ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมี ความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O5 การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก	SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้ เป็นไปตามมาตรฐานสากล
S7. สธ ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมี ความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับ ผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่ เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

3.4.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

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

SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานําด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และ การเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจํานําปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่

SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
T1. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรมาจํา หน่ายทำให้ปริมาณการรับจําหน่ายลดลง O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับ รัฐวิสาหกิจอื่น	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับ จําหน่ายเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยัง ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น	SC5 การขยายสาขาใหม่

3.4.3 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

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

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
S1. เป็นโรงรับจําหน่ายของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือและความ เชื่อวางานในการรับจําหน่าย S6. อัตรากำไรจําหน่ายทรัพยากรสูงขึ้น S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยัง มีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการ ประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจําหน่าย ตลอดห่วงโซ่การจําหน่าย และพนักงานมี ความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร
S1. เป็นโรงรับจําหน่ายของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความ เชื่อวางานในการรับจําหน่าย S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจําหน่ายที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยัง มีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการ อย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้ บริการอย่างต่อเนื่อง
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจําหน่ายที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขต กรุงเทพฯและปริมณฑล

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานาด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process	CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจํานาเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

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

3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

สธค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา สธค.ได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางกรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสธค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักรู้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2566 – 2570 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning)

ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			66	67	68	69	70
ยุทธศาสตร์ที่ 1 - พัฒนาการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ให้ได้ตาม มาตรฐานเพื่อ รองรับพันธกิจ ของสธค. ประโยชน์ของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาส ทางธุรกิจ	1. มีการทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงาน RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน 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 ให้สอดคล้องกับผลการ ประเมิน SE-AM)	ความสำเร็จของ แผนพัฒนาระบบ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%
ยุทธศาสตร์ 2 - พัฒนาระบบ 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 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน	2 รายงาน
	2. มีการพัฒนาการวิเคราะห์ ราคาทองคำ	มีรายงานการคาดการณ์ ราคาทองคำ (รายงาน)	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ	พัฒนาระบบ
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของ GRC ที่ได้สูงกว่า ค่าเฉลี่ย	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 - เสริมสร้าง ความรู้แก่	1. การให้ความรู้ ความ RM & IC แก่ผู้บริหารและ พนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมงที่ได้รับ การอบรม/เรียนรู้	>12	>12	>12	>12	>12

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			66	67	68	69	70
ผู้เกี่ยวข้องและ สร้างความ ตระหนักร บริหารความ เสี่ยงฯ และ ปลูกฝัง วัฒนธรรม องค์กรที่ คำนึงถึงความ เสี่ยง (Risk Culture)	2. มีการสร้างความตระหนัก และการปลูกฝังให้เป็น วัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความ ตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	75%	80%	85%	90%	95%
	3 สนับสนุนการดำเนินงาน ของสศค. 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. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1.การ ทบทวน ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติ งาน RM & IC	เพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน คู่มือ RM & IC ให้ สอดคล้องกับ บริบทองค์กรที่ เปลี่ยนแปลง	นำเสนอให้ คณะกรรมการ อำนวยการพิจารณาให้ ความเห็นชอบก่อนสิ้น เดือนกันยายน 65					250,000 บาท (งบพัฒนา บุคลากร)	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
2. พัฒนา ระบบ RM & IC ตาม GAP ของปี 65	เพื่อให้ระบบ RM & IC มี ประสิทธิภาพ มี มาตรฐาน ระดับ คะแนนประเมิน เพิ่มขึ้น	จำนวนรายงานผลการ พัฒนาระบบ จำนวน 2 รายงาน						กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. – ธ.ค.	ม.ค. – มี.ค.	เม.ย. – มิ.ย.	ก.ค. – ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
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 ญ จำนวน
5. สร้างความ 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 ตระหนักในหมวด RM & IC						กลุ่มงาน RM & IC	เจ้าภาพ ความเสี่ยง
7. สนับสนุน การ ดำเนินงาน ของสอค. ให้ บรรลุ เป้าหมาย	เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของ สอค. 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

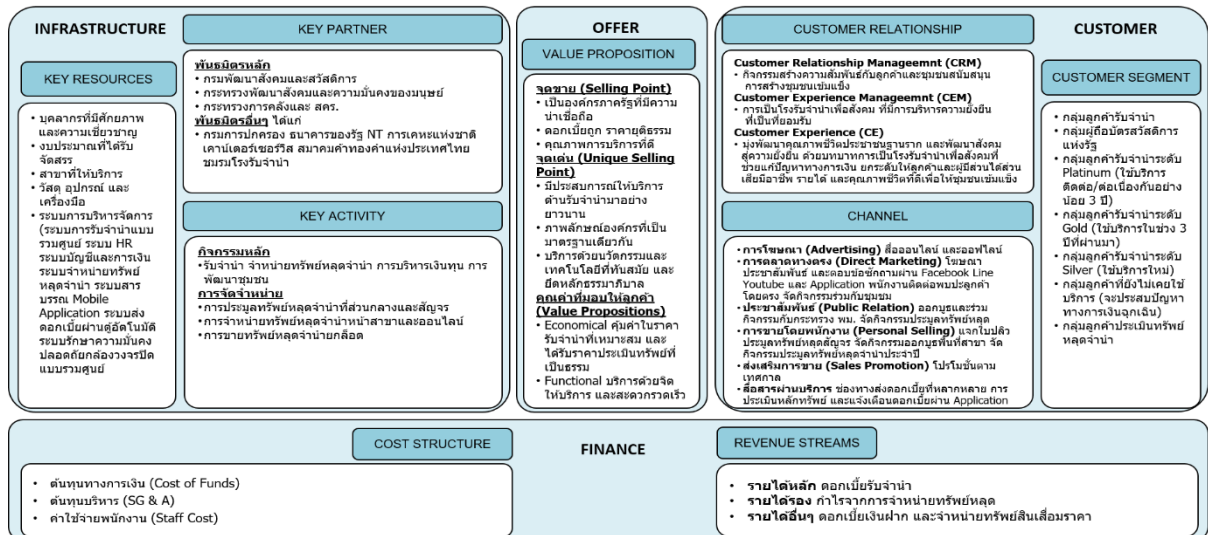
เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมืองระหว่างประเทศ” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมีโอกาสดังกล่าวความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

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

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

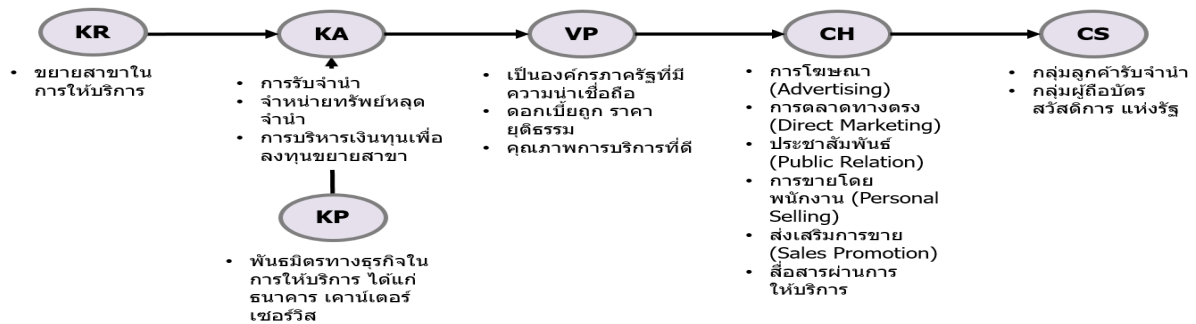
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน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

รูปที่ 1 : Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2566



รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะสั้นนี้ ยังเน้นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการเพื่อสร้างการเติบโตของรายได้ (REVENUE STREAMS: RS) เป็นหลัก สามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้ดังนี้

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการขยายสาขาในการให้บริการ



ระยะกลาง: ยุทธศาสตร์การให้บริการ (Innovation Organization) ปีงบประมาณ 2567 – 2568

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

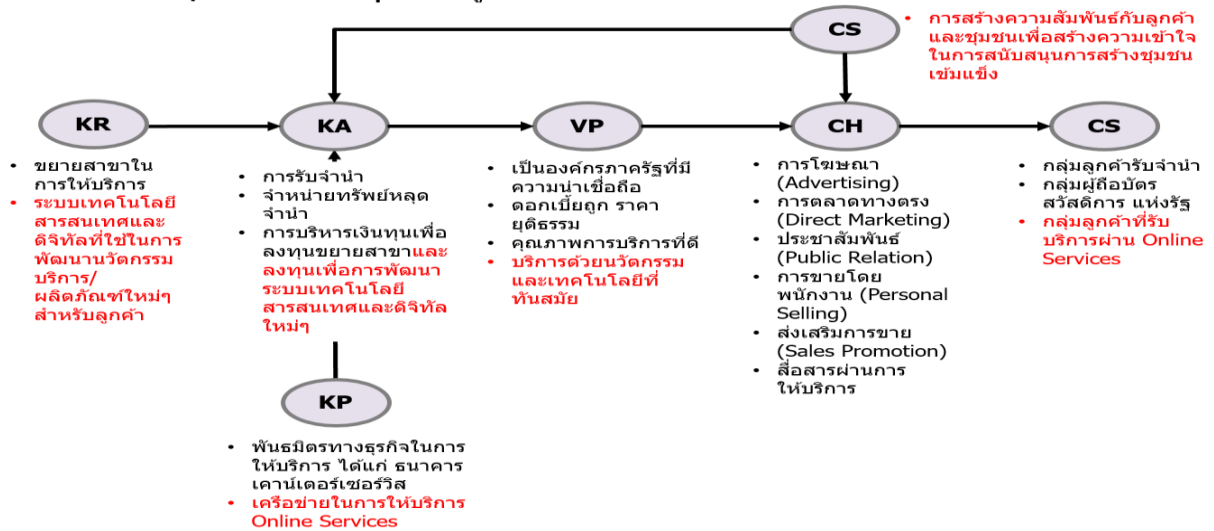
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Service and Product Innovation) เพื่อขยายขอบเขต พื้นที่ และช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) พร้อมไปกับการขยายพื้นที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างคว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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนทั้งเพื่อการลงทุนในการขยายสาขา การลงทุนเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

รูปที่ 2 : Business Model ระยะกลาง ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2567 – 2568

รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะกลาง จะเป็นการผสมผสานการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า เพื่อการเติบโตร่วมไปกับความเข้มแข็งของชุมชน รองรับการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง 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

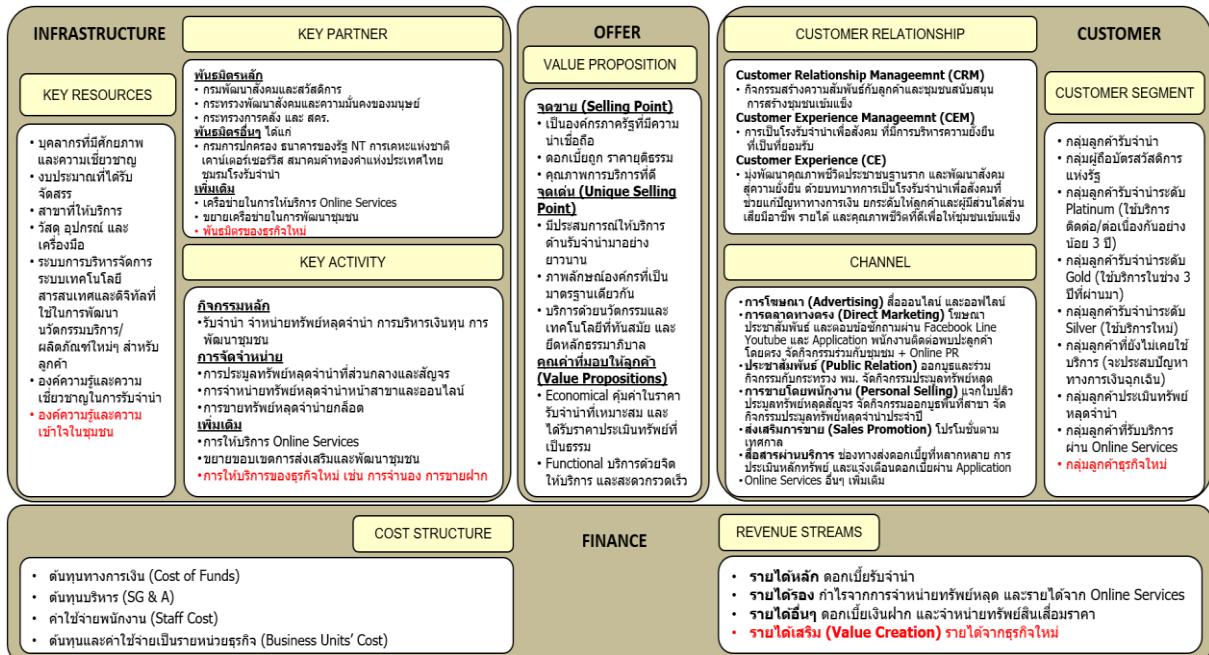
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เช่น การขายฝาก การรับจำนอง ควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า (Service and Product Innovation) เพื่อขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจและช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) พร้อมไปกับการขยายการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หลัก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

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยยังคงดำเนินการต่อเนื่องในการจัดการพัฒนาความสามารถและสั่งสมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่ง การประกอบธุรกิจใหม่ และการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งธุรกิจรับจำนำและธุรกิจใหม่ การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ

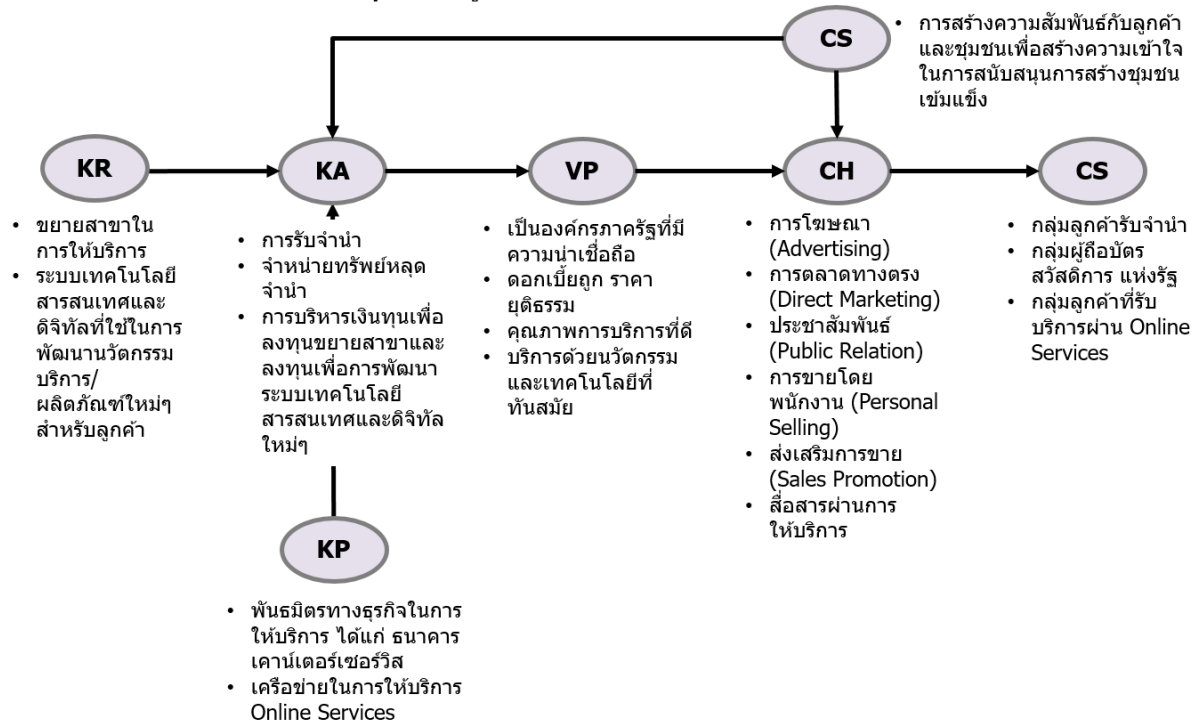
ดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทุกธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 3 : Business Model ระยะเวลา ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2569 - 2570

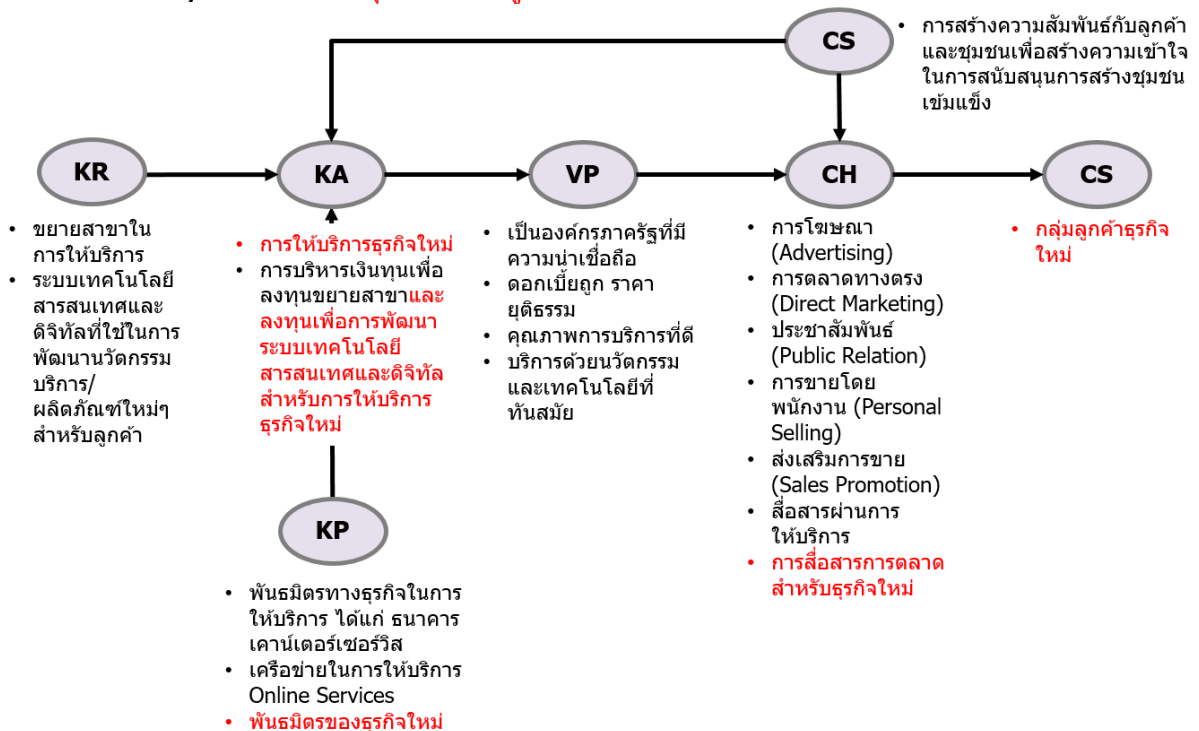


รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะยาว จะเป็นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการผสมผสานความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ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

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

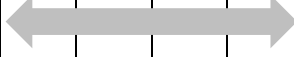


Key Value Driver-2 : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจใหม่แก่ลูกค้า



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

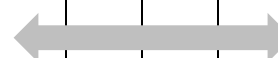
4.ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2566				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
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 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 การควบคุม	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 โดยให้ข้อเสนอแนะกรณีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน 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.

3.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

3.6.1 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”

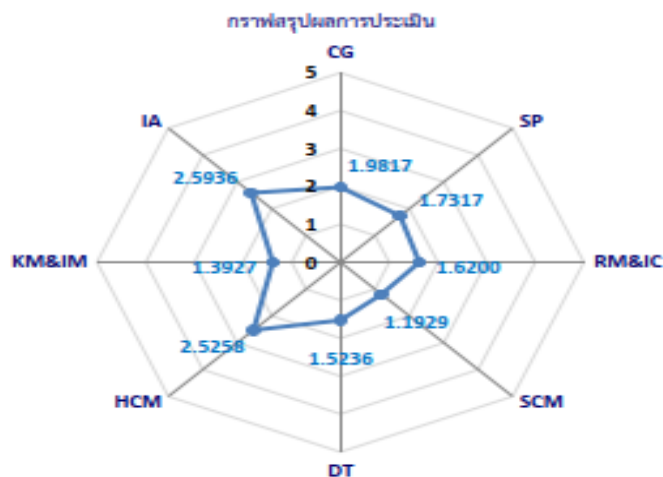
3 ผลการดำเนินงานการจัดการคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ได้คะแนน 1.8202 เมื่อรวมกับคะแนนแต้มต่อ (Handy cap) อีก 1.0600 จะได้คะแนนเท่ากับ 2.8802

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 ในส่วนของสธค.ได้คะแนน 1.8202 และเมื่อรวมแต้มต่อจะได้คะแนน เท่ากับ 2.8802 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของภาพรวม โดยแต่ละหมวด สธค. 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 หมวดการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (SE-AM: RM& IC) ปีงบประมาณ 2564 พบว่า สธค.ได้คะแนน 1.6200 จากค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจที่ 1.6656 แต่สูงกว่าคะแนนที่เป็น Baseline ที่มีคะแนน 1.57 และปีงบประมาณ 2565 พบว่า สธค.ได้คะแนน 1.7100 ทั้งนี้ ประเด็นที่สธค. ดำเนินการ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ 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

ประเด็นที่สธค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ได้แก่

1. การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือ ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหาร ความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการ บริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร

3. กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาส จาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุ ปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด

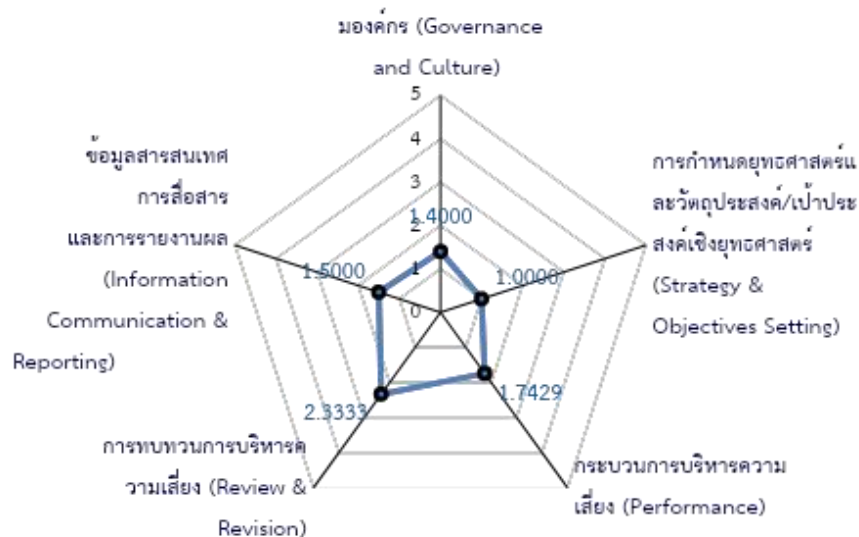
4. การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้จาก ทุกแนวทางที่จะเกิดความเสี่ยง และนำมาประเมินประสิทธิผลการควบคุมในทุกปัจจัยเสี่ยงที่ครบถ้วนเพื่อ คัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ชัดเจนทั้งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยง ระดับสายงานทุกสายงาน

5. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/ แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ CB ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร

6. การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน องค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและ ผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน

7. การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความรู้ความเข้าใจใน การบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้งการทบทวน และกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมี ประสิทธิภาพและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ คณะแผนที่ ได้ 1.62 จำแนกแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ตาม แผนภาพแสดงคะแนนแต่ละองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปี 2564



ผลการดำเนินงาน
ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

Core Business Enablers

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ”

อยู่ที่ระดับคะแนน
1.7100

ประเด็นที่ สธค.
สามารถดำเนินการได้

- การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน GRC
- การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน
- มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรรับทราบ
- มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมทั้งมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน
- มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกการปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยง
- มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสาเหตุที่เกิด
- มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร
- มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส

ประเด็นที่ สธค.
ยังดำเนินการ
ได้ไม่สมบูรณ์

- การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาส จาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุดูประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด
- การกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ประเมินไว้ จากทุกแนวทางที่จะเกิดความเสี่ยง และนำมาประเมินประสิทธิผลการควบคุมในทุกปัจจัยเสี่ยงที่ครบถ้วนเพื่อคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่ชัดเจนทั้งปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และปัจจัยเสี่ยงระดับสายงานทุกสายงาน
- การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ CB ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือก และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร
- การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
- การสำรวจ (Post Survey) สรุปผลการสำรวจ และทบทวนแนวทางการสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของเจ้าของความเสี่ยง Risk Owner และบุคลากรโดยทั่วไป รวมทั้งการทบทวน และกำหนดช่องทางที่จะใช้ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงจากผลการสำรวจที่ได้รับ เพื่อให้ช่องทางมีประสิทธิผลและสะท้อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

สรุปประเด็นสำคัญ

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) : อยู่ในระดับ 1.4000
- สค. มีการกำหนดนโยบายที่บูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) อย่างไรก็ตามยังไม่มีแผนเผยแพร่ นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง รวมทั้งต้องแสดงการนำนโยบายการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและมีการกำหนดโครงสร้าง หน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวนทุกปี ก่อนทำการสื่อสารให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ทั้งนี้แม้จะมีนโยบายการบริหารความเสี่ยง นโยบายการกำกับดูแลที่ดี แต่ควรมีการกำหนดนโยบาย GRC ที่สะท้อนการบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน Corporate Governance Risk management – Compliance (GRC)

ด้านการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง ยังไม่มีการกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ควรมีการกำหนดพฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงที่องค์กรต้องการ และแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะสามารถเชื่อมโยงและส่งเสริมให้เกิดค่านิยมขององค์กรได้ชัดเจนอย่างไรซึ่งอาจแสดงผ่านการกำหนดพฤติกรรมการบริหารความเสี่ยงและพฤติกรรมตามค่านิยมขององค์กรที่เหมาะสม

นอกจากนี้ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับที่ชัดเจน มีการให้รางวัล 1 คนดีมีจริยธรรม 1 หน่วยงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งอาจเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้

สรุปประเด็นสำคัญ

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objectives Setting) : อยู่ในระดับ 1.0000

สค. มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) อย่างไรก็ตามยังไม่มีแผนแสดงค่า RA และ RT ในแต่ละปัจจัยเสี่ยง ทั้ง 8 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective

ด้านการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ยังไม่ได้ระบุเหตุการณ์ในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงกระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจในปี 2565 ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจขององค์กรที่เปลี่ยนไป จากผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตาม ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสมาวเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด

สชค. มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด และครอบคลุมตามประเด็นสำคัญที่ครบถ้วนและมีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ โดยแผนปฏิบัติงานของสายงานที่รับผิดชอบความเสี่ยงองค์กรต้องครอบคลุมความเสี่ยงองค์กร และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กร และยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน โดยมีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตามควรมีการบูรณาการระบุความเสี่ยงระดับองค์กร กับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลระยะยาว/ประจำปี เป็นต้น และบูรณาการกับแผนปฏิบัติงานของสายงาน และบริษัทลูก (ถ้ามี)

มีการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงของการควบคุมภายใน (ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการระบุใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานทุกสายงานให้ครบถ้วน โดยใช้หลักการเช่นเดียวกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

สชค. การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) แยกตามรายปัจจัยเสี่ยง โดยมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Consequences) แยกตามความเสี่ยง (Risk Factor) โดยมีการกำหนดโอกาสให้สอดคล้องกับเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ เช่นเดียวกับการระบุความรุนแรงของผลกระทบควรมีการกำหนดให้สะท้อนถึงผลกระทบที่แท้จริงในกรณีที่เกิดการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร อย่างไรก็ตามการกำหนดระดับความรุนแรง ต้องมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล

สชค. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยง ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) รวมทั้งมีการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาส

ควรมีการกำหนดมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด อีกทั้งการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost & Benefit) ต้องแสดงการวิเคราะห์ (4T's Strategic) ที่มีความเหมาะสม และคุ้มค่าที่สุดอย่างน้อย 2 ทางเลือก และต้องมีการสรุปว่าเลือกทางเลือกใดในการจัดการ เพราะอะไร

การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ แม้จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านการจัดทำ Risk Correlation Map โดยใช้สี การระบุสาเหตุ แผนงานและกิจกรรม แต่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของ Risk Map ซึ่งควรทบทวนและวิเคราะห์ให้สามารถแสดงความเสี่ยงสอดคล้องของผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์น้ำหนักของระดับความรุนแรง และผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบ ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบระหว่างกัน พร้อมวิเคราะห์ระดับผลกระทบระหว่างความเสี่ยงกับความเสียหาย ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมกันกำหนดเชื่อมโยง วิเคราะห์สาเหตุ โอกาสที่จะทำให้เกิดและผลกระทบของแต่ปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ผลกระทบของสาเหตุ และระดับความรุนแรง

สรุปประเด็นสำคัญ

ร่วมกับ Risk owner ของทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงพร้อมการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมทุกสาเหตุ อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการจัดทำ Portfolio View of Risk

4. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision):

อยู่ที่ระดับ 2.3333

อสค. มีการทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส รวมทั้งในกรณีที่สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โอกาสที่เกิดขึ้น หรือในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยสามารถทบทวนและปรับปรุงผลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมสอดคล้องตามที่กำหนด อย่างไรก็ตามผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 7 ปัจจัยเสี่ยง และไม่เป็นไปตามเป้าหมายจำนวน 1 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

อสค. ยังไม่มีการกำหนดขั้นตอนในการปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการสร้างวัฒนธรรม ความตระหนักในองค์กร รวมทั้งศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งในการดำเนินงานควรมีการประเมินประสิทธิภาพของทุกขั้นตอน เช่น ความครบถ้วนของปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ เป็นต้น

สรุปประเด็นสำคัญ

5. ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล
(Information Communication & Reporting):

อยู่ที่ระดับ 1.7000

อสค. มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในองค์กรผ่านการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตามยังไม่มีมีการสื่อสารด้านการเพิ่มความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร ซึ่งในการดำเนินงานดังกล่าวควรมีการสำรวจระดับทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของพนักงาน ที่มีต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกับพนักงานทุกคน ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงต่อไป รวมถึงควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลการสำรวจเทียบกับปีที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถยกระดับการดำเนินงานได้ ทั้งนี้การสำรวจความตระหนักไม่ใช้การสำรวจความพึงพอใจหรือความภักดี แต่ต้องเป็นการสำรวจในเชิงพฤติกรรมเป้าหมายที่สะท้อนความตระหนักอย่างชัดเจน

อสค. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส ทั้งนี้กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสนั้นต้องมีการรายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคุมการแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจน

อสค. ดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงานและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง ซึ่งการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่ยรายงานต้องมีความทันกาล และระบบสามารถใช้งานได้จริง

ผลการดำเนินงาน
ด้าน Core Business Enablers

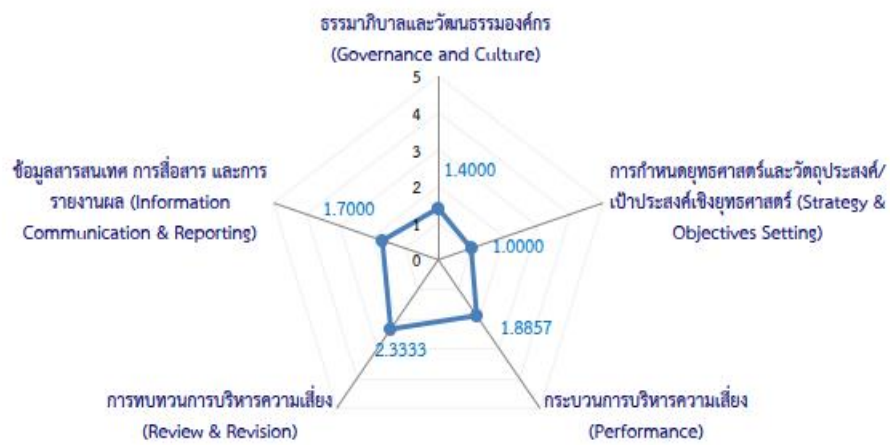
มีการดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วน และเป็นระบบ อย่างไรก็ตามต้องมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.7100



บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธรรมาภิบาล กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.) ประจำปีบัญชี 2566

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2566					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			2561	2562	2563	2564	2565E	1	2	3	4	5	
1. การดำเนินงานตามนโยบาย		17											
1.1 สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจํานาต่อครั้งไม่เกิน 15,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	ร้อยละ	10	12.03	12.03	11.74	11.49	11.50	11.49	11.62	11.76	11.96	12.16	-0.13/+0.20
1.2 การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ระดับ	2	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
1.3 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน													
1.3.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปี (ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 50)	ร้อยละ	2.5	93.28	86.05	62.04	82.61	86.26	80	85	90	95	100	-/+5
1.3.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน (ถ่วงน้ำหนักร้อยละ 50)	ร้อยละ	2.5	15.18	29.63	70.33	80.21	95.60	80	85	90	95	100	-/+5
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ		43											
☐ ตัวชี้วัดทางการเงิน													
2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	ร้อยละ	10	51.65	44.31	46.08	49.45	44.69 (เบื้องต้น)	51.27	50.21	49.15	48.36	47.56	+1.06/-0.79
☐ ตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน													
2.2 ปริมาณตัวทรัพย์สินรับจํานาต่อพนักงานทั้งหมด	จำนวนตัว	5	-	-	-	2,721.77	2,892.77	2,855.93	2,863.83	2,871.73	2,923.97	2,976.22	-7.90/+52.24
2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	ระดับ	5	-	-	-	-	5.00	1	2	3	4	5	-/+1
2.4 การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	ระดับ	5	-	-	5.00	5.00	5.00	1	2	3	4	5	-/+1
2.5 การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกระบวนการขององค์กร	ระดับ	5	-	-	-	-	5.00	1	2	3	4	5	-/+1

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	น้ำหนัก (%)	ผลการดำเนินงานในอดีต					ค่าเกณฑ์วัดปีบัญชี 2566					การปรับค่าเกณฑ์วัด
			2561	2562	2563	2564	2565E	1	2	3	4	5	
2.6 การบริหารความเสี่ยงจากความเสี่ยงของราคาทองคำและการใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์ราคาทองคำสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ระดับ	5	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
2.7 การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (BPR : Business Process Redesign)	ระดับ	8	-	-	-	-	-	1	2	3	4	5	-/+1
3. Core Business Enablers	ระดับ	40	-	-	3.1012 ^๑	2.8802 ^๑	N/A	1	2	3	4	5	-/+ 1
3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร		5			1.6945	1.9817	N/A						
3.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์		5			1.6400	1.7317	N/A						
3.3 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน		5			1.5700	1.6200	N/A						
3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า		5			1.1200	1.1929	N/A						
3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล		5			1.3211	1.5236	N/A						
3.6 การบริหารทุนมนุษย์		5			2.4185	2.5258	N/A						
3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม		5			1.2819	1.3927	N/A						
3.8 การตรวจสอบภายใน		5			2.4572	2.5936	N/A						

หมายเหตุ:

- งบการเงิน ประจำปี 2565 ยังไม่ผ่านการรับรองจาก สตง.
- ผลประเมินด้าน Core Business Enablers ปี 2564 เป็นคะแนนรวม Handicap โดย Handicap = 1.0600 คำนวณจาก (คะแนนประเมินผลหมวดกระบวนการตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ /คะแนนประเมินผลด้านการบริหารจัดการองค์กร ของรัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี 2562 - คะแนนประเมิน Baseline) x 0.6 สำหรับปี 2565 Handicap ของการประเมินผลด้าน Core Business Enablers ของทุก รัฐวิสาหกิจ เท่ากับ 0.4
- หมายถึง ไม่มีผลการดำเนินงานในอดีต

บทที่ 4

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

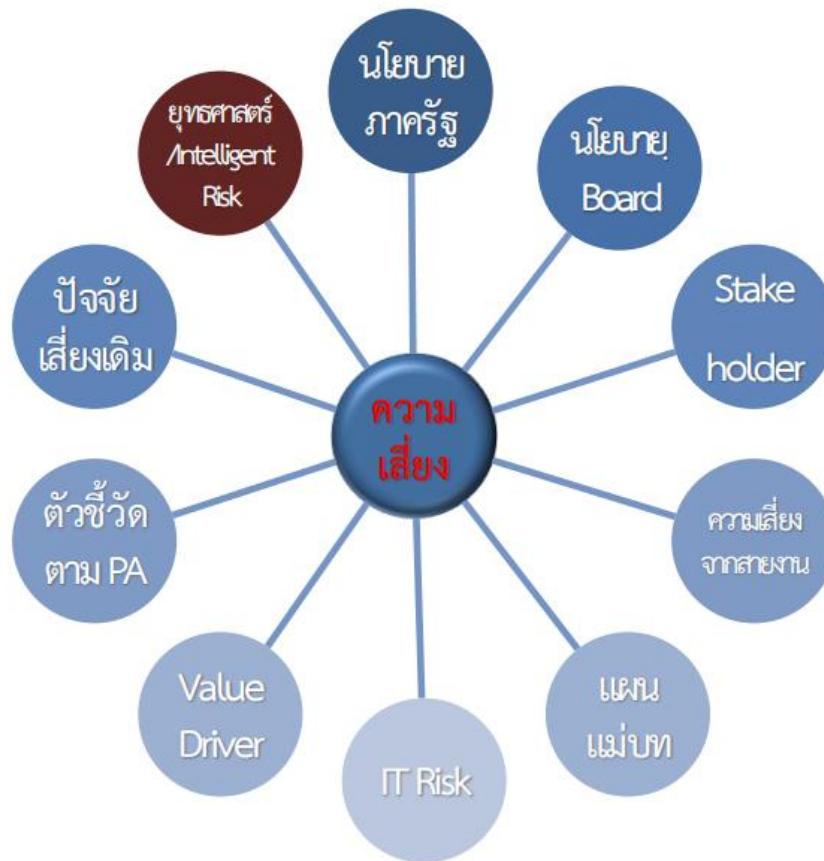
สศค. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุกมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงวัตถุประสงค์ขององค์กรการระบุประเภทของความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) ด้านปฏิบัติการ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

4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

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

- วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร และแผนแม่บทต่างๆ
- ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกิดขึ้นในธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- โอกาสที่มีการวิเคราะห์ใน SWOT องค์กร - ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร (Value Driver)
- Intelligent Risk
- เหตุการณ์ร้าย ภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ภัยคุกคามทาง Cyber
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างปี
- นโยบายของคณะกรรมการ และผู้บริหารขององค์กร
- นโยบายการกำกับ กฎระเบียบของภาครัฐ (Compliance)
- ความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Supply Chain)
- ความเสี่ยงที่หลงเหลือ (Residual Risk) และความเสี่ยงที่สำคัญจากปีก่อนหน้า
- ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ สศค. (PA)

แผนภาพ : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง



4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)

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

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

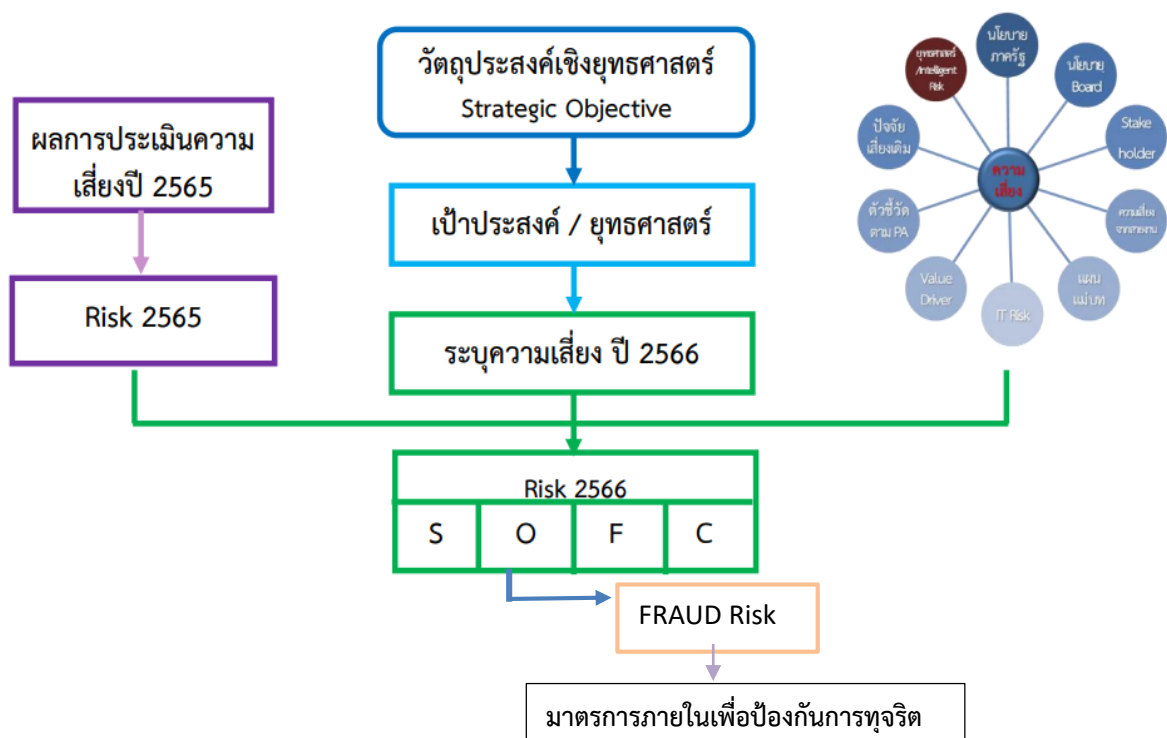
“ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

“ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการกำกับดูแล กิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน บุคลากร ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้จากการดำเนินงานและเงินกองทุนของสถาบันการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านกฎหมาย เช่น ความเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือดำเนินคดีตามกฎหมาย ถูกทางการเปรียบเทียบปรับ รวมทั้งความเสียหายจากการตกลงกันนอกชั้นศาล เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ และด้านชื่อเสียง

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

“ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่บังคับใช้กับธุรกรรมต่างๆ ของสถาบันการเงิน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายทางการเงินจำนวนสูง ความเสียหายต่อชื่อเสียงของสถาบันการเงิน หรือการถูกทางการเข้าแทรกแซง

แผนภาพ : แนวทางในการระบุความเสี่ยง



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

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2566) : สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2567 – 2568) : ยกระดับการให้บริการ
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2569 -2670) : มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

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

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

4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นปี 2566 <u>สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะกลาง ปี 2567 – 2568 <u>ยกระดับการให้บริการ</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะยาว ปี 2569 -2670 <u>มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม</u>
ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products & Services)	Intelligent Risk 1.การพัฒนาารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสมในอนาคต	Intelligent Risk 1.การพัฒนาารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสมในอนาคต	Intelligent Risk 1.การพัฒนาารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน

จำแนก	ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2566 <u>สร้างโอกาสการ</u> <u>เข้าถึงแหล่งเงินทุน</u>	ตำแหน่งทาง ยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2567 – 2568 <u>ยกระดับการให้บริการ</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2569 -2670 <u>มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อ</u> <u>สังคม</u>
ภาพลักษณ์องค์กร (Brand Awareness/Perception)	1.โอกาสจากความ ต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทาง การให้บริการให้ สอดคล้องกับ พฤติกรรมของลูกค้า ที่เปลี่ยนแปลงไป	1.การพัฒนา กระบวนการให้บริการ ลูกค้า อาจยังไม่ชัดเจน และเป็นที่จดจำของ ลูกค้า ส่งผลให้ไม่ สามารถยกระดับการ ให้บริการลูกค้าได้ตาม เป้าหมาย 2.ช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ไม่ สามารถเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้	1.เกิดข้อจำกัดในการแข่งขัน เนื่องจากไม่สามารถปรับ รูปแบบภาพลักษณ์ของโรงรับ จำนำเพื่อให้เป็นโรงรับจำนำ เพื่อสังคมได้ 2. ไม่สามารถสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้าและ ชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจใน การสนับสนุนการสร้างชุมชน เข้มแข็ง 3. ช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ไม่สามารถ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้
การบริหารจัดการองค์กร (Organization & Hc Management)	1.ภาวะเศรษฐกิจที่ ถดถอยที่มีผลกระทบ จากการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัสโควิด- 19 2.การเมืองระหว่าง ประเทศส่งผลให้ สำนักงานธนานุ เคราะห์ต้อง ดำเนินการอย่าง รอบคอบในการขยาย สาขา	1.การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior Changes) ไปใช้บริการ ผ่านระบบออนไลน์มาก ยิ่งขึ้นส่งผลให้ สำนักงานธนานุเคราะห์ ต้องดำเนินการพัฒนา ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและดิจิทัล เพื่อสนองต่อความ ต้องการของลูกค้า 2.ไม่สามารถพัฒนา ทักษะที่จำเป็นต่อการ สนับสนุนการดำเนินงาน	1.การปรับ พรบ. รับจำนำ ที่ จะส่งผลให้สำนักงานธนานุ เคราะห์สามารถประกอบ ธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับ จำนำหรือการขายทรัพย์สินหลุด จำนำได้

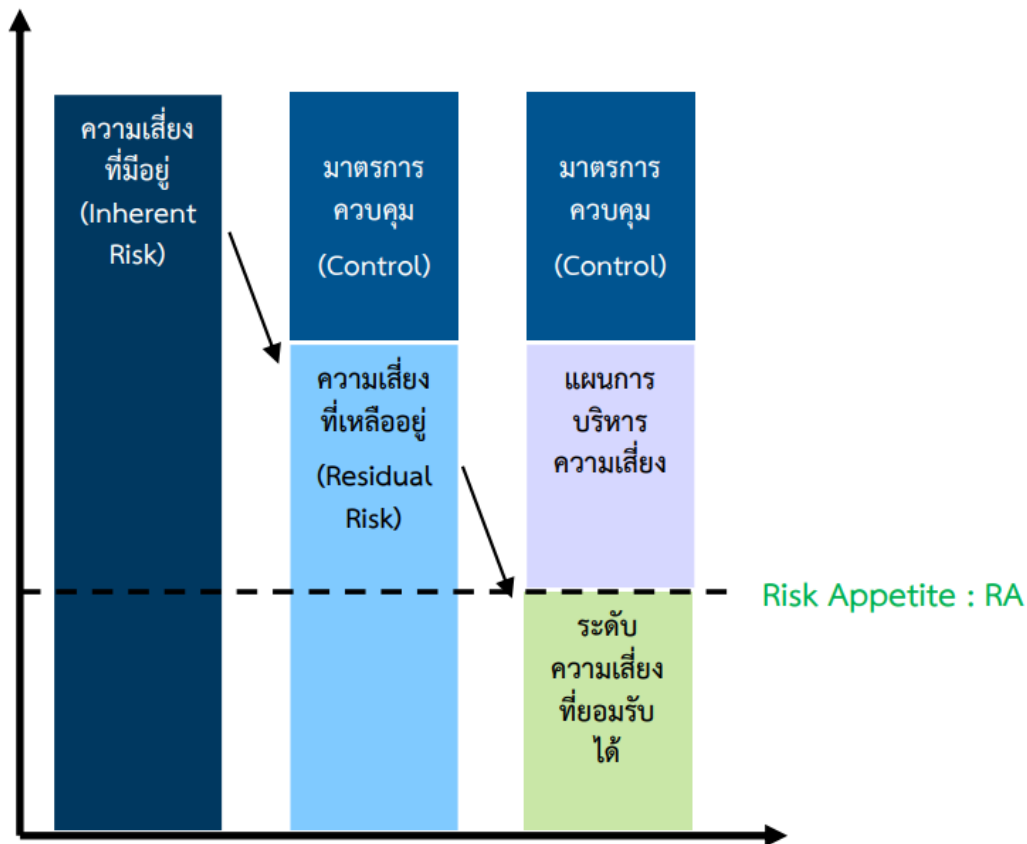
ทั้งนี้เมื่อได้ระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมด **ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk)** แล้ว สรค. ได้มีการกรองปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน 3.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

4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่

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

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

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



4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2566 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2565 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคง เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ สธค. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร ซึ่งพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่

1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย
2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน
3. กระบวนการรายงานและติดตาม โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุม ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2566

(กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
2	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	S	การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยผ่าน Application แต่ยังคงขาดการพัฒนากระบวนการเพื่อให้สามารถเพิ่มสัดส่วนการรับจำนำได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
3	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O,S	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สธค.มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนาการะห์มากขึ้น ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค. ที่ตอบรับกับนโยบายภาครัฐดังกล่าว	3	3	3	×
4	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	C	สธค.ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุงแต่ยังขาดการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับการสนับสนุน และการบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว	2	2	2	✓
5	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O,S	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค.ที่ตอบรับกับนโยบายดังกล่าว	3	3	3	×
6	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O,S	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสธค.ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่ม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			ช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น ไม่สามารถหาพันธมิตรร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
7	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	F	จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยต่อประชากรสูง และเติบโตขึ้นจากปีก่อน สะท้อนถึงการเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการใช้เงินและเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มสูงขึ้นของประชาชนและภาคธุรกิจ ไม่สามารถเพิ่มรายได้และยังขาดการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของข้อมูลเพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจจากข้อมูลดังกล่าว	2	2	3	✓
8	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	S	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ของข้อมูลของประชาชนที่มีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวกเพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้มากพอ	2	2	3	✓
9	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O	ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น แต่สธ.มีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง จึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มขึ้น	3	3	3	×
10	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 65	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
11	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 65	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
12	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 65	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	2	2	3	✓
13	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 65	O	ขาดแนวทางการรองรับการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	3	3	3	×
14	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 66	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
15	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	O	ไม่สามารถเพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
16	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	2	2	3	✓
17	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	O	ขาดแนวทางการรองรับการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	3	3	3	×
18	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	O	ไม่สามารถขยายสาขาใหม่ได้ตามความต้องการของประชาชน	2	2	3	✓
19	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	O	ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการรับจำนำ	3	3	3	×
20	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	O	ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
21	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	O,S	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐในการบรรเทาผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจและโรคระบาดโควิด-19 ได้ตามเป้าหมาย	3	2	2	✓
22	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	C	ไม่สามารถยกระดับคุณภาพการประเมินผลด้าน Enablers ให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อยกระดับคะแนนประเมินผล	2	2	2	✓
23	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	O	ไม่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน CSR เชิงรุก เพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมได้ตรงตามเป้าหมาย	3	3	3	×
24	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี65	O	การไม่ได้รับความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรในการขยายช่องทางการให้บริการ	3	2	2	✓
25	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	O	แผนงานการพัฒนาการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมไม่ชัดเจนและเกิดความล่าช้า	3	3	3	×
26	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	O	การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรและความน่าเชื่อถือของการขยายสาขาใหม่ในการให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	2	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
27	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี66	C	ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	2	2	3	✓
28	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
29	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ขาดความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายของรัฐ	3	3	3	×
30	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายในและระหว่าง สธค.กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	×
31	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	บุคลากรยังไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
32	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การพิจารณาแนวทางการเป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคล	3	3	3	×
33	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีสอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3	3	×
34	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง	3	3	3	×
35	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	แนวทางในการกำหนดทิศทาง เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความชัดเจน และคณะกรรมการ รวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละด้าน	3	3	3	×
36	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ในอนาคตสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดนโจมตีจาก Hack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้ทันกาล	3	3	3	×
37	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O	การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมาย รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร	3	3	3	×
38	นโยบายคณะกรรมการอำนวยการสธค.	O,F	การลงทุนด้าน Digital ในกระบวนการต่างๆ เพื่อการลดต้นทุนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
39	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	S	ยุทธศาสตร์ สธศ.ในอนาคต ยังไม่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี	3	3	3	×
40	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O	การพัฒนาธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของโรงรับจำนำ มีข้อจำกัด พรบ.โรงรับจำนำ	3	3	3	×
41	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรเกิดความสนใจ สืบค้นความรู้ในระบบ KM	3	3	3	×
42	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O	บุคลากรส่วนมากยังไม่เข้าใจความรู้เรื่อง Big data และนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
43	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O	ระบบบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อ นำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
44	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O	การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน	3	3	3	×
45	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธศ.	O,F	วางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคงและ มุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสด ตลอดจนการลงทุนโครงการอื่น ๆ อย่าง เหมาะสม เช่น การขยายสาขาเป็นต้น	3	3	3	×
46	นโยบายผู้บริหาร	O	มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นระบบ ใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด บริหารจัดการให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
47	นโยบายผู้บริหาร	O	ยกระดับการให้บริการประชาชน	3	3	3	×
48	นโยบายผู้บริหาร	O,C	ปรับปรุงกระบวนการแนวทางการปฏิบัติให้ ทันเหตุการณ์ ทันสมัย	3	3	3	×
49	นโยบายผู้บริหาร	O	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถนำมาใช้ งานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
50	นโยบายผู้บริหาร	O	ปรับปรุงกระบวนการ สร้างนวัตกรรม ภายในองค์กรต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM	3	3	3	×
51	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การ บริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	3	3	3	×
52	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการสภาพคล่องให้เหมาะสมและ เพียงพอ	3	3	3	×
53	นโยบายผู้บริหาร	O	บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องกัน ประ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			วานกันทิศทางเดียวกัน ผ่านการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ				
54	นโยบายผู้บริหาร	S	พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน	3	3	3	×
55	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมโรงรับจำนำได้โดยที่ใช้เงินลงทุนต่ำ ลง	3	3	3	×
56	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,S	ความเสี่ยงเกี่ยวกับโรคระบาด	3	3	3	×
57	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ความสามารถในการชำระหนี้ และการค้างชำระของผู้บริโภค โดยเฉพาะภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดโรคระบาด	3	3	3	×
58	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอ รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากวิกฤตโลกในปี 65 เช่น เงินเพื่อ ราคาทองคำผันผวน	2	3	3	✓
59	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	ผลกระทบด้านพฤติกรรมของนักลงทุนเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลต่อการดำเนินงาน	2	2	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
60	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจาก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการ จัดเก็บข้อมูลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	✓
61	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	แนวโน้มการขยายตัวของชุมชนเมืองส่งผล ให้การขยายตัวของกิจการ /การขยายสาขา การให้บริการอาจจะไม่ครอบคลุมต่อความ ต้องการของผู้ใช้บริการรองรับจำนวน	2	3	3	✓
62	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ราคาวัตถุดิบ ราคาทองคำที่เพิ่มสูงขึ้น และ การขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น เป็น ผลกระทบมาจากสงครามยูเครน-รัสเซีย	2	3	3	✓
63	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	F	ผลกระทบทางธุรกิจจากข้อขัดแย้งจีนและ ไต้หวัน ที่อาจยกระดับถึงสงครามได้	2	3	3	✓
64	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)		ผู้ปฏิบัติงานภายใน/ภายนอกองค์กร ละเมิดข้อกำหนดเรื่องการรับซื้อ-ขาย ตัว รับจำนวน เป็นเหตุให้เกิดการสูญเสีย ทรัพย์สิน	2	3	3	✓
65	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	ภาวะการณ์การแข่งขัน	2	3	3	✓
66	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	S	คุณภาพการจัดการตามเกณฑ์ประเมินผล ใหม่	3	3	3	×
67	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	O	บุคลากรอาจไม่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง รองรับ Digital society	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
68	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	O	การเบิกจ่ายงบลงทุนอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
69	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	F	ความผันผวนของราคาทองคำ	2	3	3	✓
70	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	F	กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
71	ความเสี่ยงเดิม ปี 2564	C	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางการ	3	3	3	×
72	PA ปี 2564	S	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจํานาต่อครั้งไม่เกิน 5,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	2	3	3	✓
73	PA ปี 2564	S	สัดส่วนผู้ใช้บริการรับจํานาที่ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่อจำนวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามสาขาที่ตั้ง	3	3	3	×
74	PA ปี 2564	O	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	2	3	3	✓
75	PA ปี 2564	F	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	3	3	3	×
76	PA ปี 2564	F	ปริมาณตัวทรัพย์สินรับจํานาต่อพนักงานทั้งหมด	3	3	3	×
77	PA ปี 2564	O	พัฒนานวัตกรรมระบบการประเมินหลักทรัพย์ผ่านแอปพลิเคชัน	3	3	3	×
78	PA ปี 2564	O,F	การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	3	3	3	×
79	PA ปี 2564	O,S	การดำเนินงานด้านลูกค้าและตลาด	3	3	3	×
80	PA ปี 2564	O	Core Business Enablers	2	3	3	×
81	PA ปี 2565	S	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจํานาต่อครั้งไม่เกิน 10,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	2	3	3	✓
82	PA ปี 2565	S	สัดส่วนผู้ใช้บริการรับจํานาที่ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่อจำนวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามสาขาที่ตั้งสาขา	3	3	3	×
83	PA ปี 2565	O	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
84	PA ปี 2565	F	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	3	3	3	×
85	PA ปี 2565	F	ปริมาณตัวทรัพย์สินรับจํานาต่อพนักงานทั้งหมด	3	3	3	×
86	PA ปี 2565	O	การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	3	3	3	×
87	PA ปี 2565	O,F	การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	3	3	3	×
88	PA ปี 2565	O,S	การประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร	3	3	3	×
89	PA ปี 2565	F	การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำและการใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์ราคาทองคำสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	2	3	3	✓
90	PA ปี 2565	O	Core Business Enablers	2	3	3	✓
91	Value Driver	O	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
92	Value Driver	O	กำไรจําหน่ายทรัพย์สินหลุดจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
93	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายบริการและโบนัสสูง	3	3	3	×
94	Value Driver	O	ค่าเช่าสถานที่	3	3	3	×
95	Value Driver	O	ค่าเสื่อมราคา	3	3	3	×
96	Value Driver	O	เงินลงทุนสินทรัพย์ถาวร	3	3	3	×
97	Value Driver	O	เงินกู้ยืมระยะยาว	3	3	3	×
98	Value Driver	O	ต้นทุนเงินกู้ยืม	3	3	3	×
99	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	3	×
100	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
101	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	×
102	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	×
103	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical Environment Risk)	3	3	5	×
104	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	×
105	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	×
106	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)	3	3	5	×
107	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	×
108	IT Risk	S	ความมั่นคงปลอดภัยการปฏิบัติงานการเฝ้าระวังระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Security Operation Center)	3	3	3	×
109	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O,F,C	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุนของกระบวนการก่อสร้าง ปรับปรุง อาคาร	2	3	3	✓
110	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O,S	ความสำเร็จของการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย	3	3	3	×
111	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O,S	ไม่ได้รับการอนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำได้	3	3	3	×
112	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	การดำเนินงานตามกระบวนการสารบรรณ และการรับ-ส่งหนังสือภายใน-ภายนอก และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์	3	3	3	×
113	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	พนักงานขาดความสนใจในการรับรู้หนังสือราชการที่ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจนและขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานที่ถูกต้อง	3	3	3	×
114	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน บทบาทคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหาร	3	3	3	×
115	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน บทบาทคณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหารการจัดส่งวาระการประชุม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			คณะกรรมการอำนวยการฯ ถ้าเข้าอาจเกิดความเสี่ยงให้เสนอเรื่องการพิจารณาไม่ทันต่อระยะเวลา				
116	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ร้อยละความสำเร็จของแผนการดำเนินงานการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์	3	3	3	×
117	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ความสามารถบริหารแผนการลงทุน	2	3	3	✓
118	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาในการจัดซื้อจัดจ้าง	3	3	3	×
119	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	O	ความสำเร็จของการดำเนินงานทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบใน คำสั่งและประกาศขององค์กร ร่างระเบียบไม่ครอบคลุมประเด็นที่พึงมีและการรับฟังความเห็นผู้เกี่ยวข้องมีความล่าช้า	3	3	3	×
120	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (อบ.)	C	การละเมิด การไม่ตามกฎระเบียบภายในขององค์กร	2	3	3	✓
121	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	S	การบริหารจัดการการบูรณาการด้าน Core Business Enablers ไม่สามารถบูรณาการได้ตามแผน	2	3	3	✓
122	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ผลการดำเนินงานตามระบบประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ Core Business Enablers ด้านการวางแผน ยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	2	3	3	✓
123	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O,S	ระบบการแจ้งเตือนยังไม่เพียงพอต่อการคาดการณ์ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ	3	3	3	×
124	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	S	การบริหารจัดการการบูรณาการด้าน GRC	3	3	3	×
125	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ความสามารถในการติดตามการรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	3	3	3	×
126	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	การปฏิบัติตามวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของพนักงาน ยังมีความตระหนักที่ไม่เพียงพอ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
127	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ความสามารถในการบริหารอัตรากำลัง	3	3	3	×
128	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	การดำเนินงานเพื่อบริหารคนเก่ง	3	3	3	×
129	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน โครงการแผนการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ	3	3	3	×
130	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	พนักงานขาดศักยภาพในการสอบคัดเลือก ตามเกณฑ์ที่กำหนด	3	3	3	×
131	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจากการ ปิด Gap	3	3	3	×
132	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	ความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน โครงการอบรมทรัพยากรรับจำนำหลักสูตร สำคัญขององค์กร	3	3	3	×
133	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (พบ.)	O	พนักงานขาดทักษะการสื่อสารและการ ให้บริการที่ดี	3	3	3	×
134	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	การขาดสภาพคล่องทางการเงินอาจ ส่งผลทำให้กิจการขององค์กรไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	3	3	×
135	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	แผนการบริหารจัดการกู้เงินขององค์กร เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
136	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	ความสามารถในการปิดงบการเงินเป็นไป ตามเป้าหมายยังมีความผิดพลาดของข้อมูล งบการเงินเพื่อใช้สำหรับปิดงบการเงินใน ภาพรวม	3	3	3	×
137	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	อัตราเงินหมุนเวียนของสำนักงาน	3	3	3	×
138	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	ความสำเร็จของแผนการบริหารทรัพยากร จำนวน การจำหน่ายทรัพยากรหลุดจำนวน สถานที่ ออนไลน์ จำนวน ณ สนง. อาจไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
139	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (งผ.)	O,F	ไม่สามารถจำหน่ายทรัพยากรหลุดจำนวนได้ใน สถานการณ์โรคระบาด หรือสถานการณ์ ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
140	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,C	คะแนนการประเมิน ITA	2	3	3	✓
141	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,C	ความสำเร็จของการบริหารแผนงานโครงการธรรมาภิบาล (จริยธรรม จรรยาบรรณ ความโปร่งใส ชื่อสัตย์สุจริต) ข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพของพฤติกรรมด้านจริยธรรม จรรยาบรรณของพนักงานค่อนข้างยังไม่เป็นระบบ	3	3	3	×
142	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	ความสามารถของการแข่งขันกับธุรกิจกลุ่มเดียวกัน	2	3	3	✓
143	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง การดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขายังมีความล่าช้า ทำให้การดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
144	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	ภาพลักษณ์การให้บริการยังขาดความชัดเจน	2	3	3	✓
145	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	ความพึงพอใจของลูกค้า	3	3	3	×
146	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	ยังไม่สามารถยกระดับการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐาน	2	3	3	✓
147	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	S	ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้นทำให้เสียส่วนแบ่งทางการตลาด	2	3	3	✓
148	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	S	การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้นทำให้เสียส่วนแบ่งทางการตลาด	2	3	3	✓
149	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	S	พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สิน การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้มูลค่าการรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
150	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ไม่เพียงพอ	2	3	3	✓
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O,S	ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่	2	3	3	✓
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	S,F	ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว	2	3	3	✓
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	S	ความหลากหลายในการรับทรัพย์สิน จำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	2	3	3	✓
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	แผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3	3	×
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	ความสำเร็จด้านการจัดซื้อจัดจ้างงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3	3	3	×
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	การให้บริการระบบการรับจำนำ	3	3	3	×
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	ความมั่นคงของศูนย์ปฏิบัติการระบบการรับจำนำ ขาดการตรวจสอบข้อมูลสำรองให้มีความถูกต้องทำให้เมื่อเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินไม่สามารถ Restore ข้อมูลสำรองมาใช้งานได้	3	3	3	×
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	×
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ทผ.)	O	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์	3	3	5	×
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ตส.)	O	ความสำเร็จของแผนงานการตรวจสอบภายใน	3	3	3	×
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ตส.)	O	การรับรู้รับทราบกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบภายใน อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ตส.)	O	ขาดการสื่อสารและบูรณาการความรู้ร่วมกันระหว่างผู้ตรวจสอบและหน่วยรับตรวจ	3	3	3	×
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ตส.)	O	ยังมีข้อบกพร่องของกระบวนการควบคุมภายในแต่กระบวนการตรวจสอบอาจยังไม่พบที่ชัดเจน กลุ่มตรวจสอบภายในอาจให้คำปรึกษาที่ยังไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับตรวจ เช่น ยังขาดความรู้ในเรื่อง Enablers	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน (ชช.)	○	ปริมาณทรัพย์สินจำนำแต่ละสาขาเพิ่มขึ้นและ มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น การตรวจสอบทรัพย์สินจำนำยังไม่เพียงพอ	3	3	3	×
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.3,28,32,35,36)		พนักงานปฏิบัติตามระเบียบแต่ยังมีการ พิมพ์ รหัส น้ำหนัก และลายทองรูปพรรณ ผิดพลาดเป็นบางครั้ง	3	3	3	×
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.6,16,23)		อุปกรณ์/ความรู้ในการใช้เครื่องมือในการ ตรวจสอบเพชรยังไม่เพียงพอ	3	3	3	×
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.6)		พนักงานให้บริการภายในสาขายังไม่ เพียงพออาจทำให้เกิดความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน	3	3	3	×
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.8,13)		ผู้จำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำมีจำนวนมาก และมีผู้ไม่ชำนาญจะมีความติดขัดในเรื่อง การแจ้งราคาทองส่งผลให้ผู้ซื้อขาดความ เชื่อมั่นและมีโอกาสผิดพลาดในราคา จำหน่าย	3	3	3	×
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.9)		ความไม่ชำนาญของการรับจำนำอาจทำให้ เกิดการรับจำนำผิดพลาด	3	3	3	×
170	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.10)		การให้บริการไม่เป็นมาตรฐานลูกค้าอาจ เกิดการร้องเรียนส่งผลต่อภาพลักษณ์	3	3	3	×
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ.33)		กล้องวงจรปิดหน้าเคาน์เตอร์การให้บริการ อยู่ไม่สามารถบันทึกภาพการให้บริการได้ ตรงจุด	3	3	3	×
172	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร(สธ.27,34)		ภาวะเศรษฐกิจทำให้ผู้ใช้บริการมีแนวโน้ม ปล่อยทรัพย์สินหลุดจำนำอาจเกิดจากการ ชำระดอกเบี้ยผ่านระบบออนไลน์ยังมีความ เสี่ยงในการนับวันของการชำระดอกเบี้ย ผิดพลาด	3	3	3	×
173	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน กระบวนการหลักของ องค์กร (สธ. 1,4,5,7,12,14,17,		พนักงานยังปฏิบัติหน้าที่การบันทึกรายการ รับ-จ่ายเงินในระบบฯผิดพลาด (ขาดความรู้ เกี่ยวกับการบันทึกบัญชี)	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	18,19,21,22,24,26,29,30,31,37,40,41)						
174	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.2)		ผู้จัดการ และพนักงานเก็บรักษาของขาดเอกสารตรวจสอบ ยืนยันเงินสดการเข้า-ออกเงินระหว่างวันด้วยตัวเองแต่ให้ตรวจสอบจากเอกสารจากสมุห์บัญชีที่จัดทำ อาจทำให้ไม่ทราบการเข้า-ออกของเงินระหว่างวันด้วยตนเอง	3	3	3	×
175	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.11,20,25)		การเบิกเงินภายในสาขาไม่ครบตามจำนวน / พนักงานอาจไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเบิกเงิน-คืนเงิน / การเบิกเงินสดจากธนาคารอาจเกิดการโจรกรรม ปล้นจี้หรือเกิดอุบัติเหตุระหว่างทาง	3	3	3	×
176	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.11,25)		พนักงานอาจลงข้อมูลรายงานเงินคงเหลือประจำวัน (เล่มสีน้ำเงิน) ผิดพลาด และบันทึกบัญชีประเภทเงินสดไม่ถูกต้อง	3	3	3	×
177	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.28)		พนักงานตำแหน่งสมุห์บัญชีจึงใจกระทำการทุจริตโดยปลอมแปลงงบการเงินของ สธ.28 เป็นเวลา 3 ปี และความเสี่ยงจากการเปิดให้มีการแก้ไขข้อมูลในระบบบัญชีโดยสามารถแก้ไขและอนุมัติได้ด้วยพนักงานตำแหน่งเดียว	3	3	3	×
178	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.15,34)		กรณีเก็บรักษาทรัพย์สินจำนำพนักงานปฏิบัติงานผิดพลาดอาจสลับป้ายกับทรัพย์สินจำนำได้	3	3	3	×
179	ปัจจัยเสี่ยงสายงานกระบวนการหลักขององค์กร (สธ.38,39)		พนักงานไม่มีความรู้อย่างเป็นระบบในการจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดจำนำ	3	3	3	×
180	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	○	ความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	3	3	3	×
181	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	○	การสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัลได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
182	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี อาจทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เหมาะสมกับอนาคต	3	3	3	×
183	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐาน	2	3	3	✓
184	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการขยายสาขาการให้บริการ	2	3	3	✓
185	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การพัฒนานวัตกรรม ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
186	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S,F	ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว ส่งผลให้มูลค่ารับจํานาอาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
187	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายด้านช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่มากกว่าได้	2	3	3	✓
188	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ลูกค้าขาดความรู้ความเข้าใจในช่องทางดิจิทัลใหม่ๆของสธค.	2	3	3	✓
189	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงรับจํานา	3	3	3	×
190	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
191	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	พนักงานในองค์กรยังขาด Future Competencies ที่จำเป็นหรือขาดความกระตือรือร้นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นไปอย่างไม่มีเต็มประสิทธิภาพ	3	3	3	×
192	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ความสามารถในการชำระหนี้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
193	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเป็น Smart Pawnshop สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้	3	3	3	×
194	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความพึงพอใจของการใช้บริการ ระบบ Smart Pawnshop	3	3	3	×
195	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยของภาครัฐ ไม่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการใช้บริการ	2	3	3	✓
196	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การวิเคราะห์และจัดทำ Customer Data Analysis ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
197	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analysis ได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
198	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ให้สามารถหาพันธมิตรที่เหมาะสมการดำเนินงานด้าน Core business enablers ได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
199	แผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ.2565	O	สนับสนุนเรื่องการนำทรัพยากรกลับมาใช้ การสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำทรัพยากรมาใช้ใหม่ รวมถึงความร่วมมือกับภาครัฐในการพัฒนาเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่	3	3	3	×
200	แผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ.2565	O,F	สามารถนำเทคโนโลยีที่ทำให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว	3	3	3	×
201	แผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ.2565	O,S	โรคระบาดที่อุบัติใหม่หรือสถานการณ์อื่น ๆ ส่งผลต่อบุคลากรที่ต้องเผชิญความเสี่ยงสูงขึ้น ขาดความมั่นคงทางการเงินและอำนาจต่อรอง	2	3	3	✓
202	แผนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม พ.ศ.2565	O	บุคลากรตอบรับให้ความร่วมมือในกิจกรรมการสร้างความรู้และความเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการ ดำเนินงาน	กระบวนการ ควบคุม	การ ติดตาม	
203	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจได้อย่างต่อเนื่อง	2	3	3	✓
204	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ประสบปัญหาในการปรับปรุงการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ	2	3	3	✓
205	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่มีการเตรียมความพร้อมและการขอเอกสารเพื่อเข้าพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ตามชุมชนต่าง ๆ ของสาขา	2	2	3	✓
206	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประมวลทรัพย์สินหลุดจำนำ หรือขายทรัพย์สินหลุดจำนำหน้าสาขา	2	3	3	✓
207	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	S	ไม่สามารถดำเนินการ รับจำนำ หรือจัดประมวลทรัพย์สินหลุดจำนำ เนื่องจากสถานการณ์โควิดระบาด	2	2	3	✓
208	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในเรื่องระบบงานจัดซื้อจัดจ้าง ตามพรบ.	2	3	3	✓
209	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	การประชาสัมพันธ์ให้สื่อมวลชนทราบถึงโครงการขยายสาขาการให้บริการและโครงการต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
210	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กร	2	3	3	✓
211	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่มีการจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	2	3	3	✓
212	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ขาดการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากกลุ่มพันธมิตรที่เพียงพอ	2	3	3	✓
213	แผนบริหารลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2565	○	ไม่มีการฝึกอบรมระหว่างคู่แข่งชั้น	2	3	3	✓
214	แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○	บุคลากรส่วนมากไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
215	แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○	สายงานบริหารองค์กรไม่มีการถ่ายทอด กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตาม แผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง	2	3	3	✓
216	แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○	ไม่สามารถลดความซ้ำซ้อนของการ ดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุก ระดับ หรือลดได้บางส่วน	2	3	3	✓
217	แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○	ไม่สามารถพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากร มนุษย์ให้เป็น HR Digital System ได้อย่าง สมบูรณ์ หรือเป็นระบบ	2	3	3	✓
218	แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○,S	ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้ เหมาะสมและสอดคล้องทันต่อความ ต้องการ	2	3	3	✓
219	แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรมนุษย์ พ.ศ. 2566 - 2570	○,S	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับ ระบบงานได้	2	3	3	✓
220	แผนบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	○	การขยายสาขาการให้บริการ มีผลทำให้ โอกาสในการเกิด อุบัติภัยมากขึ้น	3	3	3	×
221	แผนบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	○	กฎระเบียบของการเป็นหน่วยงานของ ภาครัฐทำให้เกิดความคล่องตัวในการ ดำเนินงาน	3	3	3	×
222	แผนแม่บทการจัดการ องค์ความรู้ พ.ศ.2566 - 2570	○	พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงทำให้ สศค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถ แข่งขันได้ในอนาคต	2	3	3	✓
223	แผนแม่บทการจัดการ องค์ความรู้ พ.ศ.2566 - 2570	○	การตอบสนองและการปรับตัวไม่เท่าทัน เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการ ความรู้ที่หลากหลายและรวดเร็ว	2	3	3	✓
224	แผนแม่บทการจัดการ องค์ความรู้ พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการ จัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	2	3	3	✓
225	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถถ่ายทอดแผนและสื่อสารไปยังผู้ ที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
226	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			ปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรไม่ครบถ้วน				
227	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	3	3	3	×
228	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถจัดทำกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน	3	3	3	×
229	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถนำกระบวนการนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์	3	3	3	×
230	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถรวบรวมนวัตกรรมได้ตามเป้าหมายของแต่ละประเภทกระบวนการนวัตกรรม	3	3	3	×
231	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยอย่างสาธารณะ	3	3	3	×
232	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือเครื่องใช้ ได้ทันตามแผนงานที่กำหนดไว้	3	3	3	×
233	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	บุคลากรขาดความรู้ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม	3	3	3	×
234	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ขาดการบูรณาการทำงานระหว่างผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม	3	3	3	×
235	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	การปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
236	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566 - 2570	○	ขาดการกำหนดแรงจูงใจที่ทำให้ไม่ถึงจุดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	3	3	3	×
237	Compliance Risk	O,C	การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน	2	3	3	✓
238	Compliance Risk	O,C	บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
239	Compliance Risk	O,C	การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการเบิกเงินคืนเงินของสถานธนาฯ เคราะห์	2	3	3	✓
240	Compliance Risk	O,C	ผู้จัดการสถานธนาฯเคราะห์ไม่ตรวจสอบ สอบทานงบการเงินประจำวัน หรือ ตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือประจำวัน	2	3	2	✓
241	Compliance Risk	O,C	สถานธนาฯเคราะห์ผู้ที่รับผิดชอบการ บันทึกรับข้อมูลการรับจำนำ ไม่บันทึกข้อมูล หรือลงข้อมูลผิดพลาด ไม่ตรวจสอบและ สอบทาน	2	3	2	✓
242	Compliance Risk	O,C	พนักงานตรวจสอบภายใน ตรวจสอบและ สอบทานไม่ทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง	2	3	2	✓
243	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มินวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่สามารถอธิบายขั้นตอนที่สำคัญใน กระบวนการ ทำงานที่จัดทำอยู่ได้ และมี ทัศนคติ หรือแนวคิดว่าการกระบวนการ ดังกล่าวสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นได้	3	3	3	×
244	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มินวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×
245	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มินวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น จากการ เที่ยบเคียงกับแนวทางในการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	3	3	3	×
246	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มินวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีผลงานในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น โดยมีการแสดงถึงผลลัพธ์ก่อน (AAR) และ หลังการปรับปรุง (BAR) ที่ชัดเจน	3	3	3	×
247	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม	O,F	ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ยกระดับ กระบวนการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)		ดำเนินการลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ จริง อย่างน้อย 1 องค์ความรู้				
248	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิต มุ่งมั่น มีความเต็มใจ ใน การให้บริการลูกค้าทั้ง ภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกในการให้บริการและ ความภูมิใจในการทำงานช่วยเหลือผู้อื่น	3	3	3	×
249	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิต มุ่งมั่น มีความเต็มใจ ใน การให้บริการลูกค้าทั้ง ภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีการปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SLA) ที่กำหนด และพฤติกรรมตาม มาตรฐานของการให้บริการ	3	3	3	×
250	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิต มุ่งมั่น มีความเต็มใจ ใน การให้บริการลูกค้าทั้ง ภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการ ให้บริการ, มีการปรับปรุงขั้นตอน และ มาตรฐานการให้บริการ (SLA) อย่าง ต่อเนื่อง	3	3	3	×
251	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิต มุ่งมั่น มีความเต็มใจ ใน การให้บริการลูกค้าทั้ง ภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่ได้รับคำชื่นชมจากลูกค้าด้านการใส่ใจ และให้บริการจากเพื่อนร่วมงานในการให้ ความช่วยเหลือ หรือแสดงออกถึงความ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการ	3	3	3	×
252	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการประพฤติตาม หลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมถึง หลักศีลธรรม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
253	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	C	พบจำนวนที่ถูกลงโทษทางวินัย	2	3	3	✓
254	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ	4	4	3	×
255	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดตั้ง ผู้ริเริ่ม ผู้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้าง กิจกรรม กลุ่ม ในการสร้างประโยชน์เพื่อ สังคม	3	3	3	×
256	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่ได้รับรางวัลคุณธรรมจริยธรรมระดับ หน่วยงาน/องค์กร, มีการแสดงออกถึง พฤติกรรมและการปฏิบัติงานตามแนวทาง ด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	3	3	3	×
257	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือ เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน โดยการตอบแบบ ประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	3	4	4	×
258	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ ข้อมูล สื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูล หรือไม่นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ การปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงาน ของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
259	ค่านิยม A - Accountability ความ รับผิดชอบ มีความ รับผิดชอบโปร่งใส	O	ไม่มีความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ พร้อมไม่รับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการ การบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่มีการรับรู้ รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน และไม่มีการศึกษาข้อมูล	3	4	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)		คู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน				
260	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O,C	ไม่รู้หน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กร	3	3	3	×
261	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น ไม่จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	3	3	3	×
262	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	O	แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3	3	3	×
263	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	O,C	พบการปฏิบัติผิดพลาดตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรหรือหน่วยงานกำกับ	2	3	3	✓
264	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการถูกมอบหมายให้ไปเป็นตัวแทนการประชุม เป็นตัวแทนคณะทำงาน ตัวแทนหน่วยงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
265	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	○	ไม่มีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในการทำงาน ในฐานะ Coach หรือพี่เลี้ยง, ไม่แสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) เช่น การควบคุมอารมณ์	3	3	3	×
266	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	○	ไม่เคยได้รับเชิญ/คัดเลือกให้เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะทำงานในภารกิจงานที่สำคัญขององค์กร	3	3	3	×
267	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่มีพฤติกรรมส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการแสดงออกความคิดเห็นในแง่ลบ	3	3	3	×
268	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดี เข้ากับผู้อื่น	3	3	3	×
269	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่มีการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น	3	3	3	×
270	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่เป็นสมาชิกของทีมงานในการทำกิจกรรมรวมกับผู้อื่น และได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จครบถ้วน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2566
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
271	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน, ไม่มีการเสนอแนวทางหรือการปรับปรุงการทำงานของทีมงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาการทำงานของทีมงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3	3	3	x

ทั้งนี้ สธค. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Risk Universe) ปีงบประมาณ 2566 จำนวนทั้งสิ้น 271 เหตุการณ์ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) จากการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร 3 ประเด็น จำนวนทั้งสิ้น 85 เหตุการณ์

4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2565 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2566

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2565	นำไปบริหารต่อในปี 2566	เหตุผล
RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน	✓	ระดับการแข่งขันในธุรกิจการจํานํามีสูงขึ้น เนื่องจากการอนุญาตให้เปิดโรงรับจํานําใน กทม.เพิ่มขึ้น ทำให้ สธค.มีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ไม่สามารถขยายสาขาได้เท่าคู่แข่งอื่น อีกทั้งคู่แข่งมีการสร้างภาพลักษณ์ด้านอาคารสถานที่ และผ่านตัวพนักงานที่ชัดเจน ทำให้ สธค.ไม่สามารถสร้างการจดจำให้ประชาชนได้ส่งผลให้ ประชาชนรู้จัก สธค.ไม่ชัดเจน อีกทั้ง พฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงซึ่งลูกค้ามีช่องทางในการเลือกใช้บริการที่หลากหลาย อาจทำให้ไม่มาใช้บริการจํานําที่ สธค. ส่งผลให้ ยอดรับจํานําไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และหากสธค.มีการส่งเสริมการขายของสธค.ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการขยายสาขา และสร้างแบรนด์องค์กรให้ชัดเจนในการให้บริการ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ
RF2 การจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ SE-AM	✓	สธค. ต้องปรับกระบวนการการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งจากผลการประเมินพบว่ายังมีส่วนต่าง (GAP) จำนวนมาก และคะแนนที่ได้รับในปี 2563 ที่ได้ 1.683 ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ จึงต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะการให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความตระหนัก การพัฒนาพนักงานที่รับผิดชอบ และการควบคุมกำกับที่เข้มงวด หากไม่สามารถดำเนินการได้ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานและภาพลักษณ์ขององค์กรได้ ส่งผลให้ยุทธศาสตร์สธค.ไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2565	นำไปบริหาร ต่อในปี 2566	เหตุผล
RF3 บุคลากรยังไม่พร้อมต่อการรองรับการเป็น smart pawnshop	×	บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ และเนื่องจากการประเมินพบว่าบุคลากรของ สธค. มีอายุเฉลี่ยที่สูงโดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง และยังมีขีดความสามารถไม่เพียงพอรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Competency gap) ส่งผลต่อการบริการลูกค้า การลดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ทำให้การเปลี่ยนผ่านองค์กรให้รองรับการเป็น Smart pawnshop ผู้นำด้านเทคโนโลยีการรับจำนำ อาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ได้
RF4 การเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	การเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นแผนงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ในหมวดการสนับสนุนนโยบายรัฐ และในปี 2565 สธค. มีแผนงานลงทุนที่สำคัญคือ การขยายสาขาจำนวน 3 สาขา ขณะที่ 3 ปีที่ผ่านมา สธค. ดำเนินการเบิกจ่ายไม่ได้ตามเป้าหมายมาโดยตลอด รวมทั้งจากวิกฤติการณ์ของโรคระบาดโควิด -19 ที่จะต่อเนื่องมาในปี 2565 จะทำให้มีความเสี่ยงสูงที่การเบิกจ่ายงบลงทุนจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้อีก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของสธค. และคะแนนประเมินผลการดำเนินงานได้
RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	✓	ผ่านมาทองคำมีความผันผวนจากปัจจัยสงครามการค้า วิกฤติการณ์ของโลก ค่าเงินบาท รวมทั้งปัจจัยภายในประเทศ มากกว่าในอดีต ขณะที่ทรัพย์สินจำนำที่มีมูลค่าสูงที่สุดมากกว่า ร้อยละ 95 ของทรัพย์สินจำนำทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนเกินความคาดหมาย จะส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำ และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจส่งผลต่อการขาดทุนในการรับจำนำได้
RF6 ถ้าอะไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	×	สถานะเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ไม่มีทรัพย์สินที่มีมูลค่ามาจำนำ รวมทั้งเผชิญกับการแข่งขันที่สูง อาจส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ขณะที่แผนการบริหารเงิน เพื่อลดต้นทุนทางการเงิน และแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจดำเนินการได้ล่าช้า ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งผลให้ ต้นทุนทางการเงิน และค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ไม่สามารถควบคุมได้ตามเป้าหมาย และอาจส่งผลให้กำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
RF7 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ	✓	แนวทางปฏิบัติทั้ง 5 เรื่องเกี่ยวเป็นแนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนดระเบียบปฏิบัติของทางการ กำหนดให้พนักงานถือใช้ในการปฏิบัติงานปกติ และการให้บริการจำนำแก่ลูกค้า และหากมีพนักงานไม่ปฏิบัติตาม จะเกิดการละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเสียหายเป็นตัวเงินตามมา

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2565	นำไปบริหาร ต่อในปี 2566	เหตุผล
RF8 การไม่ปฏิบัติตาม มาตรการรักษาความ ปลอดภัยของผู้ให้บริการ ภายนอก (IT outsour cing)	×	จากผลการประเมินของบุคคลภายนอก และ SEAM-DT โดย TRIS ในปี 2563 พบว่า มีบางองค์ประกอบในการจัดการรักษาความปลอดภัยด้าน IT ในส่วน Outsourcing ที่ สศค. จัดจ้างพัฒนา/บำรุงรักษาระบบ ยังไม่ครอบคลุมตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 ซึ่งอาจมีผลทำให้เกิดการเข้าถึงข้อมูล และหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบ โดยที่ สศค. ไม่ได้อนุญาต จากผู้ไม่หวังดี (Hacker) ที่อาจจะทำให้ ข้อมูล ระบบงาน หยุดชะงัก เสียหายได้

4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากการบูรณาการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สศค. เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถ่ายทอดแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร ไปสู่การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้นำเกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงของ สศค. จะดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ สศค. ได้มีการรอบกำหนดในภาพรวมสำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2566 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ สศค. ได้ผ่านกรอบการวิเคราะห์ตามแผนยุทธศาสตร์ของ สศค. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนการบริหารความเสี่ยง สศค. นโยบายกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ความเห็นกลุ่มตรวจสอบภายใน ความเห็นที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สศค. ความเห็นที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ สศค. ผลคะแนนบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน (สคร.)

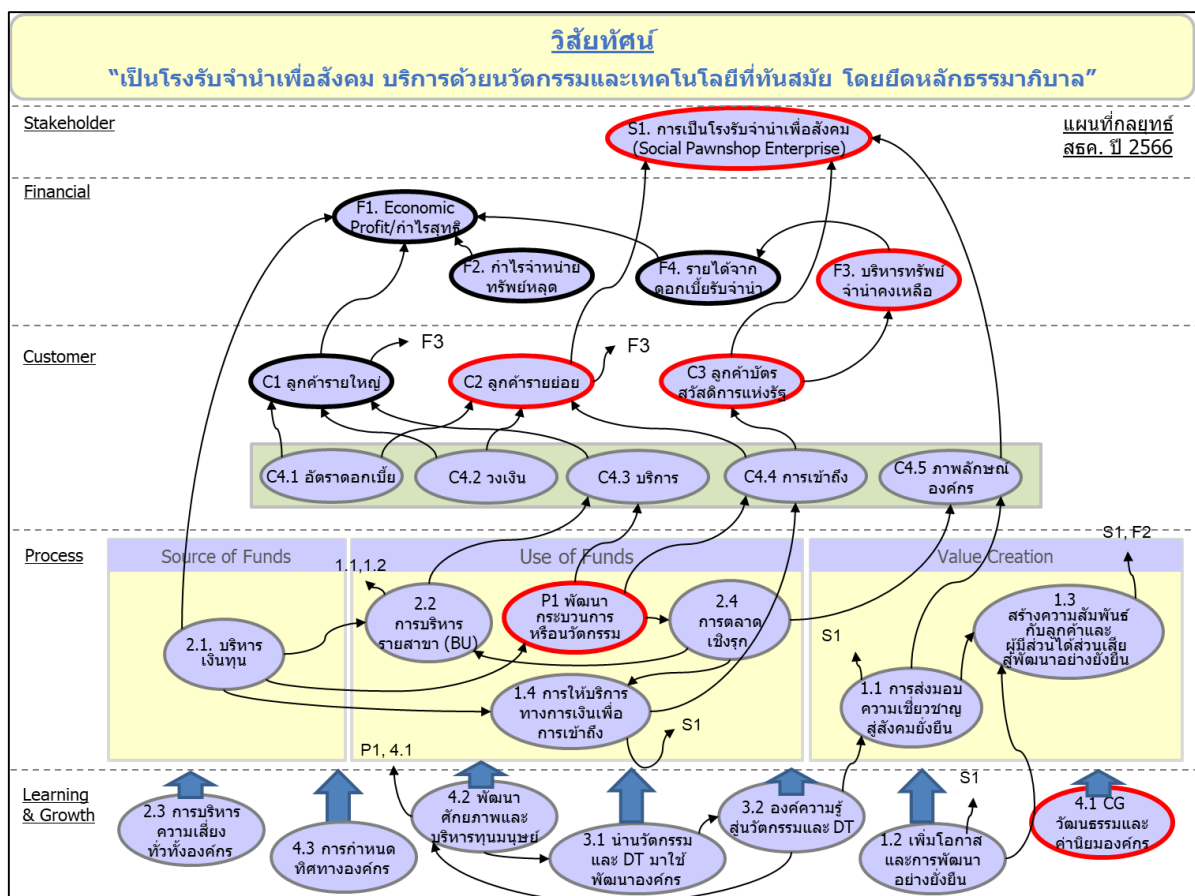
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.

การแสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ. กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แยกหลักการองค์ประกอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2566

1.แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์องค์กร กับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของสธศ. นั้น ได้นำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัด (Lagging Indicator) สำหรับยุทธศาสตร์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานธรรมาภิบาลได้แบ่งกลุ่มของยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Key Stakeholder Perspective) ด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) ที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับรายละเอียดได้อธิบายไว้ในบทก่อนหน้านี้ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาล 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
C1 ลูกค้ายรายใหญ่	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจำนำของลูกค้ารายใหญ่ (วงเงินมากกว่า 10,000 บาท)	ร้อยละ	3
C2 ลูกค้ายรายย่อย	ร้อยละการเติบโตมูลค่ารับจำนำของลูกค้ารายย่อย	ร้อยละ	3
C3 ลูกค้าบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 10,000 บาท ของผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	ร้อยละ	9.72
	สัดส่วนผู้ใช้บริการรับจำนำถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐต่อจำนวนผู้ถือบัตรสวัสดิการแห่งรัฐทั้งหมดตามพื้นที่ตั้งสาขา	ร้อยละ	3.18
1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	สร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม	หลักสูตร	2
1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ	ชุมชน	1
	จำนวนคลินิก สธค.	คลินิก	1

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืนต่อชุมชน	กิจกรรมต่อชุมชนต่อสาขา	1
1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาทางการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจ้างออกแบบ/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	ร้อยละ	100
P1 พัฒนาระบบการหรือนวัตกรรม	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการ	ระบบ/นวัตกรรม	2
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 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและ	ผลการประเมินITA	คะแนน	95

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	หน่วยวัด
ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม			
4.2 การพัฒนาศักยภาพพบปะทบทวนคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผน	ร้อยละ	100
	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	คะแนน	0.3534
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	ความสำคัญของ วัตถุประสงค์	ความพร้อมใน การดำเนินงาน	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. กำไรจ่านายทรัพย์สิน	กำไรจ่านายทรัพย์สิน	ล้านบาท	130	3	1	3
F3. บริหารทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	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 สรค. 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 สรค.	คลินิก	1	3	1	3
1.3 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) (1. CG&CSR)	จำนวนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืนต่อชุมชน	กิจกรรมต่อชุมชน	1	2	1	2
1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงิน	ร้อยละการเบิกจ่าย การจ้างออกแบบ การปรับปรุง การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100	3	3	9
P1 พัฒนาระบบการหรือนวัตกรรมบริการ	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมบริการ	ระบบ/นวัตกรรม	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 การบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร 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 การพัฒนาศักยภาพพนักงาน คณะกรรมการอำนวยการ สรค. และการบริหารทุนมนุษย์ (6.HCM)	ร้อยละความสำเร็จของแผน	ร้อยละ	100	1	1	1
	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	คะแนน	0.3534	2	3	6
4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100	1	1	1

4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver /Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความ เสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการ ตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย			NOTE
													Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	
New F3. บริหารทรัพย์สิน จำนำคงเหลือ	F3.4	RF2 มูลค่าทรัพย์สินจำนำ คงเหลือไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	Strategic Risk &Financial Risk	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	ดอกเบี้ยรับจำนำ เพิ่มขึ้นจากปี 2565	ส่วนเทคโนโลยี สารสนเทศ	1.ราคาทองคำผันผวนสูง อย่างมีนัยสำคัญ	60	ทบทวนและปรับราคารับจำนำ ให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	Treat	ดำเนินการได้เลย	4	3	12	2	2	4	
							สาเหตุรอง 2.ความผันผวน ของราคาทองคำ	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF5										
							สาเหตุรอง 3.ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจ	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุของปัจจัย เสี่ยงRF5										
							สาเหตุรอง 4.ค่าเงินบาท	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุของปัจจัย เสี่ยงRF5										
F3. บริหารทรัพย์สินจำนำ คงเหลือ	F3.1	RF1 การจัดการการ แข่งขัน	Strategic Risk	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม	มูลค่าทรัพย์สินจำนำ คงเหลือเพิ่มขึ้น เทียบ กับประมาณการราย เดือน	ส่วนการตลาด	1.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจ ยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	30	การทำการตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการ บริหารจัดการที่มีส่วนได้ส่วน เสีย (ลูกค้า)	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5	
							2.ธุรกิจสิ้นเชิงอื่นมีมากขึ้น	10											
							3. การขยายตัวของโรงรับ จำนำเพิ่มมากขึ้น	10	การขยายสาขา	ส่วนโยธาและอาคาร สถานที่	Treat	ดำเนินการได้เลย							
							4.พฤติกรรมของลูกค้าในการ ถือครองทรัพย์สินมีการ เปลี่ยนแปลง	20	อบรมให้ความรู้พนักงาน ในการ รับจำนำทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ	ส่วนพัฒนาทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย							
							5.ภาพลักษณ์การให้บริการ	10	จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็น มาตรฐานของ สส ต่อลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนพัฒนาทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย							
							สาเหตุรอง 6: การปฏิบัติให้ เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA)	10	เชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยง RF9										
							สาเหตุรอง 7: ภาพการแข่งชัน	10	เชื่อมโยงสาเหตุในRF6										
	F3.2	RF4 การสร้างมูลค่ารับ จำนำของ สส ใหม่	Operation Risk	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม	มูลค่าทรัพย์สินจำนำ คงเหลือเพิ่มขึ้นของ สส.ใหม่ เทียบกับ ประมาณการ	ส่วนการตลาด	1. การรับซื้อลูกค้าในพื้นที่	20	การทำการตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการ บริหารจัดการที่มีส่วนได้ส่วน เสีย (ลูกค้า)	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4	
							2.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือ คู่แข่ง	10											
							3. ช่วงเวลาการให้บริการไม่ สอดคล้องกับลักษณะลูกค้า ในพื้นที่	40	ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้ สอดคล้องกับพื้นที่	ส่วนบริหารทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการได้เลย							
							สาเหตุรอง 4.ความล่าช้าใน การดำเนินการตามแผนการ ออกแบบ (สส.46) และการ ก่อสร้างอาคาร (สส.45)	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF3										
							สาเหตุรอง 5.การเติบโต มูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำ มูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF6										
							สาเหตุรอง 6.การเติบโต มูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำ มูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF7										
	F3.3	RF5 ความผันผวนราคา ทองคำ	Financial Risk	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	ราคารับจำนำเทียบกับ ราคาทองคำรูปพรรณ รับซื้อ (87.5% ของ ราคาทองคำ ทองคำรูปพรรณรับซื้อแต่ ไม่เกิน 26,000 บาท)	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โลก	60	ทบทวนและปรับราคารับจำนำ ให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิด ความเสี่ยง	5	2	10	5	1	5	
							2.ค่าเงินบาท	40											

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความ เสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการ ตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย			NOTE
													Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	
F4. รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	F4.1	RF6 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป	Financial Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้าย่อยรายเดือนมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจำนำคงเหลือปี 65	ส่วนการตลาด	1. ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว	30	จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5	
							2.ภาวะการแข่งขัน	10											
							สาเหตุรอง 3.การสร้างมูลค่ารับจำนำของ สธ ใหม่	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF4										
							สาเหตุรอง 4. การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่	20	เชื่อมโยงกับสาเหตุLH1ของปัจจัยเสี่ยงRF4										
	F4.2	RF7 การเติบโตมูลค่ารับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	Financial Risk	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้าย่อยรายเดือนมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	ส่วนการตลาด	สาเหตุรอง 5. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุL13ของปัจจัยเสี่ยงRF1	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat & Transfer	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4	
							สาเหตุรอง 6.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	20	เชื่อมโยงกับสาเหตุLH3ของปัจจัยเสี่ยงRF4										
P1.4 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย	P1.4	RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)	Operation Risk	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่	ร้อยละความล่าช้าการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45) รายเดือน (RA = 100% , RT = 95%)	ส่วนโยธา	1. ผู้ประกอบการอื่น ขอใบอนุญาตและทำไฟใบอนุญาตเดิม ต้องมีการดำเนินการขอยกใบอนุญาตเพิ่มขึ้นใช้ระยะเวลาดำเนินการ	20	เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)	ส่วนโยธาและอาคารสถานที่	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	4	5	20	3	3	9	หมายเหตุ โอกาส เป็นร้อยละความสำเร็จของแผนการดำเนินงาน ผลกระทบ ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตามแผนการขยายสาขา (ตามบันทึกข้อตกลง สสร.)ความเสียหายด้านปฏิบัติการ
							2. ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่	20	เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง		Treat	ดำเนินการเมื่อเกิดความเสี่ยง							
							3.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว	10											
							4. ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง	10	ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)		Treat	รอกกระบวนการพัสดุแล้วเสร็จก่อนจึงดำเนินการได้							
							5. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน	20	บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560		Treat	ดำเนินการได้เลย							
							สาเหตุรอง 6.ภาวะการแข่งขัน	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF1										
P4.2 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	P4.2.1	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	Compliance Risk	ส่วนยุทธศาสตร์และประเมินผล	คะแนน Self Assessment SE-AM เป็นไปตามเป้าหมาย (RA = 0.5, RT=0.35)	ส่วนยุทธศาสตร์	1. การปฏิบัติงานไม่ตรงตามงานร่วมกัน	15	จัดประชุมถ่ายทอดผลและนวดตามตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน	ส่วนยุทธศาสตร์และประเมินผล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	5	2	10	5	1	5	
							2.บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกันผู้ประเมิน	45											
							สาเหตุรอง 3.ภาวะการไม่การแข่งขัน	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF1										
							สาเหตุรอง 4.การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบทางราชการ (รวม PDPA)	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF9										
RR1 การไม่ปฏิบัติตามให้เป็นไปตามระเบียบทางราชการ (รวม PDPA)	RR1.1	RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ	Compliance Risk	ส่วนธรรมาภิบาลฯ วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุฯ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	จำนวนเหตุการณ์ฝ่าฝืนระเบียบราชการ (RA: 0, RT:0)	ส่วนธรรมาภิบาลฯ / ส่วนนิติการ	การละเมิดการปฏิบัติงานที่ผิดระเบียบราชการหรือระเบียบราชการ	100	เพิ่มความเข้มข้นในการติดตามการควบคุมภายในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1	

4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ประเภทความเสี่ยง	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
F3 บริหารทรัพย์สิน จํานาคงเหลือ มูลค่า ทรัพย์สินจํานาคงเหลือ จํานวน 5,369 ล้าน บาท	RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน (F3.1)	S ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจํานาและส่งออก) เทียบกับ ประมาณการรายเดือน	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
F3 บริหารทรัพย์สิน จํานาคงเหลือ มูลค่า ทรัพย์สินจํานาคงเหลือ จํานวน 5,369 ล้าน บาท	RF2 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F3.4)	S ,F ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ และความเสี่ยง ด้านการเงิน	ดอกเบี้ยรับจํานาเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับ เป้าหมายจากปี 2565	คณะทำงาน ออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และประเมิน ความผันผวน ราคาทองคำ
P1.4 ร้อยละการ เบิกจ่ายงบลงทุนการ จ้างออกแบบการ ปรับปรุงการก่อสร้าง เป็นไปตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 100	RF3 ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการ ออกแบบ (สธ.46) และการ ก่อสร้างอาคาร (สธ.45) (P1.4.1)	O ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติการ	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตาม แผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และ การก่อสร้างอาคาร (สธ.45) รายเดือน	ส่วนโยธา อาคารและ สถานที่ และ ส่วนพัสดุและ ยานพาหนะ
F3 บริหารทรัพย์สิน จํานาคงเหลือ มูลค่า ทรัพย์สินจํานาคงเหลือ จํานวน 5,369 ล้าน บาท	RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานา ของ สธ ใหม่ (F3.2)	F ความเสี่ยง ด้านการเงิน	มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้นสุทธิของ สธ.ใหม่ เทียบกับประมาณการ	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
F3 บริหารทรัพย์สิน จํานาคงเหลือ มูลค่า ทรัพย์สินจํานาคงเหลือ จํานวน 5,369 ล้าน บาท	RF5 ความผันผวนราคาทองคำ (F3.3)	F ความเสี่ยง ด้านการเงิน	ราคารับจํานาเทียบกับราคาทองคำ รูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคา ทองคำทองรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท) และตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัย จะสูญตามมาตรฐานบัญชี TFIS9 เท่ากับ ศูนย์	คณะทำงาน ออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และประเมิน ความผันผวน ราคาทองคำ
F4 รายได้จาก ดอกเบี้ยรับจํานา (มูลค่าการรับจํานา ของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานา ของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป (F4.1)	F ความเสี่ยง ด้านการเงิน	มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้นสุทธิของลูกค้า ตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจํานาคงเหลือปี 64	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ประเภทความเสี่ยง	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
เท่ากับ 14,016.67 ล้านบาท)				
F4 รายได้จาก ดอกเบี้ยรับจํานํา (มูลค่าการรับจํานํา ของตัวรับจํานํามูลค่า น้อยกว่า 15,000 บาท เท่ากับ 5,465.77 ล้านบาท)	RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานํา ของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 10,000 บาท (F4.2)	F ความเสี่ยง ด้านการเงิน	มูลค่ารับจํานําส่วนเพิ่มสุทธิของตัวรับ จํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท เทียบกับมูลค่ารับจํานําคงเหลือปี 2564	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม
P4.2 ระดับคะแนน การประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไป ตามเกณฑ์การประเมินผล SE- AM (P4.2.4)	C ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวด ไม่รวมคะแนน Handicap เพิ่มขึ้นจากปี 2565 เท่ากับ 0.0699 คะแนน จะเท่ากับ 1.9600 (ปี 2565 ไม่รวมคะแนน Handicap อยู่ที่ระดับคะแนน 1.8901)	ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
RR1 การไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมายทาง ราชการ (รวม PDPA)	RF9 การไม่ปฏิบัติตาม กฎหมายทางราชการ(รวม PDPA) (RR1.1)	C ความเสี่ยงด้าน ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ (รวม PDPA) (RA: 0, RT:0)	ส่วนธรรมาภิ บาลฯ ส่วน เทคโนโลยี สารสนเทศ ส่วนพัสดุฯ และส่วน บริหารความ เสี่ยงและ ควบคุม ภายใน

4.13 ตาราง : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2566 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2566

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	RF1 ภาวะการณ์การ แข่งขัน	S	SO1 การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม	การบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
2	New RF2 มูลค่า ทรัพยากรจำนำคงเหลือ ไม่ เป็น ไป ตาม เป้าหมาย	S,F	SO1 การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม	การบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
3	RF3 ความล่าช้าในการ ดำเนินการตาม แผนการออกแบบ (สธ. 46) และการก่อสร้าง อาคาร (สธ.45)	O	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินด้วยการขยายช่องทางบริการ ให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด สามารถ ขยายบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
4	RF4 การสร้างมูลค่า รับจำนำของสธ.ใหม่	O	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
5	RF5 ความผันผวน ของราคาทองคำ	F	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การบริหารทรัพยากรจำนำคงเหลือให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัย ขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
6	RF6 การเติบโต มูลค่ารับจำนำของ ตัวรับจำนำมูลค่า 15,000บาท ขึ้นไป	F	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน
7	RF7 การเติบโตมูลค่า รับจำนำของตัวรับ จำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	F	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน
8	RF8 การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ การประเมินผล SE-AM	C	SO3 การบริหารจัดการ องค์กรตามหลักธรร มาภิบาล เพื่อการ เติบโตอย่างยั่งยืน	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่ม ขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความ พร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
9	RF9 การไม่ปฏิบัติ ตามกฎระเบียบทาง ราชการ (PDPA)	C	SO3 การบริหารจัดการ องค์กรตามหลักธรร	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่ม ขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับ

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
			มาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	คุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

สธค.นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566 จำนวนทั้งสิ้น 9 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการจัดการความเสี่ยง ครั้งที่ 12 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2565 และเห็นชอบแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566 จำนวนทั้งสิ้น 9 กิจกรรมการควบคุมภายใน ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2565

4.14 การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

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

ในการนี้ สธค.จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค. โดยนำกรอบแนวนโยบาย การดำเนินงานของรัฐ ของผู้กำกับดูแลตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ผลการทบทวนนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ประเมินระดับความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการดำเนินงานเชิงความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 พบประเด็นที่สำคัญทั้งนี้ สธค. ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง นโยบายภาครัฐ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการดำเนินงานจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม สธค. จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม เป็นการเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่รับได้ (ค่อนข้างต่ำ ลงมา) ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป และจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2566 บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานธนานุเคราะห์ จึงได้ดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงของ สธค. ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2566 มีมติรับทราบการดำเนินการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2566 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค. ซึ่งตามคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน กำหนดให้มีการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า แผนปฏิบัติงาน และแผนบริหารความเสี่ยงระดับภาพรวมขององค์กรเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยดำเนินการให้ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ทบทวนแผนปฏิบัติงาน และแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 ตามหนังสือแจ้งเวียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่พม 5201/ว 3036 ลงวันที่ 27 มีนาคม 2566

2. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค. ครั้งที่ 8 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2566 มีมติเห็นชอบการและมีข้อสังเกตให้ฝ่ายเลขานุการไปปรับแก้ไขการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 ตามที่มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ

3. นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการ สธค. ครั้งที่ 7 ปีงบประมาณ 2566 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2566 มีมติเห็นชอบการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค. โดยมีรายละเอียดสรุปผลดังนี้

4.15 การทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและตารางสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RF1 ภาวะการณ์ การแข่งขัน	LH1: กลยุทธ์ทาง การตลาดอาจยังไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย/ หรือคู่แข่ง (30%) LH2: ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้น (10%) LH3: การขยายตัวของ โรงรับจำนำเพิ่ม มากขึ้น (30%) LH4: พฤติกรรมของ ลูกค้าในการถือ	IM1: มูลค่ารับ จำนำ คงเหลือ	มาตรการที่1 การทำการตลาด และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (ลูกค้า)ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม -การขยายสาขา (ใช้มาตรการ เดียวกับRF3มาตรการที่4-7) -อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ พนักงานด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช่ ทอง(ใช้มาตรการเดียวกับRF7 มาตรการที่ 11)	1.ประชาสัมพันธ์โครงการส่งดอกเบี้ยรับ จำนำผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส 2.ประชาสัมพันธ์โครงการส่งดอกเบี้ยรับ จำนำออนไลน์ผ่านระบบ Krungthai NEXT 3.ดำเนินการลงนามร่วมมือกับธนาคาร ออมสิน เพื่อขอรับบริการส่งดอกเบี้ยรับ จำนำออนไลน์ผ่านระบบ MYMO และ ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบ 4.ประชาสัมพันธ์องค์กร สธค. โรงรับจำนำ ของรัฐ ผ่านระบบออนไลน์ ช่องทางเพจ Facebook สธค. โดยการ Live สด เช่น งานกาชาด 5.ประชาสัมพันธ์การเข้าร่วมศูนย์ ช่วยเหลือชุมชนร่วมกับกระทรวงการ พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 6.ประชาสัมพันธ์แนะนำองค์กร สธค.โรง รับจำนำของรัฐ ให้แก่ อพม. (อาสาสมัคร	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
	ครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)		มาตรการที่2 อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับผิดชอบ: ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์) เป็นประจำ 7.เข้าร่วมกิจกรรมจิตอาสาสมัครสัมพันธ์ พร้อมจัดการประชุมทรัพยากรบุคคลร่วมกัน ร่วมทั้งจัดให้มีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออมเงิน การซื้อทองคำ และความรู้เรื่องการดูทองจริงทองปลอม ให้แก่ประชาชนทั่วไป ในงานครบรอบ 20 ปี กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 8.เข้าร่วมกิจกรรม และประชาสัมพันธ์เพื่อแจกของที่ระลึกของ สศค.โรงรับจำนำของรัฐ โดยจัดให้มีการจัดการประชุมทรัพยากรบุคคลร่วมกัน และบุคลากรทรัพยากรบุคคลในงานกาชาด ประจำปี 2566	
RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้	LH1: เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ (100%)	IM1: กำไร จำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	มาตรการที่3 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ) ผู้รับผิดชอบ: ส่วนบริการทรัพย์สินหลุดจำนำ	1.จัดให้มีแผนการประมูลทรัพย์สินหลุดจำนำนอกสถานสถานที่ 2.ดำเนินการควบคุมการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำออนไลน์ ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด	ทบทวนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ย้ายปัจจัยเสี่ยงไปบริหารจัดการความเสี่ยงระดับสายงาน และเพิ่มเติมปัจจัยเสี่ยง RF2 มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดท้ายตาราง
RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)	LH1: ผู้ประกอบการอื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็มต่อมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2: ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:	IM1: ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน	มาตรการที่4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต) ผู้รับผิดชอบหลัก: ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม ส่วนพัสดุและยานพาหนะ มาตรการที่5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ผู้รับผิดชอบหลัก: ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม ส่วนพัสดุและยานพาหนะ มาตรการที่6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคา ผู้รับผิดชอบหลัก: ส่วนโยธาและอาคารสถานที่	1.ยกเลิกกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและต้องดำเนินการ e-bidding ตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 2. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ยื่นประกวดราคา รายอื่น ๆ ทราบเพิ่มเติม 3.ติดตามรายงานผลต่อคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนของราคาทองคำ เพื่อรายงานสถานการณ์การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	ปรับระยะเวลาการดำเนินงานกิจกรรมของมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 4 – 7 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการเบิกจ่ายจริงของสศค. ประจำปีงบประมาณ 2566 นำเสนออนุมัติตามมติที่ประชุม คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของสำนักงานธรรมาภิบาล ครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2566 เห็นชอบการปรับวงเงินการเบิกจ่าย เพื่อให้การดำเนินการประมาณการเบิกจ่ายงบลงทุน ประจำปีงบประมาณ 2566 เป็นไปตามกรอบวงเงินที่ได้รับ การอนุมัติจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามบันทึก

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
	มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (20%) LH4: ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (20%) LH5: ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%)		ผู้รับผิดชอบร่วม ส่วนพัสดุและยานพาหนะ มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 ผู้รับผิดชอบหลัก: ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม ส่วนพัสดุและยานพาหนะ		ข้อตกลงฯ สำหรับหัวข้อ ความสามารถในการเบิกจ่ายงบลงทุนรายไตรมาส หากเบิกจ่ายได้ครบถ้วนและเบิกเกินเป้าหมายในบางไตรมาส จะต้องปรับแผนในไตรมาสต่อไป เพื่อให้ยอดทั้งหมดเป็นไปตามกำหนดไว้ ดังนั้น ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ฝ่ายอำนวยการ จึงเห็นควรปรับระยะเวลากิจกรรมการเบิกจ่ายงบลงทุนเฉพาะงวดงานที่ 1 ให้สอดคล้องกับแผนการเบิกจ่ายจริง
RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานำของสธใหม่	LH1: การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ (30%) LH2: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง (20%) LH3: ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่ (50%)	IM1: มูลค่ารับจํานำคงเหลือ	- ทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) มาตรการเดียวกับ RF1 มาตรการที่ 1 มาตรการที่ 8 ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ผู้รับผิดชอบ: ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	1.สธค.จัดให้มีมาตรการลดอัตราดอกเบี้ยการรับจํานำเนื่องในวันเปิดให้บริการสถานธนานุเคราะห์วันแรก ของสถานธนานุเคราะห์ 42 จ.สุพรรณบุรี และของสถานธนานุเคราะห์ 43 จ.ราชบุรี 2.สธค.จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสธค.โรงรับจํานำของรัฐ ในการเปิดให้บริการในพื้นที่ตั้งใหม่ และช่องทางออนไลน์	ปรับกิจกรรมการดำเนินงานกิจกรรมของมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 8 ตามมติที่ประชุม คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจฯ ครั้งที่ 5 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2566 เห็นชอบให้ดำเนินการปรับแผนโดยยังคงต้องศึกษาการปรับเปลี่ยนเวลาการทำงานเพิ่มเติมตามสภาพแวดล้อม และให้เจรจากับสหภาพแรงงานฯ เพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้องค์กรมีผลประโยชน์ที่ดีขึ้น ซึ่งถ้าจะมีการปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการเห็นชอบจากฝ่ายสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ (ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง) จึงจะสามารถดำเนินการได้
RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ	LH1: ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (60%) LH2: ค่าเงินบาท (40%)	IM1: มูลค่ารับจํานำคงเหลือ IM2: ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสีย ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9	มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคารับจํานำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ ผู้รับผิดชอบ: คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ	1.ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนของราคาทองคำ เพื่อดำเนินการติดตามรายงานสถานการณ์ราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวันอังคารของสัปดาห์ 2.ดำเนินการรายงานสถานการณ์ราคาทองคำ และแนวโน้มราคาทองคำต่อที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานและสถานธนานุเคราะห์ เป็นประจำทุกเดือน	ปรับเพิ่ม IM2 ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเสีย ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9 ให้เป็นไปตามบันทึกข้อตกลงการประเมิน ปีงบประมาณ 2566

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
				ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวข้างต้น เพื่อ สำหรับใช้ในการกำหนดเพดานการรับ จำนำ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนด กลยุทธ์ทางการตลาด	
RF6 การเติบโต มูลค่ารับ จำนำของ ตัวรับ จำนำ มูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	LH1: ข้อจำกัด ของ พรบ.2505 ในการรับจำนำ ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว (50%) LH2: ภาวะการณ์ แข่งขัน (50%)	IM1: มูลค่าการ รับจำนำของ ตัวรับจำนำ มูลค่า มากกว่า 15,000 บาท	มาตรการที่ 10 จัดทำกิจกรรม การส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้น การใช้บริการ ผู้รับผิดชอบ: ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม	สอดคล้องการสอดคล้องกับ RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน โดยมาตรการเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน	ปรับซื้อปัจจัยเสี่ยงเดิม RF6 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับ จำนำมูลค่า <u>10,000 บาท</u> ขึ้นไป <u>เปลี่ยนเป็น 15,000 บาท</u> ขึ้นไป ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการกำหนดแผน วิสาหกิจฯ ครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2566 เห็นชอบให้ ดำเนินการปรับเพื่อให้สอดคล้อง กับบันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566
RF7 การเติบโต มูลค่ารับ จำนำของ ตัวรับ จำนำ มูลค่าน้อย กว่า 15,000 บาท	LH1: ความ หลากหลายใน การรับทรัพย์สิน จำนำที่ หลากหลายน้อย กว่าคู่แข่ง (100%)	IM1: มูลค่าการ รับจำนำของ ตัวรับจำนำ มูลค่าน้อย กว่า 15,000 บาท	มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้ พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ ทอง ผู้รับผิดชอบ: ส่วนพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	สอดคล้องการสอดคล้องกับ RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน โดยมาตรการเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน	ปรับซื้อปัจจัยเสี่ยงเดิม RF7 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับ จำนำมูลค่าน้อยกว่า <u>10,000 บาท</u> <u>เปลี่ยนเป็นน้อยกว่า 15,000</u> <u>บาท</u> ตามมติที่ประชุม คณะกรรมการกำหนดแผน วิสาหกิจฯ ครั้งที่ 4 เมื่อวันที่ 13 มกราคม 2566 เห็นชอบให้ ดำเนินการปรับเพื่อให้สอดคล้อง กับบันทึกข้อตกลงการ ประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2566
RF8 การ ดำเนินงาน ไม่เป็นไป ตามเกณฑ์ การ ประเมินผล SE-AM	LH1: การปฏิบัติงานไม่ บูรณาการงาน ร่วมกัน (25%) LH2: บุคลากรที่ รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่ เข้าใจเกณฑ์ประ เมินในทิศทาง เดียวกับผู้ (75%)	IM1: การดำเนินงานไม่ เป็นไปตาม เกณฑ์การ ประเมิน ผล SE-AM	มาตรการที่ 12 จัดประชุม ถ่ายทอดและบูรณาการตาม เกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อน การทบทวนและจัดทำแผนแม่บท แต่ละด้าน ผู้รับผิดชอบ: ส่วนยุทธศาสตร์ และติดตามประเมินผล มาตรการที่ 13 เข้ารับการ ฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการ ปฏิบัติงานจากหน่วยงาน ภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ใน	สอดคล้องได้ดำเนินการติดต่อประสานงานกับ รัฐวิสาหกิจ โครงการที่เสี่ยง ธนาคารออม สิน MOU เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2565 เพื่อให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษาด้านการ บริหารจัดการ SE-AM เพื่อให้สอดคล้อง สามารถยกระดับการบริหารจัดการ Enablers ทั้ง 8 ด้านให้มีผลการ ดำเนินงานดีขึ้นกว่าปีก่อน และขอความ ร่วมมือจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินการทุจริต ความโปร่งใส และการจัดทำแผนป้องกัน การทุจริต (ITA)	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
			การปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน ผู้รับผิดชอบ: ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล		
RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน (100%)	IM1: จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ	มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต ผู้รับผิดชอบ: 1.ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม 2.ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ส่วนพัสดุและยานพาหนะ 4.ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	1.สธค. ได้ดำเนินการบูรณาการเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการทุจริตกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน และส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อนำส่งต่อข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงด้านการกระทำการทุจริตของหน่วยงานย่อยในสธค.ทั้งหมด เพื่อดำเนินการตามกระบวนการต่อไป 2.สธค.ดำเนินการจัดให้มีโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องการวิเคราะห์งบการเงิน ความรู้เรื่องบัญชีสำหรับผู้บริหารเบื้องต้นให้แก่ ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์เขต ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์พนักงานเก็บรักษาของ ทุกแห่ง เพื่อป้องกันและเป็นการควบคุมไม่ให้เกิดการกระทำการทุจริตในสถานธนานุเคราะห์ ทั้งนี้ สธค.ได้ดำเนินการให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน อีกทั้งให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ ครอบคลุมถึงกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานอย่างเคร่งครัด	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง

การทบทวนปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปรับเพิ่มปัจจัยเสี่ยง RF2 เป็นดังนี้

ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ปัจจัยเสี่ยงใหม่											
RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้ ย้ายปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรออกไปเป็นความเสี่ยงระดับสายงาน เหตุผลเนื่องจาก : ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 อาจทำให้พบผู้ติดเชื้อเพิ่มขึ้นได้ แต่ไม่ได้มีนัยสำคัญ เพราะการติดเชื้อก่อนหน้านี้อยู่ในระดับที่ต่ำมาก และด้วยเป็นโรคประจำถิ่น (ข้อมูลประกอบอ้างอิงจากกรมควบคุมโรค)	RF2 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>ที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการประเมินความเสี่ยง :</u> สถานการณ์ราคาทองคำผันผวน ราคาเพิ่มสูงขึ้นปัจจุบันราคาทองคำแท่ง ขายออก เท่ากับ 32,600 บาท ราคารับจํานาของโรงรับจํานาเอกชน 27,000 บาท ต่อราคาทองคำ 1 บาท สรค.รับจํานา 26,500 บาท ต่อราคาทองคำ 1 บาท ในการนี้เก็บข้อมูล ณ วันที่ 17 เมษายน 2566 ปรากฏว่ายอดไถ่ถอนจริง เท่ากับ 35.26 ลบ. , ไถ่ถอนทั้งสิ้น เท่ากับ 71.32 ลบ. แสดงให้เห็นว่ามียอดไถ่ถอนทรัพย์สินจํานาเพิ่มมากขึ้น จากราคาทองคำที่ปรับสูงขึ้น ส่งผลให้มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ ณ วันที่ 18 เมษายน 2566 เท่ากับ 5,254.41 ล้านบาท ช่วงระหว่างราคาทองคำปรับสูงขึ้น ทำให้ stock ลดลงเมื่อเทียบกับราคาทองคำอยู่ในสถานการณ์ปกติ <u>ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Risk universe):</u> <u>เหตุการณ์ความเสี่ยง:</u> มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย <u>การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน (Control):</u> เพื่อคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยง 3 ประเด็น ได้แก่ 1. ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย 2. กระบวนการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันมีมาตรฐาน 3. กระบวนการรายงานและติดตาม โดยการพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม หากมีมุมมองใดจาก 3 ประเด็นข้างต้นมีระดับการควบคุม ต่ำกว่า 3 จะถือว่าประสิทธิภาพการควบคุม ไม่เพียงพอ และจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีรายละเอียดดังนี้ <table><tr><th colspan="3">ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่</th><th rowspan="2">ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566</th></tr><tr><th>ผลการดำเนินงาน</th><th>กระบวนการควบคุม</th><th>การติดตาม</th></tr><tr><td>2</td><td>2</td><td>4</td><td>√</td></tr></table> <u>ประเภท :</u> ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ S ,ความเสี่ยงด้านการเงิน F <u>สาเหตุ :</u> LH1 ราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมีนัยสำคัญ <u>คำอธิบาย :</u> ราคาทองคำผันผวนสูงส่งผลทำให้ลูกค้ามาไถ่ถอนทรัพย์สินจํานาออกไปเพิ่มมากขึ้น <u>ผลกระทบ :</u> IM1 รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาลดลง <u>Risk Appetite:</u> สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่า 3 ตามงบรับจํานา หมวดดอกเบี้ยรับจํานา จำนวนเงิน 661.54 ล้านบาท <u>Risk Tolerance:</u> สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่า 4 ตามงบรับจํานา หมวดดอกเบี้ยรับจํานา จำนวน 656.02 ล้านบาท	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566	ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	2	2	4	√
ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง ปี 2566									
ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม										
2	2	4	√									

ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ปัจจัยเสี่ยงใหม่																											
	Impact/Likelihood: <table><tr><th rowspan="2">เกณฑ์</th><th>โอกาสเกิด</th><th colspan="2">ผลกระทบ</th></tr><tr><th>ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง</th><th>รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาลดลง</th><th>ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามมาตรฐานบัญชี TFIS9</th></tr><tr><td>ระดับ 1</td><td>100%</td><td>จำนวน 672.58 ล้านบาท</td><td>7.70 ล้านบาท</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>95%</td><td>จำนวน 667.06 ล้านบาท</td><td>7.73 ล้านบาท</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>90%</td><td>จำนวน 661.54 ล้านบาท</td><td>7.76 ล้านบาท</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>85%</td><td>จำนวน 656.02 ล้านบาท</td><td>7.79 ล้านบาท</td></tr><tr><td>ระดับ 5</td><td>80%</td><td>จำนวน 650.50 ล้านบาท</td><td>7.82 ล้านบาท</td></tr></table> KRI: ดอกเบี้ยรับจํานาเพิ่มขึ้นจากปี 2565 เท่ากับ 661.54 ล้านบาท Risk response: กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) 1.ปรับเพดานการรับจํานา 2.จัดโปรโมชัน 3.ตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 - เครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) ผู้รับผิดชอบ คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินราคาทองคำผันผวน การประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง ก่อนบริหาร เป้าหมายหลังบริหาร 5 4 3 2 1 ผลกระทบ 1 2 3 4 5 โอกาสเกิด 5 4 3 2 1 ผลกระทบ 1 2 3 4 5 โอกาสเกิด ก่อนบริหาร 4×3=12 ค่อนข้างสูง เป้าหมาย 2×2=4 ค่อนข้างต่ำ	เกณฑ์	โอกาสเกิด	ผลกระทบ		ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาลดลง	ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามมาตรฐานบัญชี TFIS9	ระดับ 1	100%	จำนวน 672.58 ล้านบาท	7.70 ล้านบาท	ระดับ 2	95%	จำนวน 667.06 ล้านบาท	7.73 ล้านบาท	ระดับ 3	90%	จำนวน 661.54 ล้านบาท	7.76 ล้านบาท	ระดับ 4	85%	จำนวน 656.02 ล้านบาท	7.79 ล้านบาท	ระดับ 5	80%	จำนวน 650.50 ล้านบาท	7.82 ล้านบาท
เกณฑ์	โอกาสเกิด		ผลกระทบ																									
	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนงานบริหารความเสี่ยง	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาลดลง	ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามมาตรฐานบัญชี TFIS9																									
ระดับ 1	100%	จำนวน 672.58 ล้านบาท	7.70 ล้านบาท																									
ระดับ 2	95%	จำนวน 667.06 ล้านบาท	7.73 ล้านบาท																									
ระดับ 3	90%	จำนวน 661.54 ล้านบาท	7.76 ล้านบาท																									
ระดับ 4	85%	จำนวน 656.02 ล้านบาท	7.79 ล้านบาท																									
ระดับ 5	80%	จำนวน 650.50 ล้านบาท	7.82 ล้านบาท																									

ปัจจัยเสี่ยงเดิม	ปัจจัยเสี่ยงใหม่		
	■ สีเขียวอ่อน	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ
	■ สีเขียวเข้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ
	■ สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง
	■ สีส้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง
	■ สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูง
<u>Risk Correlation Map</u>: เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยง RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ และสาเหตุ LH1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก LH2 ค่าเงินบาท <u>การจัดทำแผน/มาตรการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)</u>: มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคารับจํานําให้สอดคล้องกับราคาทองคำ ผู้รับผิดชอบ : คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ รายละเอียดมาตรการ : เชื่อมโยงกับบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธนาคุณเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2566 เกณฑ์การดำเนินงานด้านผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน ข้อ 2.6 การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำและการใช้ประโยชน์จากการคาดการณ์ราคาทองคำสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 1.ทบทวนวิเคราะห์ราคาทองคำผันผวน 2.ติดตามและรายงานสถานการณ์ราคาทองคำเพื่อเป็นข้อมูลใช้ประกอบสำหรับให้ผู้บริหารตัดสินใจในวางแผนจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจํานํา และการปรับเพดานวงเงินการรับจํานํา 3.ตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 9 - เครื่องมือทางการเงิน (TFRS9) 4.มีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดในการพิจารณาแนวทางการส่งเสริมการขายในแต่ละช่วงเวลา เช่น ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบทุกช่องทางเพื่อให้ลูกค้ามาเพิ่มเงินต้นของตัวรับจํานําเพื่อไม่ให้เกิดการไถ่ถอน และเป็นทรัพย์สินหลุดจํานํา , ปรับเพดานการรับจํานําตามสถานการณ์ราคาทองคำผันผวน			

สรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566

แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2566 สธค. ทั้งสิ้น 9 ปัจจัยเสี่ยง

14 มาตรการจัดการความเสี่ยง คงเดิม

4.16 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการพิจารณาถึงนัยสำคัญของความเสี่ยงที่มีซึ่งพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความรู้ประสบการณ์ และจากความรู้จะเป็น ทั้งนี้การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) รายปัจจัยเสี่ยงโดยการใช้ฐานข้อมูลในอดีตหรือการคาดการณ์ในอนาคต เพื่อประกอบการกำหนดระดับความรุนแรงแต่ละปัจจัยเสี่ยงซึ่งมีความสัมพันธ์กับขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาใน สองด้าน คือ โอกาสและผลกระทบ

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

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

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

สำนักนันทนาการ ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเป็นรายปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance : RT) ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนด RA และ RT และ มีค่าคาดหวังการบริหารความเสี่ยงอยู่ที่ระดับคะแนน 5 ตามตัวชี้วัดองค์กร (Performance Agreement : PA) มีดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือ ค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance : RT)
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน หรือ ค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความสามารถในการช่วยเหลือประชาชน กลุ่มเปราะบางที่ประสบปัญหาการเงิน เฉพาะหน้าหรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของ สธค.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สธค. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ต้องไม่มีเหตุการณ์การกระทำผิดกฎระเบียบ กฎหมาย ต้องเป็นศูนย์

4.16.2 แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

หลักการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สธค.
2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
3. สธค.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)
4. สธค. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ที่ระดับปานกลาง (ไม่เกิน Likelihood 3* Impact 3)
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 จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
- ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของสธค.อยู่ที่ต่ำกว่าระดับปานกลาง (ระดับ 3) และระดับความเปราะบาง จะอยู่ระดับค่อนข้างสูง (ระดับ 4)

4.16.3 สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2566 ของสำนักงานธรรมาภิบาล

ได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อาทิ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในนโยบายของภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์การประเมินของกระทรวงการคลัง และเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สำหรับกำหนดระดับความเสี่ยงที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่เปราะบางจากระดับที่ สธค.ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ ครอบคลุมความเสี่ยงทั้งด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องใช้กำหนดเป็นเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

Risk Appetite / Risk Tolerance 2566

(1) กำไรสุทธิขั้นต่ำ ปี 2566	219.28
(1.1) เงินนำส่งรัฐ*	179.52
(1.2) ข้าราชการบำนาญ*	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 ทรัพย์สินรับจํานาคงเหลือปี 66) และ stock มีต้นทุนเงินทุน 2% คิดเป็นผลตอบแทนสุทธิ 10%

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

4.17 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดขึ้นในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับโดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความถี่ในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินหรือการใช้วิธีการคาดการณ์หรือประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีข้อมูลมาก่อน หรือยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบ (Impact) คือผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ได้รับซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุดซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้านในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ ควรพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงินคือผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

4.18 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : กำไรสุทธิ / Stock / ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญตามมาตรฐานบัญชี

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อการตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9	คะแนน
ต่ำ	3.92 ล้านบาท	1
ค่อนข้างต่ำ	5.84 ล้านบาท	2
ปานกลาง	7.76 ล้านบาท	3
ค่อนข้างสูง	9.68 ล้านบาท	4
สูง	11.60 ล้านบาท	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : เชิงคุณภาพ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวในกรณียากเย็น	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่นานๆ ครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	สามารถดำเนินการตามแผนได้	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวที่เป็นอันตราย	1
ค่อนข้างต่ำ	ปรับกิจกรรมเล็กน้อย (20%)	- ปรากฏเป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ซึ่งไม่ใช่ข่าวหลักตามหน้าเว็บไซต์เป็นเว็บไซต์ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือเพจ กอ ช่าว หรือช่องทางบนระบบอินเทอร์เน็ตอื่นๆ ที่ไม่มีชื่อเสียง หรือตามหนังสือพิมพ์ที่ไม่ใช่ข่าวหน้าหนึ่ง - ลูกจ้างบางรายแจ้งข้อร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง และเป็นเรื่องที่ สศค. ไม่สามารถจัดการเหตุการณ์นั้นได้ในระยะเวลาไม่เกิน 2-3 วัน	2
ปานกลาง	ปรับกิจกรรมบางส่วน (50%)	เป็นข่าวเสียหายเล็กๆ ในสื่อทางระบบอินเทอร์เน็ตต่างๆ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก หรือสื่อสิ่งพิมพ์ชั้นนำในช่วงระยะเวลา 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 x L : การเบิกจ่ายงบลงทุน

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 95% ขึ้นไป	1
ค่อนข้างต่ำ	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 91% แต่ไม่เกิน 95%	2
ปานกลาง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 86% แต่ไม่เกิน 90%	3
ค่อนข้างสูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนตั้งแต่ 81% แต่ไม่เกิน 85%	4
สูง	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนน้อยกว่า 80%	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : SEAM และอื่น ๆ

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	เข้าเปี่ยงเบน < 5%	1
ค่อนข้างต่ำ	เข้าเปี่ยงเบน 5 - <10%	2
ปานกลาง	เข้าเปี่ยงเบน 10 -<15%	3
ค่อนข้างสูง	เข้าเปี่ยงเบน 15-<20 %	4
สูง	เข้าเปี่ยงเบนตั้งแต่ 20 %	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎระเบียบ

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	มูลค่าความเสียหาย ≤ 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

4.19 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์แล้วจึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

จากการประเมินระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง สามารถแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดลงในแผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix) ของสธค. ซึ่งอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยสีในแผนภาพแสดงถึงการแบ่งระดับความรุนแรงของความเสียหายออกเป็น 5 ระดับคือ ระดับสูง ค่อนข้างสูง ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำ ดังรูปภาพด้านล่าง

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)				
	1 ต่ำ	2 ค่อนข้างต่ำ	3 ปานกลาง	4 ค่อนข้างสูง	5 สูง
5 – สูง	M5	NH10	NH15	H20	H25
4 – ค่อนข้างสูง	NL4	M8	NH12	NH16	H20
3 – ปานกลาง	NL3	M6	M9	NH12	NH15
2 – ค่อนข้างต่ำ	L2	NL4	M6	M8	NH10
1 – ต่ำ	L1	L2	NL3	NL4	M5



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

เกณฑ์ระดับความเสี่ยง		การตอบสนองความเสี่ยง	ความหมาย
สูง (H: High)	(20-25)	ลดความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
ค่อนข้างสูง (NH: Nearly High)	(10-16)	ควบคุมความเสี่ยงหรือ จัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
ปานกลาง (M: Medium)	(5-9)	ควบคุมความเสี่ยงหรือ จัดทำแผน	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการ จัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
ค่อนข้างต่ำ (NL: Nearly Low)	(3-4)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ แต่ต้อง ติดตามอย่างสม่ำเสมอ
ต่ำ (L: Low)	(1-2)	ยอมรับความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้

4.20 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

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

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

4.21 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)

ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงความเปราะบางของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่สอดคล้อง.พิจารณา 4 แนวทาง คือ

1. ยอมรับ (Take) คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไปและไม่จัดการเพิ่มเติมเช่นในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับอย่างไรก็ดีถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้นแต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

2. กำหนดมาตรการรองรับ (Treat) คือการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การสำรองข้อมูลการจัดทำแผนฉุกเฉินการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการจัดหาอุปกรณ์เพิ่มเติมการติดตามและควบคุม

3. ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นเช่นการประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ

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

4.22 ตารางการตอบสนองความเสี่ยงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการ ตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
								Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
RF2 มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Strategic Risk & Financial Risk	ดอกเบี้ยรับจำนำเพิ่มขึ้นจากปี 2565	1.ราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมีนัยสำคัญ	60	ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	Treat	ดำเนินการได้เลย	4	3	12	2	2	4
			สาเหตุรอง 2.ความผันผวนของราคาทองคำ	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF5								
			สาเหตุรอง 3.ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงRF5								
			สาเหตุรอง 4.ค่าเงินบาท	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงRF5								
RF1 ภาวะการถดถอยแข่งขัน	Strategic Risk	มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือเพิ่มขึ้น เทียบกับประมาณการรายเดือน	1.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	30	การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5
			2.ธุรกิจสิ้นเชิงสิ้นทุนมากขึ้น	10									
			3. การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น	10	การขยายสาขา	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			4.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินเพื่อการเปลี่ยนแปลง	20	อบรมให้ความรู้พนักงาน ในการรับจำนำทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			5.ภาพลักษณ์การให้บริการ	10	จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของ สส ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			สาเหตุรอง 6: การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA)	10	เชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยง RF9								
			สาเหตุรอง 7: การถดถอยแข่งขัน	10	เชื่อมโยงสาเหตุในRF6								
RF4 การสร้างมูลค่ารับจำนำของ สส ใหม่	Operation Risk	มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือเพิ่มขึ้นของ สส.ใหม่ เทียบกับประมาณการ	1. การรับซื้อของลูกค้าในพื้นที่	20	การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4
			2.กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง	10									
			3. ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	40	ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	Treat	ดำเนินการได้เลย						
			สาเหตุรอง 4.ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สส.46) และการก่อสร้างอาคาร (สส.45)	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF3								
			สาเหตุรอง 5.การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF6								
			สาเหตุรอง 6.การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF7								
RF5 ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	ราคารับจำนำเทียบกับราคาทองคำปรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำทองปรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท)	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก	60	ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิดความ	5	2	10	5	1	5
			2.ค่าเงินบาท	40									

Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการ ตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสียหายเป้าหมาย		
								Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
RF6 การเติบโตมูลค่ารับ จำหน่ายของตัวรับจำหน่ายมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป	Financial Risk	มูลค่ารับจำหน่ายส่วนเพิ่ม สุทธิของลูกค้านำมาส่วนเพิ่ม จำหน่ายมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป เทียบกับ มูลค่ารับจำหน่ายคงเหลือ ปี 65	1. ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำหน่ายไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว	30	จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการ ขายเพื่อกระตุ้นการให้บริการ	Treat	ดำเนินการได้เลย	5	2	10	5	1	5
			2.ภาวะการถ่วงขึ้น	10									
			สาเหตุรอง 3.การสร้างมูลค่า รับจำหน่ายของ สส. ใหม่	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF4								
			สาเหตุรอง 4. การรับของ ลูกค้าในพื้นที่	20	เชื่อมโยงกับสาเหตุLH1ของ ปัจจัยเสี่ยงRF4								
			สาเหตุรอง 5. กลยุทธ์ทาง การตลาดอาจยังไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง	10	เชื่อมโยงกับสาเหตุL13ของ ปัจจัยเสี่ยงRF1								
RF7 การเติบโตมูลค่ารับ จำหน่ายของตัวรับจำหน่าย มูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	Financial Risk	มูลค่ารับจำหน่ายส่วนเพิ่ม สุทธิของลูกค้านำมาส่วนเพิ่ม เทียบกับมูลค่ารับ จำหน่ายคงเหลือปี 65	1.ความหลากหลายในการรับ ทรัพย์สินจำหน่ายที่หลากหลาย น้อยกว่าคู่แข่ง	70	อบรมให้ความรู้พนักงาน ในการ รับจำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ	Treat & Transfer	ดำเนินการได้เลย	5	1	5	4	1	4
			สาเหตุรอง 2.พฤติกรรมของ ลูกค้าในการถือครองทรัพย์สิน มีการเปลี่ยนแปลง	20	เชื่อมโยงกับสาเหตุLH4ของ ปัจจัยเสี่ยงRF1								
			สาเหตุรอง 3.การสร้างมูลค่า รับจำหน่ายของ สส. ใหม่	10	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF4								
RF3 ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการ ออกแบบ (สธ.46) และ การก่อสร้างอาคาร (สธ. 45)	Operation Risk	ร้อยละความสำเร็จการ ดำเนินการตาม แผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการ ปรับปรุงอาคาร (สธ.45) รายเดือน (RA = 100% , RT = 95%)	1. ผู้ประกอบการอื่น ขอ ใบอนุญาตและทำให้อ ใบอนุญาตเดิม ต้องมีการ ดำเนินการขอขยายใบอนุญาต เพิ่มขึ้นใช้ระยะเวลาดำเนินการ	20	เร่งรัดกระบวนการในการขยาย สาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะ ดำเนินการกระบวนการจัดจ้าง เตรียมไว้โดย แต่ยังไม่มีลงนาม ในสัญญาจนกว่าจะได้ ใบอนุญาต)	Treat	ดำเนินการทำแผน ได้เลย	4	5	20	3	3	9
			2. ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการ ปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่	20	เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้ เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	Treat	ดำเนินการเมื่อเกิด ความเสี่ยง						
			3.มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียง เจ้าเดียว	10									
			4. ได้คู่เสนอราคาแต่ไม่มา เซ็นสัญญาจ้าง	10	ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและ ดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไป มาทำสัญญา)	Treat	รอกระบวนการพัสดุ แล้วเสร็จก่อนจึง ดำเนินการได้						
			5. ความล่าช้าของคู่รับจ้างใน การปฏิบัติงาน	20	บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไป ตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อ จัดจ้าง 2560	Treat	ดำเนินการได้เลย						
RF8 การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเกณฑ์การ ประเมินผล SE-AM	Compliance Risk	คะแนน Self Assessment SE-AM เป็นไปตามเป้าหมาย (RA = 0.5, RT=0.35)	1. การปฏิบัติงานไม่บูรณาการ งานร่วมกัน	15	จัดประชุมถ่ายทอดและ บูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการ ทบทวนและจัดทำแผนแม่บท แต่ละด้าน	Treat	ดำเนินการทำแผน ได้เลย	5	2	10	5	1	5
			2.บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ ประเมิน	45									
			สาเหตุรอง 3.ภาวะการถ่วง ขึ้น	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF1								
RF9 การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบทางราชการ	Compliance Risk	จำนวนเหตุการณ์ทำผิด ระเบียบราชการ (RA: 0, RT:0)	สาเหตุรอง 4.การปฏิบัติงานไม่ เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA)	20	เชื่อมโยงกับปัจจัยเสี่ยงRF9								
			การระดมการปฏิบัติงานที่ ตามคู่มือปฏิบัติงานหรือ ระเบียบราชการ	100	เพิ่มความเข้มข้นในการติดตาม การควบคุมภายในกับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง	Treat	ดำเนินการทำแผน ได้เลย	3	4	12	1	1	1

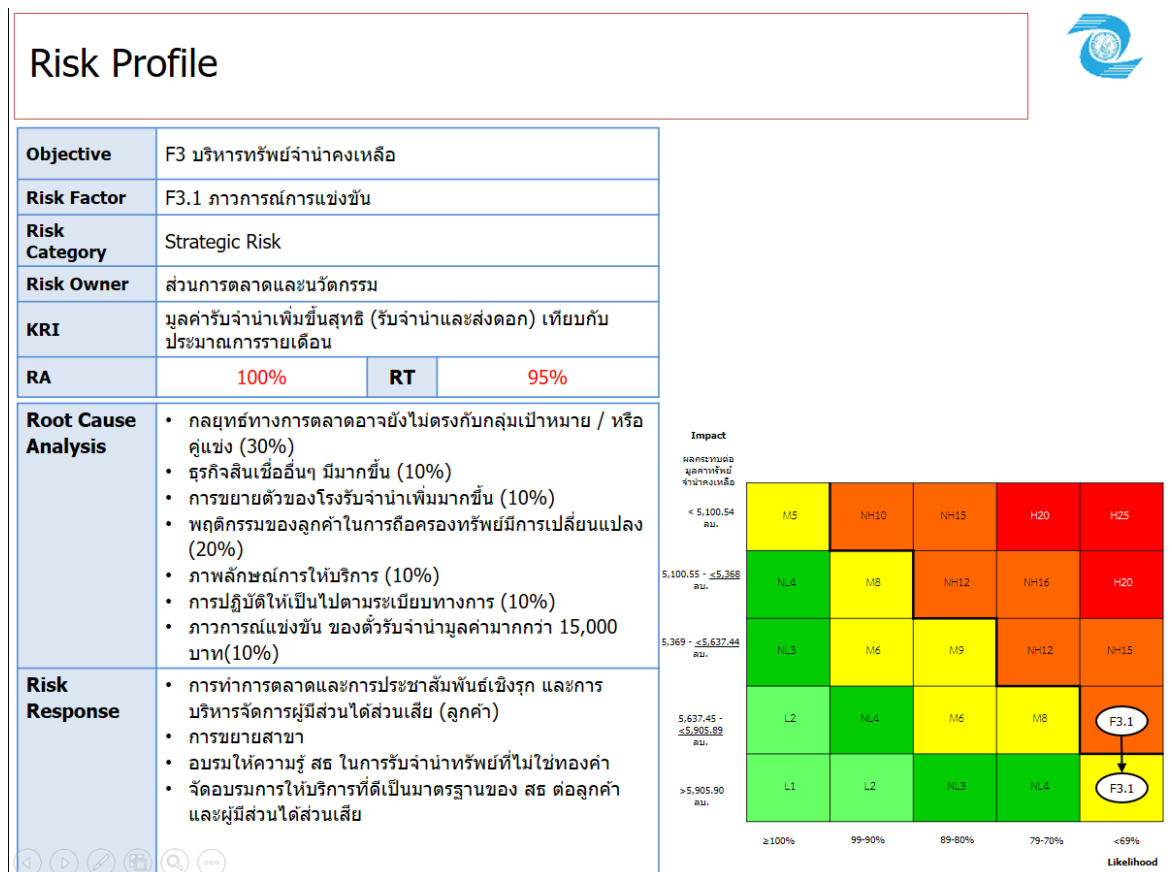
4.23 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

สค.ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

จากตารางการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) นำมาแสดงให้เห็นรายละเอียดได้ ดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RF1 ภาพการณ์การแข่งขัน (F3.1)



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง	30%	3×4
ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้น	10%	4×4
การขยายตัวของโรงรับจํานาเพิ่มมากขึ้น	10%	4×4
พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง	20%	3×4
ภาพลักษณ์การให้บริการ	10%	2×4
การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ	10%	3×4
ภาพการณ์แข่งขัน ของตัวรับจํานามูลค่ามากกว่า 15,000 บาท	10%	3×4

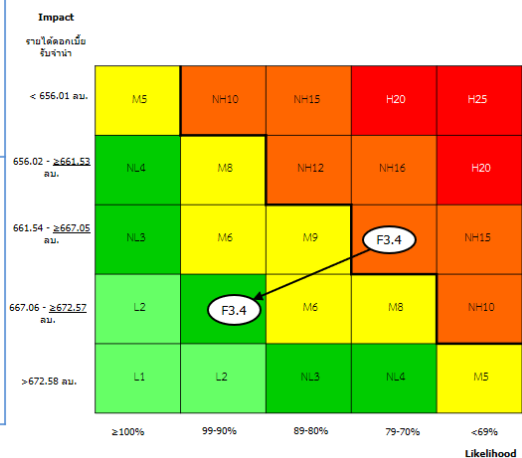
RF2 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F3.4)

Risk Profile



Objective	F3 บริหารทรัพย์สินจํานาคงเหลือ
Risk Factor	F3.4 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Risk Category	Strategic Risk & Financial Risk
Risk Owner	คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์
KRI	ดอกเบี้ยรับจํานาเพิ่มขึ้นจากปี 2565
RA	100% RT 95%

Root Cause Analysis	- ราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมีนัยสำคัญ (60%) - ความผันผวนของราคาทองคำ (20%) - ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (10%) - ค่าเงินบาท (10%)
Risk Response	ทบทวนและปรับราคารับจํานาให้สอดคล้องกับราคาทองคำ



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมีนัยสำคัญ	60%	4×4
ความผันผวนของราคาทองคำ	20%	5×2
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ	10%	3×4
ค่าเงินบาท	10%	3×4

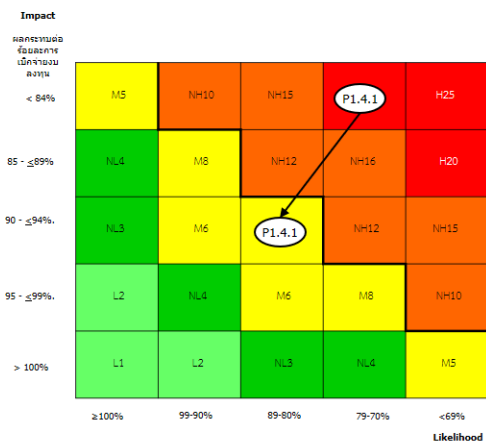
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46 ลาดกระบัง) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45 จ.ปทุมธานี) (P1.4.1)

Risk Profile



Objective	P1.4 ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย		
Risk Factor	P1.4.1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)		
Risk Category	Operation Risk		
Risk Owner	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่		
KRI	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) รายเดือน		
RA	100%	RT	90%
Root Cause Analysis	• ผู้ประกอบการอื่น ขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) • ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) • มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) • ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%) • ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) • ภาวะการแข่งขัน (20%)		
Risk Response	• เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการขออนุญาตจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)" • เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง • ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) • บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560		



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ผู้ประกอบการอื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ	20%	4×4
ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่	20%	3×4
มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว	10%	2×4
ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง	10%	2×4
ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน	20%	4×4
ภาวะการแข่งขัน	20%	4×4

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

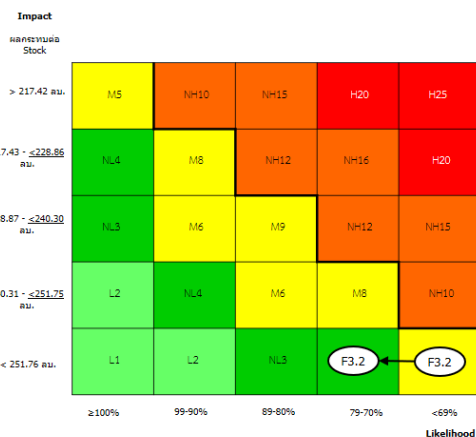
RF4 การสร้างมูลค่ารับจำนำของ สธ.ใหม่ (F3.2)

Risk Profile



Objective	F3 บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
Risk Factor	F3.2 การสร้างมูลค่ารับจำนำของ สธ. ใหม่
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
KRI	มูลค่ารับจำนำเพิ่มขึ้นสุทธิสาขาใหม่ (รับจำนำและส่งออก) เทียบกับประมาณการรายเดือน
RA	100%
RT	95%

Root Cause Analysis	- การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ (20%) - กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือ คู่แข่ง (10%) - ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (40%) - ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบสธ.46 และการก่อสร้าง สธ.45 (10%) - การเติบโตของตัวรับจำนำมูลค่า 150,000 บาทขึ้นไป (10%) - การเติบโตของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท (10%)
Risk Response	- การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) - ศึกษาปรับช่วงเวลาการให้บริการการทำงาน



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่	20%	3×4
กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง	10%	3×4
ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่	40%	2×3
ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบสธ.46และการก่อสร้าง สธ.45	10%	4×5
การเติบโตของตัวรับจำนำมูลค่า 150,000 บาทขึ้นไป	10%	5×2
การเติบโตของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	10%	5×2

RF5 ความผันผวนราคาทองคำ (F3.3)

Risk Profile



Objective	F3 บริหารทรัพย์สินจำนองเหลือ
Risk Factor	F3.3 ความผันผวนราคาทองคำ
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ
KRI	ราคารับจำนองเทียบกับราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อ (87.5% ของราคาทองคำทองรูปพรรณรับซื้อแต่ไม่เกิน 26,000 บาท) และตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9
RA	87.5% RT 87.5%
Root Cause Analysis	- ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (60%) - ค่าเงินบาท (40%)
Risk Response	ทบทวนและปรับราคารับจำนองให้สอดคล้องกับราคาทองคำ



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก	60%	3x4
ค่าเงินบาท	40%	3x4

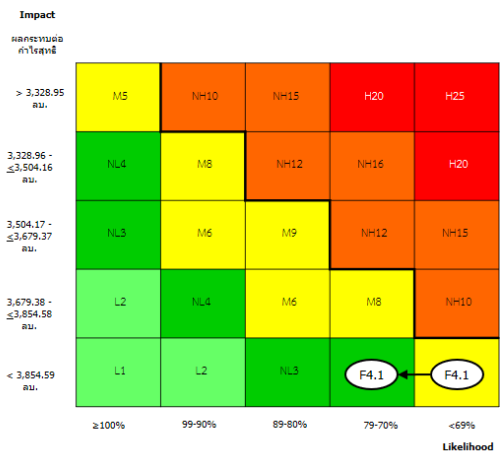
RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป (F4.1)



Risk Profile

Objective	F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานํา
Risk Factor	F4.1 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
KRI	มูลค่ารับจํานําส่วนเพิ่มสุทธิของลูกค้าตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป เทียบกับมูลค่ารับจํานําคงเหลือปี 64
RA	100% RT 95%

Root Cause Analysis	- ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (30%) - ภาวะการแข่งขัน (10%) - การสร้างมูลค่ารับจํานําของสธ.ใหม่ (10%) - การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ (20%) - กลยุทธ์การตลาดอาจไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหรือคู่แข่ง (10%) - ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (20%)
Risk Response	จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว	30%	4×5
ภาวะการแข่งขัน	10%	3×4
การสร้างมูลค่ารับจํานําของสธ.ใหม่	10%	5×1
การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่	20%	3×4
กลยุทธ์การตลาดอาจไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายหรือคู่แข่ง	10%	3×4
ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	20%	2×3

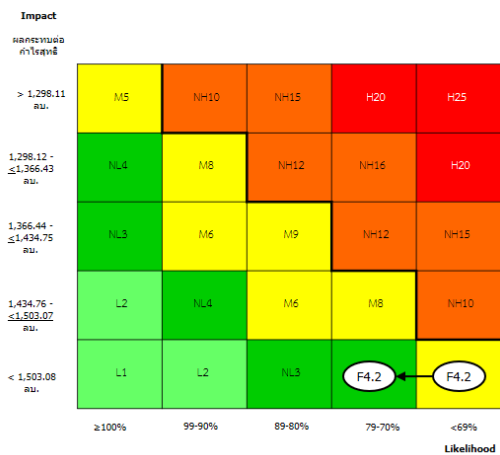
RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท (F4.2)



Risk Profile

Objective	F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานํา
Risk Factor	F4.2 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
KRI	มูลค่ารับจํานําส่งเพิ่มสุทธิของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท เทียบกับมูลค่ารับจํานําคงเหลือปี 64
RA	100% RT 95%

Root Cause Analysis	- ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานําที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (70%) - พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (20%) - การสร้างมูลค่ารับจํานําของสธ.ใหม่ (10%)
Risk Response	อบรมให้ความรู้ สธ ในการรับจํานําทรัพย์สินที่ไม่ใช่ทองคำ



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานําที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง	70%	3×4
พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง	20%	3×4
การสร้างมูลค่ารับจํานําของสธ.ใหม่	10%	5×1

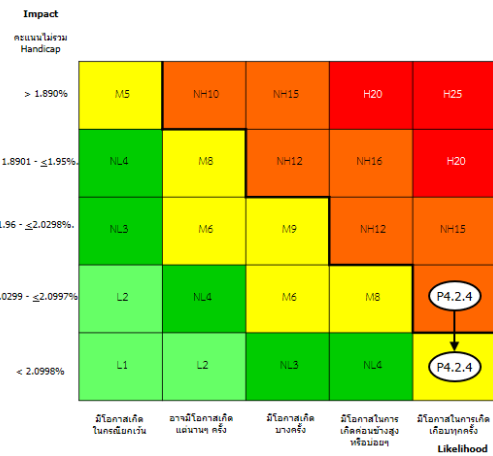
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RF8 (P4.2) การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM

Risk Profile



Objective	P4.2 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565
Risk Factor	P4.2.4 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM
Risk Category	Compliance Risk
Risk Owner	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล
KRI	คะแนน Self Assessment SE-AM ที่เพิ่มขึ้นจากปี 64 เป็นไปตามเป้าหมาย
RA	0.3534 RT 0.2447
Root Cause Analysis	- การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน (15%) - บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน (45%) - ภาวะการแข่งขัน (20%) - การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ รวมPDPA(20%)
Risk Response	- จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน - เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน	15%	3x4
บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน	45%	2x4
ภาวะการแข่งขัน	20%	5x2
การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ รวมPDPA	20%	3x4

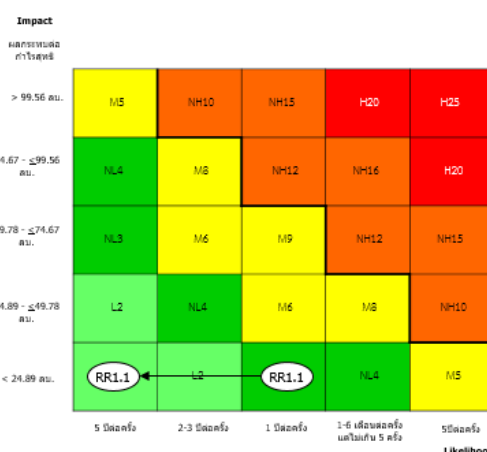
RF9 (RR1) การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)

Risk Profile



Objective	RR1 การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางราชการ (รวม PDPA)		
Risk Factor	RR1.1 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ		
Risk Category	Compliance Risk		
Risk Owner	ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน		
KRI	จำนวนเหตุการณ์ฝ่าฝืนระเบียบราชการ		
RA	0	RT	0

Root Cause Analysis	การละเลยการปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติงานหรือระเบียบราชการ (100%)
Risk Response	เพิ่มความเข้มข้นในการติดตามการควบคุมภายในกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือปฏิบัติงาน	100%	1x4

4.24 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 ได้นำมาเข้าสู่วิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เบื้องต้นที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการต่าง ๆ โดยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพ ดังนี้

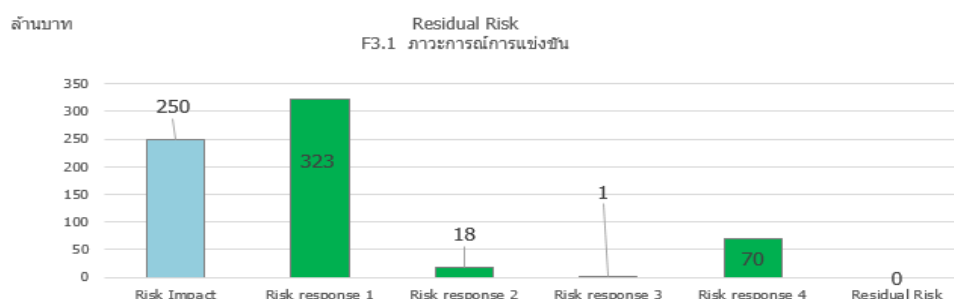
การวิเคราะห์ (Cost - Benefit)

ปัจจัยเสี่ยง RF1 ภาวะการถ่วงน้ำหนัก (F3.1)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit) F3 บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.1 ภาวะการถ่วงน้ำหนัก		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	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. อบรมให้ความรู้ สธ ในการรับจำนำทรัพย์สินเบ็ดเตล็ด	68,000 บาท	1 ลบ.	0.93 ลบ.
4. จัดอบรมการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของ สธ ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	44,400 บาท	70.58 ลบ.	70 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			411.93 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			161.93 ลบ.

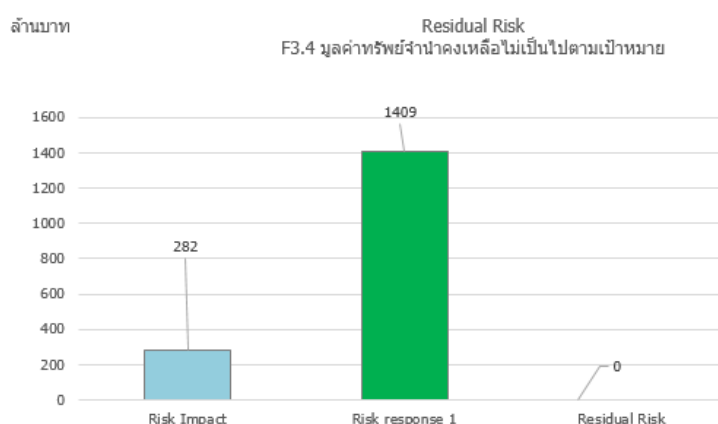


ปัจจัยเสี่ยง RF2 มูลค่าทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (F3.4)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit) F3 บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.4 มูลค่าทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	282 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. ทบทวนและปรับราคาทรัพย์สินให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	0	1,409 ลบ.	1,409 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			1,409 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.

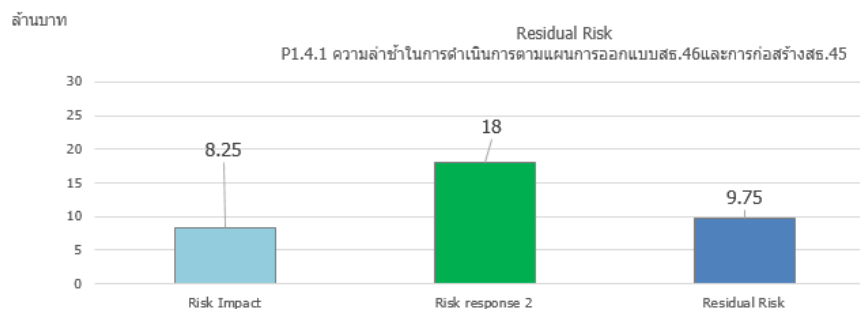


ปัจจัยเสี่ยง RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สร.46) และการปรับปรุงอาคาร (สร.45) (P1.4.1)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
P1.4 การเบิกจ่ายงบลงทุน



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	P1.4.1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบสร.46 และการก่อสร้างสร.45		
Risk Impact – ต่อร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุน	8.25 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
การขยายสาขา (ปีละ 2 สาขา)	22 ลบ.	40 ลบ.	18 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			18 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			9.75 ลบ.

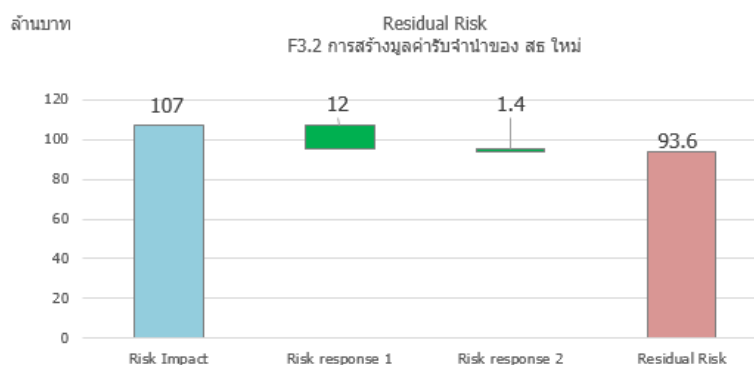


ปัจจัยเสี่ยง RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร.ใหม่ (F3.2)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F3 บริหารทรัพยากรจํานาคงเหลือ



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.2 การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร. ใหม่		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรจํานาคงเหลือ	107 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1.การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วได้ส่วเสีย (ลูกค้า)	2.6 บาท	14.6 ลบ.	12 ลบ.
2. ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่บ่มให้ความรู้ สร ในการรับจํานาทรัพยากรเบ็ดเตล็ด	70,000 บาท	1.4 ลบ.	1.39 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			13.39 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			93.6 ลบ.

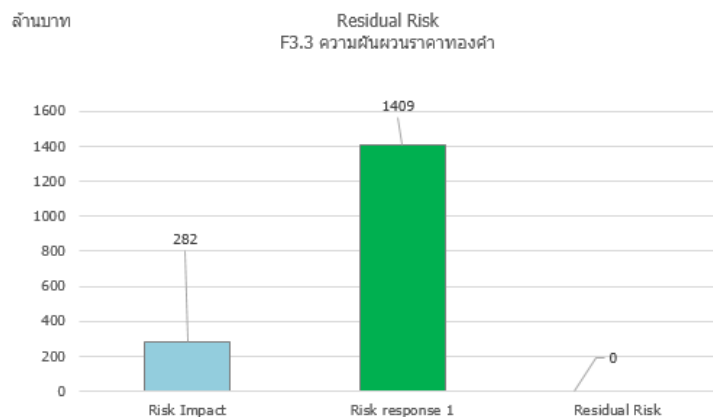


ปัจจัยเสี่ยง RF5 ความผันผวนราคาทองคำ (F3.3)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F3 บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F3.3 ความผันผวนราคาทองคำ		
Risk Impact – ต่อทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	282 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. ทบทวนและปรับราคารับจําหน่ายให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	0	1,409 ลบ.	1,409 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			1,409 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.

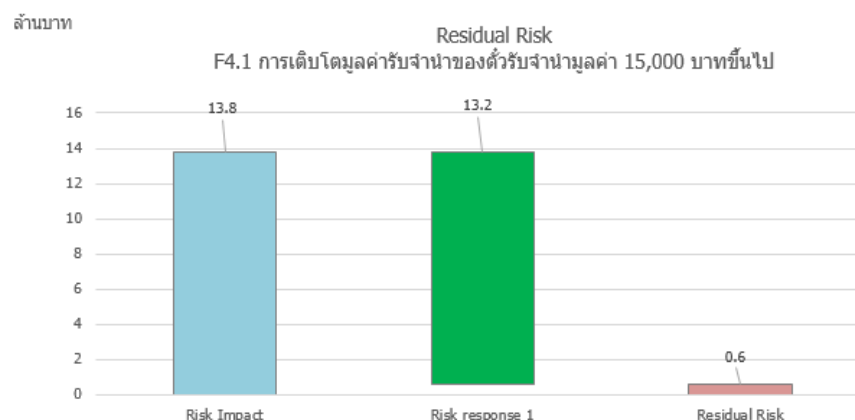


ปัจจัยเสี่ยง RF6 การเติบโตมูลค่ารับจําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป (F4.1)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจําหน่าย



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F4.1 การเติบโตมูลค่ารับจําหน่ายของตัวรับจําหน่ายมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป		
Risk Impact – ต่อค่าไฟ	13.8 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการให้บริการ	0	13.2 ลบ.	13.2 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			13.2 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0.6 ลบ.



ปัจจัยเสี่ยง RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท (F4.2)

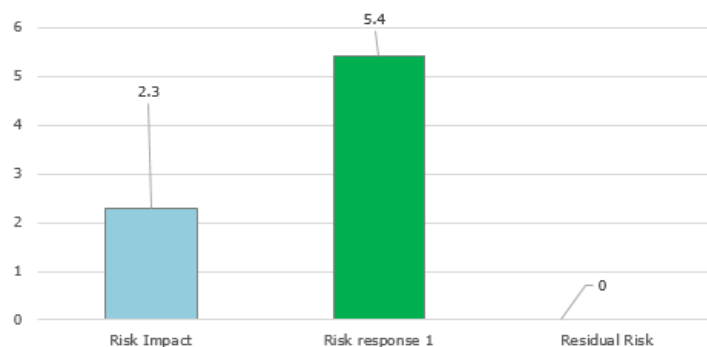
การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
F4 รายได้จากดอกเบี้ยรับจํานํา



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	F4.2 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท		
Risk Impact – ต่อค่าไร	2.3 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. ขวองเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ (Softloan) โดยมีรัฐค้ำประกัน	0	5.4 ลบ.	5.4 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			5.4 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			0 ลบ.

ล้านบาท

Residual Risk
F4.2 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท



ปัจจัยเสี่ยง RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM .(P4.2)

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
P4.2 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM (P4.2.4)		
Risk Impact – ต่อคะแนนประเมินผล	คะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 65 เท่ากับ 0.3534		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. จัดประชุมเพื่อถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์การประเมินผล Enablers	0	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ขององค์การว่าด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักการธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงเรียนจํานาเพื่อสังคม (เชิงคุณภาพ)	ยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			-
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			-

ปัจจัยเสี่ยง RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA).(RR1)



การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
RR1 การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RF9 (RR1) การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)		
Risk Impact – ต่อจำนวนเหตุการณ์กระทบความผิด	คะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 65 เท่ากับ 0.3534		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
1. การละเลยการปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงานหรือระเบียบราชการ	0	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ขององค์การว่าด้วยการบริหารจัดการองค์การที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อสังคม (เชิงคุณภาพ)	สอดคล้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ กฎระเบียบครบถ้วน
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			-
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			-

สำหรับการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์นั้น จะทำการวิเคราะห์เฉพาะมาตรการจัดการความเสี่ยง ที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมภายในที่เพียงพอของแต่ละสาเหตุ (การพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุม สอดคล้องตามแนวทางการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ในด้านผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย ด้านที่ 1 กระบวนการควบคุมภายใน ด้านที่ 2 และการติดตาม ด้านที่ 3 เพื่อประกอบการพิจารณาว่ามาตรการควบคุมเพียงพอหรือไม่)

ทั้งนี้ การควบคุมภายในที่มีอยู่นั้น (มาตรการควบคุม (Control)) หมายถึง แผนการดำเนินงาน แผนปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานของหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงที่มีการดำเนินการอยู่แล้วซึ่งต้องสามารถกำหนด/ระบุแผนงาน กิจกรรม ระยะเวลาของการดำเนินงานที่สะท้อนการควบคุมภายในได้อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมภายในดังกล่าวได้โดยเฉพาะกรณีที่ประสิทธิภาพการควบคุมนั้น ๆ ไม่เพียงพอ จะถูกกำหนดเป็นความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) รวมทั้งการดำเนินการติดตามความสำเร็จของการจัดการความเสี่ยงซึ่งต้องมีการติดตามทั้งกิจกรรมการควบคุมภายใน (Existing Control) และกิจกรรมตามแผนจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan) ที่ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว โดย

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

Costs = การประมาณการต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

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

4.25 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด

ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน

สาเหตุ		LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง LH2: ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้น			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก รวมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการจัดการกับกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้และทำการตลาดตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสามารถแข่งขันได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				

สาเหตุ		LH3: การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการขยายสาขาปีละ 2 สาขา	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกพื้นที่ตั้งสาขาและช่วยให้การขยายสาขาเป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการขยายสาขาการให้บริการ				

สาเหตุ		LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจํานาที่ไม่ใช่ทอง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานอบรมทรัพย์สินจํานาที่ไม่ใช่ทองคำ เช่น นาฬิกาของเบ็ตเตล็ด ของแบรนด์เนม	-	-	ทำให้ สธค. มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการรับจํานาสินค้าประเภทอื่นนอกเหนือจากทองคำมากขึ้นเป็นทางเลือกให้ลูกค้ามาใช้บริการและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้จากรับจํานาจากการไม่สามารถรับจํานาสินค้าประเภทอื่นนอกเหนือจากทองคำ	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจํานาที่ไม่ใช่ทอง				

สาเหตุ		LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 2 อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในโครงการอบรมการพัฒนาผู้ให้บริการมืออาชีพ ยกระดับการบริการด้วยใจ	-	-	ทำให้ สธค. มีมาตรฐานการให้บริการและมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการที่ดี
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.อาจมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการลดลงและส่งผลให้สูญเสียรายได้การให้บริการรับจำหน่ายเนื่องจากลูกค้าไปใช้บริการของคู่แข่งได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยอบรมการพัฒนาผู้ให้บริการมืออาชีพ ยกระดับการบริการด้วยใจ				

ปัจจัยเสี่ยง : RF2 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สาเหตุ	LH1 ราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมีนัยสำคัญ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคารับจํานำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานการวิเคราะห์ราคาทองคำและคาดการณ์ราคาทองคำ	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์หรือปรับเพดานการรับจํานํารวมถึงการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ โปรโมชั่น และการหารายได้จากการวิเคราะห์ราคาทองคำได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนการวิเคราะห์ราคาทองคำและประเมินความผันผวนของราคาทองคำ				

ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการปรับปรุงอาคาร (สธ.45)

สาเหตุ		LH1: ผู้ประกอบการอื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็มต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลยแต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)"	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการขยายสาขาปีละ 2 สาขา	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกพื้นที่ตั้งสาขาและช่วยให้การขยายสาขาเป็นไปตามเป้าหมายสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ที่ตั้งต่าง ๆ ได้และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความสะดวกด้านการเงินเฉพาะหน้า	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานเร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา				

สาเหตุ	LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ กระบวนการเสนอราคาการจัดซื้อจัดจ้าง	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางและขั้นตอนในการเพิ่มช่องทางการสื่อสารผู้เสนอราคาจัดซื้อจัดจ้างมากขึ้น
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความสะดวกทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง				

สาเหตุ		LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว LH4: ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ.2560	-	-	ทำให้ สรค.ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับได้อย่างถูกต้องครบถ้วน มีแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สรค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)				

สาเหตุ	LH5: ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานตามพรบ.จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ.2560	-	-	ทำให้ สธค. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับได้อย่างถูกต้องครบถ้วน มีแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามแผนงานที่กำหนด
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบประมาณสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนการบริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560				

ปัจจัยเสี่ยง : RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานําของสร.ใหม่

สาเหตุ		LH1:การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ LH2:กลยุทธ์ทางการตลาดอาจไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก รวมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสาขาเปิดใหม่	-	-	ทำให้ สรค. มีแนวทางในการจัดการกับกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้และทำการตลาดตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สรค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสามารถแข่งขันได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกและการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)				

สาเหตุ		LH3:ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะของลูกค้าในพื้นที่			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 8 ปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานการศึกษาเพื่อปรับเปลี่ยนเวลาการให้บริการลูกค้า	-	-	ทำให้ สธค. มีหลักเกณฑ์การปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการให้บริการที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าสูงสุด
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการลูกค้าให้ตรงกับสภาพแวดล้อมและสถานที่ตั้งสาขา	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการศึกษาการปรับช่วงเวลาการให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่				

ปัจจัยเสี่ยง : RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ

สาเหตุ		LH1:ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก LH2:ค่าเงินบาท			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคารับจํานําให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานการวิเคราะห์ราคาทองคำและคาดการณ์ราคาทองคำ	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์หรือปรับเพดานการรับจํานํารวมถึงการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและมีวิธีป้องกันได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุขึ้นจริง
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ โปรโมชั่น และการหารายได้จากการวิเคราะห์ราคาทองคำได้	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานทบทวนและปรับราคารับจํานําให้สอดคล้องกับราคาทองคำ				

ปัจจัยเสี่ยง : RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป

สาเหตุ		LH1: ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว LH2: ภาวะการณ์แข่งขัน			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 10 จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงาน การส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการสำหรับตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	-	-	ทำให้ สรค. มีแนวทางในการบริหารจัดการ กำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการขาย เพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการ สำหรับตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สรค.สูญเสียรายได้มูลค่าการรับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป ส่งผลต่อกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานจัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นการใช้บริการ				

ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท

สาเหตุ		LH1: ความหลากหลายในการรับทรัพยากรจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง เพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการสำหรับตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง เพื่อกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการสำหรับตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	สธค.สูญเสียรายได้มูลค่าการรับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท ส่งผลต่อกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และการประเมินผลตามบันทึกข้อตกลงไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	สธค.อาจจะต้องโอนความเสี่ยงเรื่องอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง ไม่สามารถจัดอบรมโดยวิทยากรภายในได้เอง อาจจะต้องใช้สถาบันฝึกอบรมเฉพาะด้านจากหน่วยงานภายนอกอบรมและประเมินผล ผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าเนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการค่าอบรมสูง			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง				

ปัจจัยเสี่ยง : RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM

สาเหตุ	LH1: การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 12 จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพทำให้มีคะแนนประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถยกระดับให้เป็นมาตรฐานได้
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	พนักงานของสธค. ไม่รับทราบและไม่บูรณาการงานร่วมกัน ทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการลดลง	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานเพื่อจัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน				

สาเหตุ	LH2: บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 13 เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงานฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน	-	-	ทำให้ สธค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและการบูรณาการที่มีประสิทธิภาพทำให้มีคะแนนประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถยกระดับให้เป็นมาตรฐานได้
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	พนักงานของสธค. ไม่รับทราบและไม่บูรณาการงานร่วมกัน ทำให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการลดลง	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอก				

ปัจจัยเสี่ยง : RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)

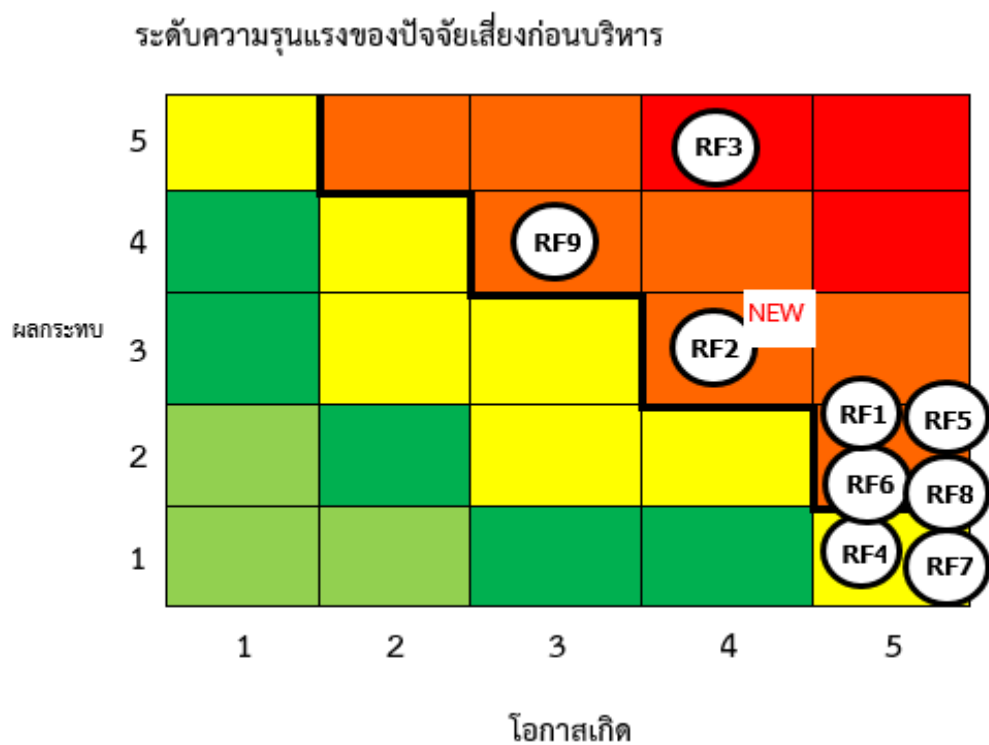
สาเหตุ		LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ไม่มีต้นทุนด้านคชจ. ในการดำเนินงาน การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	-	-	ทำให้ สธค. เกิดการสร้างวัฒนธรรมร่วมกัน ทำให้สามารถช่วยกันป้องกันเหตุการณ์กระทำทุจริตที่อาจจะเกิดขึ้น
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	-	พนักงานของสธค. ตระหนักและไม่ให้ความสำคัญของการช่วยกันป้องกันการกระทำทุจริต	-	-
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป		องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการป้องกันและปราบปรามการทุจริต			

4.26 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2566 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

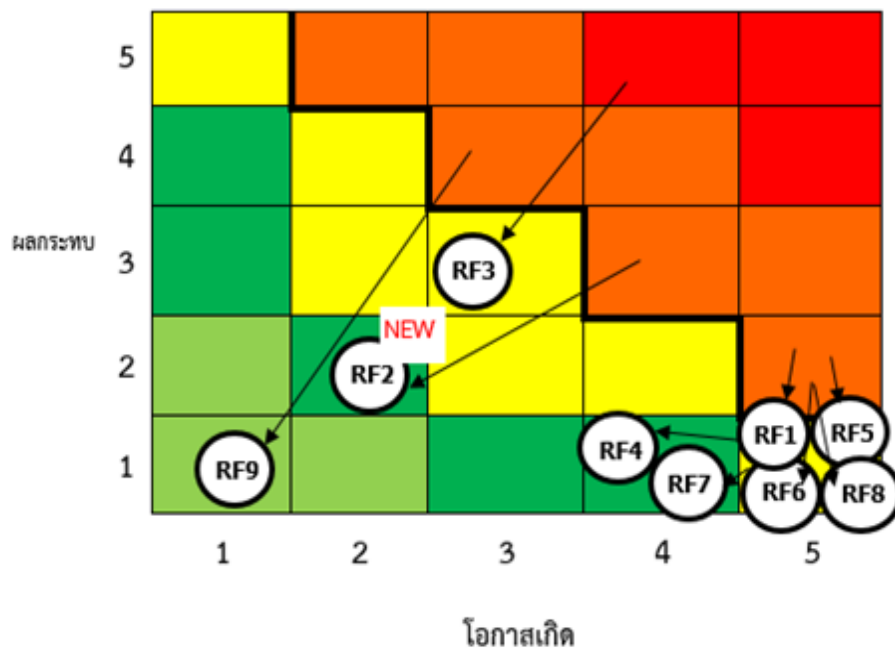
สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2566 ทั้งสิ้น 9 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท ความ เสี่ยง	ระดับความรุนแรง ก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรง เป้าหมายหลังบริหาร		ระดับ
			โอกาส เกิด	ผลกระทบ		โอกาส เกิด	ผลกระทบ	
RF1	ภาวะการณ์การแข่งขัน	S	5	2	ค่อนข้าง สูง	5	1	ปาน กลาง
RF2	มูลค่าทรัพย์สินจำนำ คงเหลือ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	S/F	4	3	ค่อนข้าง สูง	2	2	ค่อนข้าง ต่ำ
RF3	ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการ ออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)	O	4	5	สูง	3	3	ปาน กลาง
RF4	การสร้างมูลค่ารับจำนำ ของสธ.ใหม่	F	5	1	ปาน กลาง	4	1	ค่อนข้าง ต่ำ
RF5	ความผันผวนของราคา ทองคำ	F	5	2	ค่อนข้าง สูง	5	1	ปาน กลาง
RF6	การเติบโตมูลค่ารับ จำนำของตัวรับจำนำ มูลค่า 15,0010บาท ขึ้นไป	F	5	2	ค่อนข้าง สูง	5	1	ปาน กลาง
RF7	การเติบโตมูลค่ารับ จำนำของตัวรับจำนำ มูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	F	5	1	ปาน กลาง	4	1	ค่อนข้าง ต่ำ
RF8	การดำเนินงานไม่เป็นไป ตามเกณฑ์การ ประเมินผล SE-AM	C	5	2	ค่อนข้าง สูง	5	1	ปาน กลาง
RF9	การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	C	3	4	ค่อนข้าง สูง	1	1	ต่ำ

4.27 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)



ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงหลังบริหาร เป้าหมาย



■ สีเขียวอ่อน	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับต่ำ
■ สีเขียวเข้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับค่อนข้างต่ำ
■ สีเหลือง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับปานกลาง
■ สีส้ม	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับค่อนข้างสูง
■ สีแดง	หมายถึง	ความเสี่ยงระดับสูง

บทที่ 5

การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

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

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้วองค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน (มีน้ำหนักของสาเหตุสูง) ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือ การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้จากนั้นพิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุเพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุทั้งนี้เมื่อสอดคล้อง ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด และนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการ สชค. พิจารณาเห็นชอบในการประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน ครั้งที่10 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2565 และคณะกรรมการอำนวยการสชค. ครั้งที่ 12 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2565

5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่ง que แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กรโดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้วเพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็นปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนใดบ้างซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้นขั้นตอนนี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน

เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

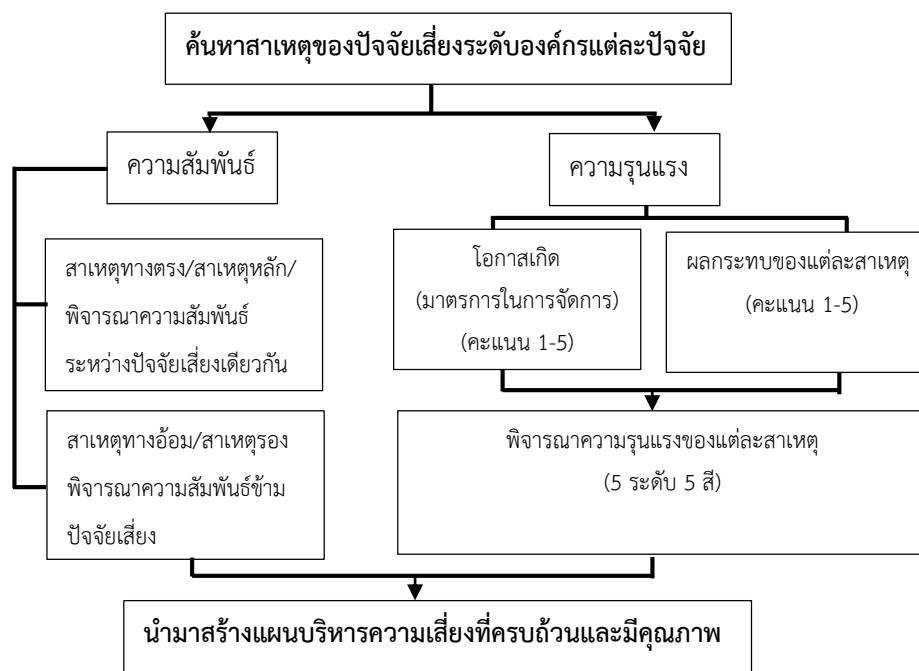
- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีไขปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตาม

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะต้องหาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวโดยอาศัยฐานข้อมูลสถิติและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

1. เมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้วองค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ
2. ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน
3. Risk Correlation Map จะแสดงถึงความเสี่ยงร่วม (Common Risk) ที่เป็ความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุของหลายปัจจัยเสี่ยงแสดงถึงการที่องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหาร Common Risk เนื่องจากเมื่อบริหารฯ ได้ตามเป้าหมาย จะทำให้หลายปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องมีระดับความรุนแรงที่ลดลง
4. Risk Correlation Map ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องร่วมรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ตามแผนการบริหารความเสี่ยง

5.3 กระบวนการการจัดทำ Risk Correlation Map



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

1. การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 7 ปัจจัยเสี่ยงโดยทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้นนำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริง

2. จากนั้นนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้

3. สำหรับในอีกมิติหนึ่งคือการพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวว่ามีความรุนแรงเพียงใด เกณฑ์การพิจารณา คือโอกาสเกิดของสาเหตุ (พิจารณาจากมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอหรือไม่) และผลกระทบ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด (มาตรการในการจัดการ) และผลกระทบ พิจารณาโดยให้ระดับคะแนน 5 ระดับซึ่งจะมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของ Risk Profile ขององค์กร

ระดับความรุนแรง	โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
ระดับ 1	มีมาตรการ หรือการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานและระดับองค์กรในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	ผลกระทบของสาเหตุ จะใช้เกณฑ์เดียวกับเกณฑ์ผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร RF1 – RF9
ระดับ 2	มีมาตรการและการดำเนินการตามมาตรการที่สมบูรณ์และได้รับการกำหนดเป็นมาตรฐานของระดับหน่วยงานในการจัดการสาเหตุดังกล่าว	
ระดับ 3	มีเพียงมาตรการในการดำเนินงานจัดการกับสาเหตุแต่ยังไม่สามารถแสดงประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าวได้	
ระดับ 4	เริ่มมีแนวทางในการจัดการต่อสาเหตุดังกล่าวแต่ยังไม่ได้กำหนดเป็นมาตรการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	
ระดับ 5	ยังไม่มีมาตรการ หรือการดำเนินการตามมาตรการไม่เพียงพอหรือมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องมาก ทำให้สธค. ไม่สามารถจัดการได้	

4. ทั้งนี้เมื่อสธค. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

การค้นหาสาเหตุและวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 9 ปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้น นำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และคณะกรรมการอำนวยการสธค. เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริงแล้วสามารถสรุปได้ ดังนี้

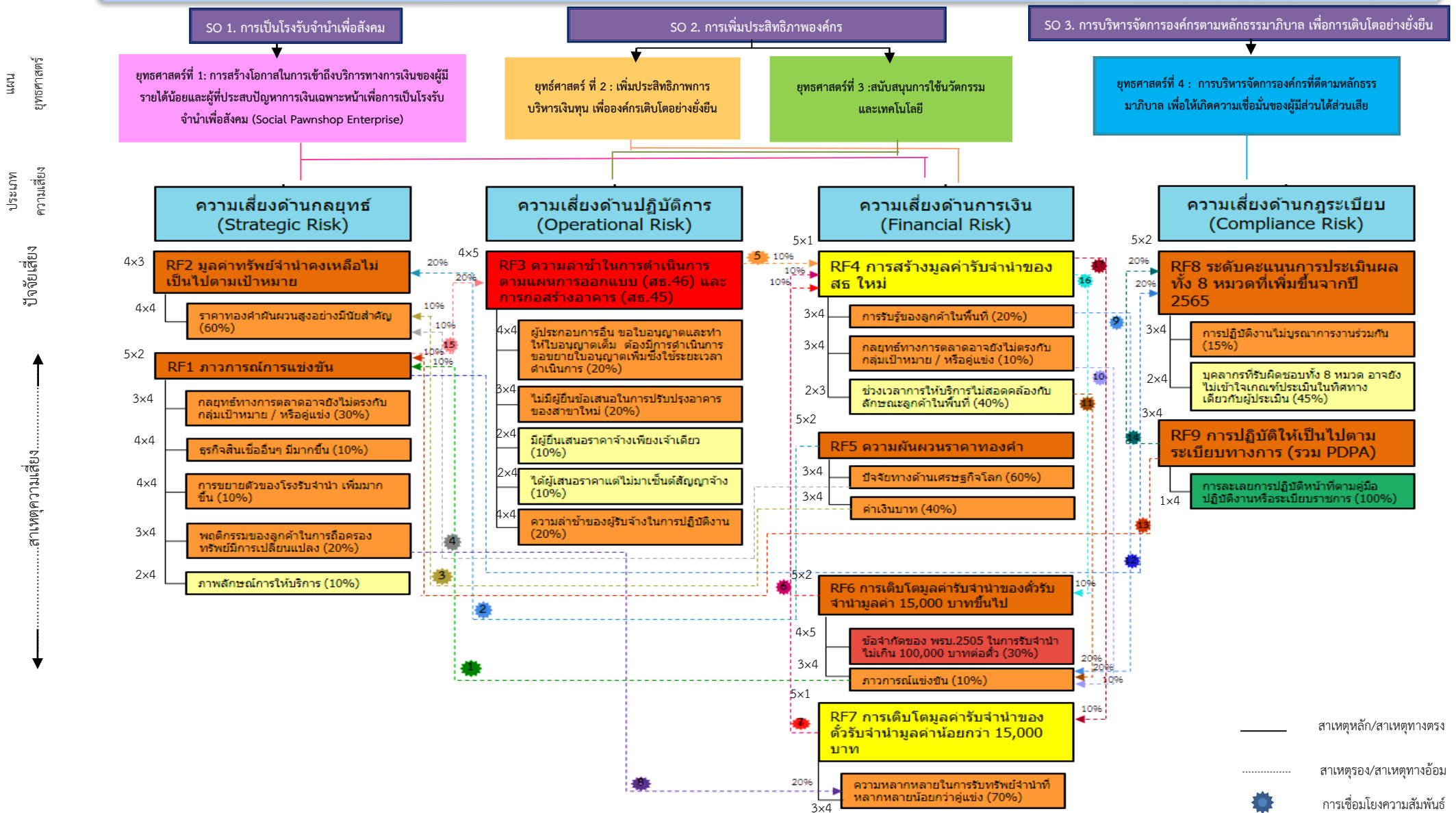
จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยสามารถระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุหลักได้แล้วนั้นนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้ว นำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 5 ระดับดังนี้

ผลกระทบ (Impact)	โอกาสเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)				
	1 ต่ำ	2 ค่อนข้างต่ำ	3 ปานกลาง	4 ค่อนข้างสูง	5 สูง
5 - สูง	M5	NH10	NH15	H20	H25
4 - ค่อนข้างสูง	NL4	M8	NH12	NH16	H20
3 - ปานกลาง	NL3	M6	M9	NH12	NH15
2 - ค่อนข้างต่ำ	L2	NL4	M6	M8	NH10
1 - ต่ำ	L1	L2	NL3	NL4	M5



5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สรค. ประจำปีงบประมาณ 2566

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



5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RF1 ภาวะการแข่งขัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือ คู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (30%) ธุรกิจสินเชื่่อื่น ๆ มีมากขึ้น น้ำหนักของสาเหตุ (10%) การขยายตัวของโรงรับ จำนำเพิ่มมากขึ้น น้ำหนักของสาเหตุ (10%) พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนัก ของสาเหตุ (20%) ภาพลักษณ์การให้บริการ น้ำหนักของสาเหตุ (10%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF9 การ ปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA) น้ำหนักของสาเหตุ (10%) และสาเหตุ LH1 ภาวะการแข่งขัน ของ RF6 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป น้ำหนักของสาเหตุ (10%) โดยหาก เหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงจากภาวะการแข่งขันดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง RF3 ความล่าช้าในการ ดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) และ RF8 ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565

RF2 มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากราคาทองคำผันผวนสูงอย่างมี นัยสำคัญ และมีน้ำหนักของสาเหตุ (60%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF5 ความผันผวนราคาทองคำ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) และสัมพันธ์กับสาเหตุ LH1 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก น้ำหนักของสาเหตุ (10%) LH2 ค่าเงินบาท น้ำหนักของสาเหตุ (10%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อรายได้ดอกเบี้ยรับ จำนำลดลง อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RF3 ปัจจัยเสี่ยงความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้ประกอบการอื่น ขอบใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอย้าย ใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของ สาขาใหม่ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ได้ผู้เสนอ ราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน น้ำหนักของ สาเหตุ (20%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF1 ภาวะการแข่งขัน น้ำหนักของสาเหตุ (20%) โดยหาก เหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนลดลง อยู่ในระดับสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงจากความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง RF4 การสร้างมูลค่าการรับจำนำของสธ.ใหม่

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

RF4 ปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจํานาของสร.ใหม่ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (40%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สร.46) และการก่อสร้างอาคาร (สร.45) น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ปัจจัยเสี่ยง RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป น้ำหนักของสาเหตุ (10%) และปัจจัยเสี่ยง RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท น้ำหนักของสาเหตุ (10%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือลดลง อยู่ในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการสร้างมูลค่ารับจํานาของสร.ใหม่ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง RF6 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป และยังกระทบต่อปัจจัยเสี่ยง RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท

RF5 ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก น้ำหนักของสาเหตุ (60%) ค่าเงินบาท น้ำหนักของสาเหตุ (40%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือลดลง และการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9 เพิ่มขึ้น อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อปัจจัย RF2 มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

RF6 ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว น้ำหนักของสาเหตุ (30%) และภาวะการแข่งขัน น้ำหนักของสาเหตุ (10%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานาของสร.ใหม่ น้ำหนักของสาเหตุ (10%) สาเหตุ LH1 การรับรู้ของลูกค้าในพื้นที่ของRF4 น้ำหนักของสาเหตุ (20%) สาเหตุ LH2 กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่งของRF4 น้ำหนักของสาเหตุ (10%) และสาเหตุ LH3 ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่ น้ำหนักของสาเหตุ (20%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าการรับจํานา ของตัวรับจํานามูลค่ามากกว่า 15,000 บาท อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อปัจจัย RF1 ภาวะการณ์การแข่งขัน และ RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร.ใหม่

RF7 ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานาที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (70%) จะมีความสัมพันธ์กับสาเหตุ LH4 พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง ของRF1 น้ำหนักของสาเหตุ (20%) และปัจจัยเสี่ยง RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สร.ใหม่ น้ำหนักของสาเหตุ (10%)

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงการเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานําค่าน้อยกว่า 15,000 บาท ดังกล่าวจะสะท้อนถึงปัจจัยเสี่ยง RF4 การสร้างมูลค่ารับจํานําของสธ.ใหม่

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RF8 ปัจจัยเสี่ยงการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล (SE-AM) ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยการปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน น้ำหนักของสาเหตุ (15%) และบุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน น้ำหนักของสาเหตุ (45%) จะมีความสัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยง RF1 ภาวะการณการแข่งขัน น้ำหนักของสาเหตุ (20%) และปัจจัยเสี่ยง RF9 การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA) น้ำหนักของสาเหตุ (20%)

RF9 ปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA) ซึ่งมีสาเหตุมาจากการการละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (100%)

ทั้งนี้ ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk) จะสะท้อนถึงปัจจัยเสี่ยง RF1 ภาวะการณการแข่งขัน ปัจจัยเสี่ยงการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล (SE-AM) และการบริหารการจัดการของสธ. ในภาพรวม

5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ 2566

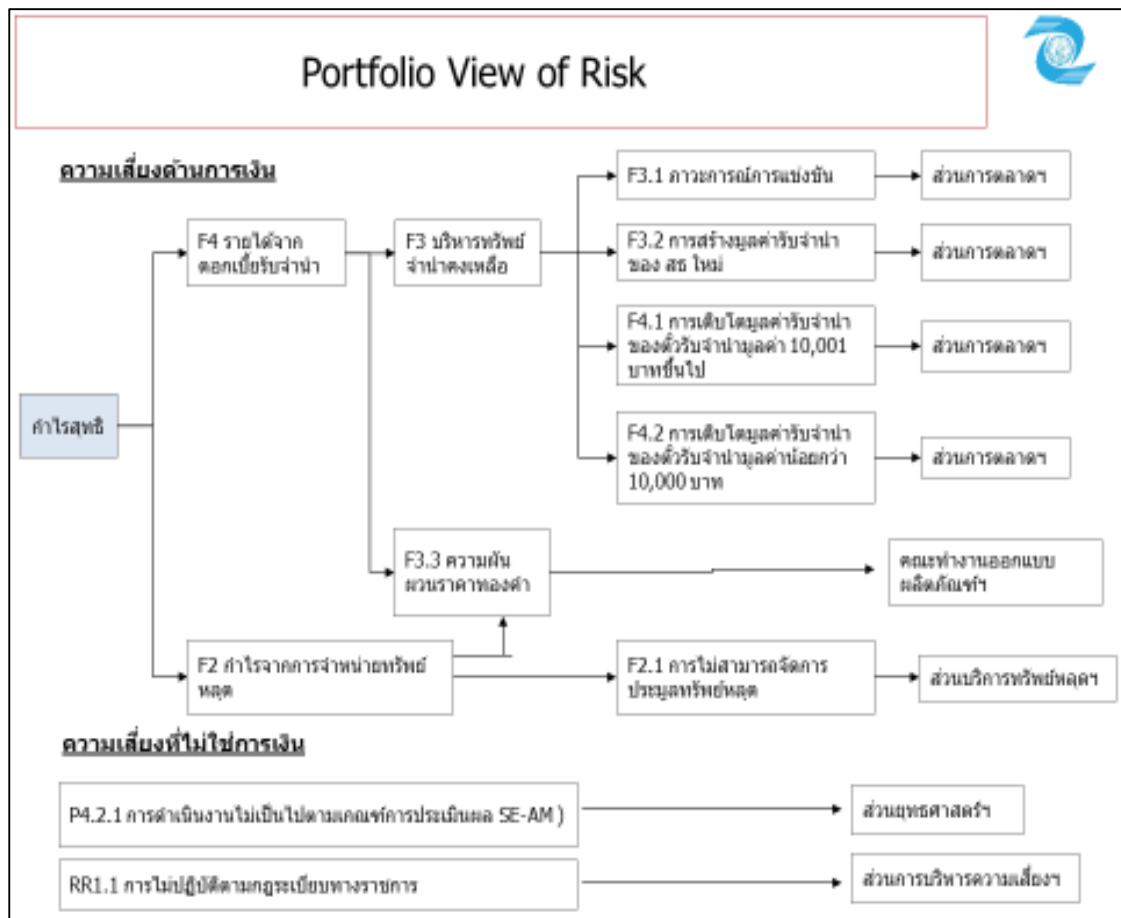
การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้โดยเฉพาะควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นพร้อมกันดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุดและช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สาม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

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ สธค. ประจำปีงบประมาณ 2566 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน

2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2566 ทุกตัวที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร

3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้งนี้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการร่วมกับ Risk Owner ในการพิจารณา Portfolio View of Risk และนำเสนอให้คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 4 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2565 คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน ครั้งที่ 10 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2565 และคณะกรรมการอำนวยการสธค. ครั้งที่ 12 ปีงบประมาณ 2565 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2565

5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)



5.9 Value Enhancement & Value Creation

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2565 – 2569 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงินและมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน

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

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือระบบ EVM คือระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณาร่วมกัน อย่างครบถ้วนในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กรนอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ตลอดจน

สามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเพิ่มขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่ทำ การประเมินหรือไม่อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะ ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Driver tree) สรุปปัจจัยขับเคลื่อนได้ดังนี้

1. การเพิ่มหน่วยจำหน่าย
2. การสร้างความผูกพันของลูกค้า
3. การเตรียมทดแทนรายได้จากผลกระทบของ Prosumer
4. การกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ
5. การเพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
6. การสร้างฐานข้อมูลเชิงลึกเพื่อต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่กลุ่มลูกค้าเดิม
7. การเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน
8. การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์
9. การเข้าสู่ตลาดทุนของบริษัทในเครือ
10. โอกาสใน Green Financing

5.9.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Value Creation)

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

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจเดิม

ความเสี่ยงด้านการเงิน

- ภาวะการแข่งขัน (F3.1) สธค.ต้องบริหารการจัดการโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมายจำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย ร้อยละ 80

- การสร้างมูลค่ารับจํานาของสธ.ใหม่ (F3.2) เพื่อให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน โดยดำเนินการเบิกจ่ายการจํานองแบบ/การปรับปรุง/ การก่อสร้าง ร้อยละ 100

- การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่า 15,000 บาทขึ้นไป (F4.1) ซึ่งเป็นลูกค้ารายใหญ่ (C1) เป้าหมายการดำเนินการเติบโตมูลค่ารับจํานาของลูกค้ารายใหญ่ ร้อยละ 3

- การเติบโตมูลค่ารับจํานาของตัวรับจํานามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท (F4.2) ซึ่งเป็นลูกค้ารายย่อย (C2) เป้าหมายการดำเนินการเพื่อการเติบโตมูลค่ารับจํานาของลูกค้ารายย่อย ร้อยละ 3

- ความผันผวนของราคาทองคำ (F3.3) ซึ่งจะมีการติดตามราคาทองคำในสถานการณ์ต่าง เพื่อจะดำเนินการปรับเพดานการรับจํานา โดยปัจจุบันได้มีเพดานการรับจํานาในราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อไม่เกิน 26,000 บาท

- การไม่สามารถจัดการประมุลทรัพย์หลุด (F2.1) ได้มีแผนการตอบสนองสาเหตุ เพื่อให้สามารถดำเนินการประมุลทรัพย์หลุด 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

สำนักงานธนาคุณเคราะห์ไม่สามารถดำเนินการหารายได้จากการดำเนินการธุรกิจอื่นใดได้ เนื่องจากว่าสธ. ยังไม่ได้รับสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคล อาทิเช่น การรับชำระค่าธรรมเนียม การดำเนินธุรกิจลิขสิทธิ์ หรือการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ

5.9.2 โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย โครงการขยายสาขา และโครงการขยายช่องทางการให้บริการ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่าของแต่ละโครงการ ดังนี้

1.โครงการขยายสาขา

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการรับจำนำสูง มีสถานที่ให้บริการค่อนข้างมากและเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการของภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามพื้นที่ต่างจังหวัด

วัตถุประสงค์โครงการ

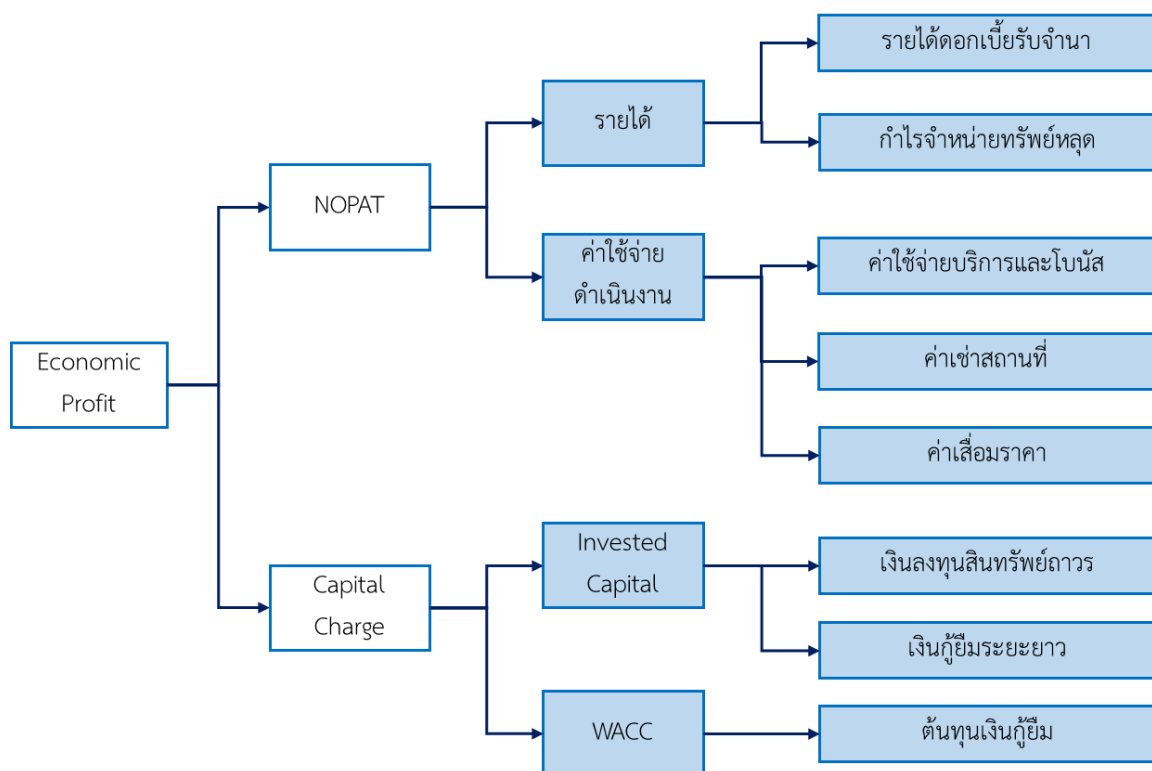
1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงรับจำนำ
2. เพื่อให้สถานธนาณูเคราะห์ สามารถกระจายความช่วยเหลือไปตามภูมิภาค ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	01 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น 06 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น 07 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ 08 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการ (Key Value Driver)	สร้างรายได้จากการดอกเบี้ยรับจำนำ และกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดบริหารค่าใช้จ่าย และใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ของสาขาใหม่
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Enhancement	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจากการมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

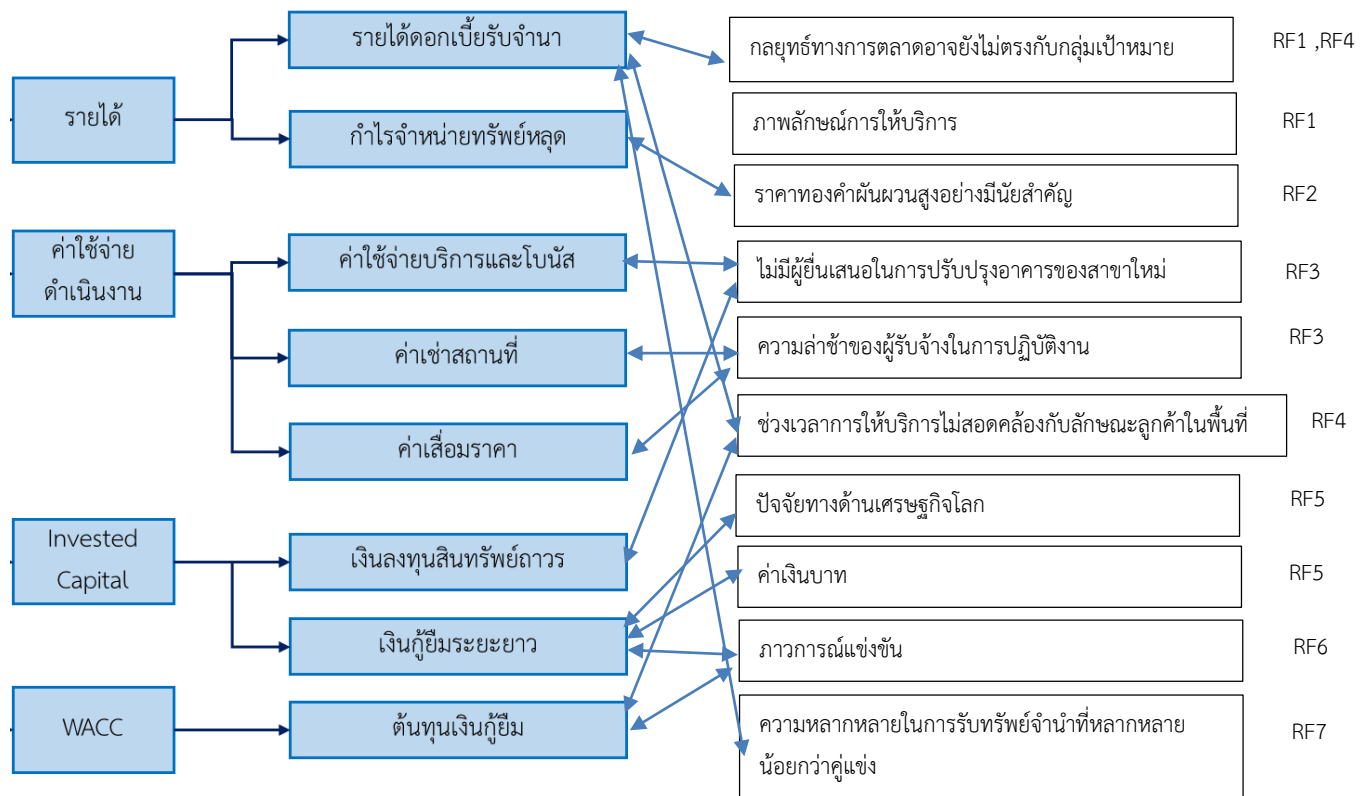
จากหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

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



5.9.3 Value Driver



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขาได้ดังนี้

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรรับจําแนของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจําแน S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจําแนที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ตํทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตราค่าโรจําหนายทรัพยากรหุดสูงชัน
จุดอ่อน (W)	W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
โอกาส (O)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น

	O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก
อุปสรรค (T)	T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพยากรมาจําหน่ายทำให้ปริมาณการรับจํานาลดลง T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3 พ.ร.บ. โรงรับจําหน่ายปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินทุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการขยายสาขา ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจําและกำไรจําหน่ายทรัพยากรหลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

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

INFRASTRUCTURE	PARTNER/NETWORK	OFFER	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUTOMER
KEY RESOURCES ☐บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับจํา ☐สาขา ☐วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ ☐ระบบ IT/DT	☐กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ☐กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ☐กรมการปกครอง KEY ACTIVITY ☐บริการรับจํา ☐การจําหน่ายทรัพยากรหลุด	VALUE PROPOSITION 1. อัตราดอกเบี้ย 2. วงเงิน 3. การบริการ 4. การบริการ	☐กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า DISTRIBUTION CHANNEL ☐การโฆษณา ☐การตลาดทางตรง ☐การประชาสัมพันธ์ ☐การขายโดยพนักงาน ☐การส่งเสริมการขาย ☐Online Platform	TARGET CUSTOMER ☐ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า ☐ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวลรี่
Cost Structure ☐ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ☐ค่าเช่าสถานที่		FINANCE	Revenue Stream ☐รายได้จากดอกเบี้ยรับจํา ☐กำไรจากการจําหน่ายทรัพยากรหลุด	

แผนปฏิบัติการระยะยาว

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

1.2 โครงการขยายช่องทางการให้บริการ

หลักการและเหตุผล

สภาวะการแข่งขันอุตสาหกรรมจํานาที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องพัฒนาช่องทางการให้บริการทั้งในรูปแบบสาขาและช่องทางดิจิทัลการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต่อยอดธุรกิจ

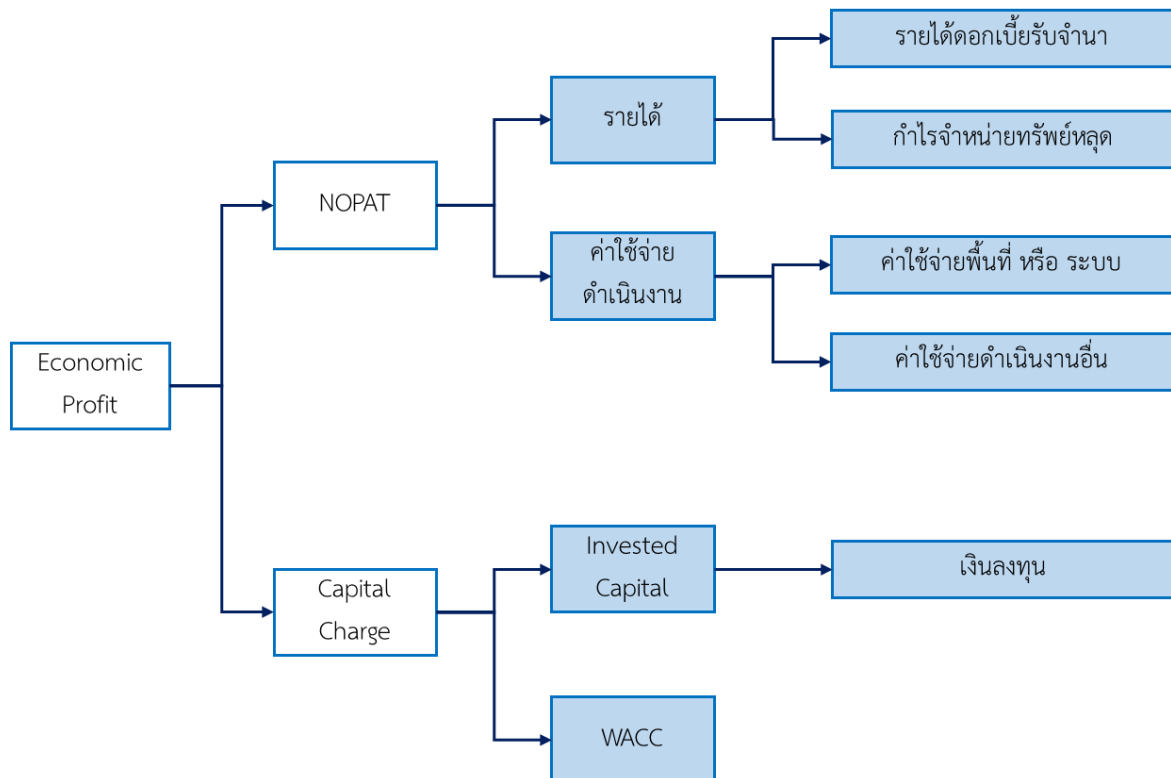
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กร (Strategic Objective)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)	O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น 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 ที่ตอบสนองความต้องการเงินทุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

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	☐คู่มือความร่วมมือด้าน 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 6

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

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

6.1 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 ภาวะการณ์การแข่งขัน	สาเหตุหลัก LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง LH2: ธุรกิจสินค้าอื่น ๆ มีมากขึ้น LH3: การขยายตัวของโรงรับจำนำเพิ่มมากขึ้น LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ สาเหตุรอง LH6: การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA) LH7: ภาวะการณ์การแข่งขัน	IM1: มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือ	1. การทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) -การขยายสาขา (ใช้มาตรการเดียวกับ RF3 มาตรการที่ 4-7) -อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินรับจำนำไม่ใช่ทอง (ใช้มาตรการเดียวกับ RF7 มาตรการที่ 11) 2. อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	RF2 มูลค่าทรัพย์สิน จํานาคงเหลือ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	สาเหตุหลัก LH1: ราคาทองคำผัน ผวนสูงอย่างมี นัยสำคัญ สาเหตุรอง LH2: ความผัน ผวนราคาทองคำ นี้ LH3: ปัจจัย ทางด้าน เศรษฐกิจโลก LH4: ค่าเงินบาท	IM1: รายได้ ดกเบี้ยรับ จํานาลดลง	- การบริหารความเสี่ยงจากราคาทองคำผันผวน (ใช้มาตรการเดียวกับ RF5มาตรการที่9) 3.เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่ง ระบายทรัพย์สินรับจํานา (ขายหน้าร้าน ขายยก Lot ขาย Online ฯลฯ) <u>หมายเหตุ</u> : นำไป บริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสายงาน	คณะทำงานออกแบบ ผลิตภัณฑ์และ ประเมินความผันผวน ราคาทองคำ ส่วนการจำหน่าย ทรัพย์สินหลุดจํานา
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (O)	RF3 ความล่าช้าใน การดำเนินการ ตามแผนการ ออกแบบ (สร.46) และการ ก่อสร้างอาคาร (สร.45)	สาเหตุหลัก LH1: ผู้ประกอบการ อื่นขอ ใบอนุญาตและ ทำให้ใบอนุญาต เต็มต้องมีการ ดำเนินการขอ ขยายใบอนุญาต เพิ่มซึ่งใช้ ระยะเวลา ดำเนินการ LH2: ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอ ในการปรับปรุง อาคารของสาขา ใหม่ LH3: มีผู้ยื่นเสนอราคา จ้างเพียงเจ้าเดียว LH4: ได้ผู้เสนอ ราคาแต่ไม่มา เซ็นสัญญาจ้าง	IM1: ร้อยละการ เบิกจ่ายบ ลงทุนการ จ้าง ออกแบบ การก่อสร้าง เป็นไปตาม เป้าหมาย	4.เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ใน ระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการ จัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญา จนกว่าจะได้ใบอนุญาต)" 5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคา ทราบอย่างทั่วถึง 6.ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการ ตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับ ถัดไปมาทำสัญญา) 7.บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงาน ตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	ผู้รับผิดชอบหลัก ส่วนโยธาและ อาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม ส่วนพัสดุและ ยานพาหนะ

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
		ของตัวรับจํานํา มูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท			
ความเสี่ยงด้าน การเงิน (F)	RF5 ความผันผวน ของราคา ทองคำ	สาเหตุหลัก LH1: ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจโลก LH2: ค่าเงินบาท	IM1: มูลค่า ทรัพย์สินจํานํา คงเหลือ IM2: ค่าเผื่อ หนี้สงสัยจะ สูญตาม มาตรฐาน บัญชีTFIS9	9. ทบทวนและปรับราคารับจํานําให้ สอดคล้องกับราคาทองคำ	คณะกรรมการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และ ประเมินความผันผวน ราคาทองคำ
ความเสี่ยงด้าน การเงิน (F)	RF6 การเติบโต มูลค่ารับจํานํา ของตัวรับ จํานํามูลค่า 15,000 บาท ขึ้นไป	สาเหตุหลัก LH1: ข้อจำกัด ของ พรบ.2505 ในการรับจํานํา ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว LH2: ภาวะการณ์ แข่งขัน สาเหตุรอง LH3: การสร้าง มูลค่ารับจํานํา ของ สธ ใหม่ LH4: การรับรู้ ของลูกค้าใน พื้นที่ LH5: กลยุทธ์ทาง การตลาดอาจยัง ไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย / หรือคู่แข่ง LH6: ช่วงเวลา การให้บริการไม่ สอดคล้องกับ ลักษณะลูกค้าใน พื้นที่	IM1: มูลค่าการ รับจํานําของ ตัวรับจํานํา มูลค่า มากกว่า 15,000 บาท	10. จัดทำกิจกรรมการส่งเสริมการขายเพื่อ กระตุ้นการใช้บริการ	ส่วนการตลาดและ นวัตกรรม

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	RF7 การเติบโตมูลค่ารับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	สาเหตุหลัก LH1:ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานําที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง สาเหตุรอง LH2:พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง LH3:การสร้างมูลค่ารับจํานําของ สธ ใหม่	IM1: มูลค่าการรับจํานําของตัวรับจํานํามูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท	<u>11</u> อบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจํานําที่ไม่ใช่ทอง	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	สาเหตุหลัก LH1:การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน LH2:บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน สาเหตุรอง LH3:ภาวะการณ์การแข่งขัน LH4:การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (รวม PDPA)	IM1: การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM	<u>12</u> จัดประชุมถ่ายทอดและบูรณาการตามเกณฑ์ Enabler ทุกหมวดก่อนการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทแต่ละด้าน <u>13</u> เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยงและที่มา	สาเหตุ	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)	RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)	สาเหตุหลัก LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน	IM1: จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ	<u>14.</u> การป้องกันและปราบปรามการทุจริต	1.ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม 2.ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล 3.ส่วนพัสดุและยานพาหนะ 4.ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

จากตารางการสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรมีทั้งหมด **9 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการ** โดยแต่ละปัจจัยมีสาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) มาจากอะไร ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อบริษัทด้านใด และมีหน่วยงานใดเป็นหลัก ประกอบกับมีมาตรการในการจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้มีส่วนงานต่าง ๆ กำกับจัดการของแต่ละมาตรการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566 จำนวน 9 ปัจจัยเสี่ยง

14 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

มาตรการที่ 1 การทำการตลาด และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																			
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: ธุรกิจสินค้าอื่นงมีมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH3:การขยายตัวของโรงรับจํานําเพิ่มมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%) LH6:การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (น้ำหนัก 10%) LH7: ภาพการณ์แข่งขัน ของตัวรับจํานํามูลคํามากกว่า 15,000 บาท (น้ำหนัก 10%)										8. Risk Tolerance : 95%									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM1: มูลค่าทรัพย์สินจํานําคงเหลือ (น้ำหนัก 100%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการ										10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง									
										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม									
										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสด.																			
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 10%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%)										8. Risk Tolerance : 95%									
LH6:การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (น้ำหนัก 10%) LH7: ภาพการณ์แข่งขัน ของตัวรับจำนำมูลค่ามากกว่า 15,000 บาท (น้ำหนัก 10%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :M1: มูลค่าทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือ (น้ำหนัก 100%)										10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 การทำการตลาดและการ										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและนวัตกรรม									
										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									
</																			

มาตรการที่ 2 อบรมให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐานของพนักงาน ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสสค.																												
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ภาพการณ์การแข่งขัน													6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้นสุทธิ (รับจํานาและส่งออก) เทียบกับประมาณการรายเดือน															
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)													7. Risk Appetite : 100%															
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย/หรือคู่แข่ง(น้ำหนัก 30%) LH2: ธุรกิจสิ้นเชิงอื่นามีมากขึ้น (น้ำหนัก 10%) LH3:การขยายตัวของโรงรับจํานาเพิ่มมากขึ้น (น้ำหนัก 30%) LH4: พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลงน้ำหนัก(20%) LH5: ภาพลักษณ์การให้บริการ (10%) LH6:การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ (น้ำหนัก 10%) LH7: ภาพการณ์แข่งขัน ของตัวรับจํานามูลค่ามากกว่า 15,000 บาท (น้ำหนัก 10%)													8. Risk Tolerance : 95%															
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าทรัพย์สินจํานาคงเหลือ (น้ำหนัก 100%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง															
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 2 อบรมให้บริการที่ดีเป็น													10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง															
													11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล															
													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									
				Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก												
		%	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												
				35	70	100																						
1.ทบทวนกระบวนการ/ปรับปรุง การบริการที่ดีเป็นมาตรฐาน พร้อมนำผลการทบทวน/ปรับปรุงมาจัดทำคู่มือ		0.3	Plan	9	9	12											30	- ขออนุมัติหลักการจัดทำโครงการอบรมการบริการที่ดี										
			Actual															- เรียบร้อยแล้ว และทบทวนกระบวนการให้บริการของสถานธนานุเคราะห์ และปรับปรุงคู่มือเรียบร้อยแล้ว										
							50	100									30	- ดำเนินการแล้ว วันที่ 26 กพ. 66										
2.จัดกิจกรรมอบรม/สัมมนา เกี่ยวกับ Customer Sevice มีอาชีพ การสร้างมาตรฐานบริการให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ		0.3	Plan				15	15																				
			Actual																									
									35	70	100						14	- อยู่ระหว่างติดตามผล										
3.ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินผล ความสำเร็จของการดำเนินงาน		0.2	Plan								8																	
			Actual										50	100														
4.นำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลการดำเนินงาน ไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการจัดการความรู้และหรือการปรับการ จัดสรรทรัพยากร		0.1	Plan								5	5																
			Actual											50	100													
5.สรุปผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้อำนวยการ		0.1	Plan										5	5														
			Actual																									
		1																										
รวมแผน/ผลงาน		100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												74												
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด																								
		ยังไม่ได้ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																								
																	ผู้รายงาน	นางสาวสายรุ้ง มูลดี										
																	ตำแหน่ง	ผู้จัดการส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ										
																	วัน/เดือน/ปีที่รายงาน	3-พ.ค.-66										
																	เป้าหมายรายเดือน	100										

มาตรการที่ 3 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขาย Lot ขาย Online ฯลฯ)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																													
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF2 การไม่สามารถจัดการประมูลทรัพย์สินหลุดได้															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ความสำเร็จในการจัดประมูลทรัพย์สินหลุดเทียบกับเป้าหมาย														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)															7. Risk Appetite : 100%														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: เหตุการณ์ Lock Down เนื่องจากโรคระบาดหรือสถานการณ์ไม่ปกติ (น้ำหนัก 100%)															8. Risk Tolerance : 100%														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM1: ค่าใช้จ่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X1=3 ค่อนข้างต่ำ														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 เพิ่มช่องทางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเพื่อเร่งระบายทรัพย์สินรับจำนำ (ขายหน้าร้าน ขาย Lot ขาย Online ฯลฯ)															10. เป้าหมาย (LXI) : 1X1=1 ต่ำ														
หมายเหตุ : ย้ายนำไปบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสายงาน															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ														
															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													
1.ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการ การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ และวิเคราะห์การเพิ่มช่องทางการจำหน่าย อย่างน้อย 1 ช่องทาง		0.15	Plan	50	100											15	ดำเนินการทบทวนกระบวนการแล้ว และวิเคราะห์เพื่อจัดทำตารางการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดเป็นรายเดือนเรียบร้อยแล้ว												
		Actual	7.5	7.5																									
				8	15	20	25	30	40	50	60	70	80	90	100														
2.วางแผนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ และวางแผนการจัดเก็บทรัพย์สินหลุดจำนำ		0.3	Plan	2.4	2.1	1.5	1.5	1.5	3	3	3	3	3	3	3	15													
		Actual																											
																	ส่วนบริการทรัพย์สินหลุดจำนำ ดำเนินการดังนี้												
3.วิเคราะห์สถานการณ์ราคาทองคำหรือนำข้อมูลการวิเคราะห์ราคาทองคำจากคณะออกแบบผลิตภัณฑ์ฯ เพื่อวางแผนการจำหน่าย		0.15	Plan	1.2	1.05	0.75	0.75	0.75	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	7.5	1.ปฏิบัติตามคำสั่งที่ 237/2563 ลงวันที่ 26 พ.ย.63 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินราคาและขายทอดตลาดทรัพย์สินหลุดจำนำ ในเขตกทม.และปริมณฑล													
					Actual													2.ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำประเภททองคำ โดยวิธีการจำหน่ายทองคำยกล็อต คำสั่งที่ 97/2566 ลว. 10 เม.ย.66											
																	3.นำส่งรายชื่อคณะกรรมการประเมินราคาและขายทอดตลาดทรัพย์สินหลุดจำนำประเภททองคำเจอ วันที่ 3 และ 7 เมษายน 2566												
4.จำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำตามวิธีที่กำหนด		0.3	Plan	2.4	2.1	1.5	1.5	1.5	3	3	3	3	3	3	3	15									ประเภททองคำเจอ วันที่ 26 เมษายน 2566				
					Actual																								
5.ติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน และสรุปผลการดำเนินงานดังนี้ทรัพย์สินหลุดจำนำที่จำหน่ายไปแล้วเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ		0.1	Plan	0.8	0.7	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	5	1.รายงานการเก็บทรัพย์สินหลุดจำนำ 2.รายงานการจำหน่ายทองคำหน้าร้าน สธค. 3.รายงานการจำหน่ายทองคำยกล็อต 4.รายงานการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำทองคำเจอ												
					Actual																								
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												57.5														
หมายเหตุ			อยู่ระหว่างดำเนินการ			เสร็จตามกำหนด																							
			ยังไม่ดำเนินการ			เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																							

มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																			
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)										7. Risk Appetite : 100%									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเดิมซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%)										8. Risk Tolerance : 90%									
LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง									
LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:ภาวะการณ์แข่งขัน (20%)										10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง									
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบ การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่									
5. ข้อมูลการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลย แต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)"										12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66									
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วง	15. Plan	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												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			
สถานธนาุเคราะห์ 45 จ.ปทุมธานี																			
1. คณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำ เปิดประกาศให้จัดตั้งโรงรับจำนำ		0.05	Plan													5	- ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการเรียบร้อยแล้ว		
			Actual																
- ขออนุญาตเทศบาล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		0.05	Plan													5	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
อนุญาตก่อสร้างอาคารได้			Actual																
2. ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างก่อสร้างอาคาร		0.05	Plan													5	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
- แต่งตั้งคณะกรรมการและขออนุมัติอื่นๆ			Actual																
- จัดซื้อจัดจ้างโดยวิธี e-bidding		0.05	Plan													5	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		
			Actual																
- ลงนามในสัญญาจ้าง		0.05	Plan													5	- จะดำเนินการลงนามสัญญาจ้างในวันที่ 2 ก.พ. 66		สำนักงานมีแผนการเบิกจ่ายงบลงทุน
			Actual														- ขออนุมัติปรับระยะเวลาในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการเบิกจ่ายจริง		ประจำปี 2566 โดยมีแผนงานการเบิกจ่ายจริง
																	เสนอผู้อำนวยการเห็นชอบเมื่อวันที่ 16 ก.พ.66		งานก่อสร้างที่เบิกในงวดงานที่ 1 เดือน มี.ค.66 ซึ่ง
3. ก่อสร้างอาคาร สถานธนาุเคราะห์ 45								50	100										ตามสัญญาจ้าง งวดงานที่1ใช้ระยะเวลา 45 วัน
- ก่อสร้างงวดงานที่ 1		0.1	Plan					5	5							10	- ดำเนินการก่อสร้างอาคารงวดที่1		หากดำเนินการเซ็นสัญญาจ้างในวันที่ 2 ก.พ.66
			Actual														ผู้รับจ้าง ส่งงานในวันที่ 24 มี.ค.66		จะมีระยะเวลาในการทำงานตามงวดงาน 45 วัน
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 1/เบิกจ่ายงวดที่ 1		0.05	Plan											100		5	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว		โดยจะแล้วเสร็จ ช่วงปลายเดือน มี.ค.66 จะสามารถ
			Actual															เบิกจ่ายได้ตามแผนงานการเบิกจ่ายจริง	
								30	60	100									
- ก่อสร้างงวดงานที่ 2		0.1	Plan					3	3	4						9	- อยู่ระหว่างดำเนินการ	- ขาดแคลนกำลังแรงงาน	- แจ้งผู้รับจ้างให้เพิ่มจำนวนคน ให้เร่งดำเนินงาน
			Actual														- มีวันหยุดเทศกาลสง	- เชิญผู้รับจ้างประชุมหารือ ติดตามงานก่อสร้าง สธ.45	
													100				หลายวัน		
- ตรวจสอบมอบงานงวดที่ 2/เบิกจ่ายงวดที่ 2		0.05	Plan								5					4.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการผู้รับจ้างทำหนังสือส่งงาน		
			Actual																

(ต่อ)

6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) 7. Risk Appetite : 100% 8. Risk Tolerance : 90% 9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง 10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง 11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ 12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45) 2. ประเภทความเสี่ยง (SO/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O) 3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการขอขยายใบอนุญาตเดิมซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอมในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%) LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:ภาวะการแข่งขัน (20%) 4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบประมาณการจ้างออกแบบ การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%) 5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลยแต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">13.กิจกรรมหลัก</th> <th rowspan="3">14.การถ่วงน้ำหนัก</th> <th rowspan="3">15.Plan และ</th> <th colspan="12">16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565</th> <th rowspan="3">17.ผลงาน</th> <th rowspan="3">18.ผลการดำเนินงาน</th> <th rowspan="3">19.ปัญหา/อุปสรรค</th> <th rowspan="3">20.แนวทางการแก้ไข</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Q1</th> <th colspan="3">Q2</th> <th colspan="3">Q3</th> <th colspan="3">Q4</th> </tr> <tr> <th>ค.ค.</th> <th>พ.ย.</th> <th>ธ.ค.</th> <th>ม.ค.</th> <th>ก.พ.</th> <th>มี.ค.</th> <th>เม.ย.</th> <th>พ.ค.</th> <th>มิ.ย.</th> <th>ก.ค.</th> <th>ส.ค.</th> <th>ก.ย.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>สถานธนาถคารที่ 45 จ.พุมธานี</td> <td></td> <td>Actual</td> <td>100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ก่อสร้างวงดงานที่ 3</td> <td>0.1</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td>2.5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>7.5</td> <td>- อยู่ระหว่างดำเนินการ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3</td> <td>0.05</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ก่อสร้างวงดงานที่ 4</td> <td>0.1</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5.5</td> <td>- อยู่ระหว่างดำเนินการ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4</td> <td>0.05</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ก่อสร้างวงดงานที่ 5</td> <td>0.1</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1.65</td> <td>1.65</td> <td>1.65</td> <td>1.65</td> <td>1.65</td> <td>1.75</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>5.1</td> <td>- อยู่ระหว่างดำเนินการ</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5</td> <td>0.05</td> <td>Plan</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Actual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>รวมแผน/ผลงาน</td> <td>100%</td> <td></td> <td colspan="12">ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี</td> <td>71.6</td> <td colspan="4"></td> </tr> </tbody> </table>																				13.กิจกรรมหลัก	14.การถ่วงน้ำหนัก	15.Plan และ	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน	19.ปัญหา/อุปสรรค	20.แนวทางการแก้ไข	Q1			Q2			Q3			Q4			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	สถานธนาถคารที่ 45 จ.พุมธานี		Actual	100																	- ก่อสร้างวงดงานที่ 3	0.1	Plan					2.5	2.5	2.5	2.5						7.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการ					Actual																		- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3	0.05	Plan												100		0						Actual																		- ก่อสร้างวงดงานที่ 4	0.1	Plan					2	2	2	2	2					5.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการ					Actual																		- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4	0.05	Plan												100		0						Actual																		- ก่อสร้างวงดงานที่ 5	0.1	Plan					1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.75				5.1	- อยู่ระหว่างดำเนินการ					Actual																		- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5	0.05	Plan												100		0						Actual																			100																			รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												71.6				
13.กิจกรรมหลัก	14.การถ่วงน้ำหนัก	15.Plan และ	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน	19.ปัญหา/อุปสรรค	20.แนวทางการแก้ไข																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
			Q1			Q2			Q3			Q4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
			ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
สถานธนาถคารที่ 45 จ.พุมธานี		Actual	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
- ก่อสร้างวงดงานที่ 3	0.1	Plan					2.5	2.5	2.5	2.5						7.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 3/เบิกจ่ายงวดที่ 3	0.05	Plan												100		0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- ก่อสร้างวงดงานที่ 4	0.1	Plan					2	2	2	2	2					5.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 4/เบิกจ่ายงวดที่ 4	0.05	Plan												100		0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- ก่อสร้างวงดงานที่ 5	0.1	Plan					1.65	1.65	1.65	1.65	1.65	1.75				5.1	- อยู่ระหว่างดำเนินการ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
- ตรวจรับมอบงานงวดที่ 5/เบิกจ่ายงวดที่ 5	0.05	Plan												100		0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
		Actual																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												71.6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
หมายเหตุ  อยู่ระหว่างดำเนินการ  เสร็จตามกำหนด  ยังไม่ดำเนินการ  เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
เป้าหมายรายเดือน 100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
ผู้รายงาน นายพดล ใจยืม ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนโยธาและอาคารสถานที่ วัน/เดือน/ปีที่รายงาน 8-พ.ค.-66																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสตค.															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)															7. Risk Appetite : 100%														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%) LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:การฉ้อโกงแข่งขัน (20%)															8. Risk Tolerance : 90%														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบประมาณการจ้างออกแบบ การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 เฝ้าระวังกระบวนการในการขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาตจะดำเนินการกระบวนการจัดจ้างเตรียมไว้เลยแต่ยังไม่ลงนามในสัญญาจนกว่าจะได้ใบอนุญาต)															10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง														
															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่														
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66														
13.กิจกรรมหลัก		14.การถ่วงน้ำหนัก	15.Plan และ	16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2565												17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน		19.ปัญหา/อุปสรรค	20.แนวทางการแก้ไข									
		%	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.	หลังถ่วงน้ำหนัก													
สถานอนุบาลเรวฤทธิ์ 46 ลาดกระบัง																													
1. ลงนามสัญญาเช่าที่ดิน		0.1	Plan	100													10	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 15 พ.ย.65											
			Actual	100																									
2. คณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำ เปิดประกาศให้จัดตั้งโรงรับจำนำ		0.1	Plan	100													10	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 22 ธ.ค. 65											
			Actual	100																									
3. ขออนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำ - จัดทำแบบแปลน พร้อมทั้งขออนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำ จ.1		0.1	Plan	100													10												
			Actual	100																									
- คณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำจังหวัดตรวจสถานที่ตั้ง		0.1	Plan	100													10	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 12 ม.ค.66											
			Actual	100																									
- กรรมการปกครองประชุมอนุญาตให้จัดตั้งโรงรับจำนำ		0.05	Plan	100													5	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว											
			Actual	100																									
- คณะกรรมการควบคุมโรงรับจำนำ อนุญาตจัดตั้งโรงรับจำนำได้		0.1	Plan	100													10	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 10 ม.ค.66											
			Actual	100																									
4. สำรอง ออกแบบ เขียนแบบ ประมาณราคา - จัดจ้างออกแบบ เขียนแบบ ตามระเบียบพัสดุ		0.2	Plan	100													20	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 31 ม.ค.66											
			Actual	100																									
- คณะกรรมการตรวจรับมอบแบบแปลน		0.1	Plan	100													10	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 24 มี.ค. 66											
			Actual	100																									
- แต่งตั้งคณะกรรมการราคากลาง ปรับปรุงก่อสร้าง		0.05	Plan	100													3	- ดำเนินการจัดจ้างจัดทำแบบแปลนไว้เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนก่อนจะแต่งตั้งคณะกรรมการ		เร่งรัดดำเนินการคาดว่าจะนำเสนอให้									
			Actual	100																									
- กรรมการราคากลางกำหนดราคา ปรับปรุงก่อสร้าง		0.1	Plan	100													4.5	- อยู่ระหว่างดำเนินการ			ผู้อำนวยการส่วนโยธาและอาคารสถานที่								
			Actual	100																									
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												92.5														
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด														ผู้รายงาน		นายพอล ใจยิม									
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด														ตำแหน่ง		ผู้จัดการส่วนโยธาและอาคารสถานที่									
																		วัน/เดือน/ปี	8-พ.ค.-66										
																		เป้าหมายรายเดือน	92.5										

มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)															7. Risk Appetite : 100%														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็มต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%)															8. Risk Tolerance : 90%														
LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:การวางแผนแข่งขัน (20%)															9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 4X5=20 สูง														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :M:การเบิกจ่ายงบประมาณการจ้างออกแบบ การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)															10. เป้าหมาย (LXI) : 3X3=9 ปานกลาง														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง															11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุฯ														
															12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66														

มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สส.46) และการก่อสร้างอาคาร (สส.45)																
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)																
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นข้อเสนอมูลค่าและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเดิมซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%)																
LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอมูลค่าในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาล้างเพื่อเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาเซ็นสัญญาจ้าง (10%)																
LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:ภาวะการแข่งขัน (20%)																
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบ การก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนัก 100%)																
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 6 ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา)																
</																

มาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วมและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสตค.																					
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF3 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจ้างออกแบบ (สธ.46) และการก่อสร้างอาคาร (สธ.45)											
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(O)										7. Risk Appetite : 100%											
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเดิมต้องการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (20%) LH2:ไม่มีผู้ยื่นข้อเสนอในการปรับปรุงอาคารของสาขาใหม่ (20%) LH3:มีผู้ยื่นเสนอราคาจ้างเพียงเจ้าเดียว (10%) LH4:ได้ผู้เสนอราคาแต่ไม่มาขึ้นสัญญาจ้าง (10%) LH5:ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) LH6:ภาวะการแข่งขัน (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											
13.กิจกรรมหลัก		14.การวางแผน	15. Plan	ปี 2565										16. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2566	17.ผลงาน	18.ผลการดำเนินงาน		19.ปัญหา/อุปสรรค		20.แนวทางการแก้ไข	
		น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4								
		%	Actual	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก					
สถานธนาถเคราะห์ 45 จังหวัดปทุมธานี																					
1. ก่อสร้างอาคาร งบงานที่ 1		0.015	Plan					50	100							1.5	ผู้รับจ้างก่อสร้างอาคารงวดที่ 1 ตามขอบเขตการจ้างเรียบร้อยแล้ว		- ได้ดำเนินการปรับกิจกรรมมาตรการจัดการความเสี่ยง มาตรการที่ 4 เฝ้าระวังกระบวนการในการขยายสาขาและมาตรการที่ 7 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พร.บ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560		
- ผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้างอาคาร			Actual																		
								50	100												
- ควบคุมงานรายงานช่าง และจัดประชุมผู้รับจ้างประจำเดือน		0.015	Plan					0.75	0.75							1.5	ดำเนินการควบคุมและรายงานประจำเดือนเรียบร้อยแล้ว		เมื่อวันที่ 16 ก.พ.66 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนเบิกจ่ายจริง ประจำปีงบประมาณ 2566		
			Actual																		
								100													
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 1		0.02	Plan						2							2	- คณะกรรมการฯนัดตรวจงวดงานที่ 1 ในวันที่ 29 มี.ค.66				
			Actual																		
										100											
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 1		0.15	Plan							15						15	- ดำเนินการเรียบร้อยแล้วเมื่อ				
			Actual																		
								30	60	100											
2. ก่อสร้างอาคาร งบงานที่ 2		0.015	Plan					0.45	0.45	0.6						1.35	อยู่ระหว่างดำเนินการ งบงานที่ 2		- ขาดแคลนกำลังแรงงาน		
- ผู้รับจ้างดำเนินการก่อสร้างอาคาร			Actual																		
								30	60	100									- แจ้งผู้รับจ้างให้เพิ่มจำนวนคน		
- ควบคุมงานรายงานช่าง และจัดประชุมผู้รับจ้างประจำเดือน		0.015	Plan					0.45	0.45	0.6						1.35	อยู่ระหว่างดำเนินการ งบงานที่ 2		ให้เร่งดำเนินงาน		
			Actual																		
										100									- เชิญผู้รับจ้างประชุมหารือ		
- กรรมการตรวจรับงวดงานที่ 2		0.02	Plan						2							1.4	อยู่ระหว่าง ผู้รับจ้างส่งงวดงานที่ 2		ติดตามงานก่อสร้าง สธ.46		
			Actual																		
										100											
- เบิกจ่ายงวดงานที่ 2		0.15	Plan								1.5					6.75	อยู่ระหว่างดำเนินการ				
			Actual																		

(ต่อ)

[illegible]

(ต่อ)

[illegible]

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล

- 308 -

มาตรการที่ 9 ทบทวนและปรับราคาราคารับจําหน่ายให้สอดคล้องกับราคาทองคำ

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : คณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนราคาทองคำ

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																									
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF5 ความผันผวนของราคาทองคำ และRF2 มูลค่าทรัพย์สินจำนองเหลือ													7. Risk Appetite : 87.5%												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) และความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ S													8. Risk Tolerance : 87.5%												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1:ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (น้ำหนัก 60%) LH2:ค่าเงินบาท (น้ำหนัก 40%)													9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXi) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM1: มูลค่าทรัพย์สินจำนองเหลือ (น้ำหนัก 97.5%) IM2:ค่าเผื่อนีลสิ่งสูญจะสูญ ตามมาตรฐานบัญชี TFIS9 (2.5%)													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

- 310 -

มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช้ทอง

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสธค.																								
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF7 การเติบโตมูลค่ารับจำนำของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท												6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : มูลค่ารับจำนำส่วนเพิ่มสุทธิของตัวรับจำนำมูลค่าน้อยกว่า 15,000 บาท เทียบกับมูลค่ารับจำนำคงเหลือปี 2564												
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)												7. Risk Appetite : 100%												
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (น้ำหนัก 70%) LH2:พฤติกรรมของลูกค้านำในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (20%)												8. Risk Tolerance : 95%												
LH3:การสร้างมูลค่ารับจำนำของสร.ใหม่ (10%)												9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X1=5 ปานกลาง												
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM: มูลค่าการรับจำนำ (น้ำหนัก 100%)												10. เป้าหมาย (LXI) : 4X1=1 ค่อนข้างต่ำ												
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 11 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะพนักงานด้านทรัพย์สินรับจำนำไม่ใช่ทอง												11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล												
												12. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66												

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

- 312 -

มาตรการที่ 13 เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสศค.																							
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF8 การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM										6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : คะแนน Self Assessment SE-AM ที่เพิ่มขึ้นจากปี 64 เป็นไปตามเป้าหมาย													
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)										7. Risk Appetite : เพิ่มขึ้นไม่รวมคะแนน Handicap 1.96													
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน (น้ำหนัก25%) LH2: บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้ประเมิน (75%) LH3:ภาวการณ์แข่งขัน (20%) LH4:การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบทางการ รวมPDPA(20%)										8. Risk Tolerance : เพิ่มขึ้นไม่รวมคะแนน Handicap 1.8901													
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM:การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM (น้ำหนัก 100%)										9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 5X2=10 ค่อนข้างสูง													
5. ข้อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 13 เข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานภายนอกเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมกำหนดแนวทางการปิด Gap ในแต่ละด้าน										10. เป้าหมาย (LXI) : 5X1=5 ต่ำ													
										11. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล													
										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			
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	น้ำหนัก							
				100																			
1.จัดประชุม/หารือผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อหาแนวทาง		0.05	Plan	5											5	-	ข้อสรุปจากการหารือกับผู้บริหารและหน่วยงาน						
การดำเนินการ ฝึกอบรม/ศึกษาดูงาน กับหน่วยงานภายนอก			Actual														ที่เกี่ยวข้อง สศค.จะจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อปิด Gap						
เรื่องการปิด Gap Enablers ทั้ง 8 ด้าน																	และบูรณาการงานร่วมกันกับ Enablers แต่ละด้าน						
																	รวมถึงผู้บริหารมอบนโยบายแนวทางการดำเนินงาน						
				35	70	100											ในเดือนพฤศจิกายน 2565						
2.ดำเนินการหาหลักสูตรหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม		0.2	Plan	6	6	8									20	-	ผู้อำนวยการอนุมัติหลักการและค่าใช้จ่าย 14 พ.ย. 65						
เพื่อขออนุมัติหลักการและค่าใช้จ่าย			Actual				14	28	42	56	70	84	100										
3.จัดกิจกรรมให้เหมาะสมและสอดคล้องตามข้อ 2.		0.5	Plan				7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	5		30	-	จัดโครงการพัฒนาคณะกก.อำนวยการเกี่ยวกับเกณฑ์และ						
เช่น นำพนักงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ			Actual														แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการด้าน						
เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน																	Core Business Enablers แก่ผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว						
																	เมื่อวันที่ 29 พ.ย. 65 และจัดทำหนังสือเพื่อเผยแพร่แคลป						
																	การมอบนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสศค.						
																	- หนังสือที่ พม 5201.94/107 ลว 18 มกราคม 2566						
																	กำหนดให้ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน						
																	ด้าน Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2566						
																	เพื่อนำผลไปวิเคราะห์และดำเนินการปิด Gap						
																	- ประชุมคณะทำงาน ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2566						
																	เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2566 เพื่อติดตามผลการปิด GAP						
																	- ประชุมเชิงปฏิบัติการการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์องค์กร						
																	กับแผนแม่บท Enablers แต่ละด้าน วันที่ 30 มี.ค.66						
																	- ประชุมเชิงปฏิบัติการการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์องค์กร						
																	กับแผนแม่บท Enablers แต่ละด้าน วันที่ 25 เม.ย. 66						

(ต่อ)

[illegible]

ผู้รับผิดชอบมาตรการ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนพัสดุและยานพาหนะ และส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- 315 -

(ต่อ)

มาตรการจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566 ของสตอ.														
1. ปัจจัยเสี่ยง : RF9 การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบทางราชการ (PDPA)														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (C)														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : LH1: การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน (น้ำหนัก 100%)														
4. ผลกระทบและน้ำหนัก :IM1 :จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ (น้ำหนัก 100%)														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 14 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต														
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบราชการ														
7. Risk Appetite : 0 ครั้ง														
8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง														
9. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหาร (LXI) : 3X4=12 ค่อนข้างสูง														
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 เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

๘.๒ จัดทำรายงานเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ 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)

Recording

iPhone รก.วอง ผอ.(บ) น... Saichol สอด มนต์ฤทัย

Risk Matrix

ความเสี่ยง (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	KRI	การประเมินความเสี่ยง (Cause Analysis)	ระดับความเสี่ยง (Risk Rating)	มาตรการ/แผนการตอบสนอง (Response Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible Person)
ความเสี่ยงด้านการเงิน	การเปลี่ยนแปลงราคา	Financial Risk	คณะกรรมการบริหาร	การเปลี่ยนแปลงราคา	การเปลี่ยนแปลงราคา	High	1. ตรวจสอบและติดตามราคาตลาด 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มราคา 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มราคาตลาด	1. นายสมชาย ใจดี
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	Strategic Risk	คณะกรรมการบริหาร	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	High	1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง	1. นายสมชาย ใจดี
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	Operational Risk	คณะกรรมการบริหาร	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	Medium	1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ	1. นายสมชาย ใจดี

Recording

Saroch Piyakuldamrong is talking...

Risk Matrix

ความเสี่ยง (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	KRI	การประเมินความเสี่ยง (Cause Analysis)	ระดับความเสี่ยง (Risk Rating)	มาตรการ/แผนการตอบสนอง (Response Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible Person)
ความเสี่ยงด้านการเงิน	การเปลี่ยนแปลงราคา	การเปลี่ยนแปลงราคา	การเปลี่ยนแปลงราคา	High	1. ตรวจสอบและติดตามราคาตลาด 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มราคา 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มราคาตลาด	1. นายสมชาย ใจดี
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	การเปลี่ยนแปลงทิศทาง	High	1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มทิศทาง	1. นายสมชาย ใจดี
ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	Medium	1. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ 2. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ 3. ศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มกระบวนการ	1. นายสมชาย ใจดี

Present

aon paopan



(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