



แผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี
(ปีงบประมาณ 2568 – 2572) และ
แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ฝ่ายพัฒนาองค์กร

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control) เป็นเครื่องมือสำคัญต่อการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับเป็นการลดและป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้อง เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรเกิดความมั่นใจในผลการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายที่สำคัญและให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยสอดคล้อง มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นประจำทุกปีงบประมาณ

ดังนั้น สชค. จึงจัดทำเล่มแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 และกรอบแผนบริหารความเสี่ยงระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง (ปีงบประมาณ 2568 –2572) ของสำนักงานธนานุเคราะห์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทาง ในการจัดการบริหารความเสี่ยง ที่เกิดจากการวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้พิจารณาเห็นชอบจากการประชุมคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานธนานุเคราะห์ รวมถึงคณะกรรมการอำนวยการของสำนักงานธนานุเคราะห์

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

ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ฝ่ายพัฒนาองค์กร

2568

สารบัญ

	หน้า
บทที่1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	2
1.3 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสธค.	3
1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.	5
1.5 นโยบายการบูรณาการ GRC	6
- การทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC	10
- ความสำคัญ	12
- เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2568	12
- แนวทางการบริหารจัดการกำกับดูแลกิจการที่ดี	12
- การสื่อสารและการมีส่วนร่วม	13
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	13
- การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน	14
- การบริหารความเสี่ยง	15
- การมีส่วนร่วม	16
- แนวทางการปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน	16
- หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ด้าน GRC ระดับองค์กร	16
- แนวทางการดำเนินการสำรวจ ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนัก	17
- ผลลัพธ์ (Outcome)	18
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	19
- นโยบายการควบคุมภายใน	19
- นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	20
1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง	21
1.7 นิยาม คำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง	23
1.8 ประโยชน์ในการบริหารความเสี่ยง	27

(ต่อ)	หน้า
บทที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	28
2.1 วิสัยทัศน์	28
2.2 พันธกิจ	28
2.3 ค่านิยมองค์กร	28
2.4 วัฒนธรรมองค์กร	29
การเชื่อมโยงกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล KPI	29
พฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์	30
2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)	31
2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	32
2.7 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	34
ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) พร้อมเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละวัตถุประสงค์	
เชิงยุทธศาสตร์ นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร	
2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	37
2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)	39
2.10 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ	46
การบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร	
2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)	49
 บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	 52
3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	52
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)	53
- สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)	53
3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน	53
3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)	53
3.4 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	53
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร	
(Core Competency)	

(ต่อ)	หน้า
3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2568–2572)	53
- ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	54
- ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	54
- แผนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2568	56
- การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึง	58
การกำหนด Intelligent Risk แผนงานการลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจ	
(Intelligent risk mitigation plan)	
- ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2568	60
- ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2568	61
- การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	62
3.6 ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	63
- ภาพรวมการดำเนินงาน	63
- บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานธรรมาภิบาล	69
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (สธค.) ประจำปีบัญชี 2567	
บทที่ 4 การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง	70
4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)	70
4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)	72
4.3 ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	73
4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	73
4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่	75
4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)	76
4.7 ตาราง : Risk Universe เพื่อปัจจัยเสี่ยงปี 2568	77
4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568	117
4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การเพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	119
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์การกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธค.	120
- ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2568	120
- ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และ	123
หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร	

(ต่อ)	หน้า
4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง	125
4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร	130
4.13 ตาราง : ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2567	131
4.14 การประเมินความเสี่ยง	132
- การทบทวนปัจจัยเสี่ยงจากบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ 2567	134
- การทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิม ปี 2567	139
4.15 การประเมินความเสี่ยง	144
- การกำหนดค่าความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และการกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(Key Risk Indicator)	144
- แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธค.	146
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)	
- สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง	147
- Risk Appetite / Risk Tolerance 2568	
- การกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRIs)	147
4.16 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)	148
4.17 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง	149
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: มูลค่ารับจํานํารวม/กำไรสุทธิ	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: การพัฒนาชุมชนตามบทบาทโรงรับจํานําเพื่อสังคม	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L: การเบิกจ่ายงบลงทุน	
- เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย/กฎระเบียบ	
4.18 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง	153
- แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)	153
- ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย	153
4.19 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง	154
(Risk Assessment & Risk Response)	
4.20 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)	154
4.21 ตารางการตอบสนองความเสี่ยง (4T)	155

(ต่อ)	หน้า
4.22 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง	157
4.23 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)	165
4.24 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด	168
4.25 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2568 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	179
4.26 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)	180
บทที่ 5 การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ	181
5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)	182
5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ	182
5.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map	183
5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง	184
5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สหค. ประจำปีงบประมาณ 2568	186
5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)	187
5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2567	189
5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)	189
5.9 Value Enhancement & Value Creation	190
- โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร	191
- Value Driver & Risk Driver	199
บทที่ 6 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568	201
6.1 ตารางปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568	201
6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568	207
ภาคผนวก	221
- คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	
- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	
- คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	

แผนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 ของ สธค.

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

สธค. เป็นรัฐวิสาหกิจ สาขาภาคบริการทางการเงิน สังกัดกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีพันธกิจหลักตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ. 2505 ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ประชาชน ด้วยการรับจำนำ มีการนำแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ดีตาม พระราชบัญญัติการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจต้องมีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่มีความผันผวนที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้องค์กรมีความเป็นธรรมมาภิบาล โดยสธค. ได้มีการกำหนดนโยบาย กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ทั้งในระดับองค์กร และระดับส่วนงาน มีการกำหนดประเภทความเสี่ยง กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มีการสื่อสารความรู้ความเข้าใจให้พนักงานทุกระดับให้เกิดเป็นความตระหนักจนเป็นวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk culture) มาตั้งแต่ปี 2546 ทั้งนี้กรอบและแนวทางที่นำมาใช้ สธค.ได้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2004 ปัจจุบันได้ยกระดับเป็น COSO – ERM: 2017 และมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐาน COSO – ERM: 2013 รวมทั้งกรอบและแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวดการบริหารความเสี่ยง (SEAM: RM) ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดย TRIS เป็นผู้กำหนด ทั้งนี้ เพื่อมุ่งหวังให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของ สธค. บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด ในปี 2564 ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของ สคร. 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 สำนักงานธนาคุณเคราะห์ จะต้องเริ่มใช้ระบบการประเมินผลดังกล่าว ในปีงบประมาณ 2564 เป็นปีแรกตามแนวทางที่สคร.กำหนด ประกอบกับสำนักงานธนาคุณเคราะห์เป็นรัฐวิสาหกิจ ด้านสถาบันการเงิน สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงรับจำนำ พ.ศ.2505 มีภารกิจในการให้บริการ เป็นโรงรับจำนำ หมายความว่า สถานที่รับจำนำซึ่งประกอบารรับจำนำสิ่งของเป็นประกันหนี้เงินกู้เป็นปกติธุระแต่ละรายมีจำนวนเงินไม่เกินหนึ่งแสนบาท เพื่อช่วยเหลือประชาชนผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน ปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพการดำเนินงานและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ สคร. รับผิดชอบต่อเปิดสาขาให้เปิด สถานธนาคุณเคราะห์ จำนวนทั้งสิ้น 46 สาขา ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 34 สาขา สาขาภูมิภาค (ต่างจังหวัด) จำนวน 12 สาขา ทั้งนี้ สคร.ยังคงต้องพัฒนาการดำเนินงาน การหารายได้ การพัฒนาและรักษาบุคลากร และด้านอื่น ๆ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้มั่นใจได้ว่า สคร. สามารถบรรลุในภารกิจที่กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์มอบหมาย 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 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงของสศค.

ในปีพ.ศ. 2561 คณะกรรมการโดยข้อเสนอของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ให้ความเห็นชอบ ในการให้ สศค.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 สศค.ต้องจัดให้มีการจัดการธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรมีจริยธรรมที่ดี การสร้างคุณค่ามีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง จะส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพขึ้น

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

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

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

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

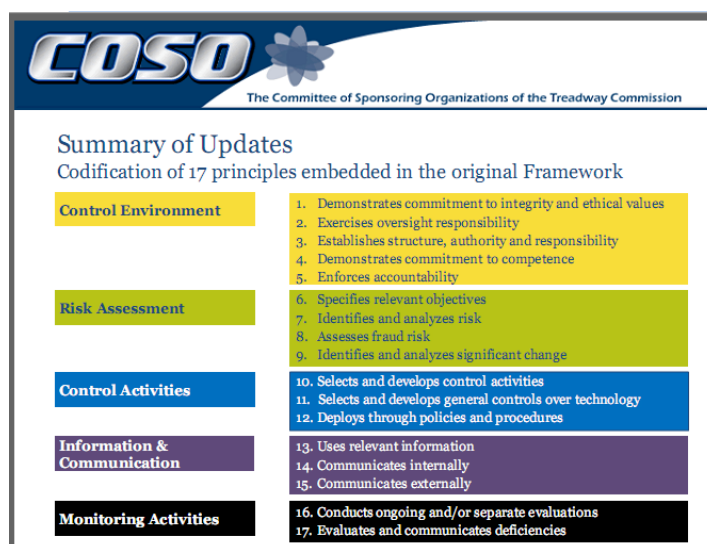
ทั้งนี้ 5 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร กับการบูรณาการและสนับสนุนการจัดการกลยุทธ์ จะเป็นไปตามกรอบและแนวทางตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตาม COSO- ERM : 2017



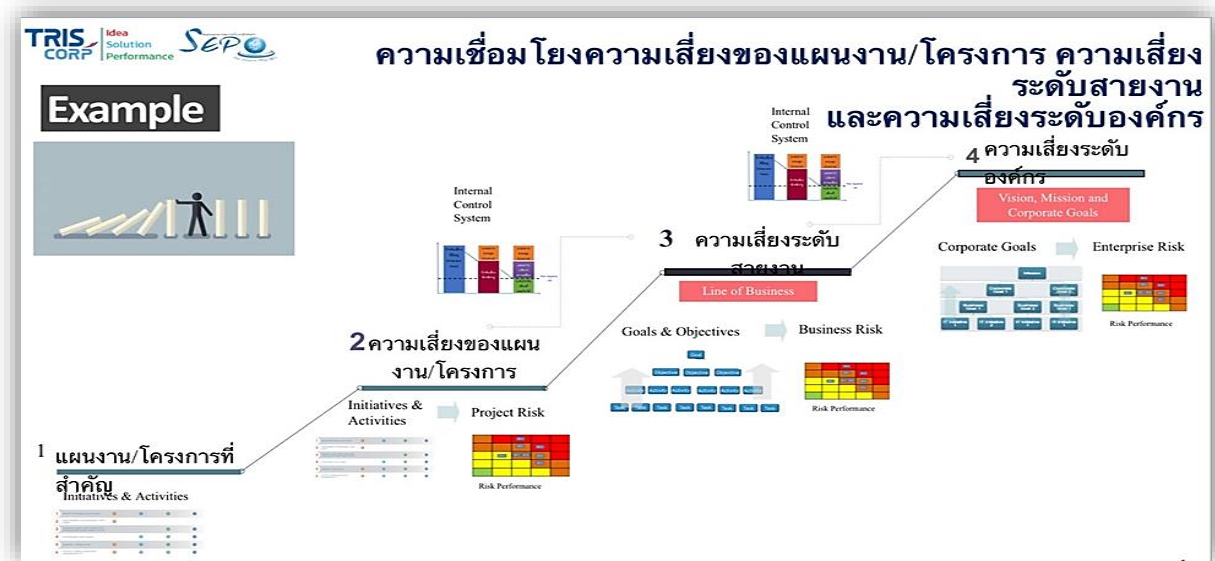
สำหรับการควบคุมภายใน สศค. ยังใช้ 5 องค์ประกอบ ของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตาม COSO – ERM 2013 ซึ่งได้แก่ การควบคุมสภาพแวดล้อมของส่วนงาน การประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานของส่วนงาน การควบคุมกิจกรรม การมีข้อมูลและการสื่อสารที่เพียงพอ และการกำกับ ติดตามกิจกรรม กระบวนการปฏิบัติให้มีการควบคุมภายในที่เพียงพอ โดยนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการ บริหารความเสี่ยงของส่วนงาน (Functional risk & control management) ตามแผนรูปที่ 2

แผนภาพกรอบและแนวทางการควบคุมภายใน ตามกรอบของ COSO – ERM: 2013



การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามแนวทาง COSO -ERM: 2017 และกรอบการ ควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแนวทาง COSO – ERM 2013 ทำให้ สศค. กำหนด ระดับการบริหารความเสี่ยง เป็นสามระดับคือระดับองค์กร (Enterprise risk Management: ERM) โดยบูรณาการ ร่วมกับการจัดการกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงระดับโครงการ (Project risk management) เพื่อบูรณาการ ในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงก่อนการตัดสินใจดำเนินโครงการ ร่วมทั้งการบริหารความเสี่ยง ระหว่างดำเนินโครงการ และระดับส่วนงานโดยมีกระบวนการประเมินและควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessments; CSA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพความเชื่อมโยงความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ ความเสี่ยงระดับสายงานและความเสี่ยงระดับองค์กร

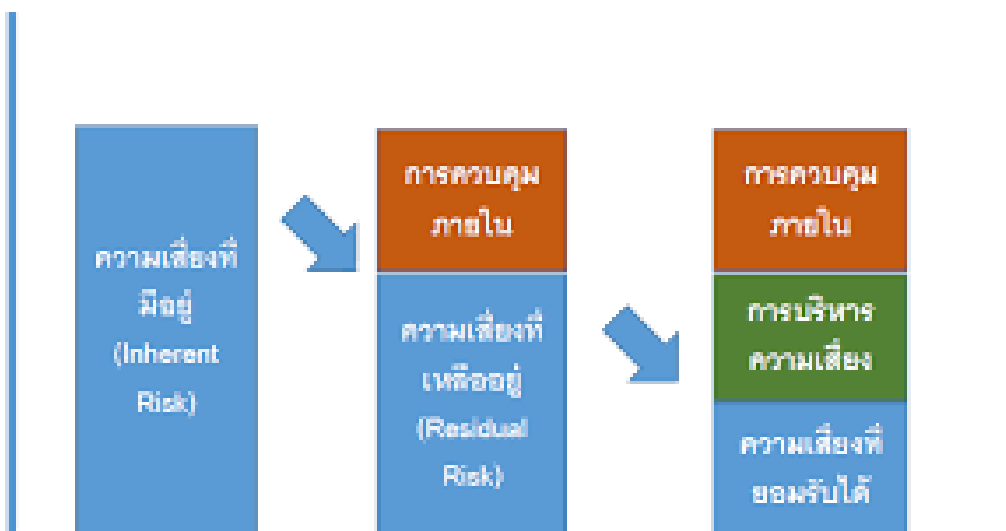


1.4 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสธค.

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

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

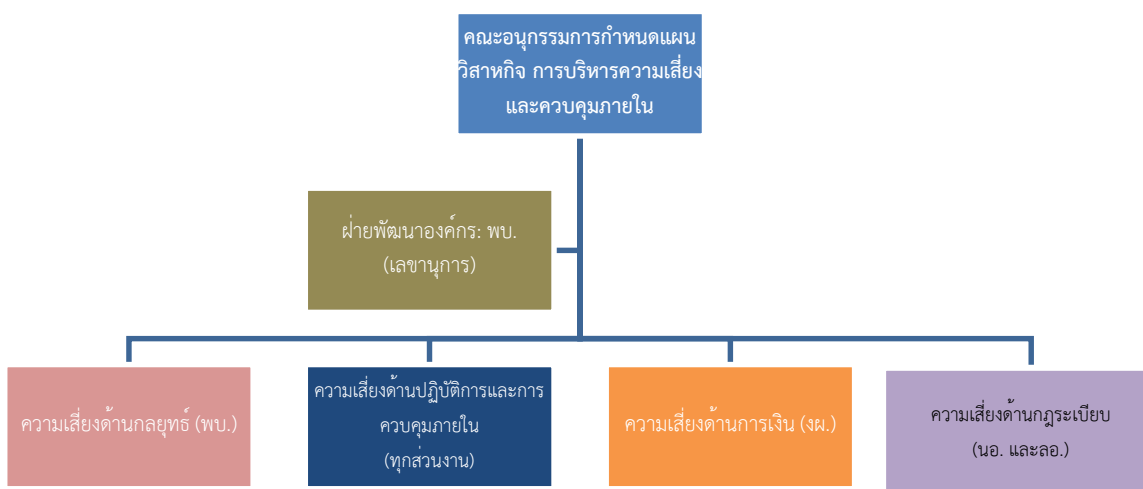
แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป้าประสงค์



2. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

แผนภาพโครงสร้างการดูแลกำกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสธค.



1.5 นโยบายการบูรณาการระหว่างการทำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน

ทั้งนี้ สำนักงานธนานุเคราะห์ดำเนินการทบทวน/ปรับปรุงนโยบายให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และได้นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์ อนุมัติเห็นชอบเรื่องการทบทวนนโยบายการบูรณาการระหว่างการทำกับกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามระเบียบ (GRC) และนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและให้ประกาศแจ้งเวียนเพื่อให้พนักงานรับรู้ รับทราบและปฏิบัติตามต่อไป มติที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการฯ เห็นชอบเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 9 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2567 เพื่อให้มีแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบูรณาการกับการจัดการด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง สธค. พร้อมประกาศแจ้งเวียนทั้งภายใน และภายนอก ผ่านเว็บไซต์ สธค. ใ้รับจํานำของรัฐฯ กำหนดนโยบายไว้ดังนี้

1.นโยบายการบูรณาการระหว่างการค้ากับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

วัตถุประสงค์ของนโยบาย

1. เพื่อกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเจตนารมณ์และกรอบนโยบายการค้ากับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)
2. เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ มีจิตสำนึกและปฏิบัติงานภายใต้กรอบนโยบายการค้ากับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)
3. เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินงานภายใต้นโยบายการค้ากับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (GRC)

หลักการ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการบูรณาการ การการค้ากับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ตามแนวทางการการค้ากับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร ด้วยการดำเนินงานตามหลักจรรยาบรรณ และการการค้ากับดูแลกิจการที่ดีเพิ่มประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังความเสี่ยง เตรียมความพร้อมในการดำเนินงานทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ รวมทั้งการบริหารจัดการในกรณีที่ถูกฟ้องดำเนินคดี การเรียกร้องค่าปรับ หรือความเสียหาย การถูกกลโกง และการให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และทันเวลา เพื่อสร้างคุณค่าและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำจำกัดความ

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

การค้ากับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) หมายถึง การบริหารองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง และยั่งยืน สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการสร้างกลไกการค้ากับดูแลการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยยึดหลักการการค้ากับดูแลกิจการที่ดี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

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

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

โครงสร้างและบทบาทหน้าที่

1. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลและทบทวนระบบงานที่สำคัญทุกระบบภายใต้หลักธรรมาภิบาล แนวทางการปฏิบัติที่ดี และสนับสนุนการนำนโยบายบูรณาการ GRC ไปปฏิบัติภายในองค์กร
2. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาล การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมถึงกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
3. คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มอบนโยบาย กำกับดูแล และให้ความเห็นชอบแผนและติดตามผลกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการบูรณาการการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎหมาย ภาวะเปื้อน และการกำกับดูแลให้มีการบูรณาการ GRC
4. คณะทำงานบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของ สธค. กำหนดรูปแบบ แนวทางการดำเนินงาน GRC ที่เป็นรูปธรรม โดยการวางแผน ติดตามประเมินผล ประสานงานและรายงานผลการดำเนินงานรวมถึงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ GRC
5. ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการบูรณาการ GRC

การบูรณาการ GRC

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

ภาพแสดงองค์ประกอบของ GRC ที่ประกอบด้วย G , R และ C



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

1) องค์ประกอบที่เป็นการกำกับดูแลกิจการ (Governance: G) ประกอบด้วย

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

2) องค์ประกอบที่เป็นการบริหารความเสี่ยง (Risk management: R) ประกอบด้วย

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

3) องค์ประกอบที่เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ประกอบด้วย

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

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

5) การตรวจสอบภายใน

6) การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การทบทวนนโยบายการบูรณาการ GRC

1. กรณีพบว่านโยบายการบูรณาการ GRC ไม่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินงาน คณะทำงานบูรณาการ GRC ต้องพิจารณาทบทวน นำเสนอต่อคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี และธรรมาภิบาล ผ่านคณะกรรมการอำนวยการ สค. เพื่อขออนุมัติปรับปรุงนโยบายการบูรณาการ GRC

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

ทั้งนี้ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กร ได้ดำเนินการส่งสำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน GRC ,BCM ,BCP คณะกรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 และประกาศนโยบาย GRC ,BCM ,RM&IC ประกาศแจ้งเวียน ตามหนังสือที่ พม 5201/ว9845 ลงวันที่ 10 กันยายน 2567 ให้เป็นไปตามโครงสร้างหน้าที่การปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการรับผิดชอบงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามกรอบ ตามแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์องค์กร และเป็นไปตามคู่มือ SE-AM และเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ SE-AM ด้าน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC) หัวข้อที่ 1 ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร หัวข้อย่อย เรื่องการจัดทำนโยบาย GRC คู่มือ การบูรณาการ แนวทางการดำเนินงาน การจัดการฐานข้อมูล การเชื่อมโยงข้อมูล การวัดผลการดำเนินงานด้าน GRC รวมถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงาน นั้น

ในการนี้ สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้ดำเนินการจัดทำแนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) เพื่อให้เป็นรูปธรรมชัดเจน กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สามารถวัดผลลัพธ์ โดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์ และสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างยั่งยืนจากแนวทาง GRC ดังนี้

1. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 7 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2567 มติเห็นชอบแนวทางการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk & Compliance: GRC) ประจำปีงบประมาณ 2568 พร้อมแผนการปรับปรุงการดำเนินงาน

2. กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานการบูรณาการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) คำสั่งที่ 246/2566 พร้อมแจ้งเวียนสำเนาคำสั่ง ตามหนังสือที่ พม 5201/ว9597 ลงวันที่ 4 กันยายน 2567 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน

โดยสรุปมีรายละเอียดดังนี้

1. สำนักงานธนานุเคราะห์ ถือปฏิบัติและจัดให้เพื่อให้เกิดการบูรณาการงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายที่เกี่ยวข้องขององค์กร และให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจและมาตรฐานสากลที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเพื่อแสดงให้เห็นว่าสหค. มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ การแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จึงมีการแต่งตั้งตามคำสั่งสำนักงานธนานุเคราะห์ ที่ 246/2566 ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2566 แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC : Governance Risk and Compliance) สำเนาคำสั่งแจ้งเวียนตามหนังสือที่ พม 5201/ว9597 ลงวันที่ 4 กันยายน 2567 ขออนุมัติใช้คำสั่งชุดเดิม

2. สำนักงานธนานุเคราะห์ ได้จัดทำประกาศสำนักงานธนานุเคราะห์ เรื่องนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อให้มีแนวทางการกำกับดูแลเพื่อสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือขององค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยผู้บริหาร และพนักงานทุกท่านให้ความสำคัญกับนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Governance Risk Compliance : GRC Policy) และเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีการทบทวนนโยบาย ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยการ และนำแจ้งเป็นประกาศนโยบายการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC) ตามหนังสือที่ พม 5201/ว9845 ลงวันที่ 10 กันยายน 2567

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

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ วัตถุประสงค์ และประโยชน์ของ GRC

ส่วนที่ 2 โครงสร้างบทบาทและความรับผิดชอบ : GRC

ส่วนที่ 3 แนวทางส่งเสริมการบูรณาการ GRC

ส่วนที่ 4 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ

ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะทำงาน GRC เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2567 มีมติเห็นชอบและให้แจ้งเวียนเล่มคู่มือ GRC โดยให้สื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างทั่วถึง

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

4.1 ความสำคัญ

สธค.มุ่งหวังเป็นองค์กรที่เต็มเต็มโอกาส เพื่อทุกการเติบโต และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน ดังนั้น การกำกับดูแลกิจการ การบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินธุรกิจที่ สอดคล้องตามกฎหมาย (Governance, Risk Management and Compliance: GRC) จึงเป็นเครื่องมือ สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกับเสริมสร้างรากฐานให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

4.2 เป้าหมายการดำเนินงาน ปี 2568

เป้าหมาย ปี 2568		ตัวชี้วัด
1	กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้รับทราบคู่มือ GRC นโยบาย GRC	100%
2	ไม่มีการรายงานทุจริตหรือจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	ไม่พบ
3	พนักงานทุกคนต้องจัดทำแบบเปิดเผยรายการที่อาจมีความขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์กร	100%
4	สื่อสารเพื่อผลักดันนโยบาย Compliance อย่างน้อย 2 ช่องทาง ภายในปีงบประมาณ 2568	100%

4.3 แนวทางการบริหารจัดการการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในสธค. มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ที่ดีให้แก่ประชาชน และ คำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยรวม มีคุณธรรมในการดำเนินงาน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ จึงได้ กำหนดเป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการ ดำเนินธุรกิจ (CG) และนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน เพื่อใช้สื่อสารและเป็นแนวทางให้กับพนักงาน ควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบ นโยบายและคู่มือนี้ จัดทำขึ้นภายใต้ข้อกำหนดและกฎหมาย เช่น หลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ.2562 เป็นต้น ทั้งนี้คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้รับการทบทวนเนื้อหาและรายละเอียดในทุกปี เพื่อให้ แน่ใจว่าแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสธค. เป็นไปอย่างถูกต้องและทันสมัย

สธค. ยังแสดงถึงจุดยืนในการต่อต้านทุจริตคอร์รัปชันด้วยการประกาศเจตนารมณ์เป็น ภาคีเครือข่ายในการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน (Private Sector Collective Action against Corruption: CAC) เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2566 ซึ่งปัจจุบันอยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณารับรองเข้าร่วมเป็นสมาชิก อีกทั้ง ยังแสดงเจตนารมณ์ในการสนับสนุนให้พันธมิตรทางธุรกิจเป็นภาคีเครือข่าย เพื่อต่อต้านการทุจริต การติด สีนบน และคอร์รัปชัน

4.4 การสื่อสารและการมีส่วนร่วม (Engagement) ด้าน GRC ให้กับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน

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

4.5 การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน อีกทั้งได้กำหนดเป้าหมายการเป็น “Zero Non-Compliance” กล่าวคือ สหค.จะต้องดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด โดยบุคลากรของสหค.จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม จรรยาบรรณและนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน หากพบว่าการละเมิดนโยบายดังกล่าวและพิสูจน์ได้ว่ามีความผิดอาญาอุกฉกรรจ์ทางวินัย รวมถึงได้รับผลกระทบต่อค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการยกเลิกการจ้าง และการพิจารณาบทลงโทษตามขั้นตอนทางกฎหมาย

1. ดำเนินการรวบรวมกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้งาน รวมถึงติดตามกฎหมายใหม่ที่มีการประกาศใช้ และสื่อความให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. สื่อความนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ องค์กร เพื่อเป็นแนวทางและกรอบการปฏิบัติงานตามกฎหมายและกฎระเบียบ อันเป็นเครื่องมือในการปลุกฝังบุคลากรให้ยึดมั่นเป็นแนวทางในการทำงาน ทั้งนี้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและกรอบการปฏิบัติ
3. กำหนดบทบาทหน้าที่ในการกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม หรือ เรียกว่า Lines of Defense ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการ (1st Line of Defense) มีหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย หน่วยงานกำกับกฎหมายและหน่วยงานประสานงานในกำกับดูแล (2nd Line of Defense) มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนกำกับดูแล ให้คำปรึกษา และหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัท (3rd Line

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

นอกจากนี้ ในปี 2568 ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อแนวร่วมในการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Alliance) โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน Compliance ให้แข็งแกร่ง คณะทำงานประกอบด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนข้อมูลเพื่อเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่าง 1st Line of Defense และ 2nd Line of Defense ในการรวบรวมกฎหมายและประเมินความสอดคล้องตามกฎหมาย ตลอดจนจัดทำรายงานการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องตามกฎหมาย (Non – Compliance / NC) เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขไม่ให้เกิดซ้ำ

4.6 การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

รับจํานํา

- กระบวนการรับจํานํา
- กระบวนการส่งดอกเบียหรือผ่อนต้น
- กระบวนการไถ่ถอนทรัพย์
- กระบวนการผ่อนต้น
- กระบวนการเพิ่มเงินต้น
- กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์
- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจํานํา

ขายทรัพย์หลุด

- กระบวนการจำหน่ายทรัพย์หลุดจํานํา
- กระบวนการจัดการประมูลทรัพย์หลุดจํานํา
- กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพย์หลุดจํานํา

จัดหาเงินทุน

- กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน
- กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจํานําให้สถานธนาณูเคราะห์
- กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจํานําจากสถานธนาณูเคราะห์

สรค. มีช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงการร้องเรียนด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณที่หลากหลายสำหรับพนักงานและบุคคลภายนอก โดยสามารถแจ้งเบาะแสด่วนช่องทางจดหมายธรรมดา ถึง ผู้จัดการส่วนธรรมาภิบาล กลุ่มงานตรวจสอบภายใน ผู้จัดการส่วนนิติการ รวมถึงผ่านช่องทางอีเมล Support@pawn.co.th หรือช่องทางการแจ้งเบาะแสการทุจริตคอร์รัปชันบนเว็บไซต์ <https://www.pawn.co.th/#/report-complaint> ของสรค. โดยในปี 2567 มีจำนวนเรื่องร้องเรียนการทุจริตที่ได้รับแจ้ง ดังนี้

หน่วย : ครั้ง

หัวข้อ ประเภทเรื่องร้องเรียนที่พบการกระทำผิด	2563	2564	2565	2566	2567
เรื่องคอร์รัปชัน	0	0	0	0	0
เรื่องผิดวินัย	0	1	1	1	0

4.7 การบริหารความเสี่ยง

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

ประเด็นความเสี่ยงองค์กร

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

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

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

4.8 การมีส่วนร่วม (Engagement)

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

5. แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เกี่ยวกับการบูรณาการ GRC

5.1 ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

5.2 ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนวปฏิบัติ 1 บทบาทสำคัญของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการ

แนวปฏิบัติ 2 GRC (Governance Risk and Compliance) Building Blocks

แนวปฏิบัติ 3 การพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย

แนวปฏิบัติ 4 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยต่อ GRC

6. หลักเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน ด้าน GRC ระดับองค์กร

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

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

7. แนวทางการดำเนินการสำรวจ ความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักของผู้บริหาร และพนักงาน ครอบคลุมกระบวนการ GRC

สำนักงานธนานุเคราะห์ จึงได้จัดทำแนวทางการสื่อสาร การสร้างความตระหนัก และแบบสำรวจการรับรู้ การจัดทำแบบสำรวจ การรับรู้ รับทราบ ทักษะของพนักงานทุกระดับ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร พนักงานของสธค. ด้วยวิธีทาโรยามาเน่ เป็นวิธีการคำนวณเพื่อหากลุ่มตัวอย่างให้เหมาะสมกับการสำรวจ วิธีการคำนวณนี้จะทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่มากจนเกินไป จนทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ และไม่น้อยจนเกินไปจนทำให้ข้อมูลที่ได้อาจมีความคลาดเคลื่อน นั้นหมายความว่า มีความน่าเชื่อถือ ทั้งนี้ จัดทำแบบสำรวจด้วยวิธี Google Forms เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของแผน ECO ของสธค. ลดใช้ทรัพยากรกระดาษที่ไม่จำเป็นด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ สธค.ได้จัดทำการสำรวจ เพื่อให้การดำเนินงานด้าน GRC ของสธค. สะท้อนการบูรณาการร่วมกัน รวมทั้งสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจ ทิศทางองค์กร ทักษะ ทักษะ การบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และความตระหนักของบุคลากร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยเชื่อมโยงกันผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์และการตอบแบบสำรวจดังกล่าว ซึ่งส่วนบริหารความเสี่ยงฯ ได้มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. การจัดทำสื่อรูปแบบภาพ INFO และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูล ภายใน โดยมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน GRC ของ สธค. ดังนี้

- 1.1 เว็บไซต์ภายนอก สธค. pawn.co.th
- 1.2 Facebook สธค. โรงรับจำนำของรัฐ
- 1.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ภายใน สธค. oc.pawn.co.th
- 1.4 ระบบหนังสือเวียน
- 1.5 ระบบศูนย์การเรียนรู้ km.pawn.co.th
- 1.6 line กลุ่มครอบครัว สธค.

2. การจัดทำแบบสำรวจ การรับรู้ รับทราบ ทักษะของพนักงานทุกระดับ โดยมีแนวทางสำรวจพนักงานภายในสำนักงานธนชาตเคราะห้แบ่งเป็น 7 หัวข้อหลัก ประกอบด้วย แบบสำรวจด้านพฤติกรรมด้านทัศนคติ และด้านการรับรู้ตามหัวข้อดังนี้

- 2.1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2.2 แบบสอบถามพฤติกรรมด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- 2.3 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการควบคุมภายใน (Internal Control)
- 2.4 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance)
- 2.5 แบบสอบถามด้านพฤติกรรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)
- 2.6 แบบสำรวจทัศนคติด้าน GRC
- 2.7 แบบสำรวจช่องทางการรับรู้ด้าน GRC

8. ผลลัพธ์ (outcome) การดำเนินงานด้าน GRC ของสธค.

- 8.1 สามารถลดข้อร้องเรียนจากการกระทำทุจริต หรือประพฤติมิชอบ ด้วยแนวทางของการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามข้อกำหนด
- 8.2 สามารถนำข้อมูล Risk Universe มาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรมากขึ้น และนำมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ชัดเจน
- 8.3 สามารถส่งเสริมแต่ละส่วนงานให้ทำงานร่วมกันบนแพลตฟอร์มเดียวเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
- 8.4 สามารถ Update เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
- 8.5 สามารถลดความซับซ้อนและเพิ่มความถูกต้องของการตรวจสอบภายใน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC)

1. สธค.จะจัดให้มีโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการและผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการ GRC ทั้งทั้งองค์กร
2. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ไว้ชัดเจน โดยกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร และคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. คณะกรรมการอำนวยการ สธค. และผู้บริหารทุกระดับ ต้องเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ ตลอดจนตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ และไม่ยอมให้บุคคลใดกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ (Zero Tolerance)
4. คณะกรรมการอำนวยการ สธค.ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
5. สธค. มีการบริหารจัดการแบบบูรณาการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

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 เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งทบทวนนโยบายให้มีความเหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างสม่ำเสมอ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

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

นโยบายการควบคุมภายใน

1. ให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนด เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง และตามแนวทางมาตรฐาน COSO 2013
2. เสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
3. ติดตามประเมินผลการสอบทาน และรายงานผลการดำเนินการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ

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

นโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

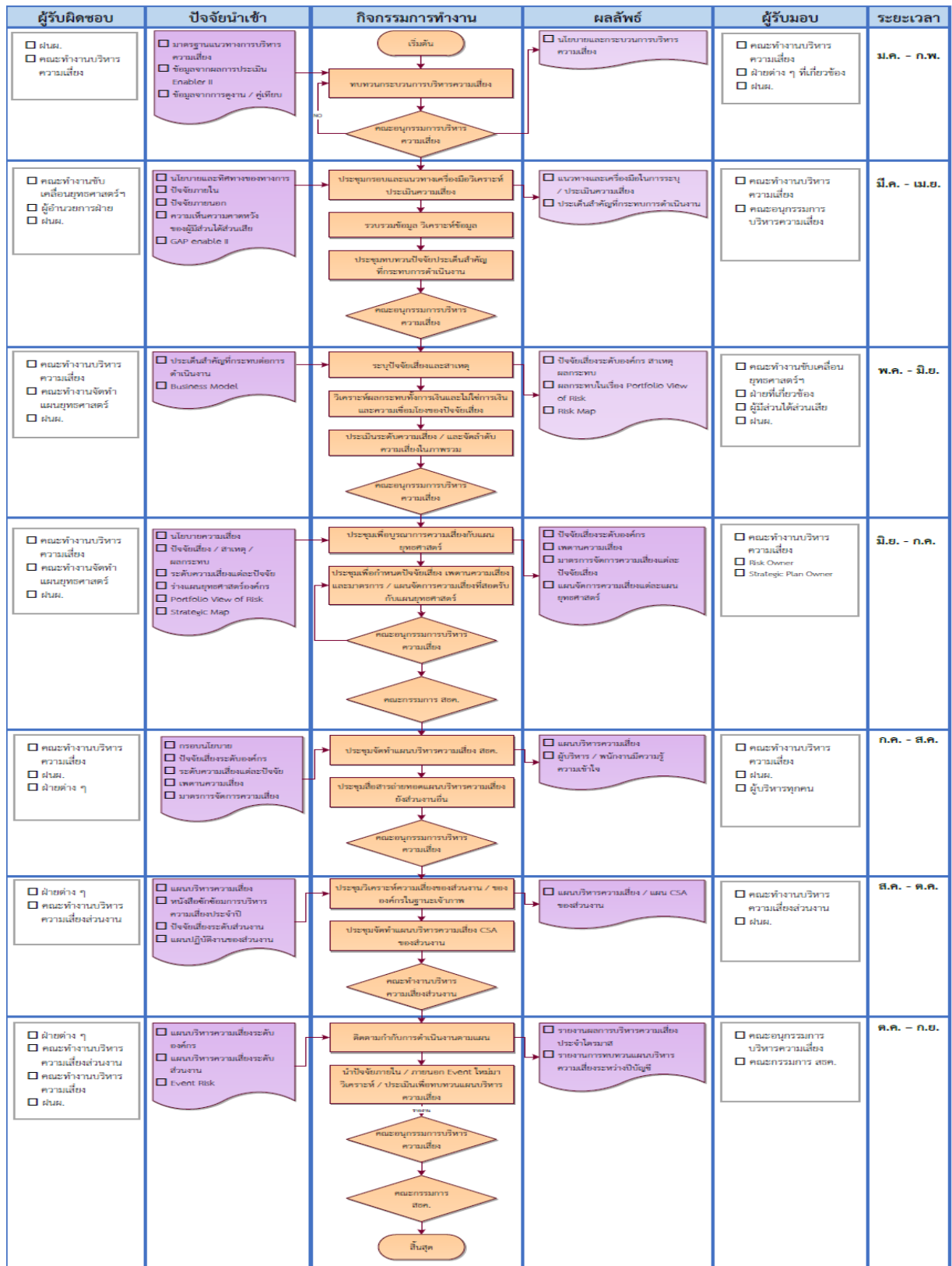
สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้กำหนดนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการหยุดชะงัก โดยให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงและภาวะวิกฤติต่าง ๆ ที่อาจคุกคามความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการกำหนดให้มีระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)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

1. กำหนดให้มีคณะทำงานหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจในภาพรวมของสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจตามกรอบมาตรฐานสากล รวมถึงจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงแผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานปฏิบัติตามระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้มีการซักซ้อมการปฏิบัติตามแผนและทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
2. ให้มีการจัดการความเสี่ยงจากการหยุดชะงักทางธุรกิจที่กระทบต่อการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงในปัจจุบันและอนาคต
3. ให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ และภาพรวมโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งให้มีวัฒนธรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่สอดคล้องกับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
4. ให้มีระบบรายงานความเสี่ยงที่กระทบต่อการทำธุรกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. ให้มีการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการให้บริการที่ต้องกอบกู้ตามกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจสอดคล้องและรักษาคุณค่าขององค์กรตามพันธกิจ และตามนโยบายขององค์กร
6. ให้มีการทดสอบวิกฤติที่ระบุถึงความเสี่ยงและสาระสำคัญของการทดสอบ เพื่อประเมินประสิทธิผลของแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งกรณีที่ทำเป็นประจำและตามสถานการณ์ที่นำไปสู่การทดสอบแบบเฉพาะกิจ
7. ให้รายงานข้อมูลการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และสถานะความเสี่ยงตามประเภท โดยให้คำนึงถึงกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และนโยบายการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของ องค์กร ซึ่งต้องจัดให้มีเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรที่พร้อมให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลา

1.6 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงไปในทิศทางเดียวกัน สอดรับและสนับสนุนการจัดทำแผนและ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ สธค. จึงได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงไว้ ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ทั้งนี้กระบวนการสำคัญคือการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทบริหารความเสี่ยง ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สธค.(ตามกรอบของ SIPOC)



ทั้งนี้ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารความเสี่ยง สรุปได้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการนำบริบทองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง นำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งนำข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ของส่วนงาน ที่ดูแลกำกับ มาปรับและทบทวนนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกัน
2. การรวบรวมข้อมูล ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของสธค. ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ของรัฐ การเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมาย กฎระเบียบ ของทางการ และของผู้ดูแล กับ ปัจจัยภายนอก และปัจจัย ภายใน ผลการดำเนินงาน และนโยบาย ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่ได้ นำมาวิเคราะห์หาประเด็นที่สำคัญ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง รวมทั้งมีการปรึกษาหารือถึง แนวทางการใช้ เครื่องมือในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง
3. การระบุ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง โดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ระบุ หาปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง จำแนกประเภทความเสี่ยง หาคความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบ ด้วยกัน จนสามารถได้ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และความสัมพันธ์ เชิงแผนที่ความเสี่ยงองค์กร (Risk map)
4. การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการกลยุทธ์ โดยมีการใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับส่วน งานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และผลกระทบจากความเสี่ยง มาวิเคราะห์ เพื่อหาความสัมพันธ์ กับ โอกาส ความท้าทาย ภัยคุกคาม จุดบอด ที่จะกระทบต่อยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงกับแผนจัดการยุทธศาสตร์ของสธค. นอกจากนี้ในขั้นตอนนี้ ยัง มีกำหนดระดับความเสี่ยงทั้งระดับที่เป็นระดับที่ยอมรับได้ (Appetite level) และระดับความทนทานที่ ยอมรับได้ (Tolerance level) และมาตรการจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ เชิงยุทธศาสตร์ โดยจัดทำเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อมั่นใจระดับหนึ่งว่าจะดูแลระดับความเสี่ยงของ สธค.ให้อยู่ในระดับที่รับได้
5. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ หลังจากที่มีแผนบริหารความเสี่ยงและแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการสธค.แล้ว จะมีการประชุมเพื่อถ่ายทอด ปัจจัยเสี่ยง เพดานความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยง ให้ส่วนงานที่เป็นเจ้าภาพความเสี่ยงได้นำไปสู่การ จัดการความเสี่ยง รวมทั้งนำเป็นกรอบในการจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน ด้วยกระบวนการ CSA
6. การติดตามและทบทวนความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรจะมีเจ้าภาพความเสี่ยง รวมทั้งทุก ส่วนงานจะต้องมีการจัดการความเสี่ยงของตนเอง มีการทบทวน ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ และระดับความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการรายงานความเสี่ยง และมีการรายงานให้ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการ สธค. ได้ทราบพิจารณาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความ มั่นใจว่าระดับความเสี่ยงขององค์กรอยู่ในระดับที่รับได้ 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 กระบวนการค้นหารู้ 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 ซึ่งอาจระบุค่าเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยง

Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

Risk Treatment หมายถึง กระบวนการแก้ไขจัดการความเสี่ยง รวมถึงการหลีกเลี่ยง การกำจัดแหล่งความเสี่ยง การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง การลดผลกระทบจากความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง การยอมรับความเสี่ยง

Risk Source หมายถึง แหล่งที่มาของความเสี่ยง แบ่งออกเป็นด้าน Human ,Environmental ,Technical

Risk Boundary หมายถึง ขอบเขตความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ หมายถึง ขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

Risk Map หรือ Risk Profile หมายถึง แผนภูมิความเสี่ยง หรือแผนภูมิแสดงสถานะของระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงโดยรวม โดยแสดงเป็นพิกัดของโอกาสและผลกระทบ โดยใช้ระดับสีแทนระดับความรุนแรง ทั้งนี้ Risk Profile จะแสดงให้เห็นภาพรวมในการกระจายตัวของปัจจัยเสี่ยงขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของความรุนแรงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Boundary) เพื่อให้องค์กรได้กำหนดเป็นเป้าหมาย ในภาพรวมว่าจะต้องบริหารความเสี่ยงจนมีระดับความรุนแรงลดลงจนอยู่ในระดับดังกล่าว

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

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

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

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

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างปัจจัยภายใน เช่น

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

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

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิด เหตุการณ์ ความเสี่ยง

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

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

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

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

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

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง จากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนยอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น
3. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี
4. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

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

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานใน ทุกหน่วยงาน โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกันผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้นต้องคุ้มค่ากับต้นทุนที่ใช้ไป จึงจะทำให้ เกิดความมีประสิทธิภาพ
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำ ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คำจำกัดความ

สธค.	หมายถึง	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 และเป็นประโยชน์ในการบริหารการจัดการ ตลอดจนการปฏิบัติงานในองค์กร
4. การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทาง เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
5. การบริหารความเสี่ยงจะแสดงให้เห็นถึงภาพรวม สามารถสร้างคุณค่าและภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร
6. การบริหารความเสี่ยง สามารถกำหนดแนวทางและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เป็นเครื่องมือการสนับสนุนในการบริหารจัดการ การดำเนินงาน ประกอบกับเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร
8. สร้างความมั่นใจในการบริหารการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ มติ ประกาศ ข้อบังคับ หนังสือเวียน และสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงนโยบายเกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ ทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ยังคงสามารถตอบสนองประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างครอบคลุมจึงยังคงรอบวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมในปี 2568 - 2572 เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

สำนักงานธนานุเคราะห์ จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานในแต่ละปีจะสามารถบรรลุภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุทิศทางยุทธศาสตร์โดยแผนยุทธศาสตร์ของสธค. พ.ศ.2568 – 2572 ประกอบด้วย ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

2.2 พันธกิจ (Mission)

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

2.3 ค่านิยม

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

2.4 วัฒนธรรมองค์กร

ความเป็นผู้นำ ความสามัคคี ความเป็นมืออาชีพ การมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

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

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

เชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล (KPI) เพื่อกำหนดแรงจูงใจ หรือผลตอบแทนทั้งทางด้านตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ดังนี้

ค่านิยมร่วม องค์กร “SMART”	Enablers ที่เกี่ยวข้อง	การทบทวนค่านิยมร่วมขององค์กร	
		พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง	แผนงานการดำเนินงาน เสริมสร้างค่านิยม 2568
A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	RM & IC	ระดับที่ 1 มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	1.แผนงานการสื่อสารการรับรู้และเข้าใจ (ประชาสัมพันธ์ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร , จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ) 2.สร้างเวทีสื่อสารภายใน (ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ ด้านการบริหารความเสี่ยง หรือกำหนดให้ต้องผ่านการรับรองที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ) 3.กำหนดค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงานระดับผู้บริหาร
		ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	
		ระดับที่ 3 ตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น	
		ระดับที่ 4 รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษามาตรฐานขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	
		ระดับที่ 5 บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

Enablers	ปีงบประมาณ 2567	
	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
RM & IC	ระดับที่ 1 มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ให้ข้อมูล สื่อสารหรือเข้าร่วมให้ข้อมูล หรือนำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงานของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ระดับที่ 3 ตระหนักและให้ความสำคัญ พร้อมรับรู้และเข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นต้น ระดับที่ 4 รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ระดับที่ 5 บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น จัดให้มีมาตรการหรือแนวทาง หรือวิธีการปรับปรุงแก้ไขจัดการความเสี่ยง	ระดับที่ 1 ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการไม่ตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) ระดับที่ 2 ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ข้อมูล ไม่มีการสื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูลต่าง ๆ หรือไม่นำส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้กับส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ระดับที่ 3 ไม่สร้างความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ ไม่พร้อมรับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการการบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่ต้องการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และไม่ศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือไม่ศึกษาแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั้งระดับสายงานและระดับองค์กร ระดับที่ 4 ไม่รู้จำหน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ หรือละทิ้งโดยตั้งใจหรือมีเจตนาละทิ้ง และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยไม่มีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ระดับที่ 5 ไม่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยไม่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ จนทำให้เกิดระดับความเสี่ยงที่ความรุนแรง เช่น ไม่มีมาตรการหรือแนวทาง หรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไขจัดการความเสี่ยง

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

STRENGTHS

- S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ
- S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง
- S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์และโปร่งใส) และได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO9001:2015
- S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง
- S5. การจำหน่ายทรัพย์สินหลุดผ่านช่องทางที่หลากหลาย
- S6. ระบบการรับจำนำ (Pawn Service) ที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงกับช่องทาง on-line และองค์กรพันธมิตรในการให้บริการลูกค้า
- S7. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการให้บริการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

WEAKNESSES

- W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้น และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ
- W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
- W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต
- W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล
- W5. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาที่ผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- W6. การปรับโครงสร้างการดำเนินงานและบริการให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบงานใหม่ๆ มาใช้
- W7. การยกระดับการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร (ตามผลคะแนน ITA ปี 2566) ที่ต้องนำมาดำเนินการปรับปรุง

OPPORTUNITIES

- O1. ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น
- O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย
- O3. นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่ชะลอตัว
- O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ที่ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- O5. การอยู่ใต้กำกับของกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญกับงาน CSR in process และ ESG เพื่อการช่วยเหลือประชาชน
- O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน
- O7. ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ต้นทุนต่ำ และสะดวก
- O8. กลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น SMEs ที่มีความต้องการเงินทุนและการจัดการสภาพคล่องทางการเงิน

THREATS

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

2.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

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

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

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
ประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ		ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต			
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC3 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC4 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่ SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	SC2 การปรับ Business Model เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร

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

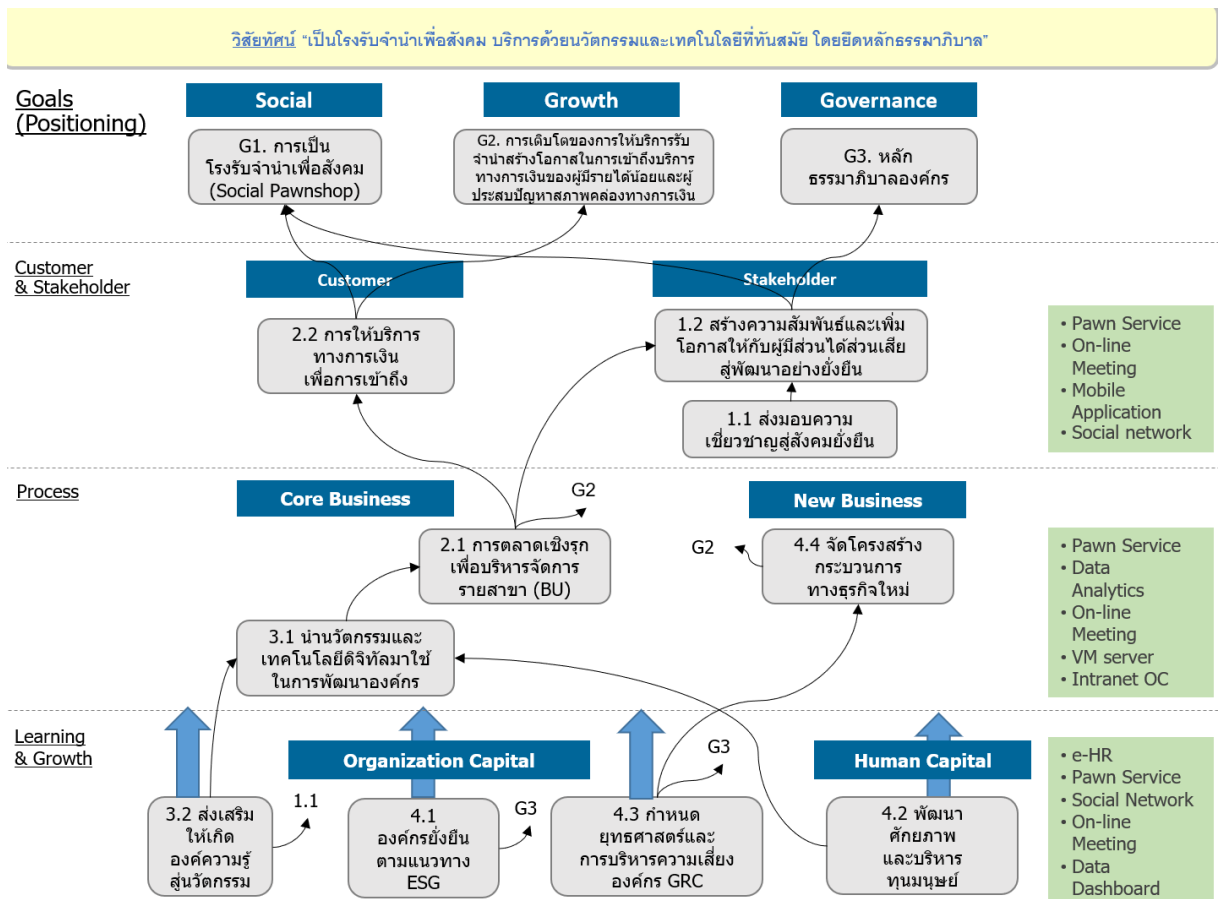
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าอย่างยาวนาน SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตาม	SC3 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC4 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้	SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบการพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
หลักธรรมาภิบาลและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ		บริการอย่างต่อเนื่อง CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต			
SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร SC3 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง SC4 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	เพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับ การปรับปรุง/พัฒนา

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	ความสามารถพิเศษขององค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์
	หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่ SC5 การขยายสาขาใหม่และบริหารผลประกอบการให้เป็นไปตามเป้าหมาย				
SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล	SC2 การปรับ Business Model เพื่อเพิ่มความสามารถในการให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร

2.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

การแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่แสดงถึงการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ พร้อมกับการกำหนดตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) สำหรับกลยุทธ์ผลลัพธ์ และกำหนดตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) สำหรับกลยุทธ์สนับสนุนที่แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานธนานุเคราะห์ได้แบ่งกลุ่มของกลยุทธ์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective) ด้านกระบวนการ (Process Perspective) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการรองรับที่ชัดเจน สามารถจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงช่วยในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยแผนที่ยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ประจำปี 2568 สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้



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

ด้านที่เป็นผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Goals)

ประกอบด้วยเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร 3 ข้อ ได้แก่ มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) การเติบโตของการให้บริการรับจำนำต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน และหลักธรรมาภิบาลองค์กร ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร (Stakeholder Perspective)

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

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

ด้านกระบวนการ (Process Perspective)

กลยุทธ์ในมุมมองด้านกระบวนการที่ได้รับการสนับสนุนจากบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ด้านกระบวนการเอง และกลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย

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

กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการ หรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างช่องทางใหม่ๆ ในการเข้าถึงบริการของลูกค้า และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สค. และการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการพัฒนานวัตกรรม

สำหรับกลยุทธ์ 4.4 การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจใหม่ ที่ได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร ที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต

เพื่อนำมาใช้ในการปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรใหม่ และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาและการบริหารทุนมนุษย์เพื่อรองรับการดำเนินงานดังกล่าว

ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานของกลยุทธ์ในด้านอื่นๆ ประกอบด้วยกลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล กลยุทธ์ 4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ และกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร และกลยุทธ์ 4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กรในการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจใหม่

จากเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกันโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) และกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นำมาสู่การกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2568 แสดงถึงความสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.9 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงลึกของรัฐวิสาหกิจ (Value Driver)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจํานำ

หลักการ

1. ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อแสวงหาตัวแบบทางธุรกิจที่เหมาะสม ที่จำเป็นจะต้องผ่อนคลายนโยบายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจํานำ จึงจำเป็นจึงขออนุญาตการดำเนินโครงการก่อนจากคณะกรรมการควบคุมโรงรับจํานำ รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และมีการติดตามรายงานผล
2. มีการจัดโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น โดยยึดความสะดวกของประชาชนผู้มาใช้บริการเป็นศูนย์กลาง และต้องอยู่ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้
3. เป็นการร่วมดำเนินการบนสถานที่และใช้ทรัพยากรของพันธมิตรทางธุรกิจ (Synergy) ที่เป็นรัฐวิสาหกิจและหรือภาคชุมชน/ธนาคารชุมชน
4. จะต้องเป็นการลงทุนที่ต่ำ มีความคุ้มค่าการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน คู่ความร่วมมือ และ สธค.
5. อยู่ในวิสัยการจัดสรรทรัพยากรบริหารที่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานของสาขาที่ให้บริการรับจํานำในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ภายใต้ทรัพยากรบริหารของ สธค. ที่มีอยู่อย่างจำกัด
2. เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำด้วยการรับจํานำทรัพย์สินที่หลากหลายและสะดวกรวดเร็ว
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบให้มีความเหมาะสม นำไปสู่การแก้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับบริบทของธุรกิจรับจํานำ

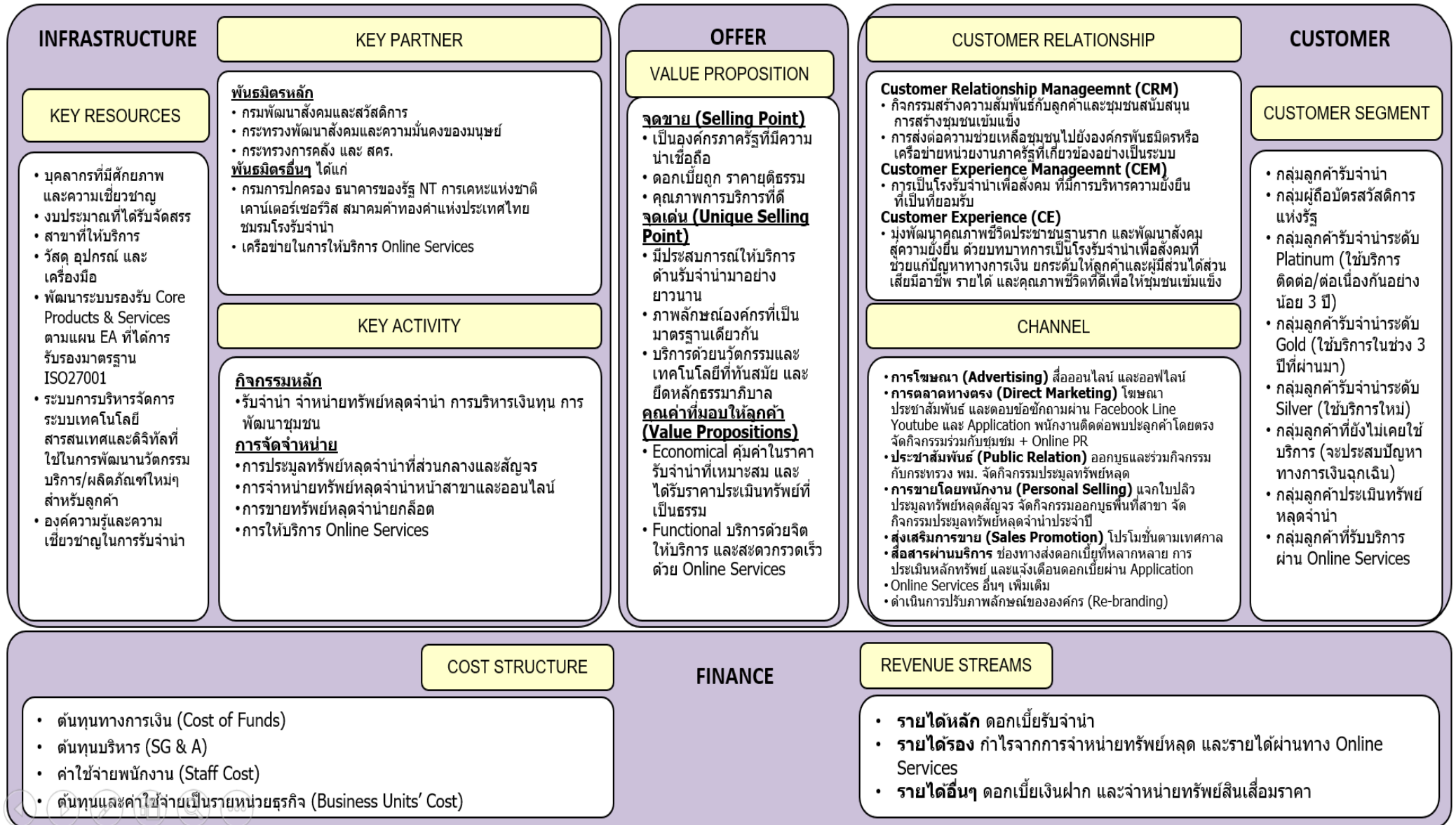
โครงการพัฒนาจุดบริการใหม่เป็นโครงการ Value Creation ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นการสร้างโอกาสของธุรกิจ

(Opportunity) ภายใต้ความเสี่ยง (Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะ การณ์การแข่งขัน” ที่รุนแรงขึ้น โดยการร่วมกับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นทั้งพันธมิตรและคู่แข่งทางอ้อม ในการร่วมกันพัฒนาช่องทางการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ ที่จะช่วยเสริมการให้บริการที่หลากหลายขึ้นแก่ลูกค้าของหน่วยงานพันธมิตร และช่วยขยายกลุ่มลูกค้าของสำนักงานธนานุเคราะห์ให้เพิ่มขึ้น โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการและนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ดังนี้

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

รูปแบบทางธุรกิจ (Business Model)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขยายสาขาเป็นการใช้จุดบริการรับจำหน่าย สามารถสรุปการดำเนินการด้านต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ได้ดังนี้



ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver Trees)

การวิเคราะห์ปัจจัยมูลค่าทางการเงิน (Financial Value Driver)

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

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเพียงตัวใดตัวหนึ่งจะทำให้ค่า EP ขององค์กรเปลี่ยนแปลงโดยค่า EP จะเพิ่มขึ้นหากมีการจัดการรายได้ ค่าใช้จ่าย และต้นทุนเงินทุนที่เหมาะสม ซึ่งองค์กรสามารถเพิ่มค่า EP ได้ด้วยการบริหารปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ดังนี้

1. เพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน

1.1 เพิ่มรายได้ 1.2 ลดค่าใช้จ่าย

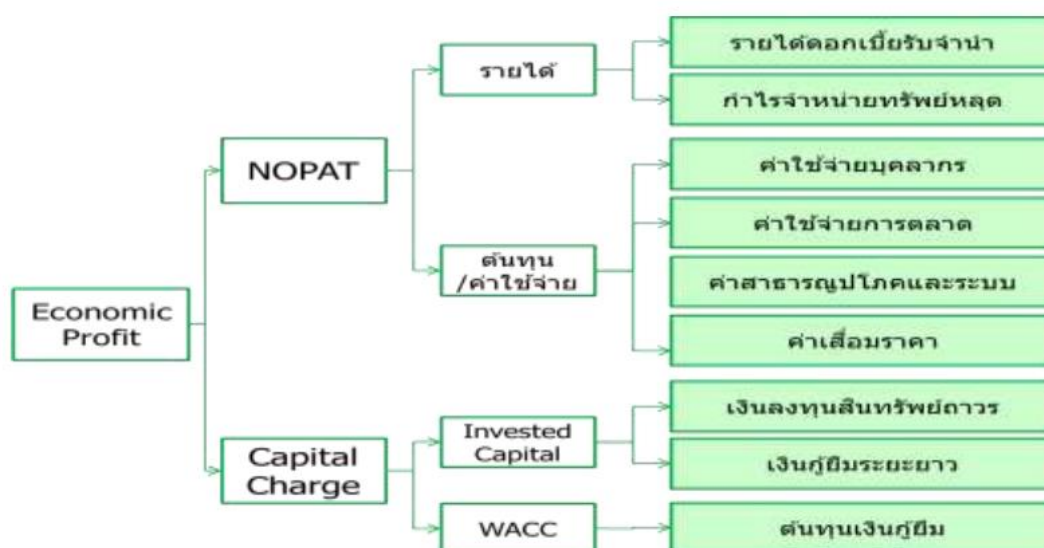
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์และการลงทุน

2.1 ลดเงินลงทุน โดยการลดสินทรัพย์สุทธิขององค์กรประกอบกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ และปรับลดค่าใช้จ่าย

2.2 ลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนมากกว่าต้นทุนเงินลงทุน

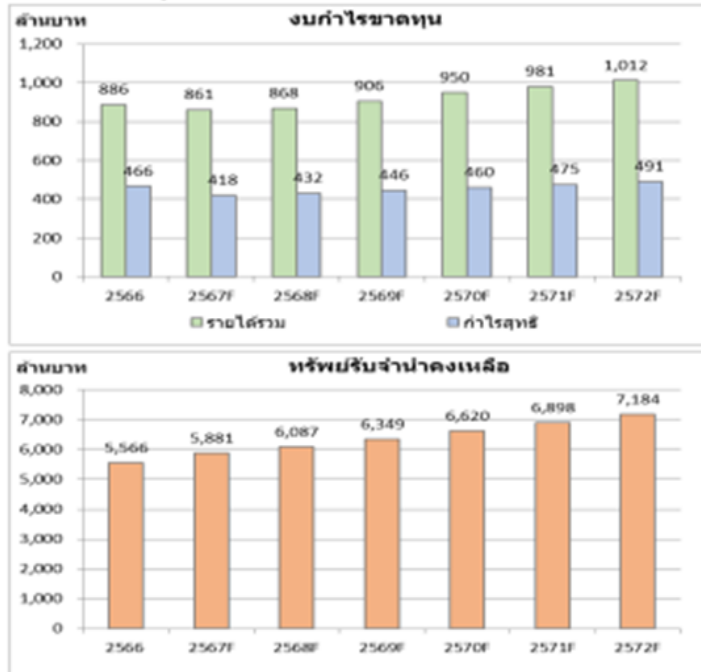
2.3 ลดต้นทุนเงินทุน

2.4 ยกเลิกการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า และขายสินทรัพย์ที่ไม่เกิดประโยชน์และเมื่อจัดทำปัจจัยมูลค่าทางการเงิน สามารถสรุปปัจจัยมูลค่าทางการเงินที่สำคัญขององค์กรได้ตามแผนภาพ ดังนี้



ประมาณการทางการเงิน (Financial Projection)

• รายได้ กำไรสุทธิ และการเติบโตของทรัพย์สินจำนำคงเหลือ



- stock Growth เฉลี่ย 4.8%/ปี (ช่วง 67-72)
- รายได้ Growth เฉลี่ย 2.4%/ปี (ช่วงปี 67-72)
- กำไรสุทธิ Growth เฉลี่ย 0.9%/ปี (ช่วงปี 67-72)

ใช้ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเป็นอัตราคาดการณ์ (Projection Rate) ปรับด้วยความเป็นไปได้จากปัจจัยสำคัญที่ได้จากการทบทวนยุทธศาสตร์ ตามตาราง

ตาราง สมมติฐาน เหตุผล เป้าหมายสำคัญ การจัดทำงบประมาณประจำปี 2568

ปัจจัยสำคัญ	สถิติ 5 ปีเฉลี่ยย้อนหลัง	เป้าหมาย	เหตุผล
1. การเติบโตมูลค่ารับจำนำ	ร้อยละ 1.31	ร้อยละ 3	1. มีการขยายสาขา เพื่อตอบสนองนโยบายกระทรวง พม. 2. เป็นอัตราการเติบโตที่ทำให้กำไรสุทธิจะเป็นไปตามเป้าหมาย
2. การเติบโตของรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำ	ร้อยละ 2.36	ร้อยละ 4.48	เป็นสัดส่วนที่เติบโตตามมูลค่ารับจำนำ จากการขยายสาขาใหม่ และนโยบายช่วยเหลือประชาชน
3. การเติบโตของกำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	ร้อยละ 2.51	ร้อยละ -9.60	ลดลง เนื่องจากได้คาดการณ์ราคาทองคำจะมีการปรับตัวลดลง
4. การเติบโตของค่าใช้จ่ายขายและบริหาร	ร้อยละ 2.21	ร้อยละ 1.39	ค่าใช้จ่ายจากนโยบายการลงทุนสำหรับการเปิดสาขาใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายอื่นๆ สำหรับการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ ค่าบำรุงรักษาทางด้านไอที

5. ราคาทองคำ	28,350 บาท	ปี 67 39,800 บาท ปี 68 39,500 บาท	เป็นราคาเฉลี่ยในช่วงเดือนเมษายน 67 และคาดการณ์ว่าเป็นราคาที่เหมาะสมในปี 67 ในปี 68 คาดการณ์ 39,500 บาท
6. นโยบายอัตรา การรับจำนำ	<87.5%	< 85%	เป็นราคาที่สามารถแข่งขันได้ และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่รับได้
7. อัตราดอกเบี้ย รับจำนำ (Effective rate)	12.60%	12.45%	มีนโยบายช่วยเหลือประชาชนในช่วงเวลาต่างๆ
8. อัตราดอกเบี้ย เงินกู้ยืม	Loan = 2.26% OD = 3.00%	Loan = 2.83% OD = 3.00%	แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น และเป็นผลจากวิเคราะห์ตามโครงสร้างเงินทุน
9. การเปิด/ขยาย สาขา	10 สาขา	2 สาขา	อยู่ในแผนปฏิบัติงานของสธค. จำนวน 2 สาขา ได้แก่สาขาที่ 48 จ.กรุงเทพฯ และ 49 จ.กรุงเทพฯ

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

การวิเคราะห์Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: ยกระดับการให้บริการของโรงรับจำนำเพื่อสังคม ปีงบประมาณ 2568 – 2569

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม โดยการขยายพื้นที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชน

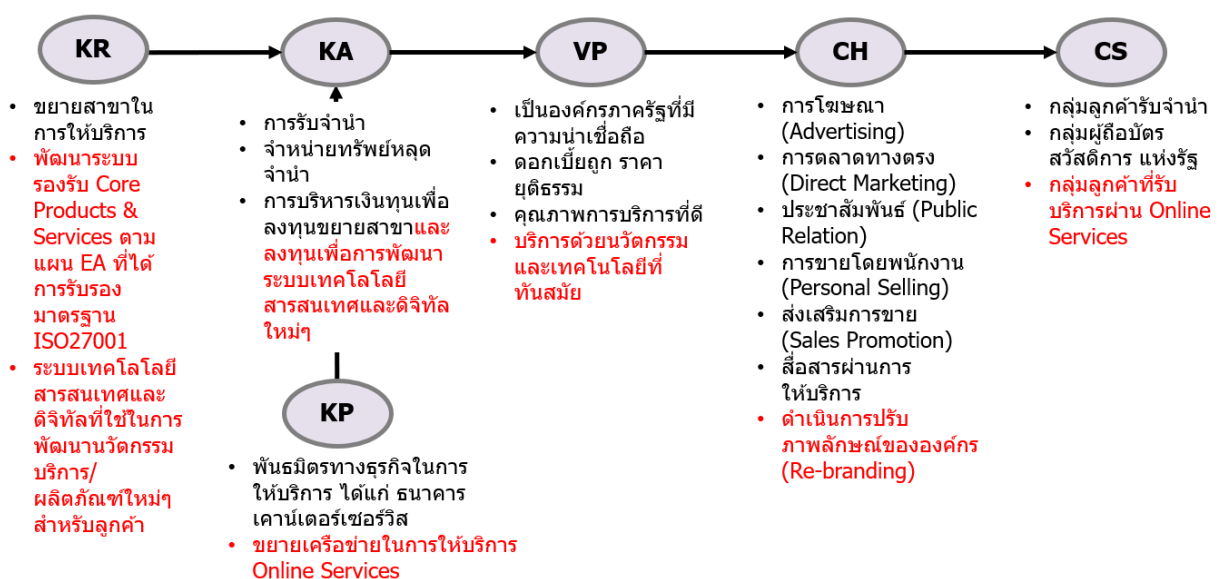
เข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้
องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการพัฒนากระบวนการเทคโนโลยี
สารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ในการให้บริการผ่านระบบออนไลน์เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า (KEY
ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละ
พื้นที่และกลุ่มลูกค้า ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding) (CHANNEL:
CH) และการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องควบคู่ไปกับการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับ
ลูกค้า (Service and Product Innovation) เพื่อขยายขอบเขต พื้นที่ และช่องทางรูปแบบใหม่ๆ ในการ
ให้บริการ (KEY RESOURCES: KR)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยยังคง
ดำเนินการต่อเนื่องในการจัดการพัฒนาความสามารถและสัมพันธภาพของทรัพยากรบุคคลากรอย่าง
ต่อเนื่อง (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการ
ให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการ
รับจํา

รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะกลาง จะเป็นการผสมผสานการขับเคลื่อนเพื่อ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม
บริการผ่านระบบ Online Services เพื่อยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้า และสนับสนุนการเติบโตของ
องค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าได้
ดังนี้

**Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและ
ดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ On-line Services**



2.10 ตาราง : การกำหนดเป้าหมายในระดับแผนปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบรรลุความสำเร็จของปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร

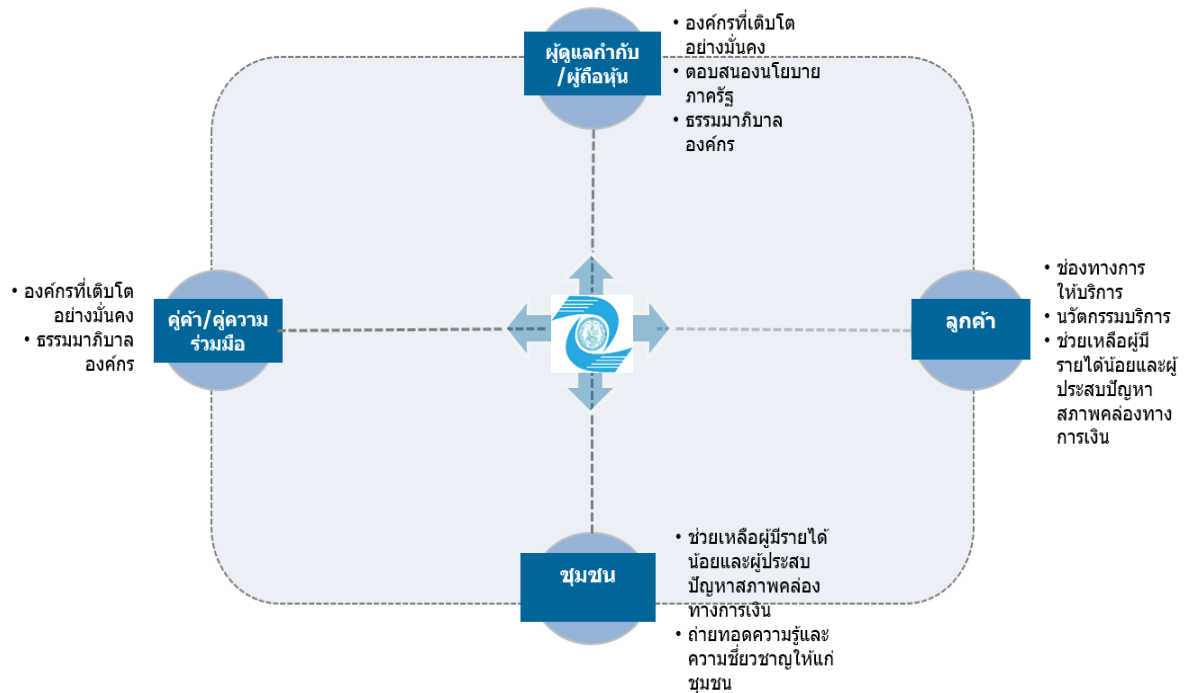
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	เพื่อเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมที่สามารถเพิ่มโอกาสและพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืน	1. จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ 2. จำนวนคลินิก สธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	กลยุทธ์ 1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	1.1.1 โครงการสร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม	หลักสูตรต่อปี	2 หลักสูตร	ส่วนพัฒนา
				กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาส และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development)	1.2.1 โครงการพัฒนาชุมชนสร้างอาชีพ และให้ปรึกษาด้านการเงิน เพื่อความยั่งยืน	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ	จำนวน 1 ชุมชน	ส่วนธรรมาภิบาล
				กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development)	1.3.1 โครงการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน	กิจกรรมต่อชุมชน	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
				กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประกอบการรายย่อย	1.4.1 แผนการขยายสาขา	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจ้างออกแบบ/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	100	ส่วนโยธา

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	ระดับความเสี่ยงองค์กร ทุกตัว	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแผนบริหารความเสี่ยง	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
				กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก	2.4.1 การทำการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 3	ส่วนการตลาดฯ
			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	1.2.1 แผนการเตรียมความพร้อมและจัดการคนเก่ง (Talent Management)	องค์ความรู้	3	ส่วนพัฒนาฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ (Goal)	ตัวชี้วัดระดับเป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	1.2.2 แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	ผู้รับผิดชอบ
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	เพื่อนำการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการรองรับการเติบโตขององค์กร	คะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงพยาบาลนำเพื่อสังคม	กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม	4.1.1 พัฒนาความรู้เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	>95	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
					4.1.2 กิจกรรมการป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุรูปแบบ			
				กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการสธค. และการบริหารทุนมนุษย์	4.2.1 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการ	ร้อยละความสำเร็จของแผน	100	ส่วนเลขานุการฯ
					4.2.2 แผนบริหารอัตรากำลัง	สรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	100	ส่วนบริหารฯ
					4.2.3 แผนการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน	สามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดได้ครบทุกตำแหน่งตามแผน	100	ส่วนพัฒนาฯ
					4.2.4 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (se-am) ทั้ง 8 Enablers	ระดับคะแนนการประเมินผลทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	0.3534	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ ส่วนพัฒนาฯ
				กลยุทธ์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	4.3.1 แผนปฏิบัติการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	นำเสนอยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2567 ตามกำหนด	ก.ค.66	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ

2.11 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (PPO Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อเป็นกรอบทิศทางการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระยะ เริ่มจากการวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยตัวอย่างการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาลในปี 2568 – 2572 สามารถวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรใน 4 กลุ่มได้ ดังนี้



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

2) **ลูกค้า** : ลูกค้าของสำนักงานธรรมาภิบาลทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

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

4) **ชุมชน** : คาดหวังให้สำนักงานธนานุเคราะห์มุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจในการเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเหลือหรือส่งต่อความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการตามบทบาทในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) ด้วยการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ชุมชน

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

1. **การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ** โดยรักษาอัตราการเติบโตที่ร้อยละ 3 ต่อปีอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย ประชาชนทั่วไป และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
2. **การให้บริการ** โดยการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและธุรกิจรองรับ New Business Model และเชื่อมโยงกับบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ควบคู่ไปกับการดำเนินการปรับภาพลักษณ์ขององค์กร (Re-branding)
3. **การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)** โดยการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการขยายผลการส่งเสริม เผยแพร่ความรู้ และส่งต่อความช่วยเหลือ เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

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

รูปที่ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

		ปี 2568-2569		ปี 2570-2571		ปี 2572	
		ยกระดับการให้บริการของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม		ขยายบทบาทของ โรงรับจำนำเพื่อสังคม		Social and Smart Pawnshop	
No	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	ผลปี 2566	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572 (เสนอ)
	การเติบโตของการให้บริการรับ จำนำ	รักษาการเติบโต 3% ต่อปีอย่างต่อเนื่อง	รักษาการเติบโต 3% ต่อปีอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง โอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มี รายได้น้อยและประชาชนทั่วไป		รักษาการเติบโต 3% ต่อปีอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทาง การเงินของผู้มีรายได้น้อย ประชาชนทั่วไป และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า		ในการเข้าถึงบริการทาง การเงินเฉพาะหน้า
1	จำนวนสาขา (จำนวน สธ ใหม่)	45 (เพิ่ม 2 สธ)	47 (-)	49 (เพิ่ม 2 สธ)	51 (เพิ่ม 2 สธ)	53 (เพิ่ม 2 สธ)	55 (เพิ่ม 2 สธ)
2	มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม	20,386 ลบ.	21,221 ลบ.	21,858 ลบ.	22,513 ลบ.	23,189 ลบ.	23,884 ลบ.
	การให้บริการ	พัฒนากระบวนการ บริการภายใน	การพัฒนามาตรกรรมการให้บริการและผลิตภัณฑ์ สำหรับลูกค้า		การพัฒนามาตรกรรมการให้บริการและธุรกิจรองรับ New Business Model และเชื่อมโยงกับบทบาทการเป็นโรง รับจำนำเพื่อสังคม		Business Model ที่ ให้บริการได้หลากหลาย ขึ้น
3	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม	≥4	≥5	≥5	≥5	≥5	≥5
4	การปรับ Business Model	ศึกษา แล้วเสร็จ	นำระบบ IT มาปรับปรุง กระบวนการทางธุรกิจ		ดำเนินการตาม แผนพัฒนาช่องทาง สร้างรายได้เพิ่ม*	พัฒนาช่องทางทาง สร้างรายได้เพิ่ม* (นำร่อง)	พัฒนาช่องทางทาง สร้างรายได้เพิ่ม* ต่อเนื่อง
5	Re-branding	-	ดำเนินการแนวทางการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน		เตรียมการ Re-branding รองรับ รูปแบบธุรกิจที่ พัฒนาขึ้นใหม่	เตรียมการ Re-branding รองรับ รูปแบบธุรกิจที่ พัฒนาขึ้นใหม่	Re-branding รองรับรูปแบบธุรกิจที่ พัฒนาขึ้นใหม่
	การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	สนับสนุนและพัฒนา ชุมชนเพื่อสร้างความ มั่นคงทางการเงิน	สร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการขยายผลการส่งเสริม เผยแพร่ความรู้ และส่งต่อความช่วยเหลือ เพื่อการพัฒนา ชุมชนอย่างยั่งยืน		ดำเนินการพัฒนาชุมชนด้วยกิจกรรมตามบทบาทของ (Social Pawnshop) ที่ครอบคลุมพื้นที่การให้บริการ		โรงรับจำนำเพื่อสังคม หลักของ สธด.
6	จำนวนกลุ่มเป้าหมาย**ที่เข้าร่วม การพัฒนาจากการดำเนินกิจกรรม ตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนสะสม 15 ชุมชน	ประเมินกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเข้าร่วมจำนวน 10 กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมายใหม่ 1 กลุ่มเป้าหมายและ ยกระดับ 4 กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมายใหม่ 1 กลุ่มเป้าหมายและ ยกระดับ 4 กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมายใหม่ 1 กลุ่มเป้าหมายและ ยกระดับ 4 กลุ่มเป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมายใหม่ 1 กลุ่มเป้าหมายและ ยกระดับ 4 กลุ่มเป้าหมาย
7	คะแนน ITA ธรรมชาติองค์กร	92.66	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95

หมายเหตุ : *เป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์อาจมีการปรับเปลี่ยนถ้ามีการปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคลหรือการปรับ พรบ. โรงรับจำนำ
**กลุ่มเป้าหมาย = กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

ปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

1.การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Analysis)

1.1 นโยบายภาครัฐและการเมือง (Politic : P)

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

1.2 ภาวะเศรษฐกิจ (Economics : E)

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

1.3 การเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม (Sociocultural: S)

- 1.3.1 พฤติกรรมลูกค้าการใช้ช่องทางออนไลน์ในชีวิตประจำวัน
- 1.3.2 จำนวนโรงรับจำนำในแต่ละจังหวัด

1.4 เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T)

1.5 กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Legal : L)

- 1.5.1 ข้อจำกัดของ พรบ.รับจำนำ
- 1.5.2 ข้อจำกัดของการไม่เป็นนิติบุคคล

1.6 การแข่งขันในอุตสาหกรรม

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

1.7 การวิเคราะห์ Five Force Model

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

2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Analysis)

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

3.3 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

- 3.3.1 การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

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

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

3.5 กรอบแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระยะ 5 ปี (2568 – 2572)

สธค.ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2568 และได้รองรับกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาสธค.ได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงฯ ระยะ 5 ปี ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของ สธค.สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี จึงได้มีการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระยะ 5 ปี ต่อเนื่อง ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

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

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐาน เพื่อรองรับพันธกิจของสศค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักรู้การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของทุกคนในองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)

2. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

การดำเนินงานตั้งแต่ปี 2568 – 2572 ในแต่ละปี แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมหลัก (Strategy positioning)

ตารางการแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			68	69	70	71	72
ยุทธศาสตร์ที่ 1 - พัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้ตามมาตรฐานเพื่อรองรับพันธกิจของสศค. ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างโอกาสทางธุรกิจ	1. มีการทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน RM& IC	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	2. มีคู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC	คู่มือแนวทางปฏิบัติ RM & IC ที่ผ่านความเห็นชอบ RMC	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
	3. มีการพัฒนาระบบ RM& IC ให้สอดคล้องกับผลการประเมิน SE-AM)	ความสำเร็จของแผนพัฒนาระบบ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%

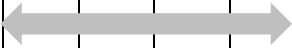
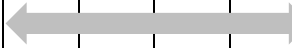
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)				
			68	69	70	71	72
ยุทธศาสตร์ 2 - พัฒนาข้อมูลสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแล	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูล RM & IC	มีฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการจัดการ RM & IC อย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์และรายงานได้	1 ราย งาน	1 ราย งาน	1 ราย งาน	1 ราย งาน	1 ราย งาน
	2. มีการนำผลการวิเคราะห์ราคาทองคำเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	มีการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของราคาทองคำ	100%	100%	100%	100%	100%
	3. มีข้อมูลและการจัดการ GRC ที่ได้มาตรฐาน	มีคะแนนในส่วนของ GRC ที่ได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน	ทบ ทวน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 - เสริมสร้างความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องและสร้างความตระหนักการบริหารความเสี่ยงฯ และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่คำนึงถึงความเสี่ยง (Risk Culture)	1. การให้ความรู้ ความ RM & IC แก่ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนหลักสูตรที่ได้รับ การอบรม/เรียนรู้	1 หลัก สูตร	1 หลัก สูตร	1 หลัก สูตร	1 หลัก สูตร	1 หลัก สูตร
	2. มีการสร้างความตระหนักและการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรด้าน RM & IC	ร้อยละระดับความตระหนัก ความเข้าใจ RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%
	3 สนับสนุนการดำเนินงานของสธค. ให้บรรลุเป้าหมาย	ร้อยละความสำเร็จของแผน RM & IC	100%	100%	100%	100%	100%

3. แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 7 แผนงาน/โครงการ ตามตาราง ดังนี้

แผนปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. - ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย - มิ.ย.	ก.ค. - ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1.การ ทบทวน ยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติ งาน RM &IC	เพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติงาน คู่มือ RM &IC ให้ สอดคล้องกับ บริบทองค์กรที่ เปลี่ยนแปลง	นำเสนอให้ คณะกรรมการ อำนาจการพิจารณาให้ ความเห็นชอบก่อนสิ้น เดือนกันยายน 67					200,000 บาท (งบพัฒนา บุคลากร)	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
2. พัฒนา ระบบ RM & IC ตาม GAP ของปี 67	เพื่อให้ระบบ RM & IC มี ประสิทธิภาพ มี มาตรฐาน ระดับ คะแนนประเมิน เพิ่มขึ้น	จำนวนรายงานผลการ พัฒนาระบบ จำนวน 1 รายงาน					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ & เจ้าภาพ ความเสี่ยง
3. มีการ พัฒนาระบบ ฐานข้อมูล RM &IC	เพื่อให้มีข้อมูลเพื่อ การใช้การRM& IC ที่มีประสิทธิภาพ สนับสนุนการ จัดการกลยุทธ์	พัฒนาระบบ ฯ จน สามารถใช้ข้อมูลมา เพื่อวิเคราะห์ RM & IC 1 รายงาน					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ &
4. เชื่อมโยง ข้อมูลการ วิเคราะห์ ราคาทองคำ กับแผน บริหารความ เสี่ยงระดับ องค์กร	เพื่อให้องค์กร สามารถบริหาร ความเสี่ยง จาก การใช้ข้อมูลการ วิเคราะห์ทองคำ ใช้เพื่อการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	จำนวนการติดตาม รายงานผลแผนงาน/ โครงการวิเคราะห์ สถานการณ์ราคาทองคำ ตามปัจจัยเสี่ยงระดับ องค์กร					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	ส่วน การเงิน

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค.	ม.ค.	เม.ย	ก.ค.		หลัก	สนับสนุน
			– ธ.ค.	– มี.ค.	– มิ.ย.	– ก.ย.			
5. สร้างความรู้ ความรู้ RM	เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจหนัก การทำ RM	จำนวนหลักสูตรอบรม RM พนักงานที่ เกี่ยวข้อง 1 หลักสูตร					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน HRD
6. การปลูกฝัง ความ ตระหนัก RM & IC ให้เป็น วัฒนธรรม องค์กร	เพื่อเพิ่มระดับ ความตระหนัก และมีส่วนร่วมใน การสร้าง บรรยากาศบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กร	คะแนนผลการสำรวจ การสร้าง ความ ตระหนักในหมวด RM & IC					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	เจ้าภาพ ความเสี่ยง
7. สนับสนุน การ ดำเนินงาน ของสธค. ให้ บรรลุ เป้าหมาย	เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของ สธค. ให้บรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยงปัจจัย เสี่ยงระดับองค์กร มี ระดับลดลงอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ ทุกตัว (100%)					0 บาท	กลุ่มงาน RM &IC	กลุ่มงาน กลยุทธ์ เจ้าภาพ ความเสี่ยง

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

ระยะยาว: การเป็น Social and Smart Pawnshop ปีงบประมาณ 2572

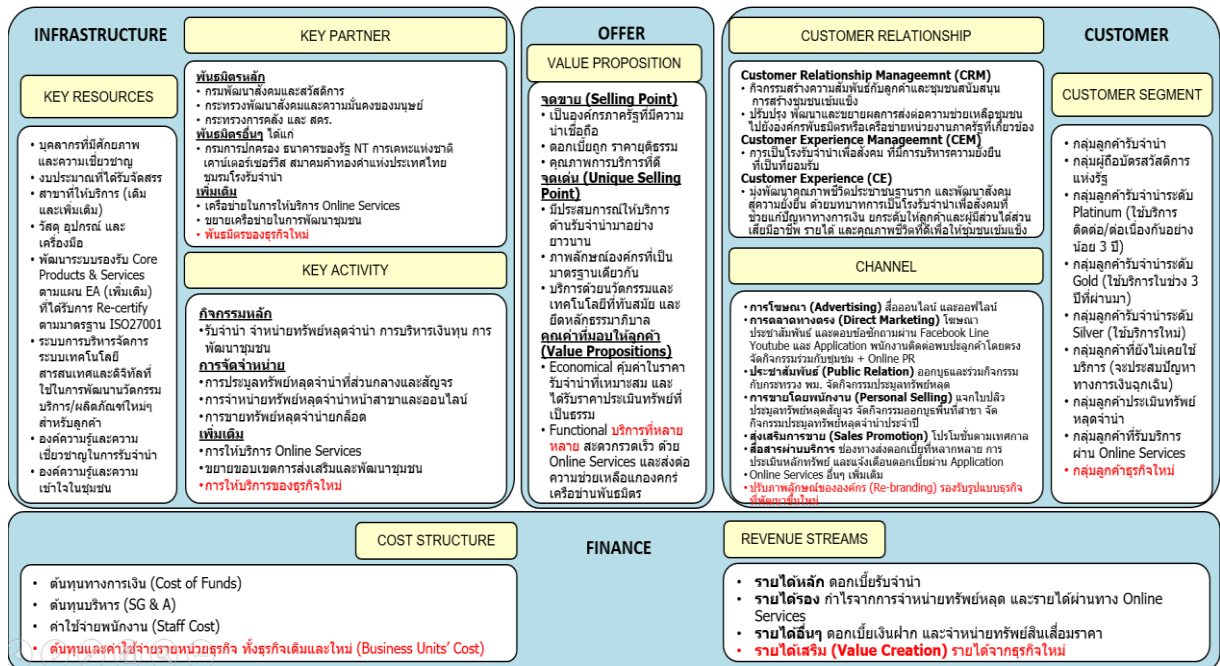
เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์มีความเป็นไปได้ในการต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “การปรับสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในผลิตภัณฑ์/บริการ และการให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น” ที่จะส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถประกอบธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับจำนำหรือการขายทรัพย์สินหลุดจำนำได้ โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม โดยขยายการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็งอย่างต่อเนื่องและให้ครอบคลุมทุกพื้นที่หลักที่สำนักงานธนานุเคราะห์ให้บริการ (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR)

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

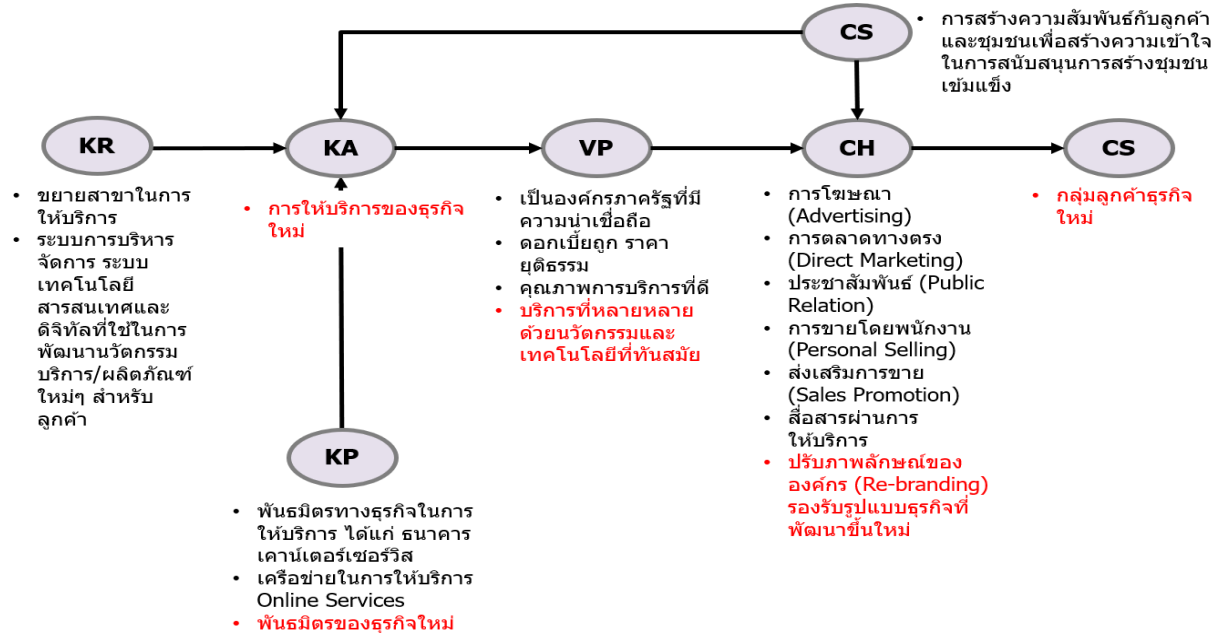
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยเตรียมการและปรับปรุงด้านต่าง ๆ เพื่อรองรับการดำเนินการธุรกิจใหม่ ด้วยการปรับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) พัฒนาระบบงานการดำเนินงานและให้บริการ ปรับโครงสร้างและอัตรากำลัง และทบทวนช่องทางให้บริการและการสื่อสาร รองรับการประกอบธุรกิจใหม่ เพื่อสนับสนุนการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งธุรกิจรับจำนำและธุรกิจใหม่ การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร พร้อมทั้งนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทุกธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

รูปที่: Business Model ระยะเวลา ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2572



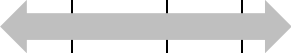
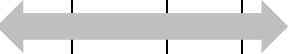
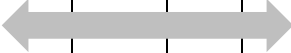
รูปแบบธุรกิจของสำนักงานธนานุเคราะห์ในระยะยาวจะเป็นการขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการผสมผสานความเข้าใจในชุมชนจากการสร้างความสัมพันธ์มาใช้สนับสนุนการ

Key Value Driver : การขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยการความเข้าใจในชุมชน ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ของธุรกิจใหม่แก่ลูกค้า



ดำเนินงานของสำนักงานฯ ทั้งในพื้นที่สาขาเดิมและสาขาที่เปิดใหม่ ควบคู่ไปกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับลูกค้า เพื่อการเติบโตร่วมไปกับความเข้มแข็งของชุมชนจากทั้ง 2 ส่วน คือ ธุรกิจรับจำนำและธุรกิจใหม่เพื่อสร้างการเติบโตขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปแบบธุรกิจในการสร้างมูลค่าของทั้ง 2 ส่วน

5.ตารางแผนลดความเสี่ยงการสร้างโอกาสทางธุรกิจของสธค. ประจำปีงบประมาณ 2568

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2568				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 โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (เปิดสาขาใหม่ พร้อมใช้งาน)					งบลงทุน สธ.48 280,000 บาท , สธ.49 280,000 บาท	ส่วนโยธา และอาคาร สถานที่	ส่วนพัสดุ ส่วน ยุทธศาสตร์ ส่วนการเงิน ส่วน RM &IC
2 แผนบริหาร ต้นทุนเพื่อให้มี สภาพคล่องต่อ การดำเนินงาน อย่างมี ประสิทธิภาพ	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite					0 บาท	ส่วนการเงิน	ส่วนบัญชี ส่วน RM &IC
3 แผนงาน แผนการ บริหาร อัตรากำลัง	เพื่อให้ความเสี่ยง โครงการมีระดับที่ ลดลงจนทำให้การ ดำเนินงานบรรลุ เป้าหมาย	ระดับความเสี่ยง โครงการไม่สูงกว่า Risk appetite (กิจกรรมสำเร็จ 100%)					0 บาท	ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล ส่วนRM &IC

6. ตารางแผนการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2568

จากการทบทวนยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง ฝ่ายพัฒนาองค์กรได้ร่วมกับส่วนงานเจ้าภาพความเสี่ยงและส่วนงานที่เกี่ยวข้องจัดทำแผนควบคุมภายใน จำนวน 4 แผนงาน/โครงการ ตามดังนี้

ตารางแผนงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2568

แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ ปีบัญชี 2567				งบ ประมาณ	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	
			ต.ค. -ธ.ค.	ม.ค. - มี.ค.	เม.ย. -มิ.ย.	ก.ค. -ก.ย.		หลัก	สนับสนุน
1 แผนงาน การบริหาร ความเสี่ยง ด้วยตนเอง ของส่วนงาน (CSA)	เพื่อให้ส่วนงาน ได้มี การขับเคลื่อนการทำ RM & IC ให้ความ เสี่ยงระดับส่วนงานมี ระดับที่ยอมรับได้	แผนงานการทำ CSA ส่วนงานละ อย่างน้อยหนึ่ง แผนงาน					0 บาท	เจ้าภาพ ความเสี่ยง (Risk Owner)	กลุ่มงาน RM & IC
2 การ ทบทวน กระบวนการ และคู่มือการ ปฏิบัติงาน	เพื่อทบทวน กระบวนการและคู่มือ การปฏิบัติงานให้เป็น ปัจจุบัน สอดคล้อง กับบริบท	ทบทวน และ รายงานให้ความ เห็นชอบ ไม่เกิน เดือนพ.ค.68					0 บาท	เจ้าภาพ กระบวนการ การควบคุม ภายใน	กลุ่มงาน RM & IC
3 การพัฒนา ระบบการ ควบคุมภายใน ตาม GAP ปี 67	เพื่อพัฒนาระบบ ควบคุมภายใน ให้ได้ มาตรฐาน และ ยกระดับคะแนน หมวด RM & IC	รายงานผลการ พัฒนาระบบ ควบคุมภายใน ต่อ ผู้บริหาร 2 รายงาน ตามระยะ เวลาดำหนด					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล
4. สร้าง ความรู้ ความ ตระหนักด้าน การควบคุม ภายใน	เพื่อเพิ่มความรู้ ความตระหนักด้าน การควบคุมภายใน แก่พนักงานที่ เกี่ยวข้อง	จำนวนชั่วโมง อบรม RM&IC พนักงานที่ เกี่ยวข้อง 1 หลักสูตร					0 บาท	กลุ่มงาน RM & IC	กลุ่มงาน HRD

7. การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

7.1 ด้านการบริหารความเสี่ยง

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

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

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

7.2 ด้านการควบคุมภายใน

7.2.1 การติดตาม และประเมินผล

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

1) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สธค. มีการกำหนดระดับความรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในเป็น 2 ระดับคือ

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

1.2) ระดับสธค. ฝ่ายพัฒนาองค์กร รับผิดชอบในการติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ผลการประเมินการควบคุมภายในของสธค. นำเสนอคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา พร้อมทั้งส่งให้สายงานตรวจสอบสอบทานผลการประเมิน

การควบคุมภายใน และเสนอให้ผู้อำนวยการสธ.พิจารณา ก่อนรายงานกระทรวงการคลัง ภายในระยะเวลาที่กำหนดต่อไป

2) ส่วนที่ดำเนินการโดยสายงานตรวจสอบ รับผิดชอบในการสอบทานผลการประเมินการควบคุมภายใน โดยให้ข้อเสนอแนะกรณีมีข้อตรวจพบและหรือข้อสังเกตเกี่ยวกับความเสี่ยงและการควบคุมภายในหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน และจัดทำเป็นรายงานการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของผู้ตรวจสอบภายในเสนอหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (CAE) ผู้จัดการสธ. พร้อมจัดส่งรายงานการสอบทานฯ ให้ส่วนบริหารความเสี่ยง เพื่อดำเนินการตามข้อ 1.2) ต่อไป

7.2.2 การรายงานผล

1) ฝ่ายพัฒนาองค์กร เสนอรายงานผลการดำเนินงานตามแผนควบคุมภายในประจำปี ทุกไตรมาส ต่อฝ่ายอำนวยการ คณะอนุกรรมการกำกับความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการสธ. เพื่อพิจารณา ทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน

2) สธ. จัดทำรายงานประเมินผลการควบคุมภายในระดับสธ. เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจัดส่งรายงานฯ ให้กระทรวงการคลัง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีบัญชีของ สธ.

3.6. ผลการประเมินตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

3.6.1 ภาพรวมการดำเนินงาน

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

หัวข้อ “การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.9500

ประเด็นที่ สธ. สามารถดำเนินการได้

- ☐ การกำหนดนโยบายบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันทั้งนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน GRC
- ☐ การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่ชัดเจน
- ☐ มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและเผยแพร่ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรรับทราบ

- ☐ การกำหนดพฤติกรรมความเสี่ยงที่ต้องการเพื่อการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ และความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรม สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- ☐ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงโดยทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมาและพิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจ รวมทั้งมีการระบุความเสี่ยง ในระดับสายงาน ที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน
- ☐ มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต เพื่อประกอบกับการ กำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละระดับของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยง ที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) ของทุกปัจจัยเสี่ยง
- ☐ มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาสประเด็นที่ สธค. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์
- ☐ การกำหนดแรงจูงในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยง กับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- ☐ กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสจาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด
- ☐ การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยง (Mitigation) ที่ระบุไว้ โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงาน จัดการความเสี่ยงเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ Cost & Benefit ของทางเลือกอย่างน้อย 2 ทางเลือกอย่างชัดเจน และการสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด เพราะอะไร
- ☐ การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กร ที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของ ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและ ผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผลดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน การกำหนดกระบวนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร

1. ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) : อยู่ในระดับ 2.0667

สธค. มีการกำหนดนโยบายบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) รวมทั้งมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (GRC) แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม ต้องแสดงการนำนโยบาย GRC และการควบคุมภายใน ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและมีการกำหนดโครงสร้าง หน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน โดยมีการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและทบทวนทุกปี ก่อนทำการสื่อสารให้กับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน มีการกำหนดกระบวนการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร เพื่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญ/ความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องในการตัดสินใจทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งรวมถึงการอธิบายและทบทวนสถานการณ์ความเสี่ยงที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจถึงความสัมพันธ์และผลกระทบของความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ รวมถึงมีการพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร ครอบคลุมคณะกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน และกระบวนการในการกระตุ้นให้เกิดการรับรู้ถึงความเสี่ยงในองค์กรและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ต้องมีการประเมินความรู้ความเข้าใจของบุคลากร โดยต้องให้เข้าใจว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานประจำวันของตนเอง และไม่ใช่ว่าเพียงความสำคัญแค่ระดับองค์กรเท่านั้น รวมทั้งผู้บริหารเป็นผู้นำและทำให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงควรมีการกำหนดแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ รวมทั้งดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ 1.0000

สธค. มีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเปี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการแสดงค่า RA และ RT ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงทั้ง 8 ปัจจัยเสี่ยง รวมถึงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงต้องมีการถ่ายทอด Risk Appetite/ Risk Tolerance ที่ถ่ายทอดจากวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ Business Objective รวมทั้งการกำหนด RA RT ของสาเหตุความเสี่ยง (ตามที่ระบุใน Risk Map) และมีกระบวนการในการสื่อสารและถ่ายทอด RA RT ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องที่สอดคล้องตามสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่กำหนดยังไม่มีกระบวนการในการจัดทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ยังไม่มีกระบวนการในการระบุเหตุการณ์ในการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ หรือปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร เป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร รวมถึงกระบวนการทบทวนแผนธุรกิจใน ยัง

ไม่ได้มีการวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value enhancement และการนำโอกาสมาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) : อยู่ในระดับ 2.0286

สธค. มีการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรที่สอดคล้องกับประเภทความเสี่ยงที่องค์กรกำหนด และครอบคลุมตามประเด็นสำคัญที่ครบถ้วนและมีกระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กร ให้กับสายงานที่รับผิดชอบ โดยแผนปฏิบัติงานของสายงานที่รับผิดชอบความเสี่ยงองค์กรต้องครอบคลุมความเสี่ยงองค์กร และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน โดยมีปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ควรมีการบูรณาการระบุความเสี่ยงระดับองค์กรกับวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และตัวชี้วัดที่สำคัญ และหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ด้าน HR แผนปฏิบัติการเทคโนโลยีดิจิทัลระยะยาว/ประจำปี เป็นต้น และบูรณาการกับแผนปฏิบัติงานของสายงาน มีการกำหนดแนวทางการประเมินความเสี่ยงพอของการควบคุมภายใน (ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน) ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ได้ทำการระบุใน Risk Universe เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ และคัดกรองปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างชัดเจน และมีการวิเคราะห์ ปัจจัยเสี่ยงในระดับสายงานทุกสายงานให้ครบถ้วน โดยใช้หลักการเช่นเดียวกับการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม กิจกรรมการควบคุมที่กำหนด ต้องมีการบูรณาการกับกระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากิจกรรม การควบคุมและกิจกรรมการควบคุมสอดคล้องกับแผนงาน/แผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องสธค. การวิเคราะห์ระดับความรุนแรง มีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) แยกตามรายปัจจัยเสี่ยง โดยมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินโอกาสการเกิด (Likelihood) และเกณฑ์ประเมินผลกระทบ (Consequences) แยกตามความเสี่ยง (Risk Factor) โดยมีการกำหนดโอกาสให้สอดคล้องกับเหตุที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น ๆ เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนโอกาสของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้ เช่นเดียวกับการระบุความรุนแรงของผลกระทบควรมีการกำหนดให้สะท้อนถึงผลกระทบที่แท้จริงในกรณีที่ผลการบริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดระดับความรุนแรง ต้องมีความเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลองค์กรในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาพัฒนาการกำหนดเกณฑ์วัดระดับความรุนแรง เพื่อกำหนดเป็นฐานข้อมูล สธค. มีการกำหนดขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary) การกำหนดระดับความเสี่ยง (สูง ปานกลาง ต่ำ) และการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง และการจัดทำแผนภาพความเสี่ยง (Risk Profile) รวมทั้งมีการแสดงผลการจัดลำดับความเสี่ยง และรายงานผลรายไตรมาสควรมีการกำหนดมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control) และกิจกรรม/แผนบริหารความเสี่ยง (Mitigation Plan) โดยพิจารณาถึงวิธีการ/แผนงานจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดผลกระทบ หรือลดโอกาสที่จะเกิด อีกทั้งการประเมินค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ (Cost & Benefit) ต้องแสดงการวิเคราะห์ (4T's Strategic) ที่มีความเหมาะสม และคุ้มค่าที่สุดอย่างน้อย 2 ทางเลือก และต้องมีการสรุปว่า เลือกทางเลือกใดในการจัดการ เพราะอะไรการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ แม้จะมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านการ

จัดทำ Risk Correlation Map โดยใช้ใช้ในการระบุสาเหตุ แผนงานและกิจกรรม แต่ยังไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบของ Risk Map ซึ่งควรทบทวนและวิเคราะห์ให้สามารถแสดงความสอดคล้องของผลกระทบที่เกิดขึ้นระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์น้ำหนักของระดับความรุนแรง และผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อแสดงความสัมพันธ์และผลกระทบ ความชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง และเห็นความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลกระทบระหว่างกัน พร้อมวิเคราะห์ระดับผลกระทบระหว่างความเสี่ยงกับความเสี่ยง ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ร่วมกันกำหนดเชื่อมโยง วิเคราะห์สาเหตุ โอกาสที่จะทำให้เกิดและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ความสัมพันธ์ผลกระทบของสาเหตุ และระดับความรุนแรง ร่วมกับ Risk owner ของทุกปัจจัยเสี่ยง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงพร้อมการกำหนดมาตรการ/กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างครอบคลุมทุกสาเหตุ อีกทั้งยังไม่มีกระบวนการจัดทำ Portfolio View of Risk

4.การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision): อยู่ในระดับ 2.6667

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

5.ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล : อยู่ในระดับ 1.9000

สธค. มีการสื่อสารและสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับพนักงานในองค์กรผ่านการฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการสื่อสารด้านการเพิ่มความตระหนักเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร และหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหาร ซึ่งในการดำเนินงานดังกล่าวควรมีการสำรวจระดับทัศนคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของพนักงาน ที่ต่อการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกับพนักงานทุกคน ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงต่อไป รวมถึงควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี และทำการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ผลการสำรวจเทียบกับปีที่ผ่านมาเพื่อให้สามารถยกระดับการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ การสำรวจความตระหนักไม่ใช้การสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็น แต่ต้องเป็นการสำรวจในเชิงพฤติกรรมเป้าหมายที่สะท้อนความตระหนักอย่างชัดเจนสธค. มีกระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และรายงานปัญหาอุปสรรค รวมทั้งแนวทางแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงได้ตามแผนงานที่กำหนด โดยรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส ครบทุกไตรมาส ทั้งนี้กระบวนการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสามารถเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ/ระบบดิจิทัลขององค์กรในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาสนั้นต้องมีการ

รายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคุมการแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจนสอดคล้อง. ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่มีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และระบบสามารถใช้งานได้จริงมีการดำเนินการพัฒนากระบวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management :BCM) โดยจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงลักษณะการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงานขององค์กร และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ และแนวปฏิบัติที่กำหนดอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ รวมทั้งมีการถ่ายทอดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ แก่ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน มีการประเมินการรับรู้ของ ผู้รับผิดชอบ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้าที่สำคัญ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตารางเปรียบเทียบผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2566 กับ ผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565

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

ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2565 ภายหลัง สดง.ตรวจสอบงบการเงินแล้วพบว่าสำนักงานธนาคารมีคะแนนเพิ่มขึ้นจำนวน 0.0564 คะแนน

บทที่ 4

การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

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

4.1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

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

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

แผนภาพ : ประเด็นสำคัญในการพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง



4.2 คำนิยามของความเสี่ยง (Risk)

“ความเสี่ยง” หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งที่มีโอกาสเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะจัด เป็นความเสี่ยงเมื่อเหตุการณ์นั้นมีองค์ประกอบ 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

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

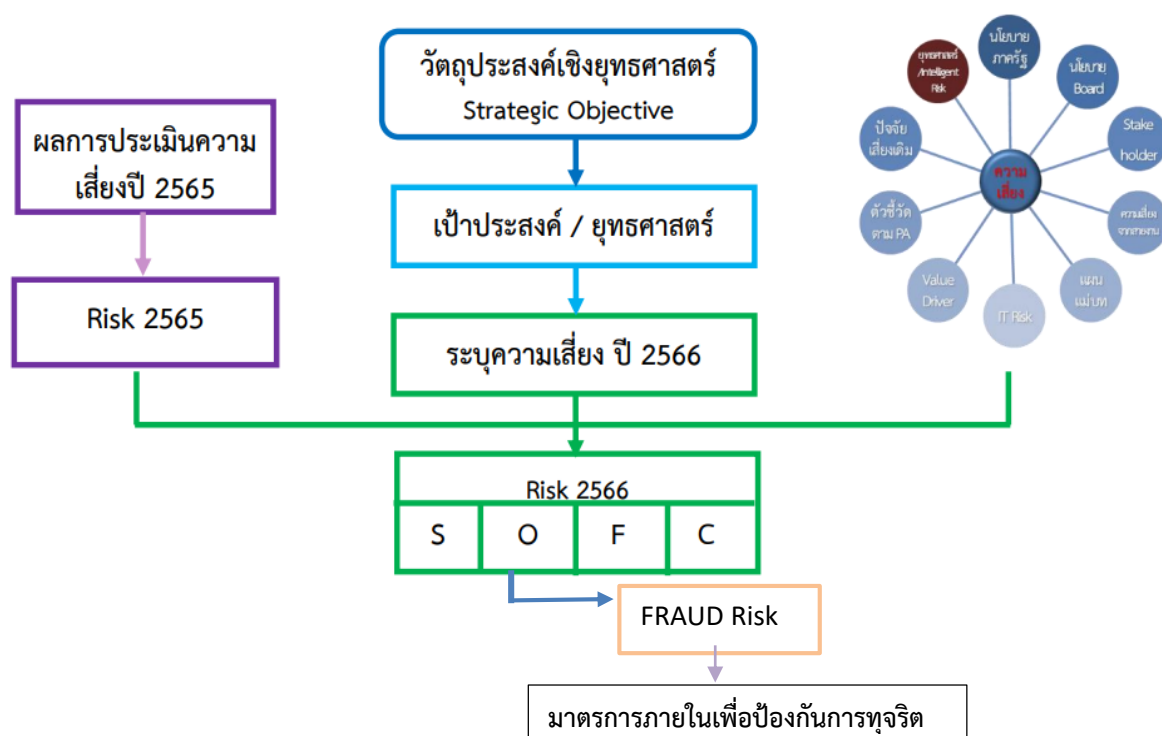
“ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)” หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ

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

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

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

แผนภาพ : แนวทางในการระบุความเสี่ยง



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

- ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2568) : สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน
- ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2569 – 2570) : ยกระดับการให้บริการ
- ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2571 -2672) : มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

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

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

4.4 ตาราง : Intelligent Risk ของแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2568 <u>สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2569-2570 <u>ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2571-2572 <u>มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)</u>
การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	Intelligent Risk 1.โอกาสจากความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	Intelligent Risk 1.การพัฒนากระบวนการให้บริการลูกค้า อาจยังไม่ชัดเจนและเป็นที่ยึดจำของลูกค้า ส่งผลให้ไม่สามารถยกระดับการให้บริการลูกค้าได้ตามเป้าหมาย	Intelligent Risk 1.เกิดข้อจำกัดในการแข่งขันเนื่องจากไม่สามารถปรับรูปแบบภาพลักษณ์ของโรงรับจำนำเพื่อให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมได้ 2. ไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและ

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2568 <u>สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2569-2570 <u>ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2571-2572 <u>มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)</u>
		2. กลยุทธ์ทางการตลาด รวมถึงช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ยังอาจไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง	ชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง 3. ช่องทางการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้
การให้บริการ	Intelligent Risk การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน อาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสม	Intelligent Risk การพัฒนารูปแบบธุรกิจรวมถึงมาตรฐานการให้บริการที่ดีเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน อาจทำให้เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ไม่เหมาะสมกับลูกค้าในอนาคตได้	Intelligent Risk การพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน
มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	Intelligent Risk 1.ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการว่างงาน แรงงานตกงานเมื่อธุรกิจและอุตสาหกรรมต่าง ๆ ประสบปัญหาขาดทุนหรือต้องปิดกิจการ 2.การเมือง หากการจัดตั้งรัฐบาลล่าช้าจะส่งผลกระทบต่อผลกระทบกับการใช้งบประมาณของประเทศ	Intelligent Risk 1.การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior Changes) ไปใช้บริการผ่านระบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้สำนักงานธนาณูเคราะห์ต้องดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้า	Intelligent Risk การปรับ พรบ. รับจำนำ ที่จะส่งผลให้สำนักงานธนาณูเคราะห์สามารถประกอบธุรกิจที่นอกเหนือจากการรับจำนำหรือการขายทรัพย์สินหลุดจำนำได้

จำแนก	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะสั้นปี 2568 <u>สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง ปี 2569-2570 <u>ยกระดับการให้บริการ (Innovation Organization)</u>	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะยาว ปี 2571-2572 <u>มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)</u>
	เข้าไปด้วย ทำให้สำนักงานธนาคาเคราะห์ต้องดำเนินการในการขยายสาขาอย่างรอบคอบ	2.ไม่สามารถพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน	

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

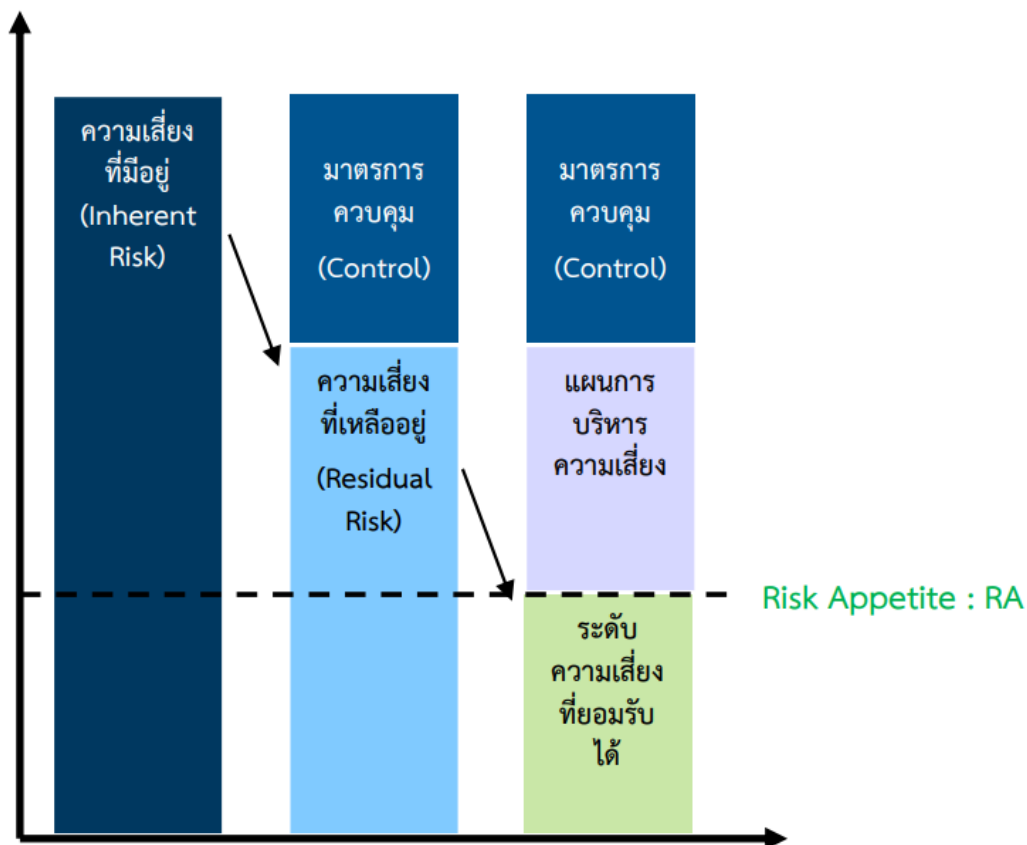
4.5 ตารางการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่มีอยู่

ระดับการควบคุม		ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่		
		ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม
1	เบื้องต้น	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 1)	ไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน	ไม่มีการติดตาม
2	ไม่เป็นทางการ	ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมาก (เทียบเท่าระดับ 2)	มีการควบคุมเป็นมาตรฐานแต่ยังไม่ได้นำออกมาใช้	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) ที่ได้จัดทำหรือกรณีที่เคยมีกิจกรรมที่การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพแต่ เมื่อมีการดำเนินการจริงแล้วผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องสามารถติดตามความสำเร็จของกิจกรรมควบคุมดังกล่าวได้เช่นกัน

แผนภาพ : Inherent Risk (ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือบริหารจัดการ)

vs Residual Risk (ความเสี่ยงที่เหลือยู่หลังจากการควบคุม)



4.6 การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk)

ในการระบุปัจจัยเสี่ยงปี 2568 ได้ทบทวนปัจจัยเสี่ยงเดิมที่เกิดขึ้นในปี 2567 ว่าปัจจัยเสี่ยงใด ยังคง เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) นอกจากนี้ สรค. ได้มีการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง ทั้งหมด 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 2568

(กำหนดประเภทความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
1	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O	เศรษฐกิจชะลอตัวหนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของธุรกิจโรงรับจำนำ	3	3	3	×
2	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	S	การปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ โดยใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น การส่งดอกเบี้ยยผ่าน Application แต่ยังคงขาดการพัฒนาาระบบเพื่อทำให้สามารถเพิ่มสัดส่วนการรับจำนำได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
3	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O,S	ภาครัฐได้มอบหมายนโยบายให้สรค.มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ/บรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ประชาชนรู้จักและใช้บริการสำนักงานธนาคารมากขึ้น ส่งผลถึงการดำเนินงานของสรค. ที่ตอบรับกับนโยบายภาครัฐดังกล่าว	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
4	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	C	สธค.ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่ (enablers) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบงาน และกำหนดกิจกรรมปรับปรุง / พัฒนาองค์กรแต่ยังขาดการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับการสนับสนุน และการบูรณาการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินดังกล่าว	3	3	3	×
5	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O,S	กระทรวง พม. มีการมอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ไม่ประสบความสำเร็จ ส่งผลถึงการดำเนินงานของสธค.ที่ตอบรับกับนโยบายดังกล่าว	3	3	3	×
6	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O,S	จากแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินสธค.ดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เช่น ธนาคารกรุงไทย เป็นต้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและเพิ่มช่องทางการให้บริการให้มากขึ้น ไม่สามารถหาพันธมิตรร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
7	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	S	ขาดการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ของข้อมูลของประชาชนที่มีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวกเพื่อเพิ่มมูลค่าธุรกิจขององค์กรได้มากพอ	2	2	3	✓
8	โอกาส (O) ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O	ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น แต่สธค.มีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง จึงไม่จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มขึ้น	3	3	3	×
9	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
10	SC ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 68	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
11	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	2	2	3	✓
12	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	O	ขาดแนวทางการรองรับการสนับสนุนการเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	3	3	3	×
13	SC ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
14	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	O	ไม่สามารถเพิ่มช่องทางการรับจำนำ	3	3	3	×
15	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	O	ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
16	SO ในแผนยุทธศาสตร์ปี68	O,S	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามนโยบายรัฐบาลในการบรรเทาความเดือดร้อนจากผลกระทบทางเศรษฐกิจ	3	3	3	×
17	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
18	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	ขาดความพร้อมในการช่วยเหลือประชาชนตามนโยบายของรัฐ	3	3	3	×
19	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	ขาดการบูรณาการทำงานทั้งหน่วยงานภายในและระหว่าง สธค.กับพันธมิตร รวมถึงหน่วยงานกำกับดูแล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	×
20	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	บุคลากรยังไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
21	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	ไม่สามารถพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีสอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล	3	3	3	×
22	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O	นวัตกรรมยังไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการที่สร้างต้นทุนในการดำเนินงานสูง	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
23	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	แนวทางในการกำหนดทิศทาง เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีความชัดเจน และคณะกรรมการ รวมถึงผู้บริหารมีการผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแต่ละด้าน	3	3	3	×
24	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การพัฒนาระบบ Digital และ Cyber Security ในอนาคต สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการป้องกัน และการโดนโจมตีจาก Hack เพื่อให้สามารถกู้คืนระบบได้ทันกาล	3	3	3	×
25	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การบูรณาการทิศทางการพัฒนาระบบ Digital กับการกำกับดูแลด้านกฎหมาย รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร	3	3	3	×
26	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○,F	การลงทุนด้าน Digital ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อการลดต้นทุนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3	3	3	×
27	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	บุคลากรส่วนมากยังไม่เข้าใจความรู้เรื่อง Big data และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
28	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การพิจารณาแนวทางการเป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคล	3	3	3	×
29	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
30	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การพัฒนาธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของโรงรับจำนำ มีข้อจำกัด พรบ.โรงรับจำนำ	3	3	3	×
31	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	ไม่สามารถพัฒนาบุคลากรเกิดความสนใจ คืบค้นความรู้ในระบบ KM	3	3	3	×
32	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	C	การขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เปิดเผยข้อมูล และสามารถตรวจสอบได้	4	3	4	×
33	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	ระบบบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
34	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	○	การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ทั้งภาครัฐและเอกชน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
35	นโยบายคณะกรรมการ อำนวยการสธค.	O,F	วางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคงและ มุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสด ตลอดจนการลงทุนโครงการอื่น ๆ อย่าง เหมาะสม เช่น การขยายสาขา เป็นต้น	3	3	3	×
36	นโยบายผู้บริหาร	O	มุ่งเน้นการทำงานแบบเป็นระบบ ใช้ ทรัพยากรน้อยที่สุด บริหารจัดการให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	3	3	3	×
37	นโยบายผู้บริหาร	O	ยกระดับการให้บริการประชาชน/ มาตรฐานการให้บริการที่ดี	3	3	3	×
38	นโยบายผู้บริหาร	O,C	ปรับปรุงกระบวนการแนวทางการปฏิบัติให้ ทันเหตุการณ์ ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาและขั้นตอนการทำงาน	3	3	3	×
39	นโยบายผู้บริหาร	O	พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถนำมาใช้ งานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
40	นโยบายผู้บริหาร	O	ปรับปรุงกระบวนการ สร้างนวัตกรรม ภายในองค์กรต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM	3	3	3	×
41	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บูรณาการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การ บริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ	3	3	3	×
42	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการสภาพคล่องให้เหมาะสมและ เพียงพอ	3	3	3	×
43	นโยบายผู้บริหาร	O	บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานทุก ระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องกัน ประสานงานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านการ สื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ	3	3	3	×
44	นโยบายผู้บริหาร	S	พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน	2	3	3	✓
45	นโยบายผู้บริหาร	O	สามารถสรรหาบุคลากรมาทดแทนใน ตำแหน่งที่สำคัญได้ทันตามความต้องการ	2	3	3	✓
46	นโยบายผู้บริหาร	F	บริหารจัดการให้ลดค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานและสามารถบริหารทรัพยากรจำนำ คงเหลือเป็นไปตามเป้าหมายยุทธศาสตร์	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
47	นโยบายผู้บริหาร	O,C	บริหารจัดการองค์กรด้านคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคะแนน ITA เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
48	นโยบายผู้บริหาร	S,O	การวางแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนตามแนวทาง ESG	3	3	3	×
49	นโยบายผู้บริหาร	O,C	การดำเนินงานไม่สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผล SE-AM ที่สคร. กำหนด	2	3	3	✓
50	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยเฉพาะแนวโน้มของเทคโนโลยีและการแข่งขันที่สูงขึ้นเนื่องจากเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมรองรับจำหน่ายได้โดยใช้เงินลงทุนต่ำ ลง	3	3	3	×
51	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,S	ความเสี่ยงเกี่ยวกับเศรษฐกิจจะลดตัวจากอัตราการว่างงาน ที่ได้รับผลกระทบจากการปิดกิจการ	3	3	3	×
52	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ความสามารถในการชำระหนี้ และการค้างชำระของผู้บริโภค โดยเฉพาะภาคประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการเกิดโรคระบาด	3	3	3	×
53	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	สภาพคล่องที่ไม่เพียงพอรวมถึงความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากวิกฤตโลก เช่น เงินเฟ้อ ราคาทองคำผันผวน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
54	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	ผลกระทบด้านพฤติกรรมของนักลงทุนเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลต่อการดำเนินงาน	2	2	3	✓
55	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลที่เติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	✓
56	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	แนวโน้มการขยายตัวของชุมชนเมืองส่งผลให้การขยายตัวของกิจการ /การขยายสาขาการให้บริการอาจจะไม่ครอบคลุมต่อความต้องการของผู้ใช้บริการรองรับจำนวน	2	3	3	✓
57	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O,F	ราคาวัตถุดิบ ราคาทองคำที่เพิ่มสูงขึ้น และการขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็น เป็นผลกระทบสืบเนื่องมาจากภาวะสงครามปี 65-66	3	3	3	×
58	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	O	จากมาตรการล็อกดาวน์ต่อโควิด-19 ปี66 ยังทำให้เห็นว่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ทะยานอย่างรวดเร็วกว่าทุกปีที่ผ่านมา	3	3	3	×
59	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/	O	เชื้อไวรัสโควิด-19 ทำให้สังคมย้ายมาใช้ชีวิตบนโลกดิจิทัลจนกลายเป็นเรื่องปกติ ขณะเดียวกับที่อาชญากรรมไซเบอร์ก็เพิ่มสูงขึ้น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)						
60	Global Risk (ความเสี่ยงทั่วโลก)/Mega trends (แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก)/ Current situations (สถานการณ์ปัจจุบัน)	S	ประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ SDG1 ขจัดความยากจน SDG8 งานที่มีคุณค่าและการเติบโตทางเศรษฐกิจ SDG10 ลดความเหลื่อมล้ำ และSDG17 ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	3	3	3	×
61	ความเสี่ยงเดิม ปี 2567	S	ภาวะการณ์การแข่งขัน	3	3	3	×
62	ความเสี่ยงเดิม ปี 2567	O	ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง (สร.46) และปรับปรุงอาคาร (สร.47)	5	4	3	×
63	ความเสี่ยงเดิม ปี 2567	F	ความผันผวนราคาทองคำ	5	3	3	×
64	ความเสี่ยงเดิม ปี 2567	C	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก	3	3	3	×
65	ความเสี่ยงเดิม ปี 2567	C	การทุจริตโดยบุคลากรภายใน	3	3	3	×
66	PA ปี 2567	S	สัดส่วนจำนวนรายการที่รับจำนำต่อครั้งไม่เกิน 15,000 บาท	3	3	3	×
67	PA ปี 2567	O	ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน	5	3	3	×
68	PA ปี 2567	F	ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้าง ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	2	3	3	✓
69	PA ปี 2567	F	ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิ จากการดำเนินงาน	4	3	3	×
70	PA ปี 2567	F	ปริมาณตัวทรัพย์สินรับจำนำต่อพนักงานทั้งหมด	3	3	3	×
71	PA ปี 2567	O	การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	3	3	3	×
72	PA ปี 2567	O,F	การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	3	3	3	×
73	PA ปี 2567	O,S	การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร	3	3	3	×
74	PA ปี 2567	F	การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาทองคำและการใช้ประโยชน์จากการ	5	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			คาดการณ์ราคาทองคำสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย				
75	PA ปี 2567	S	การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Redesign : BPR)	2	3	3	✓
76	PA ปี 2567	F	การบริหารจัดการทรัพยากรทุน	5	3	3	×
77	PA ปี 2566	O	Core Business Enablers	2	3	3	✓
78	Value Driver	O	รายได้ดอกเบี้ยรับจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
79	Value Driver	O	กำไรจําหน่ายทรัพยากรทุนจํานาอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
80	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายบุคลากรสูง	3	3	3	×
81	Value Driver	O	ค่าเช่าสถานที่	3	3	3	×
82	Value Driver	O	ค่าวัสดุสิ้นเปลือง	3	3	3	×
83	Value Driver	O	ค่าประกันภัย	3	3	3	×
84	Value Driver	O	ค่าสาธารณูปโภค	3	3	3	×
85	Value Driver	O	ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	3	3	3	×
86	Value Driver	O	เงินลงทุนอุปกรณ์	3	3	3	×
87	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านข้อมูล (Information Risk)	3	3	3	×
88	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Hardware Risk)	3	3	5	×
89	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Software Risk)	3	3	5	×
90	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)	3	3	5	×
91	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical Environment Risk)	3	3	5	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
92	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านเครือข่ายสื่อสาร (Network Communication Risk)	3	3	5	×
93	IT Risk	O	ความเสี่ยงด้านกระบวนการทำงาน (Business Process Risk)	3	3	5	×
94	IT Risk	O	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Security)	3	3	5	×
95	IT Risk	S	การเตรียมความพร้อมความปลอดภัยของข้อมูล PDPA	3	3	3	×
96	IT Risk	S	ความมั่นคงปลอดภัยการปฏิบัติงานการเฝ้าระวังระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Security Operation Center)	3	3	3	×
97	IT Risk	O	การเฝ้าระวังเหตุฉุกเฉินจากไฟฟ้าดับ	3	3	3	×
98	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการรับจํานํา	O	1.จิงใจรับจํานําผิดระเบียบ/เกินกว่าอัตราที่สำนักงานกำหนด 2.ละเลยการปฏิบัติหน้าที่โดยรับจํานําผิดระเบียบ 3.ศักยภาพของบุคลากรที่รับจํานําไม่เพียงพอ 4.ไม่มีเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานการรับจํานํา	3	3	3	×
99	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการไล่ถอนทรัพย์	O	1.หยิบทรัพย์จํานําผิดไม่เป็นไปตามตัวของลูกค้า 2.เก็บเงินไม่ครบตามจํานวน 3.จ่ายทรัพย์จํานําผิดคน	3	3	3	×
100	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนต้น	O	1.โอนเงินผิดบัญชี 2.โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ 3.ทอนเงินผิด 4.สลับเลขที่ตัวรับจํานํา	3	3	3	×
101	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์	O	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจทำให้ทรัพย์รับจํานํา หาไม่เจอ/ล่าช้า	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
102	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการผ่อนผัน	○	1. โอนเงินผิดบัญชี 2. โอนเงินไม่ตรงยอดเงินที่ต้องชำระ 3. สลิปเลขที่ตัวรับจำนำ	3	3	3	×
103	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเพิ่มเงินต้น	○	ปฏิบัติงานไม่ครบตามคู่มือทุกขั้นตอน อาจทำให้เกิดการทุจริต ประเมินราคาทรัพย์สินมากกว่าที่ระบุที่กำหนด	3	2	3	×
104	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเบิกเงินจากสำนักงาน	O,F	1. คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทานยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ 2. กรรมการเบิกเงินไม่ครบตามที่ระบุที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×
105	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ	○	1. พนักงานจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำให้กับพนักงานภายใน ทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้ 2. กรณีจำหน่ายนอกสถานที่ ความเสี่ยงเรื่องของการขนย้ายทรัพย์สินอาจถูกโจรกรรม	3	3	4	×
106	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการคืนเงินสำนักงานฯ	O,F	1. คณะกรรมการไม่ตรวจสอบ/สอบทานยอดเงิน อาจทำให้เกิดการทุจริตได้ 2. กรรมการคืนเงินไม่ครบตามที่ระบุที่สำนักงานกำหนด	3	3	3	×
107	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณรับหนังสือ	○	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×
108	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการงานสารบรรณส่งหนังสือ	○	หนังสือสำคัญตกหล่น/สูญหาย	3	4	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
109	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการพัสดุ	○	1.การกำหนด TOR การจัดซื้อ จัดจ้าง มีการกำหนดขอบเขตงาน หรือเงื่อนไขที่เกินความจำเป็น 2.มีการล็อกสเปกวัสดุเพื่อเอื้อผลประโยชน์ให้พวกพ้อง 3.การตรวจรับพัสดุไม่เป็นไปตามระเบียบ	3	3	3	×
110	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการทางบัญชี (สาขา)	○	1.ลงบันทึกบัญชีผิดพลาด 2.ไม่มีการตรวจสอบ/สอบทานการปฏิบัติงาน 3.ไม่เข้าใจ/ไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือคู่มือที่สำนักงานกำหนด 4.จงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบ	2	3	3	✓
111	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ - กระบวนการเบิกจ่ายสวัสดิการ	○,F	เบิกจ่ายค่าสวัสดิการไม่เป็นไปตามระเบียบ เกิดความผิดพลาดจ่ายเงินผิด	3	3	3	×
112	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการจัดทำแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	○	1.จัดทำแผน/กลยุทธ์การตลาดไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย 2.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว 3.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง 4.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจํานาเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)	2	3	3	✓
113	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน - กระบวนการบริหารแผนธุรกิจรายสาขา (ส่วนการตลาดฯ)	○	1.ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานาที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง 2.ช่วงเวลาการให้บริการไม่สอดคล้องกับลักษณะลูกค้าในพื้นที่	2	3	3	✓
114	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน	○	ภาพลักษณ์การให้บริการผ่านตัวพนักงาน ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	-กระบวนการส่งเสริมการตลาด (ส่วนการตลาดฯ)						
115	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (ส่วนการตลาดฯ)	○	ช่องทางการสื่อสารไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	3	3	3	×
116	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	○	1.การจัดทำแผนนวัตกรรมไม่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร 2.ไม่สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดทำแผนได้	3	3	3	×
117	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ)	○	1.ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานหรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรได้ 2.พนักงานไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	3	3	3	×
118	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการรับส่งเอกสาร (ส่วนสารบรรณ)	○	การส่งข้อมูลผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ยังไม่เต็มประสิทธิภาพซึ่งกระบวนการที่ปฏิบัติงานมีความซ้ำซ้อนและยังคงใช้ระบบ Manual สำหรับการสอบทานและสืบค้นหนังสือ ยังคงใช้กระดาษปริมาณมาก	3	3	3	×
119	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบทรัพย์สินจำนองเหลือสิ้นงบประมาณ (ส่วนสารบรรณ)	○	1.อาจพบทรัพย์สินรับจำนองที่ไม่ตรงกับทะเบียนรายการค้ำประกันสิน 2.คุณภาพทรัพย์สินรับจำนองไม่สอดคล้องกับราคาจำนอง	3	3	3	×
120	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการประชุมคณะกรรมการ	○	ผู้รับผิดชอบวาระการประชุมส่งข้อมูลล่าช้ากว่ากำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	อำนาจการ (ส่วน เลขานุการฯ)						
121	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดประชุม คณะกรรมการ อำนาจการสั่งการ (ส่วน เลขานุการฯ)	○	ไม่สามารถจัดประชุมสัจจรได้เนื่องจากมี การแพร่ระบาดของสารเคมี/ฝุ่น PM2.5/โรค ระบาด	3	3	3	×
122	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน -กระบวนการซ่อมแซม อาคาร (สาขาและ ส่วนกลาง) (ส่วนโยธา ฯ)	○	1.สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยในการเข้าไป ซ่อมแซมอาคาร 2. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการ ปฏิบัติงานก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร	2	3	3	✓
123	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน -กระบวนการจัดตั้ง สาขาแห่งใหม่ (ส่วน โยธาฯ)	○	1.การจัดหาทำเลที่ตั้งล่าช้า 2.การวิเคราะห์การจัดหาทำเลที่ตั้งไม่ตรง ตามกลุ่มเป้าหมาย	2	3	3	✓
124	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน -กระบวนการควบคุม งานปรับปรุงอาคาร สาขา แห่งใหม่ (ส่วน โยธาฯ)	○	1.ผู้รับจ้างไม่ปฏิบัติตามขอบเขตการจ้าง 2.ผู้รับจ้างรายงานผลการปฏิบัติงานไม่ ตรงตามจริง	2	3	3	✓
125	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการติดตามผล การดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธฯ)	○	ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตาม ระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
126	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ส่วนยุทธฯ)	○	1.ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด 2.ไม่สามารถทราบข้อมูลที่แท้จริงได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
127	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี (ส่วนยุทธฯ)	○	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวง/แผนชาติ	3	3	3	×
128	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนยุทธฯ)	○	แผนปฏิบัติไม่มีคุณภาพเพียงพอและไม่มีประสิทธิผลเพียงพอที่สามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
129	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการร่างขอบเขตงาน TOR ปรับปรุงอาคารครุภัณฑ์ต่าง ๆ (ส่วนพัสดุฯ)	○	1.การจัดทำร่างขอบเขตงานในการจัดซื้อจัดจ้างเอื้อประโยชน์ให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2.กำหนดขอบเขตงานไม่ชัดเจน ไม่รัดกุม หรือมีการกำหนดขอบเขตงานที่เกินความจำเป็น 3.การจัดส่งขอบเขตให้ผู้รับผิดชอบล่าช้า	3	3	3	×
130	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงาน (ส่วนพัสดุฯ)	○	1.ไม่มีผู้ยื่นเสนอราคาในการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง 2.ผู้ยื่นข้อเสนอมีคุณสมบัติไม่ตรงตามการจัดซื้อจัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง	3	3	3	×
131	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของสาขา (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานกำหนดหรือจงใจกระทำผิดระเบียบ	3	3	4	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
132	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการบริหารพัสดุ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถบริหารจัดการพัสดุได้ตามแผนและตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	3	×
133	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการตรวจสอบพัสดุประจำปี (ส่วนพัสดุฯ)	○	ตรวจสอบไม่ตรงตามเลขพัสดุหรือไม่พบพัสดุตามทะเบียนคุม	3	3	3	×
134	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจำหน่ายพัสดุของสำนักงาน (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่ตัดจำหน่ายในระยะเวลาที่กำหนดตามแผน	3	3	3	×
135	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจำหน่ายพัสดุของสาขา (ส่วนพัสดุฯ)	○	พนักงานผู้รับผิดชอบนำพัสดุของสาขาไปจำหน่าย	3	3	3	×
136	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการสนับสนุนรถยนต์ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถนำส่งรถยนต์ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด หรือไม่มีการซ่อมบำรุง	3	3	3	×
137	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ (ส่วนพัสดุฯ)	○	ไม่สามารถทราบข้อมูลที่ชัดเจนหรือได้รับการสนับสนุนข้อมูลคลาดเคลื่อน	3	3	3	×
138	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมพนักงาน (ส่วนพัฒนาฯ)	○	สธค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
139	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการประเมินสมรรถนะ (ส่วนพัฒนาฯ)	○	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
140	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการงานจัดการองค์ความรู้ (ส่วนพัฒนาฯ)	○	ยังขาดการจัดลำดับความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ และพนักงานยังไม่ให้ความตระหนักอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
141	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ส่วนพัฒนาฯ)	○	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
142	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการอบรมภายนอก (ส่วนพัฒนาฯ)	○	มีค่าใช้จ่ายในการจ้างวิทยากรภายนอกและไม่สามารถนำความรู้หรือการพัฒนาศักยภาพมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานได้	3	3	3	×
143	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำงบประมาณการลงทุน (ส่วนบัญชีฯ)	○	ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดได้	3	3	3	×
144	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการปิดงบการเงินภาพรวม สธค. (ส่วนบัญชีฯ)	○	ยังตรวจพบความคลาดเคลื่อนงบการเงินและข้อมูลสำหรับการนำมาปิดงบการเงินภาพรวมของหลายสาขา	3	3	4	×
145	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแต่งตั้งเพื่อรองรับตำแหน่งงานที่ว่าง(สำหรับงาน	○	มีขั้นตอนและใช้ระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนมากจนทำให้สรรหาไม่ทันตามความต้องการ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ภายในอยู่ในอำนาจผอ.) (ส่วนบริหารฯ)						
146	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -การบรรจุแต่งตั้งเพื่อ รองรับตำแหน่งที่ว่าง (ในกรณีพนักงานใหม่) (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีมา ใช้กับการปฏิบัติงานได้จึงต้องประกาศรับ พนักงานใหม่ทำให้เป็นค่าใช้จ่ายการ ดำเนินงานในองค์กรเพิ่ม	3	3	3	×
147	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน พิจารณา ความดีความชอบ ประจำปี (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับ ระบบงานได้	3	3	3	×
148	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการ สนับสนุน -กระบวนการสรรหา เพื่อรองรับตำแหน่งที่ ว่าง (สำหรับบุคคล ภายใน) (ส่วนบริหาร ฯ)	○	พนักงานที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งยังไม่ เป็นไปตามแผน อาจส่งผลกระทบทำให้ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และเกิดปัญหาด้านการรองรับการเปิด สาขาใหม่และทดแทนผู้เกษียณอายุ	2	3	3	✓
149	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหา เพื่อรองรับตำแหน่งที่ ว่าง (สำหรับ บุคคลภายนอก) (ส่วน บริหารฯ)	○	ช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สำหรับบุคคลภายนอกไม่เพียงพอ	3	3	3	×
150	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จาก กระบวนการสนับสนุน -กระบวนการสรรหาผู้ สืบทอดตำแหน่ง (ส่วน บริหารฯ)	○	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะ บางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
151	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการสรรหา Talent (ส่วนบริหารฯ)	○	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
152	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	ไม่สามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงได้แล้วเสร็จก่อนปีงบประมาณ	3	3	4	×
153	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการควบคุมภายในระดับองค์กร (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	ไม่สามารถจัดทำแผนการควบคุมภายในระดับองค์กร และแบบปค. ตามกระทรวงการคลังกำหนด และกระทรวงเจ้าสังกัดไม่สามารถติดตามการดำเนินงานได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	4	×
154	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	ผู้รับผิดชอบแผนการบริหารความเสี่ยงหรือแผนการควบคุมภายใน ยังไม่สามารถบูรณาการกับส่วนของที่เกี่ยวข้องได้ หรือไม่ได้รับการสนับสนุนข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
155	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน (ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ)	○	มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแต่ยังไม่สามารถสะท้อนการบูรณาการด้าน GRC ที่ชัดเจน	3	3	3	×
156	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดการประมวลทรัพยากรบุคคล (ส่วนบริการทรัพยากรฯ)	○	กระบวนการจำหน่ายทรัพยากรบุคคลจําแนบบยกล้อมมีความซับซ้อนยังไม่เป็นระบบ	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
157	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับ-ส่งมอบทรัพย์สินหลุดจำนำ (ส่วนบริการทรัพย์สินหลุดฯ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
158	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแก้ไขระเบียบ (ส่วนนิติการ)	○	1.กระบวนการสืบทรัพย์สินบังคับคดี เกิดความล่าช้าด้วยปัจจัยทรัพยากรบุคคลไม่เพียงพอ ขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบังคับคดี การยึดหรืออายัดทรัพย์สิน 2.กระบวนการขั้นตอนการสืบทรัพย์สิน การบังคับคดี และการขายทอดตลาดนั้นมีความยุ่งยากซับซ้อนซึ่งต้องใช้ระยะเวลา	3	3	3	×
159	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำหลักประกันการทำงาน (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
160	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
161	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการคืนหลักประกัน (ส่วนนิติการ)	○	มีแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
162	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้าน CG Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
163	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้าน CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
164	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดทำนโยบาย มาตรการ แนวทาง และคู่มือต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
165	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CG Anti-Corruption (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	พบว่าข้อมูลในเชิงปริมาณและคุณภาพของการประเมินพฤติกรรมพนักงานอย่างเป็นระบบมีค่อนข้างน้อย	3	3	3	×
166	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ CSR (ส่วนธรรมาภิบาลฯ)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบงานที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
167	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการบำรุงรักษาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	○	มีแผนปฏิบัติงานและแนวทางการบำรุงรักษาระบบงานที่ชัดเจนเนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
168	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการพัฒนาระบบงาน (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	○	สธค. ให้บริการด้วยระบบงานการรับจําหน่ายพบการให้ราคารับจําหน่ายที่ไม่เหมาะสม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
169	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการบำรุงรักษา Computer, CCTV และNetwork (ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล)	O	มีแผนและแนวทางการบำรุงรักษา Computer, CCTV และNetwork ที่ชัดเจน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	3	3	3	×
170	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจัดหาเงินทุนหมุนเวียน (ส่วนการเงิน)	O,F	สธค.มีแผนการกู้เงินเป็นประจำทุกปีแต่ยังขาดคู่มือแนวทางการดำเนินงานการกู้เงิน ซึ่งจะมีผลกระทบ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอาจยังไม่ชัดเจนและการดำเนินงานล่าช้า	3	3	3	×
171	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับเงิน (ทั่วไป) (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการตรวจสอบยอดรับเงินเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
172	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการจ่ายเงิน (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และตรวจสอบยอดเงินจากผู้ของเบิกเป็นประจำทุกครั้ง เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
173	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการเบิกเงินหมุนเวียนรับจําหน่ายให้สาขา (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และระบบการโอนเงินออนไลน์พร้อมทั้งตรวจสอบยอดเงินการโอนเป็นประจำ เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
174	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน-กระบวนการรับคืนเงินหมุนเวียนรับจําหน่ายจากสาขา (ส่วนการเงิน)	O,F	มีระเบียบการปฏิบัติงาน มีการชักซ้อมอยู่เป็นประจำ และมีการสอบทานจากผู้จัดการสาขาเป็นประจำทุกวัน เนื่องจากมีการควบคุมภายในที่เพียงพอจึงไม่พบเหตุการณ์ความเสี่ยงจากกระบวนการนี้	5	5	5	×
175	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน	O	ปริมาณทรัพย์สินจําหน่ายแต่ละสาขาเพิ่มขึ้นและมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นไม่สอดคล้องกับจำนวนบุคลากร	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	-กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำเดือน (กลุ่มงานเชี่ยวชาญ)						
176	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบสาขาตามแผนที่ได้ตั้งไว้ (กลุ่มงานเชี่ยวชาญ)	○	การตรวจโดยผู้ตรวจทรัพย์สินจำนำเป็นการตรวจทรัพย์สินเพียงบางส่วน	3	3	3	×
177	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	○	หน่วยรับตรวจไม่ให้ความร่วมมือส่งผลการตรวจสอบไม่เป็นไปตามแผน	3	3	3	×
178	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการตรวจสอบ (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	○	ไม่สามารถทดสอบข้อมูลการควบคุมภายในของกระบวนการต่าง ๆ ได้เพียงพอ	3	3	3	×
179	ปัจจัยเสี่ยงสายงาน จากกระบวนการสนับสนุน -กระบวนการให้คำปรึกษา (กลุ่มตรวจสอบภายใน)	○	อาจให้คำปรึกษาไม่ตรงตามความต้องการของผู้รับตรวจ	3	3	3	×
180	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	○	ความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน	3	3	3	×
181	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	○	การสรรหาบุคลากรด้านดิจิทัลได้เพียงพอและทันต่อความต้องการ	3	3	3	×
182	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	○	การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีอาจทำให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เหมาะสมกับอนาคต	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
183	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	คุณภาพการให้บริการที่ดีเป็นมาตรฐาน	3	3	3	✓
184	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ความล่าช้าในการขยายสาขาการให้บริการ	2	3	3	✓
185	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การพัฒนานวัตกรรม ล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
186	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S,F	ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานําไม่เกิน 100,000 บาท ต่อตัว ส่งผลให้มูลค่ารับจํานํามักจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
187	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายด้านช่วยเหลือผู้ประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนที่มากกว่าได้	3	3	3	×
188	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ลูกค้าขาดความรู้ความเข้าใจในช่องทางดิจิทัลใหม่ๆของสธค.	3	3	3	×
189	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	โครงสร้างองค์กรไม่รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจโรงรับจํานํา	3	3	3	×
190	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	ไม่สามารถพัฒนา Digital Process และ Digital Service เพื่อลดกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
191	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	พนักงานในองค์กรยังขาด Future Competencies ที่จำเป็นหรือขาดความกระตือรือร้นในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	3	3	3	×
192	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ความสามารถในการชำระหนี้	3	3	3	×
193	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การเป็น Smart Pawnshop สามารถแข่งขันกับธุรกิจเดียวกันได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
194	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	นโยบายการช่วยเหลือผู้มียรายได้น้อยของภาครัฐ ไม่สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการใช้บริการ	2	3	3	✓
195	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	O	การวิเคราะห์และจัดทำ Customer Data Analysis ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	3	×
196	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	F	ไม่สามารถสร้างรายได้จาก Customer Data Analysis ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
197	ความสามารถในการฉวยโอกาส (Intelligent Risk)	S	ไม่สามารถหาพันธมิตรที่เหมาะสมการดำเนินงานด้าน Core business enablers ได้ตามเป้าหมาย	2	3	3	✓
198	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	C	ไม่สามารถยกระดับผลการประเมิน ITA ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
199	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	S,O	ไม่สามารถยกระดับการดูแลสนับสนุนการดำเนินนโยบายรัฐ การมุ่งเน้นการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลที่ดี ได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×
200	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	O	การดำเนินงานบทบาทคณะกรรมการอำนวยการตามหลัก การกำกับดูแลที่ดีการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ จริยธรรม และการติดตามผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย	3	3	3	×
201	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567	O	ไม่สามารถยกระดับเจตจำนงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทุกระดับ พัฒนากลไก กระบวนการตรวจสอบ การลงโทษและเครื่องมือการป้องกันต่อต้านการทุจริตที่ได้มาตรฐาน	3	3	3	×
202	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ในการต่อต้านการทุจริตที่มีประสิทธิภาพได้ตามเป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การกำกับดูแลกิจการที่ดี พ.ศ.2567						
203	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	○	การปรับปรุงกระบวนการจัดการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่เป็นระบบอย่างชัดเจน	3	3	3	×
204	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	S,O	มีโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานและเครื่องมือตามมาตรฐาน ISO 26000 และตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) หมวด CG หมวดย่อย การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3	3	3	×
205	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	○	ยกระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสร้างปฏิสัมพันธ์และทัศนคติเชิงบวก มีการสะท้อนกลับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ	3	3	3	×
206	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	○	มีการประเมินระดับความพึงพอใจความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำผลที่ได้มาปรับปรุงทบทวนอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
207	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	○	การดูแลสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องไม่เป็นระบบที่ชัดเจน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของ การควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
208	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2567-2571 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม พ.ศ.2567	○	ไม่สามารถยกระดับให้ สธค. ได้รับการรับรองว่าเป็นองค์กรเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ตามวิสัยทัศน์	3	3	3	×
209	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
210	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ประสบปัญหาในการปรับปรุงการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ	3	3	3	×
211	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ไม่มีการเตรียมความพร้อมและการขอเอกสารเพื่อเข้าพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ตามชุมชนต่าง ๆ ของสาขา	3	3	3	×
212	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประมวลทรัพยากรบุคคลจําแนก หรือขายทรัพยากรบุคคลจําแนกหน้าสาขา	3	3	3	×
213	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	S	ไม่สามารถดำเนินการ รับจําแนก หรือจัดประมวลทรัพยากรบุคคลจําแนก เนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดและโรคอุบัติใหม่	3	3	3	×
214	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	ไม่มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการในเรื่องระบบงานจัดซื้อจัดจําแนก ตามพรบ.	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566						
215	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	การประชาสัมพันธ์ให้สื่อมวลชนทราบถึงโครงการขยายสาขาการให้บริการและโครงการต่าง ๆ ทราบอย่างทั่วถึง	3	3	3	×
216	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเรื่องการประชาสัมพันธ์องค์กร	3	3	3	×
217	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ไม่มีการจัดกิจกรรมพบปะพูดคุยกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	3	3	3	×
218	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน พ.ศ.2566	○	ขาดการสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากกลุ่มพันธมิตรที่เพียงพอ	3	3	3	×
219	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถถ่ายทอดแผนและสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
220	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรไม่ครบถ้วน	3	3	3	×
221	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านนวัตกรรม พ.ศ.2566	○	กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
222	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถจัดทำกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบครบถ้วน	3	3	3	×
223	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถนำกระบวนการนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างสมบูรณ์	3	3	3	×
224	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถรวบรวมนวัตกรรมได้ตามเป้าหมายของแต่ละประเภทกระบวนการนวัตกรรม	3	3	3	×
227	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	การวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ อาจทำได้ยากเนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่ไม่ได้เปิดเผยอย่างสาธารณะ	3	3	3	×
228	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ เครื่องใช้ ได้ทันตามแผนงานที่กำหนดไว้	3	3	3	×
229	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	บุคลากรขาดความรู้ในการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิดค้นนวัตกรรม	3	3	3	×
230	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	ขาดการบูรณาการทำงานระหว่างผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม	3	3	3	×
231	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566	○	การปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้อง	3	3	3	×
232	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ	○	ขาดการกำหนดแรงจูงใจที่ทำให้ไม่ดึงดูดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	แผนปฏิบัติงาน ด้าน นวัตกรรม พ.ศ.2566						
233	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	หนี้สินครัวเรือนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงความต้องการใช้เงิน / เงินทุนหมุนเวียนของประชาชน ส่งผลต่อ โอกาสทางธุรกิจ	2	3	3	✓
234	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ขาดการบริหารจัดการนวัตกรรมและ เทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงาน ภายใน และการให้บริการเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
235	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ความไม่เพียงพอของทักษะ/ความสามารถ ของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3	3	3	×
236	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	S	ขาดการกำหนดแนวทางการสนับสนุนการ บริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือ ธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่	3	3	3	×
237	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ไม่สามารถขยายสาขาใหม่ได้ตามความ ต้องการของประชาชน	2	3	3	✓
238	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	O	ไม่สามารถเพิ่มมูลค่ารับจํานําจากทรัพย์สิน จํานําประเภทอื่นที่ไม่ใช่ทองคำ เนื่องจาก พนักงานไม่มีศักยภาพหรือขาดความรู้ ความสามารถในการประเมินราคาทรัพย์สิน จํานํา	2	3	3	✓
239	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และ แผนปฏิบัติงาน ด้าน	O	ไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการ แข่งขันได้ เนื่องจากไม่สามารถวิเคราะห์ กลุ่มเป้าหมายการตลาดได้อย่างชัดเจน	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	ลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566						
240	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านลูกค้าและตลาด พ.ศ. 2566	○	สูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการจัดเก็บข้อมูลเนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็ว	2	3	3	✓
241	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	บุคลากรส่วนมากไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ และมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ๆ	3	3	3	×
242	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	สายงานบริหารองค์กรไม่มีการถ่ายทอดกำกับ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
243	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ หรือลดได้บางส่วน	3	3	3	×
244	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถพัฒนาระบบงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น HR Digital System ได้อย่างสมบูรณ์ หรือเป็นระบบ	3	3	3	×
245	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมและสอดคล้องทันต่อความต้องการ	2	3	3	✓
246	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	ไม่สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับระบบงานได้	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566						
247	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถรักษาหรือพัฒนา PAWN Talent กลุ่มคนเก่ง ได้อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
248	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	ไม่มีการวิเคราะห์และบริหารจัดการกับบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันในองค์กร	3	3	3	×
249	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ พ.ศ.2566	○	เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเฉพาะบางตำแหน่งยังไม่ชัดเจน	3	3	3	×
250	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	พฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงทำให้สศค.ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต	3	3	3	×
251	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	การตอบสนองและการปรับตัวไม่เท่าทันเทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้ที่หลากหลายและรวดเร็ว	3	3	3	×
252	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
253	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้าน	○	ไม่สามารถทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แล้วเสร็จตามเป้าหมาย	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566						
254	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	ไม่สามารถจูงใจให้พนักงานเข้าใช้ระบบ KM ได้อย่างทั่วถึง	3	3	3	×
255	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	บุคลากรไม่สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้	3	3	3	×
256	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	หลักสูตรการอบรมพนักงานแต่ละตำแหน่งไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร	3	3	3	×
257	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	ไม่มีการวัดผล/สุ่มวัดผล/การวัดผลแบบเชิงรุกเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการให้บริการ	3	3	3	×
258	แผนแม่บท ประจำปี พ.ศ.2566-2570 และแผนปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ พ.ศ.2566	○	หลักสูตรและระยะเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่มีความจำกัดและเร่งรัดมากเกินไป ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่	3	3	3	×
259	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	○	การขยายสาขาการให้บริการ มีผลทำให้โอกาสในการเกิด อุบัติภัยมากขึ้น	3	3	3	×
260	แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ พ.ศ. 2565	○	กฎระเบียบของการเป็นหน่วยงานของภาครัฐทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
261	Compliance Risk	O,C	การปฏิบัติงานไม่บูรณาการงานร่วมกัน	3	3	3	×
262	Compliance Risk	O,C	บุคลากรที่รับผิดชอบทั้ง 8 หมวด อาจยังไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมินในทิศทางเดียวกับผู้	3	3	3	×
263	Compliance Risk	O,C	การละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบราชการหรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการเบิกเงินคืนเงินของสถานธนานุเคราะห์	3	3	3	×
264	Compliance Risk	O,C	ผู้จัดการสถานธนานุเคราะห์ไม่ตรวจสอบ สอบทานงบการเงินประจำวัน หรือ ตรวจสอบทรัพย์สินรับจำนำคงเหลือประจำวัน	3	3	2	×
265	Compliance Risk	O,C	สถานธนานุเคราะห์ผู้ที่รับผิดชอบการ บันทึกข้อมูลการรับจำนำ ไม่บันทึกข้อมูล หรือลงข้อมูลผิดพลาด ไม่ตรวจสอบและ สอบทาน	3	3	2	×
266	Compliance Risk	O,C	พนักงานตรวจสอบภายใน ตรวจสอบและ สอบทานไม่ทั่วถึงอย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
267	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่สามารถอธิบายขั้นตอนที่สำคัญใน กระบวนการ ทำงานที่จัดทำอยู่ได้ และมี ทัศนคติ หรือแนวคิดว่าการบวนการ ดังกล่าวสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นได้	3	3	3	×
268	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×
269	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O	ไม่มีการแสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะใน การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น จากการ เทียบเคียงกับแนวทางในการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	3	3	3	×
270	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม	O	ไม่มีผลงานในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลสูงขึ้น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)		โดยมีการแสดงถึงผลลัพธ์ก่อน (AAR) และหลังการปรับปรุง (BAR) ที่ชัดเจน				
271	ค่านิยม I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล (Enablers ด้าน DT KM & INNO)	O,F	ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ที่ยกระดับกระบวนการทำงานหรือลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการลง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อย่างน้อย 1 องค์ความรู้	3	3	3	×
272	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกในการให้บริการและความภูมิใจในการทำงานช่วยเหลือผู้อื่น	3	3	3	×
273	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีการปฏิบัติงานถูกต้องตามระเบียบ ขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SLA) ที่กำหนด และพฤติกรรมตามมาตรฐานของการให้บริการ	3	3	3	×
274	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM DT)	O	ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ, มีการปรับปรุงขั้นตอน และ มาตรฐานการให้บริการ (SLA) อย่างต่อเนื่อง	3	3	3	×
275	ค่านิยม S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน (Enablers ด้าน SCM	O	ไม่ได้รับคำชื่นชมจากลูกค้าด้านการใส่ใจ และให้บริการจากเพื่อนร่วมงานในการให้ความช่วยเหลือ หรือแสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่, ไม่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิเคราะห์	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	DT)		ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ				
276	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการประพฤติตามหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ รวมถึงหลักศีลธรรม	3	3	3	×
277	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	C	พบจำนวนที่ถูกลงโทษทางวินัย	3	3	3	×
278	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมอย่างสม่ำเสมอ	4	4	3	×
279	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O	ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดตั้งผู้ริเริ่ม ผู้สร้างแรงบันดาลใจในการสร้างกิจกรรม กลุ่ม ในการสร้างประโยชน์เพื่อสังคม	3	3	3	×
280	ค่านิยม M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติ ที่ดีมีศีลธรรม (Enablers ด้าน CG)	O,C	ไม่ได้รับรางวัลคุณธรรมจริยธรรมระดับหน่วยงาน/องค์กร, มีการแสดงออกถึงพฤติกรรมและการปฏิบัติงานตามแนวทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	3	3	3	×
281	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใสตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ไม่มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการตอบแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA)	3	4	4	×
282	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใสตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เช่น ไม่ให้ข้อมูล สื่อสาร หรือไม่เข้าร่วมให้ข้อมูลหรือไม่นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือหน่วยงาน	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
			ของตนเองให้แก่ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง				
283	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	ไม่มีความตระหนักและไม่ให้ความสำคัญ พร้อมไม่รับรู้และไม่เข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เช่น ไม่มีการรับรู้รับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และไม่มีการศึกษาข้อมูลคู่มือการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน หรือแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	3	4	5	×
284	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O,C	ไม่รู้ว่าหน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และไม่รักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยมีการประเมินความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่จะส่งผลเสียหายองค์กร	3	3	3	×
285	ค่านิยม A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Enablers ด้าน RM&IC)	O	บริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน โดยให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ ไม่สามารถลดระดับความรุนแรงให้อยู่ในเกณฑ์ที่หน่วยงานหรือองค์กรยอมรับได้ เช่น ไม่จัดให้มีมาตรการหรือแนวทางหรือไม่มีวิธีการปรับปรุงแก้ไข จัดการความเสี่ยง	3	3	3	×
286	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานํา (Enablers ด้าน CG)	O	แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ไม่ให้เกียรติซึ่งกันและกัน	3	3	3	×
287	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพ	O,C	พบการปฏิบัติผิดพลาดตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรือหน่วยงานกำกับ	2	3	3	✓

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
	การรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)						
288	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	○	ไม่มีการถูกมอบหมายให้ไปเป็นตัวแทนการประชุม เป็นตัวแทนคณะทำงาน ตัวแทนหน่วยงาน	3	3	3	×
289	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	○	ไม่มีการให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตในการทำงาน ในฐานะ Coach หรือพี่เลี้ยง, ไม่แสดงออกถึงความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) เช่น การควบคุมอารมณ์	3	3	3	×
290	ค่านิยม R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ (Enablers ด้าน CG)	○	ไม่เคยได้รับเชิญ/คัดเลือกให้เป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการ คณะทำงานในภารกิจงานที่สำคัญขององค์กร	3	3	3	×
291	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่มีพฤติกรรมส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีการแสดงออกความคิดเห็นในแง่ลบ	3	3	3	×
292	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายขององค์กร (Enablers ด้าน HCM)	○	ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน มีสัมพันธภาพที่ดี เข้ากับผู้อื่น	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
293	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานใน การทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น	3	3	3	×
294	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่เป็นสมาชิกของทีมงานในการทำ กิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และได้ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน	3	3	3	×
295	ค่านิยม T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อเป้าหมายของ องค์กร (Enablers ด้าน HCM)	O	ไม่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับ มอบหมายจากทีมงานสำเร็จ ครบถ้วน, ไม่ มีการเสนอแนวทางหรือการปรับปรุงการ ทำงานของกลุ่ม เพื่อพัฒนาการทำงานของ กลุ่มให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3	3	3	×
296	วัฒนธรรมองค์กร	O	สามารถนำเทคโนโลยีที่ทำให้การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่าง รวดเร็ว	3	3	3	×
297	วัฒนธรรมองค์กร	O	บุคลากรตอบรับให้ความร่วมมือในกิจกรรม การสร้างความรู้และความเข้าใจเรื่องความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	3	3	3	×
298	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศที่มีต่อการให้บริการ	3	3	3	×
299	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	ผลกระทบจากการขาดแคลนน้ำที่มีต่อ กระบวนการให้บริการ	3	3	3	×
300	ESG Risk ด้าน สิ่งแวดล้อม	S	ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการเก็บภาษี ภาคอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ปล่อยก๊าซ คาร์บอนไดออกไซด์ (Carbon Tax)	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
301	ESG Risk ด้านสิ่งแวดล้อม	S	สถานที่ก่อสร้างที่มีความเสี่ยงเรื่องสิ่งแวดล้อมที่สร้างผลกระทบต่อชุมชนโดยรอบ	3	3	3	×
302	ESG Risk ด้านสิ่งแวดล้อม	S	การเลือกวัสดุที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือมีความเสี่ยงในด้านความปลอดภัย	3	3	3	×
303	ESG Risk ด้านสังคม	O	การละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทาน	3	3	3	×
304	ESG Risk ด้านสังคม	O	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร	3	3	3	×
305	ESG Risk ด้านสังคม	O	พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนในสังคมเปลี่ยนแปลงไป	2	3	2	✓
306	ESG Risk ด้านสังคม	O	ความเสี่ยงทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุน	3	3	3	×
307	ESG Risk ด้านสังคม	O	การคัดค้านการสร้างโรงงานในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียงชุมชน	3	3	3	×
308	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล	C	การที่องค์กรไม่เปิดเผยข้อมูลที่มีนัยสำคัญซึ่งเป็นประเด็นที่เป็นความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย	3	3	3	×
309	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล	C	ความบกพร่องในมาตรการกำกับดูแลภายในองค์กร	3	3	3	×
310	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล	C	ความเสี่ยงจากการเข้าไปลงทุนในประเทศที่มีปัญหาด้านคอร์รัปชัน	3	3	3	×
311	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล	C	การไม่ผ่านกฎระเบียบ เช่น การพิจารณาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (EIA)	3	3	3	×
312	ESG Risk ด้านธรรมาภิบาล	C	การเลือกวัสดุที่ไม่ได้มาตรฐานในการก่อสร้าง ทำให้ไม่ได้รับอนุญาตจากหน่วยงานราชการ	3	3	3	×
313	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	ปรับปรุงการจัดทำ ROPA ในระบบ PDPA	3	3	3	×
314	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน	O	ความสามารถในการลงรายการบันทึกบัญชีภาพรวมของสาขา	3	3	3	×

ลำดับ	ที่มาการระบุปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	Risk Universe (ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร)	ประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่			ปัจจัยเสี่ยง 2568
				ผลการดำเนินงาน	กระบวนการควบคุม	การติดตาม	
315	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน		คณะกรรมการเก็บรักษาเงินไม่ลงรายมือชื่อภายหลังการตรวจนับเงิน ณ สิ้นวันทำการ	3	3	3	×
316	ผลการตรวจสอบ/สอบทานจากกลุ่มงานตรวจสอบภายใน		การจัดทำทะเบียนคุมพัสดุไม่เป็นบรรจจุบัน	3	3	3	×

ทั้งนี้ สธค. ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (Risk Universe) ปีงบประมาณ 2568 จำนวนทั้งสิ้น 316 เหตุการณ์ เป็นปัจจัยเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) จากการคัดเลือกปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด ผ่านระดับประสิทธิผลของการควบคุมที่มีอยู่ขององค์กร 3 ประเด็น จำนวนทั้งสิ้น 31 เหตุการณ์

4.8 ตาราง : การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงของปี 2567 เพื่อนำมาบริหารต่อในปี 2568

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567	นำไปบริหารต่อในปี 2568	เหตุผล
RS1 ภาวะการแข่งขัน	✓	ระดับการแข่งขันในธุรกิจการจำนำมีสูงขึ้น เนื่องจากการอนุญาตให้เปิดโรงรับจำนำใน กทม.เพิ่มขึ้น ทำให้ สธค.มีคู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ ไม่สามารถขยายสาขาได้เท่าคู่แข่งอื่น อีกทั้งคู่แข่งมีการสร้างภาพลักษณ์ด้านอาคารสถานที่ และผ่านตัวพนักงานที่ชัดเจน ทำให้ สธค.ไม่สามารถสร้างการจดจำให้ประชาชนได้ส่งผลให้ ประชาชนรู้จัก สธค.ไม่ชัดเจน อีกทั้งพฤติกรรมลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงซึ่งลูกค้ามีช่องทางในการเลือกใช้บริการที่หลากหลาย อาจทำให้ไม่มาใช้บริการจำนำที่ สธค. ส่งผลให้ ยอดรับจำนำไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และหากสธค.มีการส่งเสริมการขายของสธค.ยังไม่เพียงพอ ไม่มีการขยายสาขา และสร้างแบรนด์องค์กรให้ชัดเจนในการให้บริการ จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้จากการดำเนินงานและกำไรสุทธิ
RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงอาคาร สาขาใหม่	✓	การเบิกจ่ายงบลงทุน เป็นแผนงานตามตัวชี้วัดของกระทรวงการคลัง ในหมวดการสนับสนุนนโยบายรัฐ และในปี 2568 สธค. มีแผนงานลงทุนที่สำคัญคือ การขยายสาขา การจ้างออกแบบอาคารสถานที่ตั้งโรงรับจำนำซึ่งเป็นสถานที่ให้บริการประชาชนผู้เดือดร้อนหรือประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อให้การดำเนินงานถูกต้องเป็นไปตามระเบียบทันเวลา และเป็นไปตามวงเงินที่ได้จัดสรร ซึ่งอาจจะเป็นส่วนหนึ่งทำให้

ปัจจัยเสี่ยง ปี 2567	นำไปบริหาร ต่อในปี 2568	เหตุผล
		มีความเสี่ยงสูงที่การเบิกจ่ายงบประมาณจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้อีก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวม และคะแนนประเมินผลการดำเนินงานได้
RF1 ความผันผวนของ ราคาทองคำ	✓	ผ่านมาทองคำมีความผันผวนจากปัจจัยสงครามการค้า วิกฤติการณ์ของโลก ค่าเงินบาท รวมทั้งปัจจัยภายในประเทศ มากกว่าในอดีต ขณะที่ทรัพย์สินจำนำที่มูลค่าสูงที่สุดมากกว่า ร้อยละ 95 ของทรัพย์สินจำนำทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนเกินความคาดหมาย จะส่งผลให้ปริมาณการรับจำนำ และรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และอาจส่งผลกระทบต่อขาดทุนในการรับจำนำได้ และจากปัญหาการสู้รบทางด้านสงครามได้ยาวนานอย่างต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจเป็นห่วงโซ่ต่อประเทศต่าง ๆ และที่สำคัญได้ก่อให้เกิดภาวะเงินเฟ้อของแต่ละประเทศ โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา และยังก่อให้เกิดปัญหาวิกฤติธนาคารในสหรัฐอเมริกา และประเทศอื่น ๆ อีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ทั้งนี้ ค่าเงินบาทของไทย ยังได้มีการปรับตัวและมีความอ่อนไหวอย่างต่อเนื่อง จากความไม่มีความเสถียรภาพของเศรษฐกิจไทย โดยปัจจุบันค่าเงินบาทไทยได้ปรับตัวอ่อนค่ามาอยู่ที่ระดับประมาณ 33.33 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ ดังนั้น จากปัจจัยที่ได้กล่าวไปข้างต้น อาจส่งผลกระทบต่อราคาทองคำต่างประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าราคาทองคำในปัจจุบันจะมีการปรับตัวลดลงก็ตาม ซึ่งความผันผวนของราคาทองคำจะส่งผลกระทบต่อปริมาณทรัพย์สินรับจำนำ และการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และกระทบต่อการกำไรสุทธิของสศค.ในที่สุด
RC1 การไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบ ภายในและภายนอก	✓	แนวทางปฏิบัติทั้ง 5 เรื่องเกี่ยวเป็นแนวทางปฏิบัติตามข้อกำหนดระเบียบปฏิบัติของทางการ กำหนดให้พนักงานถือใช้ในการปฏิบัติงานปกติ และการให้บริการจำนำแก่ลูกค้า และหากมีพนักงานไม่ปฏิบัติตาม จะเกิดการละเมิดกฎเกณฑ์ของทางการ ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเสียหายเป็นตัวเงินตามมา
RC2 การทุจริตโดย บุคลากรภายใน	×	จากปัญหาทางด้านเศรษฐกิจในภาพรวม อาจส่งผลกระทบไปยังการดำเนินชีวิตของพนักงานสศค. ซึ่งผลสะท้อนไปยังรายรับ – รายจ่ายของพนักงานที่อาจจะไม่สมดุล หรือเพียงพอต่อการครองชีพ และยังมีสิ่งที่ส่อไปทางอบายมุขรอบด้านในปัจจุบัน ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ และยังพบกระบวนการของมิฉฉาชีพผ่านช่องทางออนไลน์มาล่อลวงเงินมากขึ้น รวมถึงการอาศัยอำนาจหน้าที่ โดยอาศัยช่องทางของพวกพ้อง ญาติพี่น้องเพื่อเอื้อผลประโยชน์แก่พวกของ

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

4.9 กรอบแนวทางการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์เพื่อการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

จากการบูรณาการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของ สธค. เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถ่ายทอดแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดองค์กร ไปสู่การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร โดยได้นำเกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยงของสธค. จะดำเนินการบูรณาการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม ทั้งนี้ สธค. ได้มีการรอบกำหนดในภาพรวมสำหรับการระบุปัจจัยเสี่ยงประจำปี 2568 เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

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

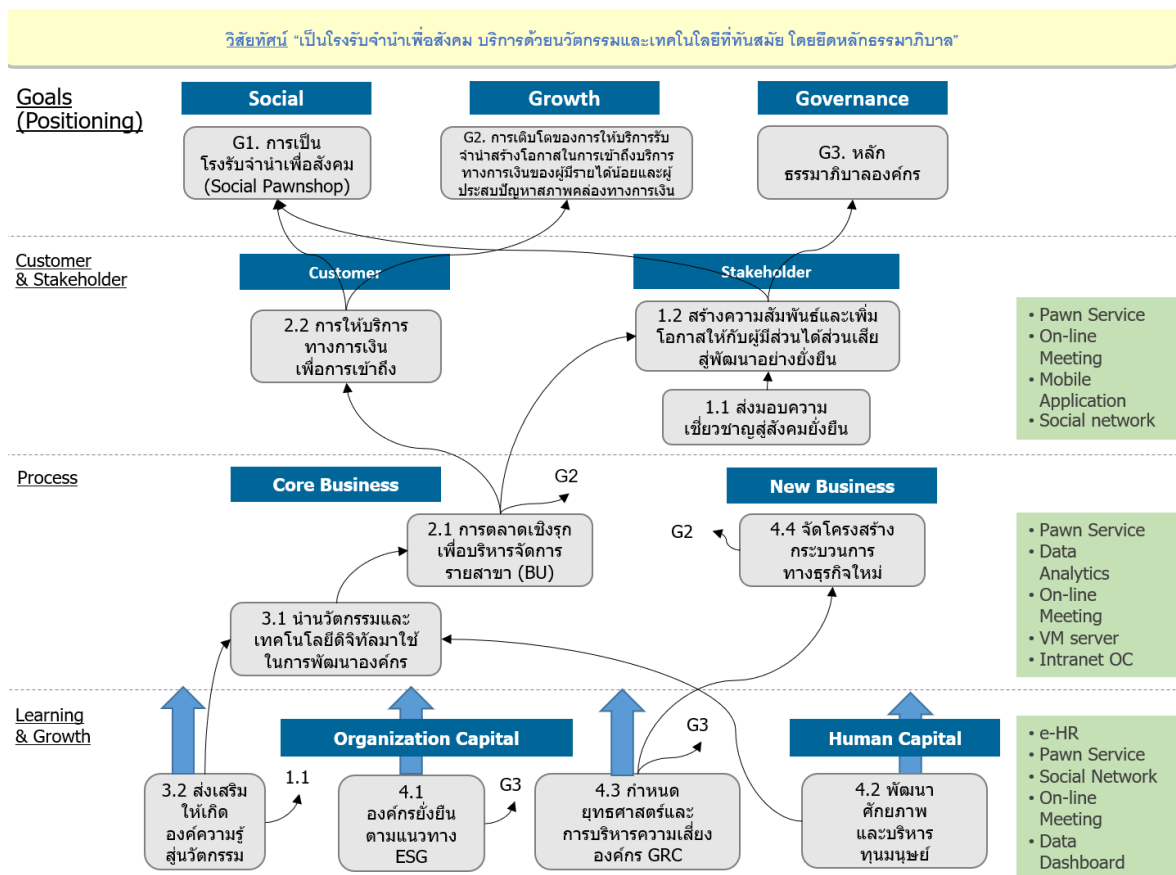
4.10 การเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กรกับการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.

การแสดงความเชื่อมโยงแผนการบริหารความเสี่ยงของสธศ.กับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้แยกหลักการองค์ประกอบออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2568

1.แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

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



2.ตัวชี้วัดกลยุทธ์ ปี 2568

SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
		G1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
		G2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม	ล้านบาท	21,221
			รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	738
		G3. การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร	คะแนน	95
SO 1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	1. การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	พัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	หลักสูตร	2
		1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรขั้นต้นผ่านเป้าหมาย ดำเนินการแนวทางการ Re-branding แล้วเสร็จตามแผน	ร้อยละ	100
		2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)	ร้อยละ	100
		3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรมการให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	กระบวนการ/นวัตกรรม	5
		3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	เรื่อง	5
		3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล			
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	4 การบริหารจัดการองค์กรที่ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	อัตราการเพิ่มการรับนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจากปี 2567 (ค่า Baseline)	ร้อยละ	10
			ร้อยละความสำเร็จการลดค่าใช้จ่ายการใช้ทรัพยากรที่สำคัญได้ตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100
		4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการ	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการ	ร้อยละ	100

SO	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย
ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อยกระดับการเป็นโรงพยาบาลรับจําหน่ายเพื่อสังคม		อํานวยการ สธค. และ การบริหารทุนมนุษย์	การสรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทน และสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	ร้อยละ	100
		4.3 การกำหนด ยุทธศาสตร์และการ บริหารความเสี่ยงองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนําส่ง ยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและ แผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100
			ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100
		4.4 การปรับโครงสร้าง กระบวนการทางธุรกิจ	ความสำเร็จนําระบบ IT มาปรับปรุง กระบวนการทางธุรกิจ	ร้อยละ	100

ส่วนที่ 2. คือ เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง และหลักเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อคัดเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1. เกณฑ์คัดเลือกวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบุความเสี่ยง

ความสำคัญของวัตถุประสงค์

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

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. หลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อคัดเลือกว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

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

ความพร้อมในการดำเนินการ

การบูรณาการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ปัจจัยเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Risk Universe)

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

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี 2568	ความสำคัญของวัตถุประสงค์	ความพร้อมในการดำเนินการ	Scoring
G1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10	3	2	6
G2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ	มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม	ล้านบาท	21,221	3	3	9
	รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ	ล้านบาท	738	2	3	6
G3. การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลัก ธรรมภิบาล	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมภิบาลองค์กร	คะแนน	95	3	2	6
1.1 การส่งมอบความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society)	พัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งมอบความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับจำนำ	หลักสูตร	2	2	1	2
1.2 การสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มโอกาสให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่พัฒนาอย่างยั่งยืน	จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ประเมินเพื่อเข้าระบบ	กลุ่มเป้าหมาย	10	3	2	6

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปี 2568	ความสำคัญ ของ วัตถุประสงค์	ความไม่ พร้อมใน การ ดำเนินการ	Scoring
2.1 การพัฒนาการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรขั้นต้นผ่านเป้าหมาย	ร้อยละ	80	2	3	6
2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงิน	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49)	ร้อยละ	100	3	3	9
3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม การให้บริการที่ได้รับการปรับปรุง/พัฒนา	กระบวนการ/ นวัตกรรม	5	3	2	6
3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล	จำนวนองค์ความรู้ที่ไปต่อยอดนวัตกรรม	เรื่อง	5	2	2	4
4.1 บริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืนตามแนวทาง ESG	อัตราการเพิ่มการรับรู้นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มจากปี 2567	ร้อยละ	10	2	2	4
	ร้อยละความสำเร็จการลดค่าใช้จ่ายการใช้ทรัพยากรที่สำคัญได้ตามเป้าหมาย	ร้อยละ	100	2	1	2
4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์	ร้อยละความสำเร็จของแผนการพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละ	100	1	1	1
	การสรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	ร้อยละ	100	2	3	6
4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารความเสี่ยงองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการนำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปีและแผนปฏิบัติงานประจำปีตามกำหนด	ร้อยละ	100	1	1	1
	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ร้อยละ	100	2	1	2
4.4 การปรับโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ	ความสำเร็จนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ	ร้อยละ	100	3	2	6

4.11 ตารางการระบุปัจจัยเสี่ยง

ประชุมวันที่	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
														Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
5 ก.ค. 67	G2.1 การสร้างมูลค่า รับจํานา	ภาวะการณการ แข่งขัน	Strategic	1. ผู้จัดการ สธ.	1. ส่วน การตลาด และ ประชาสัมพันธ์ 2. ส่วน ยุทธศาสตร์	1. มูลค่ารับจํานา รวมเทียบกับ ประมาณการราย เดือน (RA: 100%, RT:90%)	ส่วน การตลาด และ ประชาสัมพันธ์	1. กลยุทธ์ทาง การตลาดอาจยังไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย (L2, I3)	10	1. จัดทำการตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และ เพิ่มช่องทางการสื่อสาร และประชาสัมพันธ์ (1,4)	ส่วนตลาด	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย	5	2	10	3	1	3
						1. มูลค่ารับจํานา รายสาขาเทียบกับ ประมาณการราย เดือน (RA: 100%, RT:90%)	ส่วน การตลาด และ ประชาสัมพันธ์	2. ความ หลากหลายใน การรับทรัพย์ จํานาที่ หลากหลายน้อย กว่าคู่แข่ง (L2, I1)	10	2. อบรมให้ความรู้และเพิ่ม ทักษะ สธ ด้านทรัพย์รับ จํานาไม่ไขทอง และ กำหนดตัวชี้วัดการรับจํานา สิ้นค้าที่ไม่ไขทองค่าและ เพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับ จํานาและความพึงพอใจ ของลูกค้าให้มากขึ้น (2,3,5)	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						
								3. คู่แข่งทาง ธุรกิจทั้งทางตรง และทางอ้อม มากขึ้น (ธุรกิจ สิ้นเชื่อและโรง รับจํานาเอกชน อื่น ๆ มีมากขึ้น) (L3, I3)	30	3. เพิ่มประสิทธิภาพการ บริการโดยไขเทคโนโลยีดี จิตล์ (1,3)	1. ส่วน ผลักดันท์ และนวัตกรรม 2. ส่วนเทคโนโลยี	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						
								4. ข้อจำกัดของ พรบ 2505 ในการ รับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (L4, I5)	40			Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						
								5. พฤติกรรมของ ลูกค้าในการถือ ครองทรัพย์มีการ เปลี่ยนแปลง (L2, I1)	10			Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						

ประชุมวันที่	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสียหายเป้าหมาย			NOTE
															Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	
1 ก.ค. 67	P1. ยกระดับการเป็น โรงรับจำนำเพื่อ สังคม (Social Pawnshop) (การประเมิน กลุ่มเป้าหมาย (ใน นิคมพัฒนาดตนเอง) เพื่อเข้าระบบจำนวน 10 กลุ่มเป้าหมาย)		ไม่สามารถ ประเมิน กลุ่มเป้าหมาย ได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	Operation	ส่วนธรรมมาภิ บาล	-	Option 1: ร้อยละ ความสำเร็จการ ดำเนินการตาม แผน (RA:100%, RT 90%) Option 2: ร้อยละ จำนวนผู้เข้าร่วม การพัฒนา <u>ราย เดือน</u> เทียบกับแผน (RA:100%, RT 90%)	ส่วนธรรม มาภิบาล	1. การให้ความ ร่วมมือของ กลุ่มเป้าหมายใน การเข้ารับการ พัฒนา (ปี 68)	50	1.กำหนดกลุ่มเป้าหมาย หลักและกลุ่มเป้าหมายรอง ในพื้นที่ และชี้แจง ดำเนินการชี้แจง ทำความ เข้าใจให้เป็นถึงประโยชน์ ของโครงการ 2. การขอความร่วมมือจาก หน่วยงานพันธมิตรในสังกัด ก.พม.	ส่วนธรรมมาภิ บาล	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย	5	1	5	3	1	3	ใช้เกณฑ์ Impact ตามบันทึกคำ ตกลงของการ พัฒนาชุมชน Option 1 (RA ค่า ระดับ 4 (15 กลุ่ม) RT ค่าระดับ 3 (10 กลุ่ม))
									2. ความเข้าใจ ของผู้นำชุมชน ในวัตถุประสงค์ ของโครงการ (ปี 68)	30											
									3. ความพร้อม ของข้อมูลด้าน ต่างๆ ของ กลุ่มเป้าหมาย (ปี 68)	20	1. จัดทำรายละเอียดข้อมูล ที่ต้องการพร้อมคำอธิบาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถจัดเก็บข้อมูล ได้ 2. การขอความร่วมมือจาก หน่วยงานพันธมิตรในสังกัด ก.พม.	ส่วนธรรมมาภิ บาล	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย							
									4. ความพร้อม ของการเก็บ ข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อการ ประเมินผล (ปี 69 เป็นต้นไป)					Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						
									5. กลุ่มเป้าหมาย ไม่สามารถ ดำเนินการ พัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่อง (ปี 69 เป็นต้นไป)				Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย							

ประจวบที่	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
														Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
3 ก.ค. 67	2.2 การเบิกจ่ายงบ ลงทุนไม่เป็นไปตาม แผน	ความล่าช้าของ การเบิกจ่ายการ จัดหาที่ดินจ้าง ออกแบบ (สธ. 48,49)	Operation	ส่วนโยธา	1. ส่วนพัสดุฯ	ร้อยละ ความสำเร็จการ เบิกจ่ายการจัดหา ที่ดินจ้างออกแบบ (สธ 48,49)	ส่วนโยธาฯ	1. ผู้ประกอบการ อื่นขอใบอนุญาต และทำให้ ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการ ดำเนินการขอ ขยายใบอนุญาต เพิ่มซึ่งใช้ ระยะเวลา ดำเนินการ (L3, I5)	30	เร่งรัดกระบวนการในการ ขยายสาขา (ในระหว่างรอใบอนุญาต จะดำเนินการขออนุญาต จ้างเตรียมไว้เลย แต่ยัง ไม่ลงนามในสัญญา จนกว่าจะได้ใบอนุญาต)	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย	5	5	25	3	1	3
								2. คุณสมบัติของ เจ้าของที่ดินหรือ อาคาร ไม่ เป็นไปตามที่ สธค. กำหนดและ ระเบียบการจด จำนองที่ดิน (L3, I5)	30	ดำเนินการพิจารณา ตรวจสอบคุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดิน หรืออาคารให้เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						
								3. จำนวนผู้ยื่น ข้อเสนอในการ จ้างออกแบบ ของสาขาใหม่ไม่ เป็นไปตาม เกณฑ์การจัด จ้างฯ (L2, I5)	20	เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ ผู้เสนอราคาทราบอย่าง ทั่วถึง	ส่วนพัสดุฯ	Treat	ดำเนินการ เมื่อเกิดความ เสี่ยง						
								4. ความล่าช้า ของผู้รับจ้างใน การปฏิบัติงาน (L2, I5)	20	บริหารสัญญาจ้างให้ เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ จัดซื้อจัดจ้าง 2560 (5)	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						

ประชุมวันที่	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้ใช้ร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตรการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสียเป้าหมาย		
														Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
3 ก.ค. 67	G2 รายได้จากดอกเบี้ยรับจ่าน่า	ความผันผวนราคาทองคำ	Financial	ส่วนการเงิน	ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนเทคโนโลยี ดิจิทัล ส่วนบัญชี	มูลค่ารับจำนวนรวมเทียบกับประมาณการขายเดือน (RA-100%, RT 90%)	ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนเทคโนโลยี ดิจิทัล ส่วนบัญชี	ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) (L5, I1)	50%	1. ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการ	ส่วนการเงิน	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย	2	4	8	1	1	1
						อัตราการใช้เงินปันผลของหุ้นหลักของบริษัท (Stock) รายเดือนเทียบกับต้นทุนทางการเงินประมาณ 68 (RA:3.5%, RT: X%)	ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนเทคโนโลยี ดิจิทัล	ค่าเงินบาท (50%) (L5, I1)	50%	จำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 4. ทบทวนและปรับราคารับจ่าน่าให้สอดคล้องกับราคาทองคำ		Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย						

ประจําวันที่	วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			ระดับความเสี่ยงเป้าหมาย		
															Likelihood (L)	Impact (I)	L x I	Likelihood (L)	Impact (I)	L x I
1 ก.ค. 67	G3. การบริหารจัดการ องค์กรด้วยหลักธรร มาภิบาล	RC1	การไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก	Compliance	ส่วนธรรมมาภิ บาลฯ	1. ส่วนนิติการ 2. ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล	จำนวนเหตุการณ์ ทำผิดกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก (RA: 0, RT: 0)	1. ส่วนนิติการ 2. ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล	1. สภาพแวดล้อม ของตัวบุคคลที่ เป็นแรงจูงใจให้ กระทำผิด กฎระเบียบ หรือ กระทำการทุจริต (L5, I4)	70	1.1 สื่อสารสร้างการรับรู้ใน เกี่ยวกับผลลัพธ์ (เบทองโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบภายใน และภายนอก 1.3 การจัดทำฐานข้อมูล สุขภาพทางการเงินของ บุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ ในการบริหารการเงินให้ สามารถดำรงชีวิตอย่างไม ลำบาก	1.1 ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล 1.3. ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย	3	4	12	1	1	1
							ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ ภายนอก ด้านการ ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบและ การทุจริต (RA: 0, RT: 1)	ส่วนนิติการ	2. ไม่เข้าใจอย่าง ชัดเจนในการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ภายใน/คู่มือการ ปฏิบัติงาน/ กฎระเบียบ ภายนอก (L3, I2)	30	2.1 จัดทำบททวนคู่มือการ ปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ 2.2 การสร้างความตระหนักผ่านการ จัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการ ปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ เบทองโทษ/ที่เกิด จากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบภายในและภายนอก 2.3 ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน	2.1 ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล และ Process Owner 2.2 ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล 2.3 ส่วนสำนัก เลขานุการ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้เลย						

4.12 สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)	ประเภทความเสี่ยง	Key Risk Indicator (KRI)	Risk Owner
G2.1 การสร้างมูลค่ารับ จำหน่าย G2.2 รายได้จาก ดอกเบี้ยรับจำหน่าย	RS1 ภาวะ การณ์การแข่งขัน	Strategic Risk	มูลค่ารับจำหน่ายรวมเทียบกับประมาณ การรายเดือน (RA: 100, RT:85)	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและ การตลาด
	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	Financial Risk	มูลค่ารับจำหน่ายรวมเทียบกับประมาณ การรายเดือน (RA: 100, RT:85)	ฝ่ายบริหารการเงิน
C2.2 ร้อยละการ เบิกจ่ายงบลงทุนการ จ้างออกแบบการเป็นไป ตามเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 100	RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่าย การจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร. 48,49)	Operation Risk	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ ตามแผนการจ้างออกแบบ/การ จัดหาที่ดิน (สร.48) และ (สร.49) รายเดือน (RA: 100, RT:90) หมายเหตุ : งบลงทุน สร.48 280,000 บาท , สร.49 280,000 บาท	ฝ่ายอำนวยการ
P1. ยกระดับการเป็นโรง รับจำหน่ายเพื่อสังคม (Social Pawnshop) (การประเมิน กลุ่มเป้าหมาย (ในนิคม พัฒนาตนเอง) เพื่อเข้า ระบบจำนวน 10 กลุ่มเป้าหมาย)	RO1 ไม่สามารถประเมิน กลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	Operation Risk	Option 1: ร้อยละความสำเร็จการ ดำเนินการตามแผน (RA:100%, RT 90%) Option 2: ร้อยละจำนวนผู้เข้าร่วม การพัฒนารายเดือนเทียบกับแผน (RA:100%, RT 90%)	ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและ การตลาด
G3 การบริหารจัดการ องค์กรด้วยหลักธรรมาภิ บาล	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	Compliance Risk	1.จำนวนเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ (RA: 0, RT:0) 2.ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติ ตามกฎหมาย กฎระเบียบและการ ทุจริต (RA: 0, RT:0)	ฝ่ายพัฒนาองค์กร และ ฝ่ายอำนวยการ

4.13 ตาราง: ความเชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงของปีงบประมาณ 2568 กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณ 2568

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภท	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์ที่ปัจจัยเสี่ยงมีผลต่อ SO
1	RS1 ภาวะ การณ์ การแข่งขัน	S	SO1 การเป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม	การบริหารมูลค่ารับจำนำให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
2	RO2 ความล่าช้าใน การดำเนินการ การ จัดหาที่ดินและการ จำออกแบบ (สธ.48 และสธ.49)	O	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินด้วยการขยายช่องทางบริการ ให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯและต่างจังหวัด สามารถ ขยายบทบาทขององค์กรในการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
3	RF1 ความผันผวนราคา ทองคำ	F	SO2 การเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	การบริหารมูลค่ารับจำนำให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการบริหารเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญ (Key Value Drivers)
4	RO1 ไม่ สามารถ ป ร ะ เ ม ิ น กลุ่มเป้าหมายได้ สำเร็จตามเป้าหมาย	O	SO3 การบริหารจัดการ องค์กรตามหลักธรร มาภิบาล เพื่อการ เติบโตอย่างยั่งยืน	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่ม ขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความ พร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน
5	RC1 การไม่ ปฏิบัติ ตาม กฎ หมาย / กฎระเบียบภายใน และภายนอก	C	SO3 การบริหารจัดการ องค์กรตามหลักธรร มาภิบาล เพื่อการ เติบโตอย่างยั่งยืน	การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สธค. และการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อรองรับการดำเนินงานและเพิ่ม ขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาเพื่อยกระดับ คุณภาพการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะในการ ปฏิบัติงานและสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่งงาน ควบคู่ ไปกับการวางแผนการบริหารอัตรากำลัง และเตรียมความ พร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน

สธค.นำเสนอคณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล เห็นชอบแผนการบริหารความ เสี่ยงระดับองค์กรของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปีงบประมาณ 2568 จำนวนทั้งสิ้น 5 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการจัดการความเสี่ยง และเห็นชอบแผนการควบคุมภายในระดับองค์กรของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปี งบประมาณ 2568 จำนวนทั้งสิ้น 10 กิจกรรมการควบคุมภายใน

4.14 การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ของ สธค.

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

ในการนี้ สธค.จึงได้ดำเนินการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2567 ของ สธค. โดยนำกรอบแนวนโยบาย การดำเนินงานของรัฐ ของผู้กำกับดูแลตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง ผลการทบทวนนโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ประเมินระดับความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการดำเนินงานเชิงความเสี่ยง และแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2567 พบประเด็นที่สำคัญ ทั้งนี้ สธค. ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง แนวนโยบายภาครัฐ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน จากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ และความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตาม สธค. จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการความเสี่ยงให้มีความเหมาะสมเป็นการเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรทุกตัวอยู่ในระดับที่รับได้ (ค่อนข้างต่ำ ลงมา) ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงในภาพรวมอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป และจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ในปี 2567 บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานธรรมาภิบาล จึงได้ดำเนินการดังนี้

สำนักงานธรรมาภิบาล ได้ดำเนินการให้คณะทำงานจัดทำแผนฯ และผู้ที่รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Owner) ทบทวนแผนปฏิบัติงาน และทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

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

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

3. ตามหนังสือที่ พม 5201.94/372 ลงวันที่ 4 เมษายน 2567 ผู้อำนวยการได้พิจารณาแล้ว อนุมัติเห็นชอบการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

4. นำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนการบริหารความเสี่ยงและ ควบคุมภายในของสำนักงานธนานุเคราะห์ ครั้งที่ 2 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 มติเห็นชอบการทบทวนแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2567 และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2567

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

ตารางสรุปผลการทบทวนจากบันทึกข้อตกลงการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2567

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

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
1.3 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	2	5	5	× การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับสายงานผู้รับผิดชอบ คือ ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล เนื่องจากไม่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
	ผลก.พ.67 มีการกำหนดแผนงานในการวัดและประเมิน Eco-efficiency ขององค์กรที่ชัดเจนและครบถ้วน	มีผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงาน Eco-efficiency และแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการประชุมเพื่อติดตามผล การดำเนินงานเป็นประจำ	
2. ผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ • ตัวชี้วัดทางการเงิน 2.1 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน	5	5	5	✓ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
	ผลม.ค.67 เท่ากับ 32.54	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนบัญชีและงบประมาณ และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีการประชุมเพื่อติดตามผล การดำเนินงานเป็นประจำ	
2.2 ปริมาณตัวทรัพย์สินรับจํานําต่อพนักงานทั้งหมด	5	5	5	✓ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
	ผลก.พ.67 1,393.64 ตัว	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล และแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการประชุมเพื่อติดตามผล การดำเนินงานเป็นประจำ	
2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพของสาขา	5	5	5	✓ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก <u>หมายเหตุ : ข้อมูลย้อนหลัง 2 ปี ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก</u>	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีการประชุมเพื่อติดตามผล การดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.4 การดำเนินงานด้าน Financial Literacy	5	5	5	✓ การควบคุมภายในที่เพียงพอ
	ผลการประเมินกลุ่มเป้าหมายผู้เข้าอบรม เพิ่มรายได้และลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่าร้อยละ 70 <u>หมายเหตุ: ข้อมูลย้อนหลัง 2 ปี ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายมาก</u>	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	
2.5 การพัฒนานวัตกรรม และการประยุกต์ใช้ Digitalized กับกระบวนการชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	3	5	5	✓ การควบคุมภายในที่เพียงพอ แต่เนื่องจากวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร “เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล” จึงต้องนำมาบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย <u>มาตรการที่ 10</u> จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ และการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
	•ปรับปรุงกระบวนการแล้วเสร็จ 4 กระบวนการได้แก่ กระบวนการประเมินราคาทรัพย์สินจำนำ, กระบวนการรักษาทรัพย์สินจำนำ, วิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้า, กระบวนการขายทรัพย์สินหลุดจำนำ •มีนวัตกรรมใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในเชิงพาณิชย์จำนวน 2 ชิ้นงาน	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม และมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน	มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.6 การบริหารความเสี่ยงจาก ความผันผวนของราคาทองคำ และการบริหารความเสี่ยงของ กลุ่มผู้ใช้บริการ	2	5	5	×
	- มีการกำหนดแนวทางการรับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องมือทางการเงิน - มีการทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing) - มีกระบวนการคาดการณ์ที่เป็นแบบจำลองของ สศค.	มีผู้รับผิดชอบคือ คณะทำงานออกผลิตภัณฑ์และประเมินราคาทองคำผันผวนและแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการประชุมเพื่อติดตามผลรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์	การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจอาจส่งผลกระทบต่อราคาทองคำผันผวน <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> :RF1 ความผันผวนของราคาทองคำ <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย <u>มาตรการที่ 8</u> ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานะในปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการเงิน ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล
2.7 การจัดโครงสร้าง กระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Redesign : BPR)	2	5	5	×
	สามารถดำเนินการตามแผนการพัฒนาระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับแผนการจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจกับหน่วยงานผู้ความร่วมเมื่อ ประจำปี บัญชี 2567 คิดเป็นร้อยละ 100	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล และแผนการดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง	มีการประชุมเพื่อติดตามผลรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกสัปดาห์	การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร สศค. อาจไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> :RS1 ภาวะ การณ์ การแข่งขัน <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย **เพิ่มมาตรการ** มาตรการ การจัดโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ ผู้รับผิดชอบ ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน			การควบคุมภายในเพียงพอ/ไม่เพียงพอ
	ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย	มีมาตรฐาน	การติดตาม	
2.8 การบริหารจัดการทรัพย์สิน หลุดจำนำ	2	5	5	×
	มีการจัดทำ แผนการบริหาร จัดการทรัพย์สิน หลุดจำนำ <u>หมายเหตุ : ยังไม่ เคยมีในบันทึก ข้อตกลงมาก่อน</u>	มีผู้รับผิดชอบคือ ส่วนบริการทรัพย์สิน หลุดจำนำ และแผนการ ดำเนินงานชัดเจน มีการทบทวน อย่างต่อเนื่อง	มีการประชุม เพื่อติดตามผล รายงานผลการ ดำเนินงานเป็น ประจำทุก สัปดาห์	การควบคุมภายในไม่เพียงพอ เป็นความเสี่ยงระดับองค์กร สธค.อาจไม่สามารถจัดการข้อร้องเรียน จากกระบวนการที่เกิดจากทรัพย์สินหลุด จำนำ และบริหารปริมาณทรัพย์สินหลุดจำนำ ได้ตามเป้าหมาย <u>ปัจจัยเสี่ยง</u> : RF1 ความผันผวนของราคา ทองคำ <u>วิธีการจัดการความเสี่ยง</u> ลดความเสี่ยงด้วย **เพิ่มมาตรการ** มาตรการ การบริหารจัดการทรัพย์สินหลุด จำนำ ผู้รับผิดชอบ ส่วนบริการทรัพย์สินหลุดจำนำ

ตารางสรุปผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RS1 ภาวะการ การแข่งขัน	1.กลยุทธ์ การตลาดอาจยังไม่ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย (20%) 2.ความ หลากหลายใน การรับทรัพยากร จำนวนที่ หลากหลายน้อย กว่าคู่แข่ง (10%) 3.คู่แข่งทางธุรกิจ ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินค้า และโรงรับจำนำ เอกชนอื่น ๆ มี มากขึ้น) (20%) 4.ช่วงเวลาการ ให้บริการไม่ สอดคล้องกับ ลักษณะลูกค้าใน พื้นที่ (20%) 5.ภาพลักษณ์ การให้บริการ ผ่านตัวแทนงาน ยังไม่เป็น มาตรฐาน เดียวกัน (10%) 6.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ใน การรับจำนำไม่ เกิน 100,000 บาทต่อตัว (10%) 7.พฤติกรรมของ ลูกค้าในการถือ ครองทรัพย์สินมีการ เปลี่ยนแปลง (10%)	มูลค่ารับ จำนำรวม	1. จัดทำการตลาดและการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรง กับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่อง ทางการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วน การตลาดและ ประชาสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : สาขา 2. กำหนดตัวชี้วัดการรับ จำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำ และเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับ จำนำและความพึงพอใจของ ลูกค้าให้มากขึ้น และอบรม ให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สห. ด้านทรัพย์รับจำนำไม่ใช่ทอง ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วน พัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : ส่วนบริหาร ทรัพยากรบุคคล 3. ปรับช่วงเวลาการ ให้บริการให้สอดคล้องกับ พื้นที่ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วน บริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : สาขา/สหภาพ แรงงาน 4. อบรมการให้บริการพร้อม ติดตามและตรวจสอบให้ เป็นไปตามมาตรฐาน เดียวกัน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วน พัฒนาทรัพยากรบุคคล	1. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และ บริการ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและ การตลาด ผู้จัดการส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนาุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อ สังคม ภายใต้กิจกรรมโครงการส่งเสริมและ สนับสนุนการพัฒนาสังคมในนิคมสร้าง ตนเอง BCG และ “กระเสียวโมเดล” พร้อม ทั้งมอบนโยบายแนวทางการเสริมสร้าง ศักยภาพให้กับสมาชิกนิคม ฯ นอกจากนี้ ได้ มอบเงินทุนประกอบอาชีพ สนับสนุนโดย สำนักงานธนาุเคราะห์ จังหวัดสุพรรณบุรี 2. ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจการรับจำนำ ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธและจัดจำหน่ายทรัพย์ หลุดจำนำ ภายใต้กิจกรรมพิธีเปิดงาน ครบรอบ 23 ปี สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน) หรือ พอช. หน่วยงานใน สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความ มั่นคงของมนุษย์ 3. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และ บริการ ผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและ การตลาด ผู้จัดการส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนาุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อ สังคม ภายใต้กิจกรรม ให้การต้อนรับ คณะกรรมการธิการการสวัสดิการสังคม สภา ผู้แทนราษฎร 4. สถานธนาุเคราะห์ 28 จังหวัดระยอง เข้าร่วมกิจกรรมประชาสัมพันธ์สถานธนา ุเคราะห์ ภายใต้กิจกรรม สภากาแฟสัญจร จังหวัดระยอง 5. รองผู้อำนวยการ สายงานผลิตภัณฑ์และ บริการ ผู้จัดการส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ และทีมส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธประชาสัมพันธ์ สถานธนาุเคราะห์ โรงรับจำนำเพื่อ สังคม ภายใต้กิจกรรมรณรงค์ยุติความรุนแรง	เดิม สาเหตุที่ 4 ช่วงเวลาการ ให้บริการไม่สอดคล้องกับ ลักษณะลูกค้าในพื้นที่ (20%) วิธีการจัดการความเสี่ยง คือ ลดความเสี่ยง ด้วยการมี มาตรการที่ 3. ปรับช่วงเวลาการ ให้บริการให้สอดคล้องกับพื้นที่ แต่ปัจจุบัน ผู้รับผิดชอบแผนงาน ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ไม่ สามารถดำเนินการได้ตามแผน จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ ความเสี่ยง เป็นการยอมรับความ เสี่ยงเป็นประจําจากระดับองค์กร เป็นระดับสายงาน ทั้งนี้ ได้รับ การอนุมัติเห็นชอบปรับเปลี่ยน จากผู้อำนวยการ ตามหนังสือที่ พม5201.94/252 ลงวันที่ 6 ก.พ.67

ปัจจัย เสี่ยง	สาเหตุความ เสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยง เดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
				ต่อเด็ก สตรี และบุคคลในครอบครัว ประจำปี 2566 ภายใต้แนวคิด “รวมพลังหยุดความรุนแรงต่อเด็ก สตรี และบุคคลในครอบครัว” จังหวัดสุพรรณบุรี 6. จัดโปรโมชั่นต้อนรับปีใหม่เพื่อมอบให้แก่ประชาชนเป็นของขวัญปีใหม่ พ.ศ.2567 ประกาศ ณ วันที่ 21 ธันวาคม 2566 ได้กำหนดอัตราดอกเบี้ยรับจำนำพิเศษเฉพาะผู้มาใช้บริการ (กรณีจำนำ) ของสถานธนาุเคราะห์ทุกแห่ง ตั้งแต่วันที่ 2 มกราคม 2567 ถึง 29 กุมภาพันธ์ 2567 เงินต้นรับจำนำไม่เกิน 5,000 บาท ฟรีดอกเบี้ย 2 เดือน จำกัด 1 คน 1 สิทธิ์ (ต่อ 1 รอบตัวจำนำ) เท่านั้น 7. ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์สำนักงานธนาุเคราะห์ และทีมส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ เข้าร่วมกิจกรรมจัดบูธกิจกรรมปีใหม่โครงการ "Happy Love Happy Luck พม. สร้างสุขทุกช่วงวัย" เพื่อสร้างการรับรู้ภารกิจของหน่วยงาน และการแสดงนิทรรศการมีชีวิตเพื่อสร้างความสุขให้กับประชาชนภายใต้ภารกิจของหน่วยงาน ณ สวนเฉลิมภัทรราชินี (หอคอยบรรเทา-แจ่มใส) จังหวัดสุพรรณบุรี 8. รองผู้อำนวยการสำนักงานธนาุเคราะห์ พร้อมด้วยผู้จัดการสถานธนาุเคราะห์ 45 จังหวัดปทุมธานี ร่วมกับคณะ ONE HOME พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ จังหวัดปทุมธานี ได้เข้าพบ นายภาสกร บุญญลักษม์ ผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี และรองผู้ว่าราชการจังหวัดปทุมธานี เพื่อประชาสัมพันธ์และเรียนเชิญร่วมงานพิธีเปิดอย่างเป็นทางการในวันที่ 23 มกราคม 2567 9. ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมพนักงานหลักสูตร “การให้บริการแบบ Face-to-Face ที่สร้างความประทับใจกับลูกค้า” โดยมอบหมายให้พนักงานที่ปฏิบัติงานหน้าเคาน์เตอร์ สาขาละ 1 คน ทุกสาขา เข้าร่วมอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพการให้บริการทันต่อคู่แข่งชั้น 10. ส่งดอกเบี้ยรับจำนำได้แล้วที่ตู้บริการรับ-ฝากเงิน	

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลกระทบทวน
				11. จัดโปรโมชั่น "โชว้บัตรข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ พนักงานราชการ หรือ ลูกจ้างประจำหน่วยงานราชการ สธค. ก็จัดให้" เมื่อมาจำนำเงินต้นไม่เกิน 15,000 บาท ลดดอกเบี้ย 20% ของดอกเบี้ยที่ต้องชำระ เมื่อมาทำธุรกรรมครั้งต่อไป (ต่อ 1 รอบตัว จำนำ) เริ่ม 15 มีนาคม ถึง 30 เม.ย.67	
RO1 ความ ล่าช้าใน การ ดำเนิน การตาม แผนการ ก่อสร้าง สธ.46 ลาด กระบัง กทม. และ แผนการ ปรับปรุง อาคาร สธ.47 บางขุน เทียน กทม.	1.ไม่มีผู้ยื่น ข้อเสนอในการ ก่อสร้าง/ ปรับปรุงอาคาร ของสาขาใหม่ (5%) 2.มีผู้ยื่นเสนอ ราคาจ้างเพียง รายเดียว (30%) 3.ได้ผู้เสนอราคา แต่ไม่มาทำ สัญญาจ้าง (15%) 4.ความล่าช้า ของผู้รับจ้างใน การปฏิบัติงาน ก่อสร้าง/ ปรับปรุงอาคาร (50%)	ร้อยละการ เบิกจ่ายงบ ลงทุนการ ก่อสร้างและ ปรับปรุง อาคาร สธ. 46-47	5.เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ ผู้เสนอราคาทราบอย่าง ทั่วถึง ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุ และยานพาหนะ 6.ยกเลิกตามระเบียบพัสดุ และดำเนินการตามขั้นตอน ใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับ ถัดไปมาทำสัญญา) ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัสดุ และยานพาหนะ 7.บริหารสัญญาจ้างให้ เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธา และอาคารสถานที่ ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : ส่วนพัสดุและ ยานพาหนะ และส่วน การเงิน	ไม่มีเพิ่มเติม เนื่องจากติดตามรายงานผลการ ดำเนินงานการเบิกจ่ายงบลงทุน ประจำปี งบประมาณ 2567 ตามวงเงินที่กำหนดตาม แผน ต่อคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และ ประเมินความผันผวนของราคาทองคำ และ ต่อที่ประชุมผู้บริหารส่วนกลาง เพื่อรายงาน สถานการณ์การดำเนินงานในแต่ละรายการ และแต่ละขั้นตอนอย่างใกล้ชิดเป็นประจำ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนดไว้	ทบทวนแล้วขออนุมัติสิ้นสุด มาตรการจัดการความเสี่ยง ที่ 5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอ ราคาทราบอย่างทั่วถึง เนื่องจากสามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยงให้ลดความเสี่ยงได้ ตามเป้าหมายเรียบร้อยแล้ว สำหรับมาตรการที่ 6 ยกเลิกตาม ระเบียบพัสดุและดำเนินการตาม ขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคา ลำดับถัดไปมาทำสัญญา) เปลี่ยน ชื่อมาตรการ เปลี่ยนเป็น ติดตาม แผนการเบิกจ่ายงบลงทุนของ สธ.46 และสธ.47 สำหรับมาตรการที่ 7 ยังคงเดิม

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
RF1 ความผันผวนราคาทองคำ	1.ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) 2.ค่าเงินบาท (50%)	มูลค่ารับจํานํารวม	8.ติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำเพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน	จากความอ่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจ และการเมืองที่มีความซับซ้อน สศค.ได้ดำเนินการกำหนดมาตรการเพิ่มเติมเพื่อป้องกันความเสี่ยงตามลำดับ ดังนี้ 1. ได้มีการกำหนดแผนนโยบายการรับจํานํา 2. ได้มีการกำหนดแนวรับการปรับนโยบาย 3. ได้มีการกำหนดเส้นตัดสินใจ (เส้นแนวรับ-แนวต้าน) จากข้อที่ 2 และข้อ 3 จะเป็นเส้นที่ส่งสัญญาณทิศทางให้สศค.กำหนดนโยบายแผนการรับจํานําต่อไป ทั้งนี้ สศค.ได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานออกแบบผลิตภัณฑ์และประเมินความผันผวนของราคาทองคำ เพื่อดำเนินการติดตามรายงานสถานการณ์ราคาทองคำอย่างใกล้ชิดเป็นประจำทุกวันอังคารของสัปดาห์ และรายงานต่อที่ประชุมผู้บริหารสำนักงานและสถานานุเคราะห์ โดยมี การปรับอัตราการรับจํานําอยู่เป็นระยะ ฉบับล่าสุด ประกาศลงวันที่ 7 มีนาคม 2567 เรื่องปรับอัตรา การรับจํานําทริพย์ประเภท ทอง นาก เงิน รูปพรรณและทรัพย์สินเบ็ดเตล็ด อัตราไม่เกินร้อยละ 87.5 ของราคาทองรูปพรรณ น้ำหนัก 1 บาท วงเงินไม่เกิน 31,000 บาท	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง
RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	1.เกิดการรั่วไหลของข้อมูลหรือขโมยข้อมูลทำให้เกิดผลกระทบด้านลบแก่บุคคลอื่น (10%) 2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (40%) 3.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ (50%)	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น	9.จัดทำแผนตามมาตรฐานที่กำหนดใน พรบ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : ส่วนนิติการ,ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม , ส่วนพัสดุและยานพาหนะ , ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล , ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 10.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการหลัก) ของแต่ละส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการ	สศค. ดำเนินการจัดหาที่ปรึกษาดำเนินพัฒนาความปลอดภัยของข้อมูลตามมาตรฐาน ISO 27001:2022	ทบทวนแล้วไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลการทบทวน
			ปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 11.ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : กลุ่มงานตรวจสอบภายใน และส่วนนิติการ 12.จัดทำแบบสำรวจสภาพแวดล้อม/สภาพความสุขของพนักงานในการปฏิบัติงานภายในองค์กร ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่ และส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 13.จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาสภาพจิตใจเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกตระหนักเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมของตนเองและไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน ข้อมูล : ทุกหน่วยมีส่วนร่วมสนับสนุน		

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ผลกระทบ	มาตรการจัดการความเสี่ยงเดิม	มาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมระหว่างปี	ผลกระทบทวน
RC2 การทุจริตโดยบุคลากรภายใน (Fraud Risk)	1.พนักงานกระทำการทุจริตทางตรง (50%) 2.บุคลากรทุจริตโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (50%)	มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น	14.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัยและกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้รับผิดชอบร่วม/ผู้สนับสนุน : ส่วนนิติการ	1.สธค. ได้ดำเนินการบูรณาการเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการทุจริตกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน และสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล นำส่งต่อข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงด้านการกระทำการทุจริต เพื่อดำเนินการตามกระบวนการต่อไป 2.สธค. ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่องการปรับโครงสร้างหนี้ให้กับบุคลากรกระทรวง พม.เพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่าย รวมถึงเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่จะช่วยป้องกันและเป็นการควบคุมไม่ให้เกิดการกระทำการทุจริตในสถานการณ์อื่นๆ ได้อีกช่องทางหนึ่ง ทั้งนี้ สธค.ได้ดำเนินการให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน อีกทั้งให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตามคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณ ครอบคลุมถึงกรรมการผู้บริหารและพนักงานอย่างเคร่งครัด	ทบทวนแล้วปรับเปลี่ยนชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง จากเดิม 14.แต่งตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริง/สอบวินัย และกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาจัดการการกระทำทุจริต/ละเลยการปฏิบัติหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ฝ่ายบริหารจัดการเหตุการณ์ได้ทันกาล เปลี่ยนใหม่เป็น มาตรการป้องกันการทุจริต ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ สธค.ให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริตหรือต้องไม่มีเหตุการณ์ทุจริตเกิดขึ้น ตามมติที่ประชุมคณะอนุกรรมการฯ ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567

4.15 การประเมินความเสี่ยง

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

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

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่องค์กรจะยอมรับได้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ นั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยไม่ควรกำหนด Risk Appetite ต่ำกว่าเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทั้งนี้สธค. กำหนด RA สอดคล้องกับเป้าหมายตามตัวชี้วัด

องค์กร Performance Agreement : PA) อยู่ต่ำกว่าระดับ 3 หรือตามที่ผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการฯ กำหนด

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

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

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA)	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้(Risk Tolerance : RT)
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	สอดคล้องตามเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ หรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.
ด้านการเงิน (Financial Risk)	สามารถรักษาระดับความสามารถในการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อรายได้สุทธิจากการดำเนินงาน หรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.
ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความสามารถในการช่วยเหลือประชาชนกลุ่มเปราะบางที่ประสบปัญหาการเงิน เฉพาะหน้า หรือค่าระดับ 3 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.	ค่าระดับ 2 ตาม Performance Agreement (PA) คือบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานของสรค.
ด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)	สรค. จะดำเนินการภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบและนโยบายของรัฐบาล หน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ต้องไม่มีเหตุเกิดการกระทำผิดกฎระเบียบ กฎหมาย ต้องเป็นศูนย์

4.15.2 แนวคิดบริหารความเสี่ยงของสธศ.

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเสี่ยงที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ (Risk Tolerance)

หลักการ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้กำหนดหลักการในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไว้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นส่วนสำคัญของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ สธศ.
 2. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้บ่งบอกระดับและประเภทของความเสี่ยงที่ส่วนงานจะยอมรับได้ในขณะที่ปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
 3. สธศ.ได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ใน 4 ประเภทความเสี่ยง คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ด้านการปฏิบัติการ (operational risk) ด้านการเงิน (Financial risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance risk)
 4. สธศ. มีความต้องการระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Appetite) อยู่ที่ระดับปานกลาง (ไม่เกิน Likelihood 3* Impact 3)
 5. สธศ.จะจัดให้มีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามคำนิยามของระดับความเสี่ยง (Risk Level Definitions) ดังนี้
 1. ต่ำ (Low) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญน้อย อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้แต่ต้องติดตามอย่างสม่ำเสมอ
 2. ปานกลาง (Medium) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และต้องติดตามการปฏิบัติตามมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันอย่างเคร่งครัด
 3. ค่อนข้างสูง (Nearly High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูง จะต้องได้รับการจัดการในลำดับถัดมา
 4. สูง (High) คือ ความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงมาก จำเป็นต้องได้รับการจัดการทันที
- ทั้งนี้ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ของสธศ.อยู่ที่ต่ำกว่า (Likelihood) 2 (Impact) 2 ระดับความรุนแรงต่ำ และระดับความเบี่ยงเบน อยู่ที่ไม่เกิน (Likelihood) 3 (Impact) 3 ระดับความรุนแรงปานกลาง

4.15.3 สมมุติฐานการกำหนดระดับความเสี่ยง ประจำปี 2568 ของสำนักงานธนานุเคราะห์

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

Risk Appetite / Risk Tolerance 2568

(1) กำไรสุทธิขั้นต่ำ ปี 2568	249.03
(1.1) เงินนำส่งรัฐ*	184.28
(1.2) ขำระดอกเบีย*	40.48
(1.3) เงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวร*	24.27
(2) ประมาณการกำไรสุทธิ ปี 2568	431.59
ส่วนเบี่ยงเบนกำไรสุทธิที่ยอมรับได้ ปี 2567 (2) – (1)	182.56
ส่วนเบี่ยงเบนมูลค่ารับจำนารวมที่ยอมรับได้**	1,807.53

*อ้างอิงประมาณการงบกระแสเงินสดองค์กร ปี 2568

**สมมติฐาน มูลค่ารับจำน่า 100 บาท สามารถสร้างกำไรสุทธิ 12.10% (โดยคำนวณจากรายได้ดอกเบี้ยรับจำน่าหารด้วยทรัพย์สินรับจำน่าคงเหลือปี 68) และ Stock มีต้นทุนเงินทุน 2% คิดเป็นผลตอบแทนสุทธิ 10.10%

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

4.16 การกำหนดเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

คือ ความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก

- สถิติการเกิด/ประวัติที่เกิดในอดีต
- ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน
- การคาดการณ์ล่วงหน้าของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งระดับของโอกาสแบ่งออกเป็นระดับโดยหลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสนั้นสามารถพิจารณาจากความเสี่ยงในการเกิดขึ้นของความเสี่ยงนั้นสำหรับกรณีที่มีข้อมูลในอดีตของการเกิดความเสี่ยงให้นำมาพิจารณาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการประเมินหรือการใช้วิธีการคาดการณ์หรือประมาณการโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตกรณีที่ไม่มีการเก็บข้อมูลมาก่อน หรือยังไม่เคยเกิดเหตุการณ์นั้นมาก่อน โดยพิจารณาตามระดับที่มีโอกาสจะเกิด

ผลกระทบ (Impact) คือผลกระทบและมูลค่าความเสียหายจาก ความเสี่ยงที่ได้รับซึ่งจะแบ่งผลกระทบออกเป็นแต่ละด้านตามความสอดคล้องต่อบริบทของหน่วยงาน โดยทำการเลือกประเมินจากด้านที่มีผลกระทบเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นและทำการเลือกระดับความรุนแรงจากด้านที่มีระดับผลการประเมินสูงสุด ซึ่งระดับความรุนแรงแบ่งออกตามผลกระทบในแต่ละด้านในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบ ควรพิจารณาทั้งผลกระทบด้านการเงินคือผลกระทบที่สามารถวัดได้ในเชิงของการสูญเสียทางการเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม และผลกระทบที่ไม่ใช่ทางการเงิน เช่น ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมหรือผลกระทบต่อสังคม เป็นต้น

4.17 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เกณฑ์ประเมินค่า $I \times L$: มูลค่ารับจํานํารวม / กํารุสทุธิ

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบายผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม	คะแนน	คำอธิบายผลกระทบต่อ กํารุสทุธิ
ต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม ไม่เกิน 452.50 ล้านบาท	1	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิไม่เกิน 45.50 ล้านบาท
ค่อนข้างต่ำ	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม มากกว่า 452.50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 905 ล้านบาท	2	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิมากกว่า 45.50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 91 ล้านบาท
ปานกลาง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม มากกว่า 905 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 1,357.50 ล้านบาท	3	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิมากกว่า 91 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 136.50 ล้านบาท
ค่อนข้างสูง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม มากกว่า 1,357.50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 1,810 ล้านบาท	4	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิมากกว่า 136.50 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 182 ล้านบาท
สูง	มีผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม มากกว่า 1,810 ล้านบาท	5	มีผลกระทบต่อกํารุสทุธิมากกว่า 182 ล้านบาท

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การพัฒนาชุมชนตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)

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

ผลกระทบ (I)	คำอธิบาย	คะแนน
ต่ำ	กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ ตั้งแต่ 15 กลุ่มขึ้นไป	1
ค่อนข้างต่ำ	กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ 13 – 14 กลุ่ม	2
ปานกลาง	กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ 12 กลุ่ม	3
ค่อนข้างสูง	กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ 11 กลุ่ม	4
สูง	กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ น้อยกว่า 10 กลุ่ม	5

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การเบิกจ่ายงบลงทุน

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ	คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดำเนินการขึ้นไม่เกิน 10%	1
ค่อนข้างต่ำ	มีโอกาสดำเนินการขึ้นมากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%	2
ปานกลาง	มีโอกาสดำเนินการขึ้นมากกว่า 20% แต่ไม่เกิน 30%	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสดำเนินการขึ้นมากกว่า 30% แต่ไม่เกิน 40%	4
สูง	มีโอกาสดำเนินการขึ้นมากกว่า 40%	5

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

เกณฑ์ประเมินค่า I x L : การปฏิบัติผิดกฎหมาย /กฎระเบียบ

โอกาสเกิด (L)	คำอธิบายเชิงคุณภาพ		คะแนน
ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวในกรณีฉุกเฉิน	มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ 5 ปีต่อครั้ง	1
ค่อนข้างต่ำ	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่ไม่บ่อยครั้ง	มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ 2-3 ปีต่อครั้ง	2
ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวบางครั้ง	มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ 1 ปีต่อครั้ง	3
ค่อนข้างสูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อยๆ	มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
สูง	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	มีเหตุการณ์ทำผิดระเบียบ ราชการ 1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	5

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

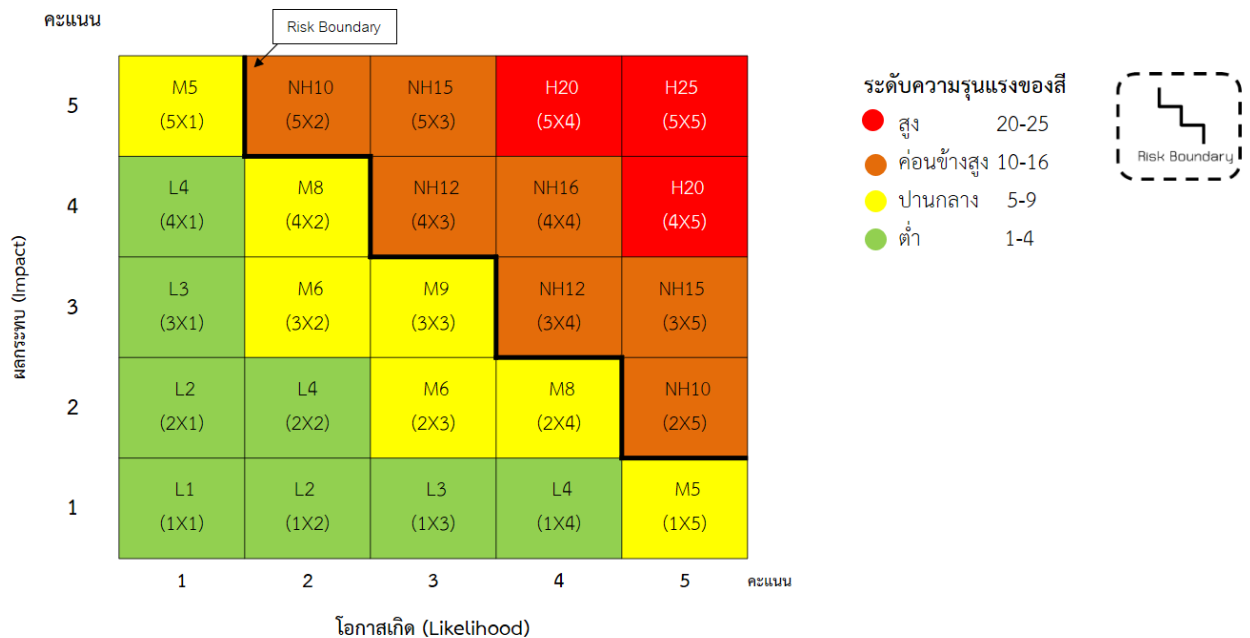
4.18 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

เมื่อทำการประเมินระดับของโอกาสทั้งการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบจากการเกิดเหตุการณ์ แล้วจึงทำการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

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

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

แผนภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Matrix)



ตารางแสดงเกณฑ์ระดับความเสี่ยงและความหมาย

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

4.19 การประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response)

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

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

4.20 การตอบสนองความเสี่ยงเป็นการพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง (4T)

ซึ่งควรมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงที่สรค.พิจารณามี 4 แนวทาง คือ

1. **ยอมรับ (Take)** คือการยอมรับความเสี่ยงนั้นโดยดำเนินการเฉพาะเท่าที่มีอยู่ต่อไปและไม่จัดการเพิ่มเติมเช่นในกรณีที่เห็นว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือค่าใช้จ่ายของการจัดการความเสี่ยงนั้นไม่คุ้มค่ากับผลที่องค์กรจะได้รับอย่างไรก็ดีถึงแม้จะมีการยอมรับความเสี่ยงนั้นแต่จะมีการติดตามความเสี่ยงรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเพื่อประเมินว่าความเสี่ยงนั้นจะมีการเปลี่ยนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงเพิ่มขึ้นจนต้องมีการพิจารณามาตรการรองรับเพิ่มเติมหรือไม่

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

3. **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** คือการแบ่งหรือถ่ายโอนความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่นเช่นการประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ

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

4.21 ตารางการตอบสนองความเสี่ยงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตรการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ
G2.1 การสร้างมูลค่ารับจำนำ	ภาวะการถดถอยแข่งขัน	Strategic	1. ผู้จัดการ สธ.	1. ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ 2. ส่วนยุทธศาสตร์	1. มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับประมาณการรายเดือน (RA: 100%, RT:90%)	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์	1. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (L2, (3))	10	1. จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (1,4)	ส่วนตลาด	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
					1. มูลค่ารับจำนำรายสาขาเทียบกับประมาณการรายเดือน (RA: 100%, RT:90%)	ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์	2. ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (L2, (1))	10	2. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ. ด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช่ออโต้ และกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าในมากขึ้น (2,3,5)	ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
							3. คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (L3, (3))	30	3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (1,3)	1. ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม 2. ส่วนเทคโนโลยี	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
							4. ข้อจำกัดของพรม 2505 ในการรับจำนำไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (L4, (5))	40			Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
							5. พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (L2, (1))	10			Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนักของสาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบมาตรการ	ประเภทมาตรการรองรับ (4T)	การดำเนินการตามมาตรการ
P1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) การประเมินกลุ่มเป้าหมาย (ในนิคมพัฒนาเอง) เพื่อเข้าร่วมจำนวน 10 กลุ่มเป้าหมาย	RO1	ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย	Operation	ส่วนธรรมาภิบาล		Option 1: ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน (RA:100%, RT 90%) Option 2: ร้อยละจำนวนผู้เข้าร่วมการพัฒนาชุมชนเชื่อมเทียบกับแผน (RA:100%, RT 90%)	ส่วนธรรมาภิบาล	1. การให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมการพัฒนา (ปี 68)	50	1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรองในพื้นที่ และชี้แจงดำเนินการชี้แจง ทำความเข้าใจให้เป็นถึงประโยชน์ของโครงการ	ส่วนธรรมาภิบาล	Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
								2. ความเข้าใจของผู้นำชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ (ปี 68)	30	2. การขอความร่วมมือจากหน่วยงานพันธมิตรในสังกัด ก.พม.			
								3. ความพร้อมของข้อมูลด้านต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย (ปี 68)	20	1. จัดทำรายละเอียดข้อมูลที่ต้องการพร้อมคำอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถจัดเก็บข้อมูลได้ 2. การขอความร่วมมือจากหน่วยงานพันธมิตรในสังกัด ก.พม.		Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
								4. ความพร้อมของการเก็บข้อมูลด้านต่างๆ เพื่อการประเมินผล (ปี 69 เป็นต้นไป)				Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย
								5. กลุ่มเป้าหมายไม่สามารถดำเนินการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง (ปี 69 เป็นต้นไป)				Treat	ดำเนินการทำแผนได้เลย

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ
2.2 การเบิกจ่ายงบ ลงทุนไม่เป็นไปตาม แผน	ความล่าช้าของ การเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน้าง ออกแบบ (สธ 48,49)	Operation	ส่วนโยธา อาคารและ สถานที่ ใน ฐานะเลขาฯ คณะทำงาน จัดหาทำเล ที่ตั้งสธ แห่ง ใหม่)	1. ส่วนพัสดุฯ	ร้อยละ ความสำเร็จการ เบิกจ่ายการจัดหา ที่ดิน้างออกแบบ (สธ 48,49)	ส่วนโยธาฯ	1. ผู้ประกอบการ ยื่นขอใบอนุญาต และทำ ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการ ดำเนินการขอ ขยายใบอนุญาต เพิ่มขึ้นใช้ ระยะเวลา ดำเนินการ (L3, I5)	30	เร่งรัดกระบวนการในการ ขยายสาขา ในระหว่างรอใบอนุญาต จะดำเนินการขอใบอนุญาต จ้างเตรียมไว้อยู่ แต่ยังไม่ ลงนามในสัญญา จนกว่าจะได้ใบอนุญาต)	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย
							2. คุณสมบัติของ เจ้าของที่ดินหรือ อาคาร ไม่ เป็นไปตามที่ สธค กำหนดและ ระเบียบการจด จำนองที่ดิน (L3, I5)	30	ดำเนินการพิจารณา ตรวจสอบคุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดิน หรืออาคารให้เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย
							3. จำนวนผู้ยื่น ข้อเสนอในการ จ้างออกแบบ ของสาขาใหม่ไม่ เป็นไปตาม เกณฑ์การจัด จ้างฯ (L2, I5)	20	เพิ่มช่องทางทางสื่อสารให้ ผู้เสนอราคาทราบอย่าง ทั่วถึง	ส่วนพัสดุฯ	Treat	ดำเนินการ เมื่อเกิดความ เสี่ยง
							4. ความล่าช้า ของผู้รับจ้างใน การปฏิบัติงาน (L2, I5)	20	บริหารสัญญาจ้างให้ เป็นไปตามแผนงานตาม พรจ จัดซื้อจัดจ้าง 2560 (5)	ส่วนโยธาฯ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ
62 รายได้จาก ดอกเบี้ยรับจำนำ	ความผันผวน ราคาทองคำ	Financial	ส่วนการเงิน	ส่วน ยุทธศาสตร์ ส่วน เทคโนโลยี ดิจิทัล ส่วนบัญชี	มูลค่ารับจำนำรวม เทียบกับประมาณ การรายเดือน (RA:100%, RT 90%)	ส่วน ยุทธศาสตร์ ส่วน เทคโนโลยี ดิจิทัล ส่วนบัญชี	ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มีผลต่อ ราคาทองคำ (50%) (L5, I1)	50%	1. ติดตามปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มีผลต่อ ราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุง ปัจจัยจำลองแบบ คาดการณ์ราคาทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการ จำลองแบบคาดการณ์ ราคาทองคำ	ส่วนการเงิน	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย
					อัตราการเติบโต ของมูลค่าทองคำ (Stock) รายเดือน เทียบกับต้นทุน ปีงบประมาณ 68 (RA:3.5%, RT: X%)	ส่วน ยุทธศาสตร์ ส่วน เทคโนโลยี ดิจิทัล	ค่าเงินบาท (50%) (L5, I1)	50%	4. ทบทวนและปรับราคารับ จำนำให้สอดคล้องกับ ราคาทองคำ		Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective & Target)	รหัส	Risk Driver/Factor (ปัจจัยเสี่ยง)	Risk Category	Risk Owner	ผู้สนับสนุน/ผู้เข้าร่วม ให้ข้อมูล	KRI	ผู้รับผิดชอบข้อมูล KRI	การวิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)	น้ำหนัก ของ สาเหตุ	มาตรการ/แผนรองรับความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ มาตรการ	ประเภทมาตรการ รองรับ (4T)	การดำเนินการตาม มาตรการ
63. การบริหารจัดการ องค์กรด้วยหลักธรร มาภิบาล	RC1	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก	Compliance	ส่วนธรรมาภิ บาลฯ	1. ส่วนนิติการ 2. ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล	จำนวนเหตุการณ์ ทำผิดกฎหมาย หรือกฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก (RA: 0, RT: 0)	1. ส่วนนิติการ 2. ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล	1. สภาพแวดล้อม ของตัวบุคคลที่ เป็นแรงจูงใจให้ กระทำผิด กฎระเบียบ หรือ กระทำทางทุจริต (L5, I4)	70	1.1 สื่อสารสร้างการรับรู้ เกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย/กฎระเบียบภายใน และภายนอก 1.3 การจัดทำฐานข้อมูล สุขภาพทางการเงินของ บุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ ในการบริหารการเงินให้ สามารถดำรงชีวิตอย่าง ไม่ลำบาก	1.1 ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล 1.3. ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย
					Stakeholder ภายนอก ดำเนินการ ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบและ การทุจริต (RA: 0, RT: 1)	ข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายนอก ดำเนินการ ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบและ การทุจริต (RA: 0, RT: 1)	ส่วนนิติการ	2. ไม่เข้าใจอย่าง ชัดเจนในการ ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ภายใน/คู่มือการ ปฏิบัติงาน/ กฎระเบียบ ภายนอก (L3, I2)	30	2.1 จัดทำบททวนคู่มือการ ปฏิบัติงาน กระบวนการสนับสนุน ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ 2.2 การสร้างความตระหนักผ่านการ จัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการ ปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ บทลงโทษ ที่เกิด จากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ กฎระเบียบภายในและภายนอก 2.3 ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน	2.1 ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล และ Process Owner 2.2 ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล 2.3 ส่วนสำนัก เลขานุการ	Treat	ดำเนินการ ทำแผนได้โดย

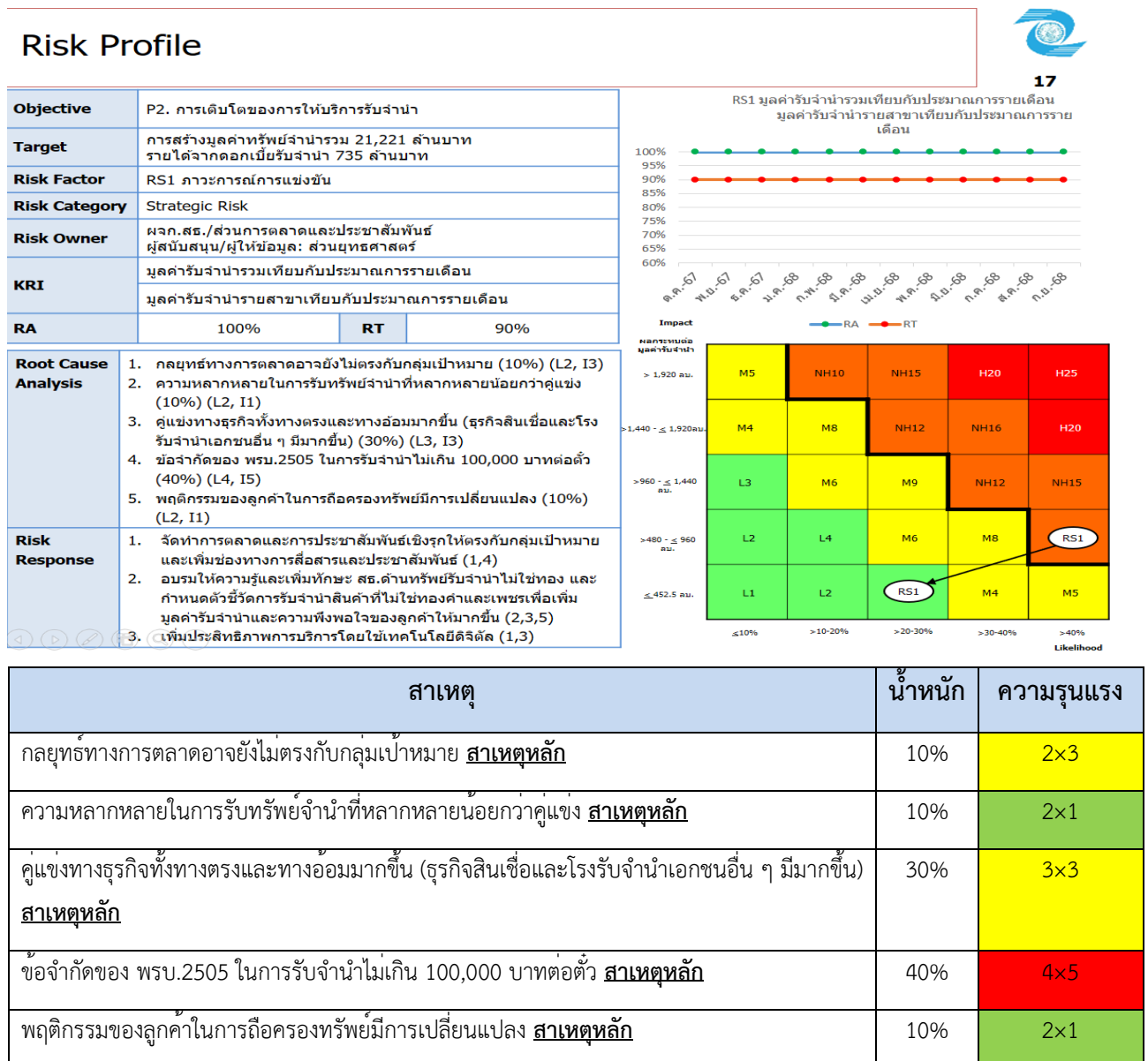
4.22 การวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

สธค.ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์และกำหนดสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

จากตารางการประเมินระดับความเสี่ยงและการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment & Risk Response) นำมาแสดงให้เห็นรายละเอียดได้ ดังนี้

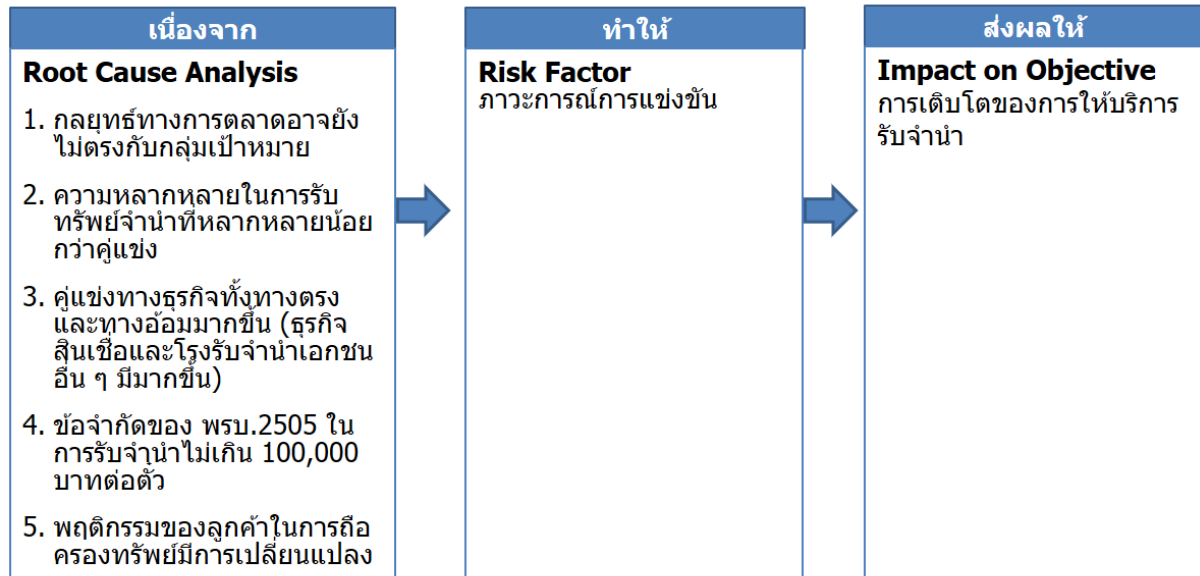
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RS1 ภาวะการณ์ การแข่งขัน



Risk Statement

RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน



ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย

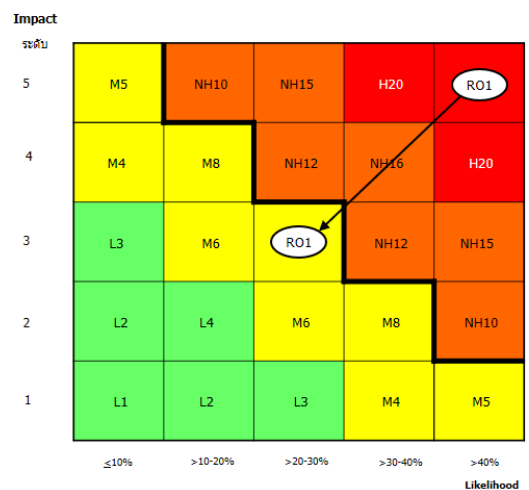
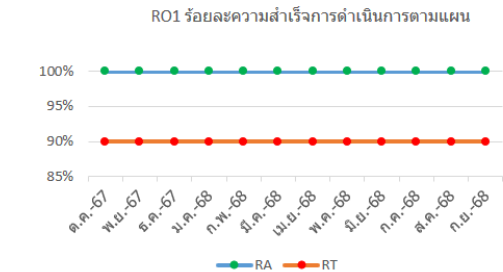
Risk Profile



19

Objective	P1. ยกระดับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop)		
Target	การประเมินกลุ่มเป้าหมาย (ในนิคมพัฒนาดตนเอง) เพื่อเข้าร่วมจำนวน 10 กลุ่มเป้าหมาย		
Risk Factor	RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย		
Risk Category	Operation Risk		
Risk Owner	ส่วนธรรมาภิบาลส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม		
KRI	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน		
RA	100%	RT	90%

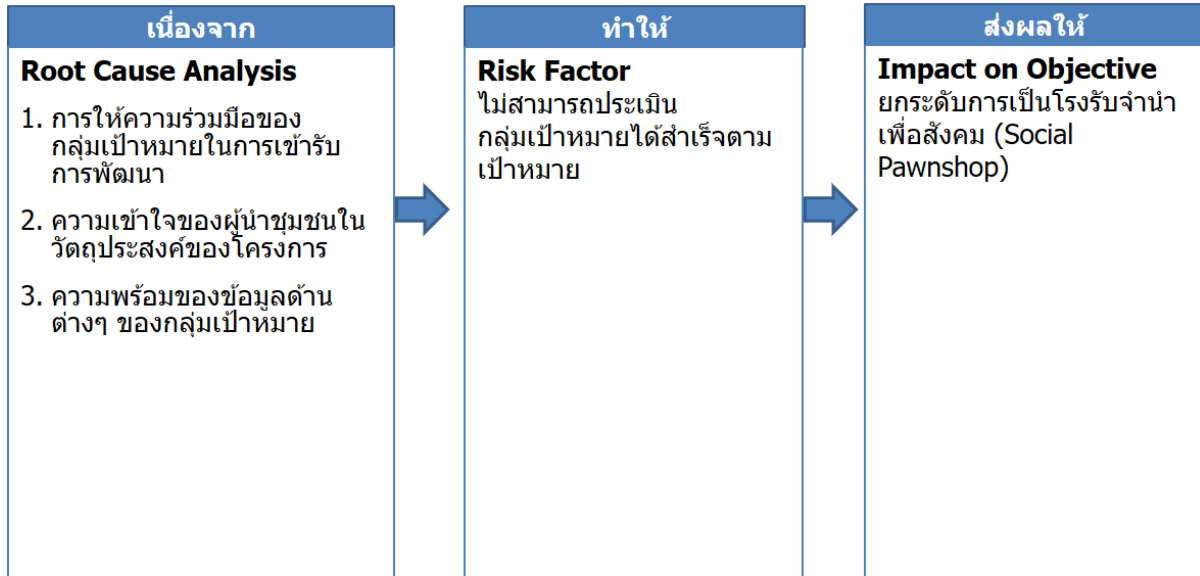
Root Cause Analysis	1. การให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการพัฒนา (50 %) (L5, I5) 2. ความเข้าใจของผู้นำชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ (30%) (L3, I5) 3. ความพร้อมของข้อมูลด้านต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมาย (20%) (L2, I5)
Risk Response	1. กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรองในพื้นที่และชี้แจงดำเนินการชี้แจง ทำความเข้าใจให้เป็นสิ่งประโยชน์ของโครงการ (1,2) 2. การขอความร่วมมือจากหน่วยงานพันธมิตรในสังกัด ก.พม. (1,2,3) 3. จัดทำรายละเอียดข้อมูลที่ต้องการพร้อมคำอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถจัดเก็บข้อมูลได้ (3)



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
การให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการพัฒนา <u>สาเหตุหลัก</u>	50%	5×5
ความเข้าใจของผู้นำชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ <u>สาเหตุหลัก</u>	30%	3×5
ความพร้อมของข้อมูลด้านต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย <u>สาเหตุหลัก</u>	20%	2×5

Risk Statement

RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย



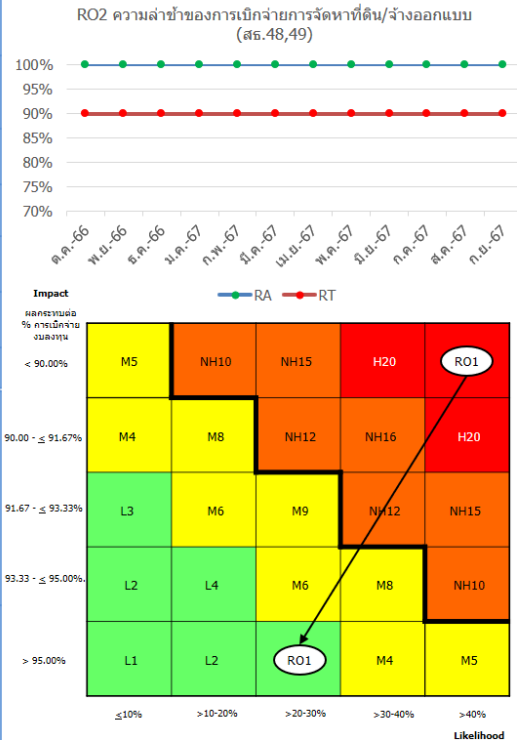
RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49)

Risk Profile

RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49)



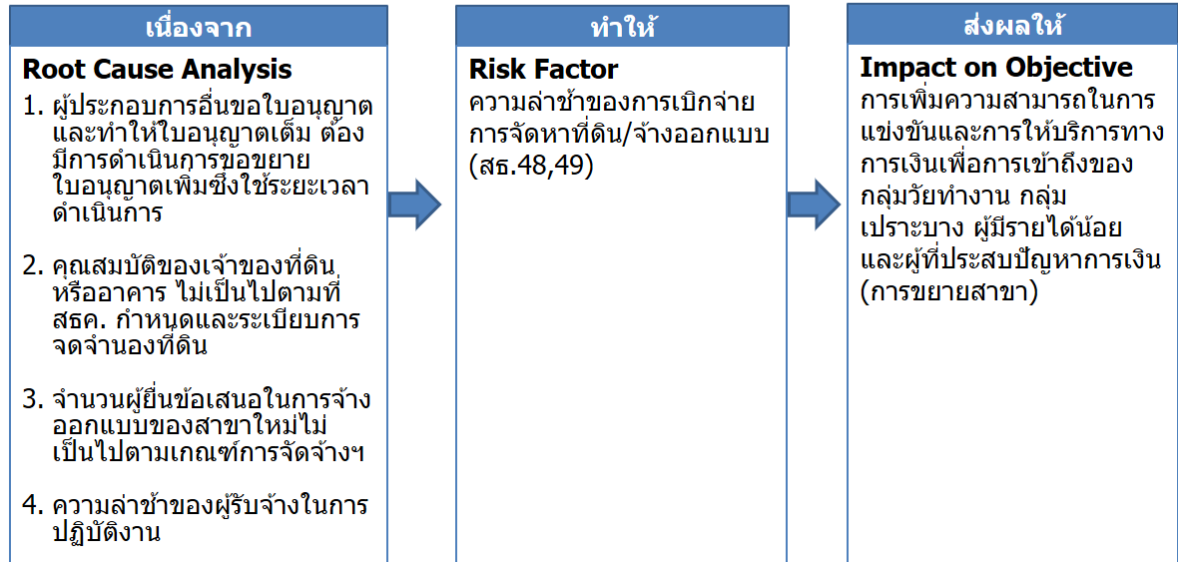
Objective	2.2 การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของกลุ่มวัยทำงาน กลุ่มเปราะบาง ผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน (การขยายสาขา)		
Target	ร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนการจ้างออกแบบการปรับปรุงการก่อสร้างเป็นไปตามเป้าหมาย ร้อยละ 100		
Risk Factor	RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49)		
Risk Category	Operation Risk		
Risk Owner	ส่วนโยธาอาคารและสถานที่ ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล: ส่วนพัสดุ		
KRI	ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผนการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49) รายเดือน		
RA	100%	RT	90%
Root Cause Analysis	1. ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (30%) (L3, I5) 2. คุณสมบัติของเจ้าของที่ดินหรืออาคาร ไม่เป็นไปตามที่ สรค. กำหนดและระเบียบการจดจำนองที่ดิน (30%) (L3, I5) 3. จำนวนผู้ยื่นข้อเสนอในการจ้างออกแบบของสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจ้างฯ (20%) (L2, I5) 4. ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%) (L2, I5)		
Risk Response	1. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง 2. ยกเลิกตามระเบียบพัสดุและดำเนินการตามขั้นตอนใหม่ (เชิญผู้เสนอราคาลำดับถัดไปมาทำสัญญา) (3,4) 3. บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560 (5)		



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ <u>สาเหตุหลัก</u>	30%	3×5
คุณสมบัติของเจ้าของที่ดินหรืออาคาร ไม่เป็นไปตามที่ สรค. กำหนดและระเบียบการจดจำนองที่ดิน <u>สาเหตุหลัก</u>	30%	3×5
จำนวนผู้ยื่นขอเสนอในการจ้างออกแบบของสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจ้างฯ <u>สาเหตุหลัก</u>	20%	2×5
ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน <u>สาเหตุหลัก</u>	20%	2×5

Risk Statement

RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สร.48,49)



ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

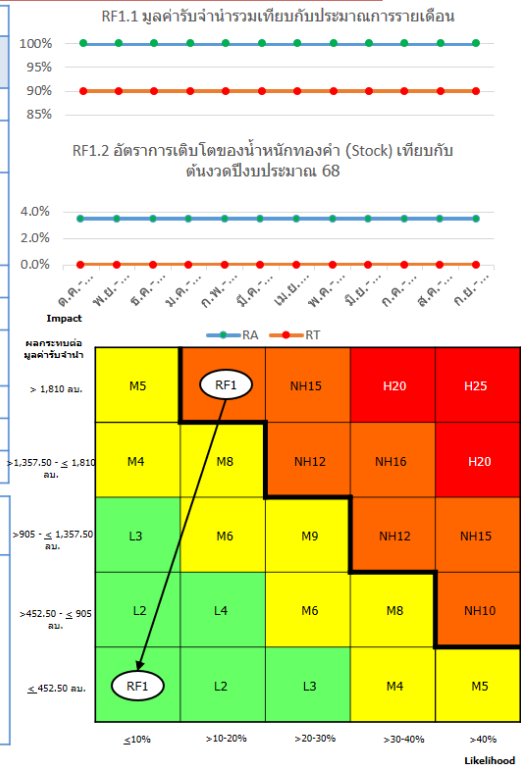
RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

Risk Profile

RF1 ความผันผวนราคาทองคำ



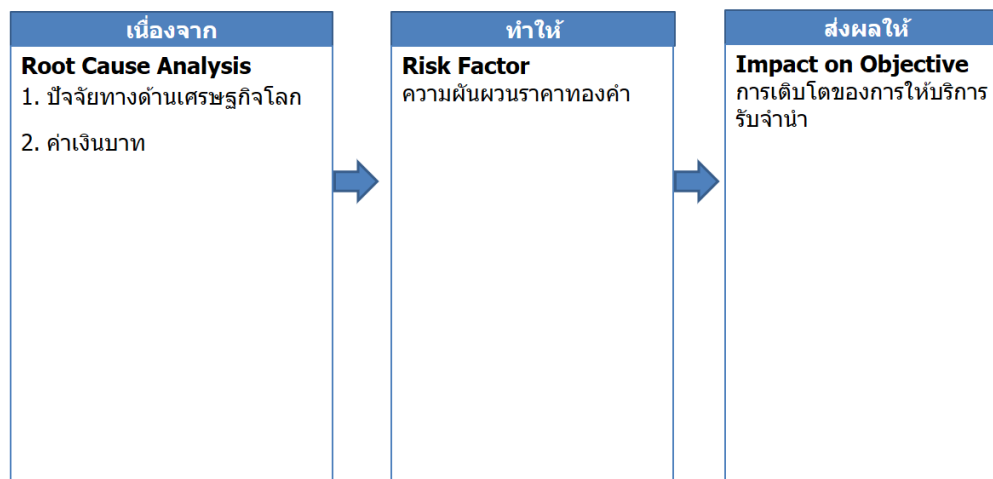
Objective	P2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ
Target	การสร้างมูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม 21,221 ล้านบาท รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ 735 ล้านบาท
Risk Factor	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ
Risk Category	Financial Risk
Risk Owner	ส่วนการเงิน ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล: ส่วนยุทธศาสตร์ ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล และส่วนบัญชี
KRI	RF1.1 มูลค่ารับจำนำรวมเทียบกับปริมาณการรายเดือน
RA	100% RT 90%
KRI	RF1.2 อัตราการเติบโตของน้ำหนักทองคำ (Stock) เทียบกับ ต้นทุนขุดประมาณ 68
RA	3.5% RT 0%
KRI	RF1.3 ระดับสภาพคล่องรายเดือน
RA	200 ล้านบาท RT 50 ล้านบาท
Root Cause Analysis	1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก (50%) (L5, I1) 2. ค่าเงินบาท (50%) (L5, I1)
Risk Response	1. ติดตามปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ ที่มีผลต่อราคาทองคำ 2. ทำการทดลองปรับปรุงปัจจัยจำลองแบบคาดการณ์ราคา ทองคำ 3. ทบทวนกระบวนการจำลองแบบคาดการณ์ราคาทองคำ 4. ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ 5. การจัดหาทุนรองรับการเติบโตของทรัพย์สินจำนำที่เพิ่มขึ้นจาก ราคาทองคำ



สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก <u>สาเหตุหลัก</u>	50%	5x1
ค่าเงินบาท <u>สาเหตุหลัก</u>	50%	5x1

Risk Statement

RF1 ความผันผวนราคาทองคำ



ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก

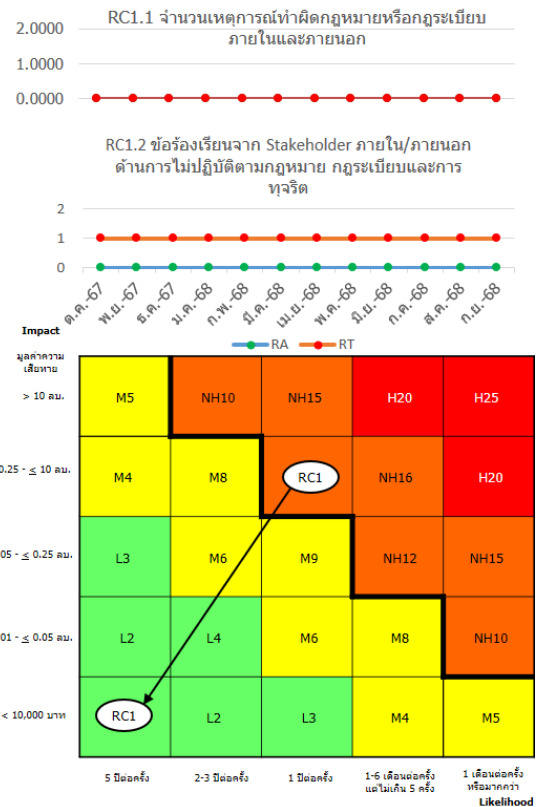


Risk Profile

RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก

Objective	G3. การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล		
Target	ผลการประเมินคะแนน ITA ธรรมาภิบาลองค์กร ไม่น้อยกว่า 95 คะแนน		
Risk Factor	RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก		
Risk Category	Compliance Risk		
Risk Owner	ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเลขานุการผู้บริหาร ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารความเสี่ยง ส่วนธรรมาภิบาลส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล และส่วนนิติการ		
KRI	RC1.1 จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก		
RA	0	RT	0
KRI	RC1.2 ขอร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ การบริการ และการทุจริต		
RA	0	RT	1

Root Cause Analysis	- สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต (70%) (L5, I4) - ไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน/กฎระเบียบภายนอก (30%) (L3, I2)
Risk Response	- สื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก - การจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม - จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ - การสร้างตระหนักผ่านการจัดการความเสี่ยงถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก - ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน)

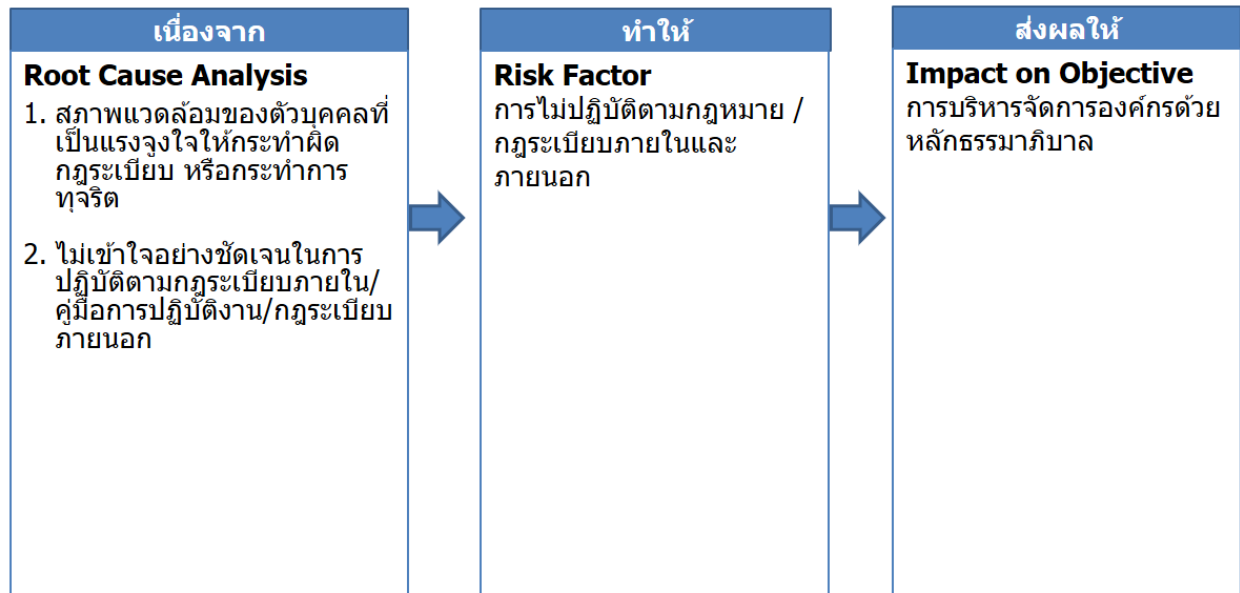


สาเหตุ	น้ำหนัก	ความรุนแรง
สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต สาเหตุหลัก	70%	5×4
ไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน/กฎระเบียบภายนอก สาเหตุหลัก	30%	3×2



Risk Statement

RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฏระเบียบภายในและภายนอก



4.23 กรอบแนวทางการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุน (Cost - Benefit)

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

ดังนั้น จากข้อมูลของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง ได้นำมาเข้าสู่การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost - Benefit) ซึ่งจะเป็นกรอบการวิเคราะห์ต้นทุน และผลประโยชน์เบื้องต้นที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการต่าง ๆ โดยจะแสดงให้เห็นเป็นแผนภาพ ดังนี้

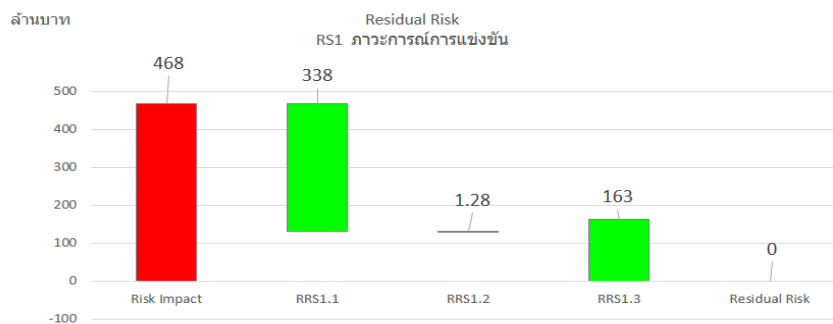
การวิเคราะห์ (Cost - Benefit)

ปัจจัยเสี่ยง RS1 ภาวะการถดถอย การแข่งขัน

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
P2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ
โดยการสร้างมูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม 21,221 ล้านบาท



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RS1 ภาวะการถดถอย การแข่งขัน		
Risk Impact – ต่อมูลค่ารับจำนำ	468 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
RRS1.1 จัดทำตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	2.61 ลบ.	340 ลบ.	338 ลบ.
RRS1.2 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สส.ด้านทรัพย์สินจำนำไม่ใช้ทอง	46,000 บาท	1.33 ลบ.	1.28 ลบ.
RRS1.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	900,000 บาท	164 ลบ.	163 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			502.28 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			-

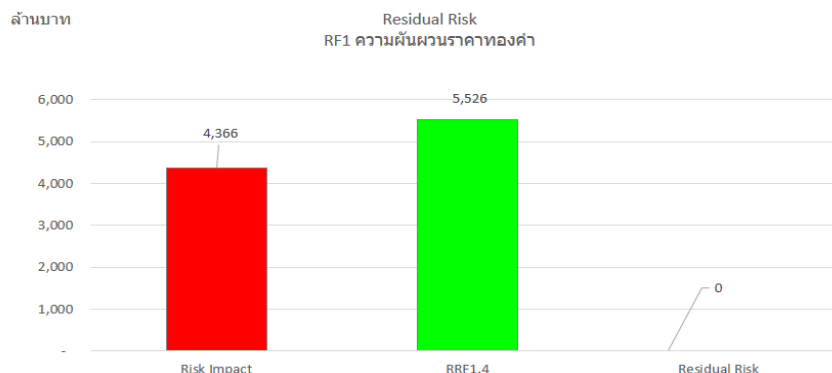


ปัจจัยเสี่ยง RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

การวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนของมาตรการจัดการความเสี่ยง (Cost-Benefit)
P2. การเติบโตของการให้บริการรับจำนำ
โดยการสร้างมูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม 21,221 ล้านบาท



ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	RF1 ความผันผวนราคาทองคำ		
Risk Impact – ต่อมูลค่ารับจำนำรวม	4,363 ลบ.		
มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	Cost	Benefit	Return
RRF1.4 ทบทวนและปรับราคารับจำนำให้สอดคล้องกับราคาทองคำ	-	5,526 ลบ.	5,526 ลบ.
Total Return มาตรการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)			5,526 ลบ.
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)			-



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

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

ส่งผลให้ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์สำหรับสาเหตุที่มีมาตรการควบคุมที่มีอยู่เดิม (Existing Control/Plan) ที่ถือว่าควบคุมสาเหตุนั้นได้เพียงพอแล้ว โดย

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

Costs = การประมาณการต้นทุน/ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยง

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

4.24 ตารางการวิเคราะห์ CB และสรุปว่าองค์กรเลือกทางเลือกแบบใด

ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการณ์ การแข่งขัน

สาเหตุ	LH1: กลยุทธ์การตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย LH4: ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจำนวนไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 1 จัดทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุก รวมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 200,000 บาท (งบค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากร) 1,650,000 บาท (งบค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์	0 บาท	ทำให้ สรค. มีแนวทางในการจัดการกับกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้และทำการตลาดตรงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้า คิดเป็น 431.59 ล้านบาท	แผนและสื่อ INFO การประชาสัมพันธ์เชิงรุก รวมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สรค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสามารถแข่งขันได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยการตลาดและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มช่องทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ มูลค่าเพิ่มคิดเป็น 431.59 ล้านบาท				

สาเหตุ		LH2: ความหลากหลายในการรับทรัพยากรจำนำที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง LH7 : พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพยากรมีการเปลี่ยนแปลง			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 2 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพยากรจำนำไม่ใช่ทองและกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้นและอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพยากรจำนำไม่ใช่ทอง 100,000 บาท (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร)	0 บาท	ทำให้ สธค.มีตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดการใช้บริการรายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ 738 ล้านบาท	สามารถกำหนดตัวชี้วัดสาขาเพื่อเพิ่มปริมาณมูลค่ารับจำนำประเภทอื่น ได้
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้มูลค่าการรับจำนำส่งผลต่อกำไรสุทธิไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	สธค.อาจจะต้องโอนความเสี่ยงเรื่องอบรมให้ความรู้พนักงานในการรับจำนำที่ไม่ใช่ทอง ไม่สามารถจัดอบรมโดยมหาวิทยาลัยภายในได้เอง อาจจะต้องใช้สถาบันฝึกอบรมเฉพาะด้านจากหน่วยงานภายนอกอบรมและประเมินผลประโยชน์ที่ได้รับไม่คุ้มค่าเนื่องจากมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการค่าอบรมสูง			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานการกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น และอบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพยากรจำนำไม่ใช่ทอง 738 ล้านบาท				

สาเหตุ		LH4: คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจำนำเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น)			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานเพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 60,000 บาท (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร)	0 บาท	ทำให้ สธค. มีประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ชัดเจนมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับลูกค้าสูงสุด มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวม 21,221 ล้านบาท	คะแนนการให้บริการและความพึงพอใจในการให้บริการเพิ่มขึ้น
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.ไม่สามารถปรับเปลี่ยนเวลาในการให้บริการลูกค้าให้ตรงกับสภาพแวดล้อมและสถานที่ตั้งสาขา	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และทำให้มูลค่าทรัพย์สินจำนำรวมได้ตามเป้าหมาย 21,221 ล้านบาท				

ปัจจัยเสี่ยง : RO1ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย

สาเหตุ	LH1: การให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการพัฒนา LH2.ความเข้าใจของผู้นำชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ LH3 ความพร้อมของข้อมูลด้านต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 4 กำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาเผยแพร่และส่งเสริมชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนของพื้นที่เป้าหมาย	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในโครงการพัฒนาเผยแพร่และส่งเสริมชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนของพื้นที่เป้าหมาย 170,000 บาท (งบค่าใช้จ่ายการพัฒนาศูนย์บุคลากร)	0 บาท	ทำให้ สธค. มีหลักเกณฑ์การและกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนด 12 กลุ่มเป้าหมาย	สธค. มีมาตรฐานการให้บริการและมีการพัฒนาแบบยั่งยืน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.อาจมีระดับความพึงพอใจในการให้บริการลดลงและส่งผลกระทบต่อรายได้การให้บริการรับจำหน่ายเนื่องจากลูกค้าไปใช้บริการของคู่แข่งได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาเผยแพร่และส่งเสริมชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนของพื้นที่เป้าหมาย 12 กลุ่มเป้าหมาย				

ปัจจัยเสี่ยง : RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)

สาเหตุ	LH1:ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 5 เร่งรัด กระบวนการ ในการขยาย สาขา	Treat (กำหนด มาตรการ รองรับความ เสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการ ดำเนินงานสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ กระบวนการเสนอราคา การจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุน สธ.48 280,000 บาท , สธ.49 280,000 บาท	0 บาท	สามารถ ดำเนินการ เบิกจ่ายงบ ลงทุนการ ได้ตาม สัญญาจ้าง ทำให้มูลค่า รับจำนํารวม 60 ล้านบาท	เพิ่มโอกาสการ เข้าถึงบริการทาง การเงินเฉพาะ หน้า
ยอมรับความ เสี่ยงที่ เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้ จากการไม่สามารถ เปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วย เพื่อช่วยเหลือ ประชาชนที่ได้รับ ความเดือดร้อนทาง การเงินเฉพาะหน้า และไม่เป็นไปตาม แผนงานระยะเวลาใน การเบิกจ่ายงบลงทุน สำหรับการขยายสาขา ใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความ เสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับ เป้าหมายที่ทำให้เกิดความ เสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนเร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา ทำให้มูลค่ารับจำนํารวมเป็นไปตามเป้าหมาย สาขาละ 30 ล้านบาทรวม2 สาขา 60 ล้านบาท				

สาเหตุ	LH2: คุณสมบัติของเจ้าของที่ดินหรืออาคาร ไม่เป็นไปตามที่ สธค. กำหนดและระเบียบการจัดจ้างที่ดิน				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 6 พิจารณา ตรวจสอบ คุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดิน หรืออาคารให้ เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	Treat (กำหนด มาตรการ รองรับความ เสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการ ดำเนินงานตามพรบ.จัดซื้อ จัดจ้าง พ.ศ.2560 0 บาท	0 บาท	สามารถ ดำเนินการ เบิกจ่ายงบ ลงทุน ได้ตาม สัญญาจ้าง 60 ล้านบาท	ทำให้ สธค. ปฏิบัติ ตามกฎหมาย ข้อบังคับได้อย่าง ถูกต้องครบถ้วนมี แนวทางและ ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ เป็นไปตาม แผนงานที่กำหนด
ยอมรับความ เสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จาก การไม่สามารถเปิด ให้บริการตามพื้นที่ตั้ง ต่าง ๆ ได้ และไม่ สามารถให้บริการช่วย เพื่อช่วยเหลือประชาชน ที่ได้รับความเดือดร้อน ทางการเงินเฉพาะหน้า และไม่เป็นไปตาม แผนงานระยะเวลาใน การเบิกจ่ายงบลงทุน สำหรับการขยายสาขา ใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความ เสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับ เป้าหมายที่ทำให้ เกิดความ เสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดินหรืออาคารให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดให้มูลค่ารับจํานํารวมเป็นไปตามเป้าหมาย สาขาละ 30 ล้านบาทรวม2 สาขา 60 ล้านบาท				

สาเหตุ		LH3: จำนวนผู้ยื่นขอเสนอในการจ้างออกแบบของสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจ้างฯ			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 7 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการขยายสาขาเปิดให้บริการ งบลงทุน สธ.48 280,000 บาท , สธ.49 280,000 บาท	0 บาท	สธค. มีสถานที่ให้บริการและสามารถเพิ่มมูลค่ารับจํานํา 60 ล้าน บาท	เพิ่มโอกาสทางการตลาด และสร้างการรับรู้แบรนด์
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป		องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนเพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง ยุติเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ			

สาเหตุ		LH4: ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 8 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการขยายสาขาเปิดให้บริการ งบลงทุน สธ.48 280,000 บาท , สธ.49 280,000 บาท	0 บาท	สธค. มีสถานที่ให้บริการและสามารถเพิ่มมูลค่ารับจํานํา 60 ล้าน บาท	เพิ่มโอกาสทางการตลาด และสร้างการรับรู้แบรนด์
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	สธค.สูญเสียรายได้จากการไม่สามารถเปิดให้บริการตามพื้นที่ตั้งต่าง ๆ ได้ และไม่สามารถให้บริการช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้าและไม่เป็นไปตามแผนงานระยะเวลาในการเบิกจ่ายงบลงทุนสำหรับการขยายสาขาใหม่ได้	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนบริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560				

ปัจจัยเสี่ยง : RF1 ความผันผวนราคาทองคำ

สาเหตุ		LH1:ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจโลก LH2:ค่าเงินบาท			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 9 ติดตามราคาทองคำ ปรับปรุงแบบคาดการณ์ราคาทองคำ และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาทองคำผันผวน	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานการวิเคราะห์ราคาทองคำและคาดการณ์ราคาทองคำ 0 บาท	0 บาท	สามารถเพิ่มมูลค่ารับจํานําจากโมเดลราคาทองคำ 1,807.53 ล้านบาท	ทำให้ สรค. มีแนวทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์หรือปรับเพดานการรับจํานํารวมถึงการตั้งสำรองค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญและมีวิธีป้องกันได้ล่วงหน้าก่อนเกิดเหตุขึ้นจริง
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take		สรค.ไม่สามารถกำหนดทิศทางในการบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ โปรโมชัน และการหารายได้จากการวิเคราะห์ราคาทองคำได้		
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนงานติดตามรายงานข้อมูลสถานการณ์ราคาทองคำ เพื่อรองรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบัน มูลค่ารับจํานํารวม 1,807.53 ล้านบาท				

ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก

สาเหตุ	LH1: สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต				
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 10 การจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม มาตรการที่ 11 สื่อสารสร้างการรับรู้ในเกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคช.ในการดำเนินงาน การจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 0 บาท	0 บาท	ไม่พบการกระทำผิดการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	มีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบ สอบทานและป้องกันการกระทำการผิดกฎระเบียบ
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสศค. ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายการป้องกันการรั่วไหลผิดกฎระเบียบ	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนการจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และแผน11.สื่อสารสร้างการรับรู้ในเกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก				

สาเหตุ		LH2: ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน			
มาตรการจัดการความเสี่ยง		Cost		Benefit	
มาตรการ	ประเภท	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
มาตรการที่ 12.จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ มาตรการที่ 13.พัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มาตรการที่ 14. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน)	Treat (กำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยง)	ต้นทุนด้านคชจ.ในการดำเนินงานทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) พัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน) 0 บาท	0 บาท	ไม่พบข้อร้องเรียนหรือการกระทำผิดเป็นจำนวนเงิน	สธค. มีคู่มือหรือระบบการตรวจสอบการปฏิบัติงานที่เข้าใจและชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงานทำให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
ยอมรับความเสี่ยงที่เหลืออยู่	Take	0 บาท	พนักงานของสธค. ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน	0 บาท	0 บาท
ถ่ายโอนความเสี่ยง	Transfer	ไม่สามารถถ่ายโอนความเสี่ยงได้			
ยุติหรือปรับเป้าหมายที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	Terminate	ไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนี้ได้			
สรุป	องค์กรเลือกการลดความเสี่ยงแบบ Treat ด้วยแผนทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ แผนพัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และแผนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน)ไม่มีต้นทุน และผลประโยชน์คุ้มค่า				

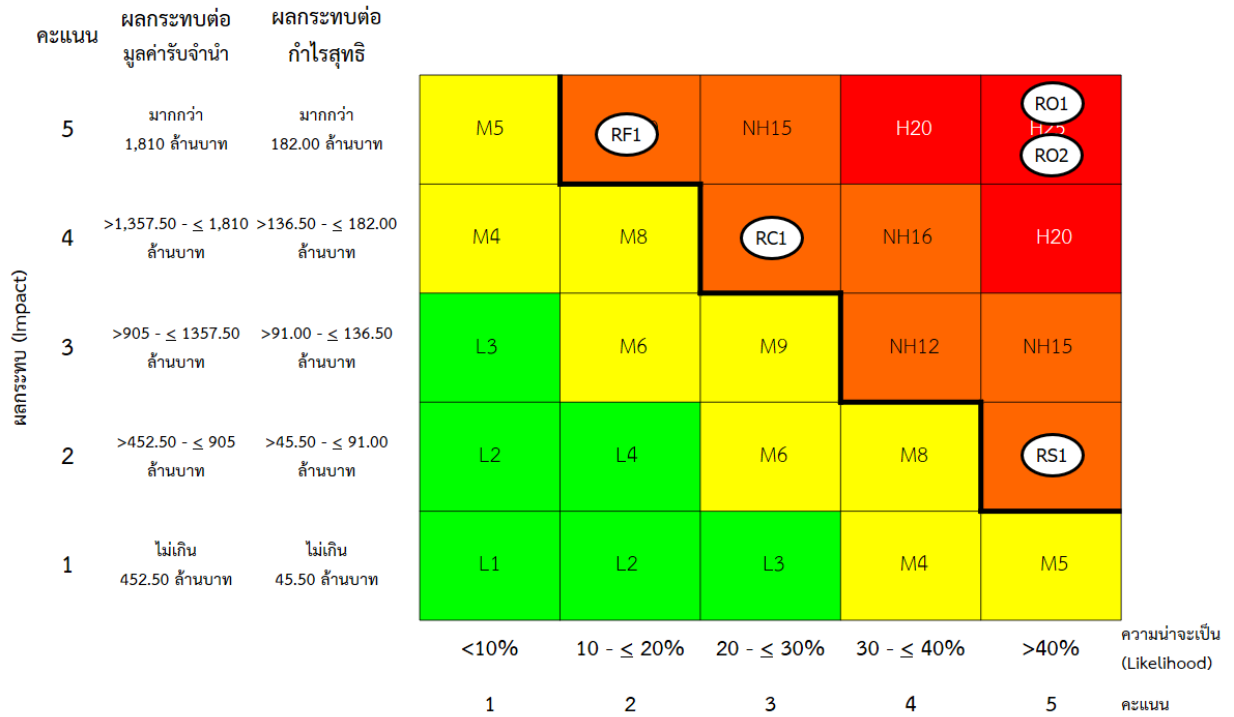
4.25 สรุประดับความรุนแรงของความเสี่ยงปีงบประมาณ 2568 (ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

สรุประดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2568 ทั้งสิ้น 5 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

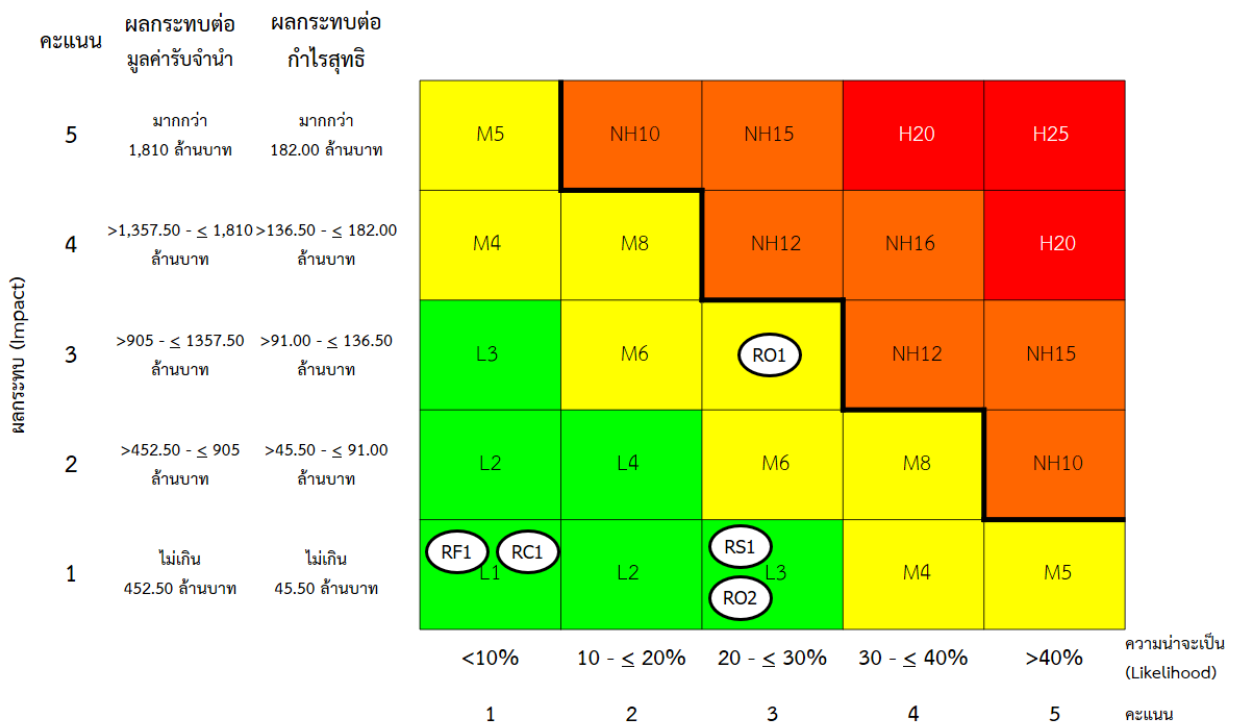
รหัส	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร		ระดับ	ระดับความรุนแรงเป้าหมายหลังบริหาร		ระดับ
			โอกาสเกิด	ผลกระทบ		โอกาสเกิด	ผลกระทบ	
RS1	ภาวะ การณ์การ แข่งขัน	ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	5	2	10 ค่อนข้างสูง	3	1	3 ต่ำ
RO1	ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	5	5	25 สูง	3	3	9 ปานกลาง
RO1	RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)	ด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	5	5	25 สูง	3	1	3 ต่ำ
RF1	ความผันผวนราคาทองคำ	ด้านการเงิน (Financial Risk)	2	5	10 ค่อนข้างสูง	1	1	1 ต่ำ
RC1	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก	ด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)	3	4	12 ค่อนข้างสูง	1	1	1 ต่ำ

4.25 สรุปการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง (Risk Profile ก่อน-เป้าหมายหลังบริหาร)

Risk Matrix (ก่อนการบริหารความเสี่ยง)



Risk Matrix (หลังการบริหารความเสี่ยง)



บทที่ 5

การจัดทำแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบ

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

แผนที่ความเสี่ยง (Risk Correlation Map) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กร โดยจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งเมื่อองค์กรทราบถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อกันแล้วองค์กรจะได้ทำการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกสาเหตุ ทั้งนี้หากต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของแผนการบริหารความเสี่ยงจะมีการพิจารณาแผนการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งบริหารความเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลักก่อน (มีน้ำหนักของสาเหตุสูง) ขั้นตอนของการจัดทำ Risk Correlation Map คือการค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรและนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้จากนั้นพิจารณาความรุนแรงของแต่ละสาเหตุเพื่อจัดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุทั้งนี้เมื่อเสร็จ ทราบความสัมพันธ์และความรุนแรงของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่ ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง ร่วมกับ Risk Owner พิจารณา Risk Correlation Map ตามแนวทางที่กำหนด และนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการ สหค. พิจารณาเห็นชอบในการประชุมคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน ครั้งที่ 6 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2567 และคณะกรรมการอำนวยการสหค. ครั้งที่ 9 ปีงบประมาณ 2567 เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2567

5.1 นิยามของความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร (Risk Correlation Map)

Risk Correlation Map เป็นเครื่องมือหนึ่งที่แสดงถึงความเสี่ยงแบบบูรณาการของทั้งองค์กรโดยมักจะแสดงเป็นแผนภาพเพื่อแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและความรุนแรงที่มีระหว่างปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ภายในองค์กร

ความสัมพันธ์ของความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้ระบุปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรแล้วเพื่อเป็นการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงได้ถูกต้องและครบถ้วน องค์กรควรต้องบ่งบอกถึงสาเหตุที่ประกอบเป็นปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวว่าประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนใดบ้างซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักสากล จำเป็นต้องบริหารความเสี่ยงที่สาเหตุ ดังนั้นขั้นตอนนี้องค์กรจึงจำเป็นต้องระบุสาเหตุให้ครบถ้วน

เมื่อองค์กรสามารถระบุถึงสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะพบว่ามีความสัมพันธ์กันทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

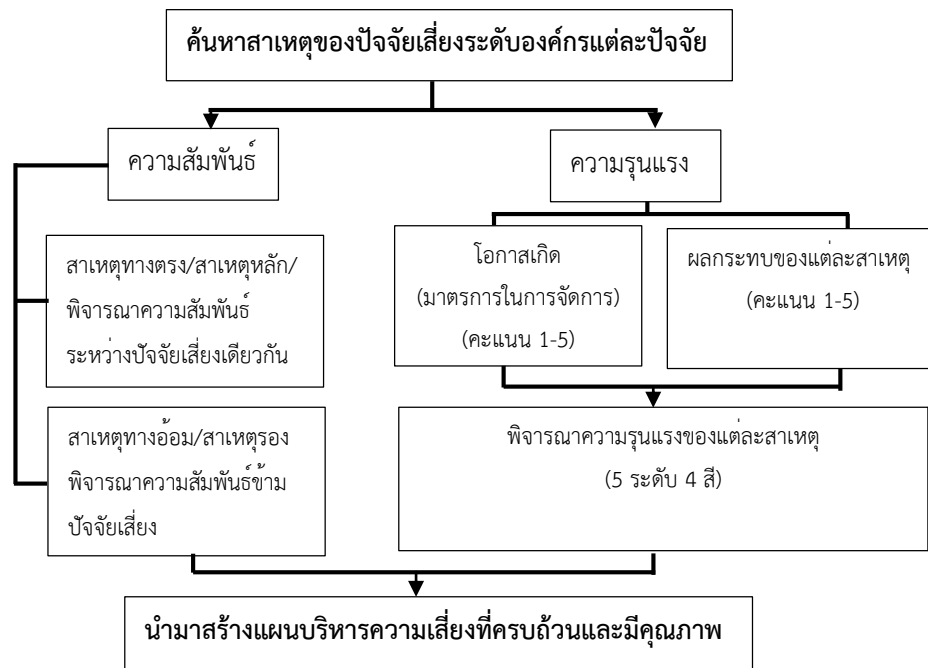
- สาเหตุทางตรง/สาเหตุหลัก/ความสัมพันธ์ในแนวดิ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรกับสาเหตุย่อยของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
- สาเหตุทางอ้อม/สาเหตุรอง/ความสัมพันธ์ในแนวราบ เป็นความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ของสาเหตุกับปัจจัยเสี่ยงที่มีใช้ปัจจัยเสี่ยงเดียวกันก็ตา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

ความรุนแรงของความเสี่ยง เมื่อองค์กรสามารถระบุสาเหตุของแต่ละปัจจัยเสี่ยงได้แล้วจะต้องหาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าวโดยอาศัยฐานข้อมูลสถิติและประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาประกอบการพิจารณา

5.2 การนำ Risk Correlation Map ไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

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

5.3 กระบวนการจัดทำ Risk Correlation Map



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

1. การค้นหาสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 5 ปัจจัยเสี่ยงโดยทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้นนำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และคณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริง

2. จากนั้นนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ซึ่งจะมีทั้งความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงกับสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ และความสัมพันธ์ข้ามปัจจัยเสี่ยงซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของสาเหตุหรือความสัมพันธ์ของสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงก็ได้

3. สำหรับในอีกมิติหนึ่งคือการพิจารณาความรุนแรงของสาเหตุดังกล่าว่ามี ความรุนแรงเพียงใดเกณฑ์การพิจารณา คือโอกาสเกิดของสาเหตุ (พิจารณาจากมาตรการในการจัดการมีความเพียงพอหรือไม่) และผลกระทบ

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาโอกาสเกิด (มาตรการในการจัดการ) และผลกระทบ พิจารณาโดยให้ระดับ 5 ระดับซึ่งจะมีความสอดคล้องกับระดับความรุนแรงของ Risk Profile ขององค์กร

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

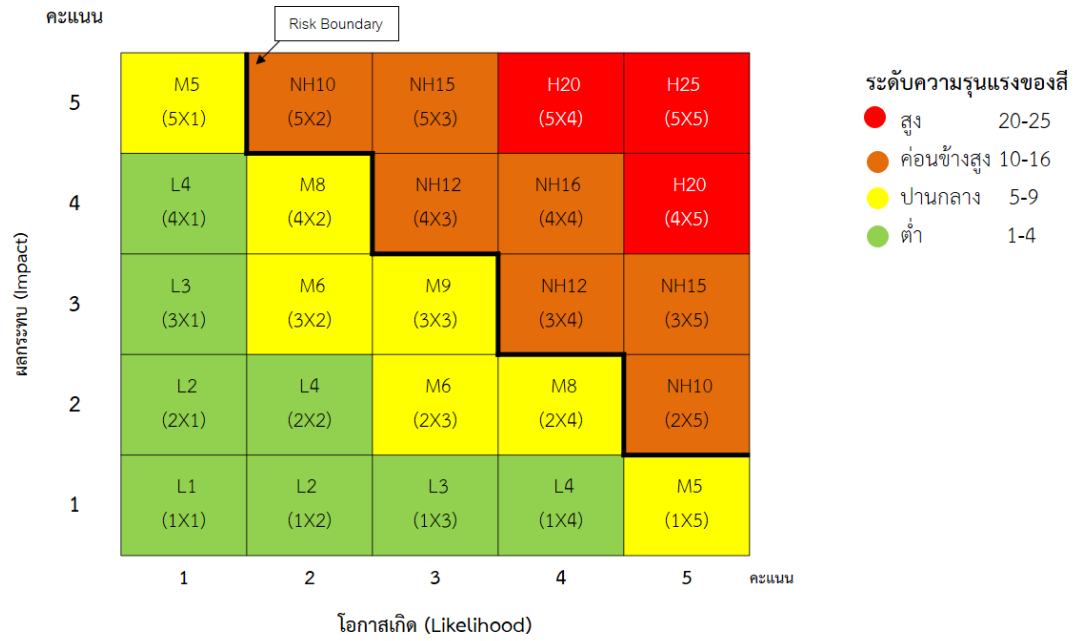
4. ทั้งนี้เมื่อสธค. ทราบความสัมพันธ์และผลกระทบของแต่ละสาเหตุแล้วนำมาจัดทำหรือตรวจสอบคุณภาพของแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ว่ามีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนในประเด็นสำคัญหรือไม่

5.4 ความสัมพันธ์และความรุนแรงในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง

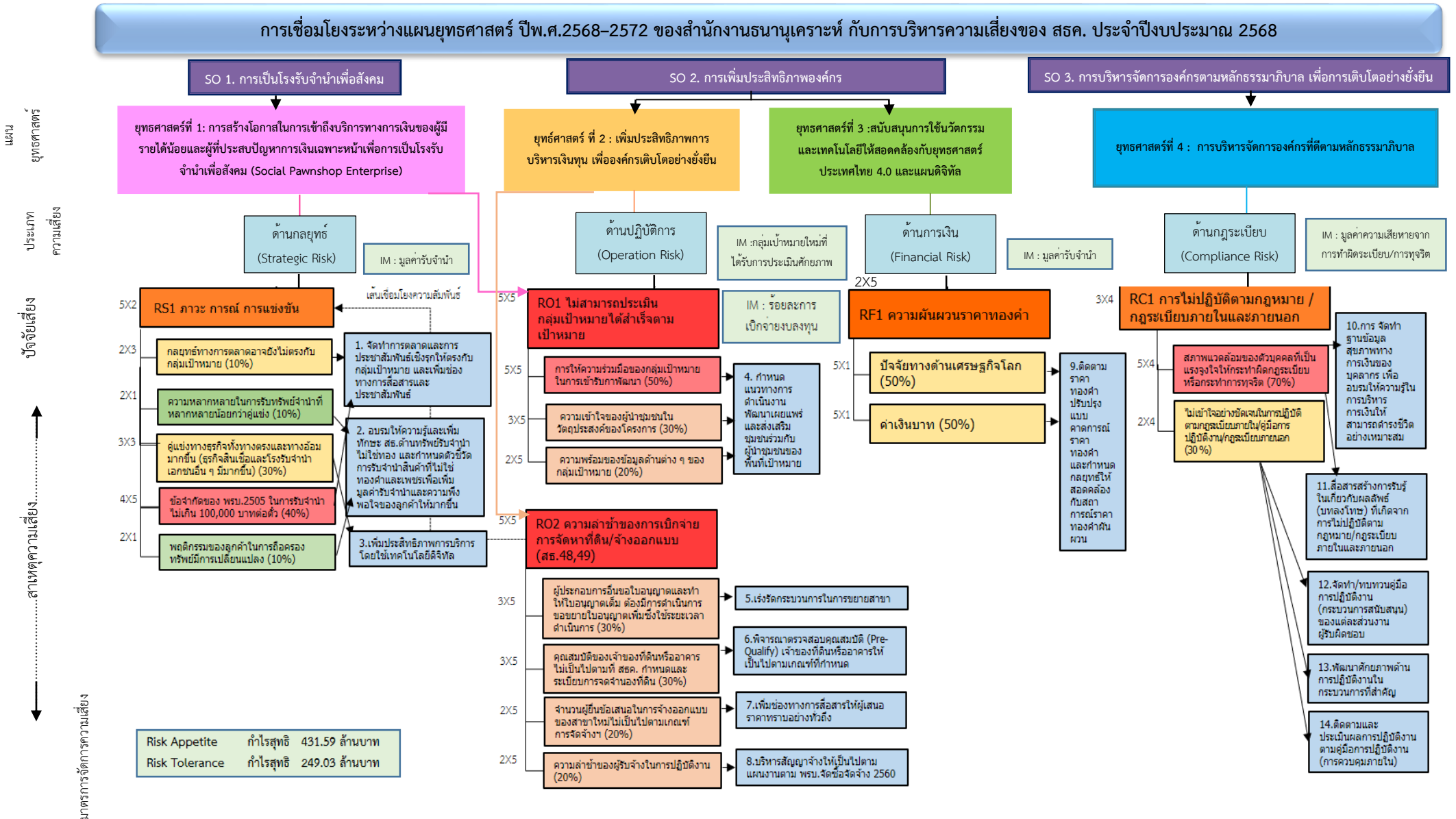
การค้นหาสาเหตุและวิเคราะห์ระดับผลกระทบของแต่ละสาเหตุเพื่อกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุ

จากปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร 5 ปัจจัยเสี่ยงหลังจากที่ทำการระบุถึงสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวจากนั้น นำเสนอส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ แผนบริหารความเสี่ยงและแผนควบคุมภายใน และคณะกรรมการอำนวยการสธค. เพื่อพิจารณาถึงความครบถ้วนของสาเหตุและเน้นที่สาเหตุหลักที่แท้จริงแล้วสามารถสรุปได้ ดังนี้

จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยสามารถระบุสาเหตุที่เป็นสาเหตุหลักได้แล้วนั้นนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุผ่านมุมมองโอกาสและผลกระทบ โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาตามที่ได้กล่าวมาแล้วนำมาหาระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุซึ่งแทนด้วยสีตาม Risk Profile ขององค์กร 5 ระดับดังนี้



5.5 แผนที่ความเสี่ยง (Risk Map) สรค. ประจำปีงบประมาณ 2568



5.6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายองค์กร (Risk Correlation Map)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

RS1 ปัจจัยเสี่ยงภาวะการแข่งขัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากกลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย น้ำหนักของสาเหตุ (10%) ความหลากหลายในการรับทรัพย์จํานาที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจํานาเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) น้ำหนักของสาเหตุ (30%) ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานาไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว น้ำหนักของสาเหตุ (40%) พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลง น้ำหนักของสาเหตุ (10%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงปัจจัยเสี่ยง RO1 ความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้างสธ.46 ลาดกระบัง กทม. และแผนการปรับปรุงอาคาร สธ.47 บางขุนเทียน กทม. ยังส่งผลกระทบต่อภาวะการแข่งขันดังกล่าวด้วยเนื่องจากความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง/การปรับปรุง สาขาเพื่อเปิดให้บริการใหม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สามารถขยายสาขาได้ทันคู่แข่ง จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้ และมูลค่าการรับจํานารวม

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

RO1 ปัจจัยเสี่ยงไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากการให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการพัฒนา น้ำหนักของสาเหตุ (50%) ความเข้าใจของผู้นำชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ น้ำหนักของสาเหตุ (30%) ความพร้อมของข้อมูลด้านต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย น้ำหนักของสาเหตุ (20%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายอยู่ในระดับสูง

RO2 ปัจจัยเสี่ยงความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49) ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้ประกอบการอื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขอขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ น้ำหนักของสาเหตุ (30%) คุณสมบัติของเจ้าของที่ดินหรืออาคาร ไม่เป็นไปตามที่ สธค. กำหนดและระเบียบการจดจํานาที่ดิน น้ำหนักของสาเหตุ (30%) จํานาผู้ยื่นข้อเสนอในการจ้างออกแบบของสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจํานา น้ำหนักของสาเหตุ (20%) ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (20%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อร้อยละการเบิกจ่ายงบลงทุนลดลง อยู่ในระดับสูง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

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

ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงความผันผวนราคาทองคำดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อสาเหตุคู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจํานาเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) ของ RS1 ภาวะการณ์ การแข่งขัน ทำให้มูลค่าทรัพย์รับจํานารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากการปรับราคารับจํานา ที่ไม่สอดคล้องกับราคาตลาดของทองรูปพรรณ อาจทำให้ลูกค้าไม่มาใช้บริการของ สธค. หรือไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการทดแทนอื่นที่กำหนดราคาจูงใจกว่า สธค. ส่งผลให้อาจเสียโอกาสในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานารวม

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ (Compliance Risk)

RC1 ปัจจัยเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก ซึ่งมีสาเหตุมาจากเกิดสภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต น้ำหนักของสาเหตุ (70%) ไม่เข้าใจอย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน น้ำหนักของสาเหตุ (30%) โดยหากเหตุการณ์ได้เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าความเสียหายทั้งตัวเงินและชื่อเสียงภาพลักษณ์ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

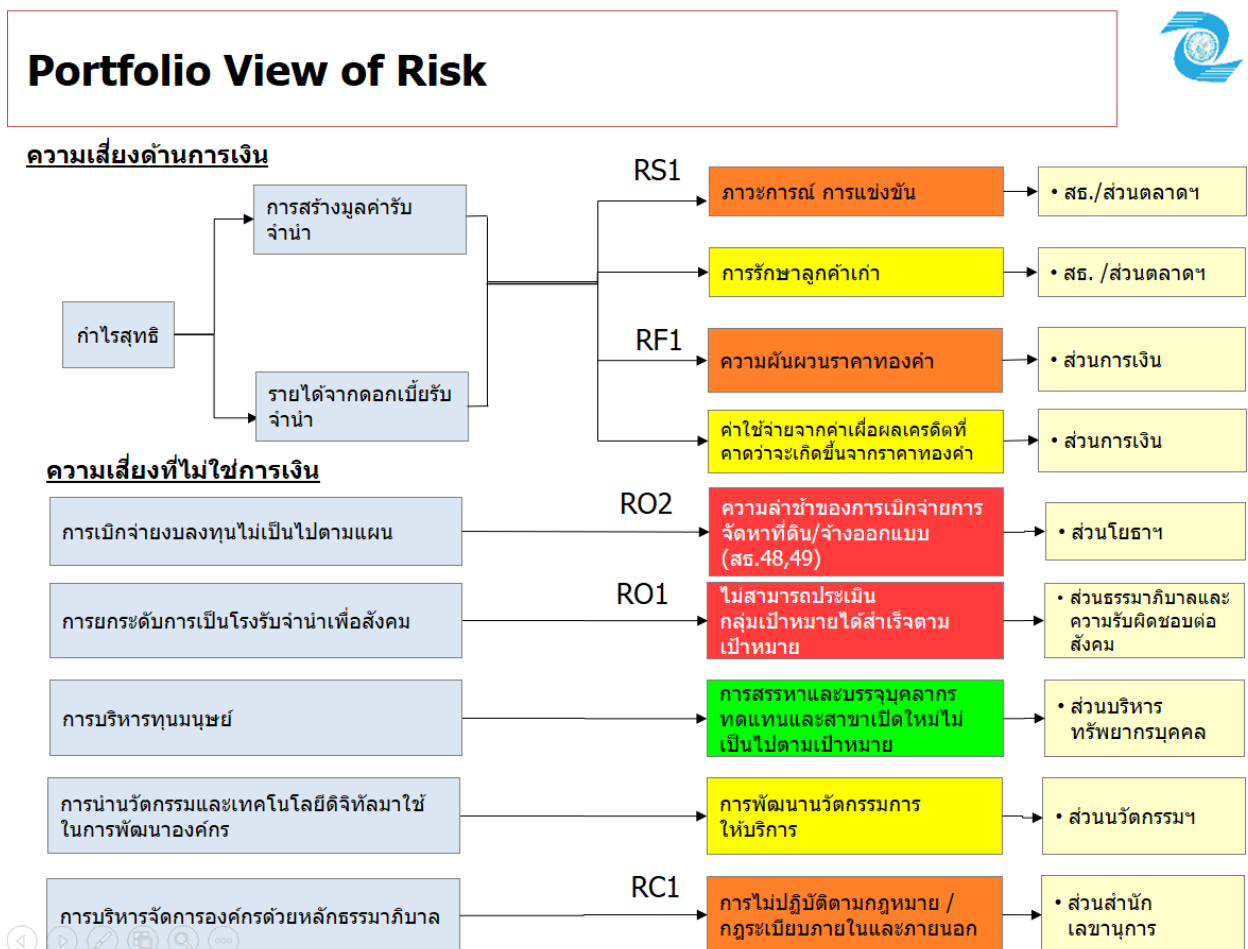
ปัจจัยเหตุ (Cause)	ปัจจัยที่ได้รับผลกระทบ	คำอธิบายผลกระทบ
ภาวะการณ์ การแข่งขัน	มูลค่าทรัพย์สินรับจํานํารวมและปริมาณลูกค้า จากกลุ่มลูกค้าเก่า	เนื่องจาก สศค. อาจจะไม่สามารถเสนอการให้บริการได้ สอดคล้องกับภาวะการณ์การแข่งขันในตลาด อาจทำให้ลูกค้าเดิมไม่มาใช้บริการของ สศค. หรือไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการทดแทนอื่นที่เสนอบริการได้จูงใจกว่า สศค. ส่งผลให้อาจเสียโอกาสในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม
ความผันผวนราคาทองคำ	มูลค่าทรัพย์สินรับจํานํารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายจากภาวะการณ์การแข่งขัน	เนื่องจากการปรับราคารับจํานํารวม ที่ไม่สอดคล้องกับราคาตลาดของทองรูปพรรณ อาจทำให้ลูกค้าไม่มาใช้บริการของ สศค. หรือไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการทดแทนอื่นที่กำหนดราคาจูงใจกว่า สศค. ส่งผลให้อาจเสียโอกาสในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม
ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานํารวมไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว	มูลค่าทรัพย์สินรับจํานํารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายจากภาวะการณ์การแข่งขัน	เนื่องจากข้อจำกัดของ พรบ. 2505 ในการรับจํานํารวมไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว อาจทำให้ลูกค้า (เก่าและใหม่) ไม่มาใช้บริการของ สศค. หรือไปใช้บริการของคู่แข่งหรือบริการทดแทนอื่นที่กำหนดราคาจูงใจกว่า สศค. ส่งผลให้อาจเสียโอกาสในการแข่งขัน และส่งผลกระทบต่อมูลค่ารับจํานํารวม
ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)	ภาวะการณ์การแข่งขัน	เนื่องจากความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนการก่อสร้าง/การปรับปรุง สาขาเพื่อเปิดให้บริการใหม่ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สามารถขยายสาขาได้ทันคู่แข่ง จะสูญเสียโอกาสในการแข่งขัน ส่งผลต่อรายได้ และมูลค่าการรับจํานํารวม

5.7 Portfolio View of Risk ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ประจำปีงบประมาณ 2568

การจัดทำ Portfolio View of Risk เป็นการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเปี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้โดยเฉพาะควมมีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า 1 ปัจจัยเสี่ยงเกิดขึ้นพร้อมกันดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุดและช่วงเปี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่โดยมีขั้นตอนในการจัดทำ ดังนี้

1. พิจารณาตัวชี้วัดระดับองค์กรของ สธค. ประจำปีงบประมาณ 2568 ทั้งที่เป็นเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงิน
2. พิจารณาปัจจัยเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2568 ทุกตัวที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินขององค์กร
3. สร้างตารางความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบต่อเป้าหมายทางการเงินและเป้าหมายที่ไม่ใช่ทางการเงินทั้งนี้ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ได้ดำเนินการร่วมกับ Risk Owner ในการพิจารณา Portfolio View of Risk

5.8 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Creation)





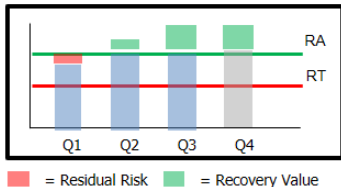
Portfolio View of Risk - ตัวอย่างการนำไปใช้

Objectives

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

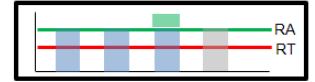
Corporate Value
Net Profit

G2.2 รายได้จาก
ดอกเบี้ยรับจํานา



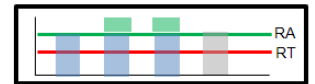
1. รายได้เพิ่ม/ลดจากภาวะการถือการ
แข่งขัน

KRI : มูลค่ารับจํานาเพิ่มขึ้น/ลดสุทธิ



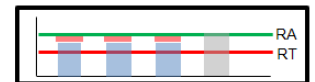
2. การสร้างมูลค่ารับจํานาของ สธ. ใหม่

KRI : มูลค่ารับจํานาของ สธ. ใหม่



3. ความผันผวนราคาทองคำ

KRI : ราคารับจํานาเทียบกับราคาทองคำ
รูปพรรณรับซื้อ



4. การเติบโตมูลค่ารับจํานารวม

KRI : มูลค่ารับจํานารวมเทียบกับประมาณการ
รายเดือน



5.9 Value Enhancement & Value Creation

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปี 2568 – 2572 มีการบูรณาการและประยุกต์การวิเคราะห์ EVM เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan: SIP) โดยแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดระดับแผนงาน ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงานทั้ง Leading Indicator และ Lagging Indicator พร้อมกำหนดตัวอย่างของ Trigger Point ทางการเงินและมีใช้การเงินที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรเพื่อใช้สำหรับการติดตามผลการดำเนินงาน

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

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM – Economic Value Management) หรือระบบ EVM คือระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ได้นำเอาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจขององค์กรมาพิจารณา รวมกันอย่างครบถ้วนในการวางแผนการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กรนอกจากนี้ผู้บริหารสามารถนำหลักการ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจศาสตร์นี้ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการลงทุนในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งจะทำให้ทราบว่าการลงทุนนั้น ๆ เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรหรือไม่ ตลอดจนสามารถประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์” เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรโดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงของกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ในแต่ละช่วงเวลาว่ามีการปรับเปลี่ยนในแต่ละช่วงเวลาที่ทำ

การประเมินหรือไม่อย่างไร และอาจใช้ข้อมูลที่ได้รับนี้ในการทบทวนการวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนางค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการดำเนินงาน (Operational Driver tree) สรุปปัจจัยขับเคลื่อนได้ดังนี้

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

5.9.1 ความเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement & Value Creation)

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

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value enhancement) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจเดิม

ความเสี่ยงด้านการเงิน

- ภาวะการณ์การแข่งขัน (RS1) สหค.ต้องบริหารการจัดการโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) โดยมีตัวชี้วัด เป้าหมายจำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย ร้อยละ 80
- ความผันผวนของราคาทองคำ (RF1) ซึ่งจะมีการติดตามราคาทองคำในสถานการณ์ต่าง เพื่อจะดำเนินการปรับเพดานการรับจำนำ โดยปัจจุบันได้มีเพดานการรับจำนำในราคาทองคำรูปพรรณรับซื้อไม่เกิน 26,000 บาท

ทั้งนี้ จากการดำเนินงานข้างต้น เพื่อให้สะท้อนถึงรายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ ตามตัวชี้วัด และการสร้างมูลค่ารับจำนำ โดยจะส่งผลต่อกำไรสุทธิหลังหักค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงที่ไม่ใช่ด้านการเงิน

- การไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย (RO1) เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายชุมชนตามที่กำหนด
- การความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49) (RO1) เพื่อให้ได้ยอดการเบิกจ่ายงบลงทุน ตามตัวชี้วัด
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก (RC1) เพื่อสะท้อนไม่ให้เกิดการกระทำผิดกฎระเบียบ การทุจริต หรือการทำการทุจริตเป็นศูนย์

การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) คือ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรที่เกิดจากการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงานจากธุรกิจใหม่

สำนักงานธนานุเคราะห์ไม่สามารถดำเนินการหารายได้จากการดำเนินการธุรกิจอื่นใดได้ เนื่องจากว่าสธ.ยังไม่ได้รับสถานะเป็นองค์กรนิติบุคคล อาทิเช่น การรับชำระค่าธรรมเนียม การดำเนินธุรกิจลิขสิทธิ์ หรือการดำเนินธุรกิจสินเชื่ออื่น ๆ

โครงการ Value Creation

การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



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

SWOT Analysis โครงการ

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

โครงการ Value Creation

การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

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

โครงการ Value Creation

การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



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

โครงการ Value Creation

การนำระบบ IT มาปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ : เพิ่มต้นออนไลน์



แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	ช่วงเวลา
1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการกระบวนการให้บริการรองรับ business model หรือระบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดหัวข้อปรับปรุง นำประเมินผลก่อนปรับปรุง	ต.ค.66
2	นำผลวิเคราะห์ ความต้องการ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง มาออกแบบกระบวนการหรือระบบหรือนวัตกรรม	พ.ย.66-ม.ค.67
3	ดำเนินการพัฒนาหรือจัดทำนวัตกรรม พร้อมทดสอบระบบและจัดทำคู่มือ	ม.ค.-พ.ค.67
4	เริ่มใช้งานและเก็บข้อมูลเพื่อปรับปรุงในระยะต่อไป	พ.ค.-ก.ค.67
5	ประเมินผลหลังปรับปรุง	มิ.ย.-ก.ย.67

ความเสี่ยงและมาตรการรองรับ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk)	มาตรการรองรับ (Risk Response)
การปรับกฎเกณฑ์และสื่อสารภายในของผู้ที่เกี่ยวข้อง ถึงการเปลี่ยนแปลงของขั้นตอนการปฏิบัติงาน	- ตั้งคณะทำงาน ศึกษากฎระเบียบที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มรองรับ รูปแบบโครงการ - เริ่มทดลองใช้เป็นบางสาขาก่อน เพื่อหาข้อปรับปรุงเพิ่มเติม
ความคืบหน้าของการโอนเงินรับจํานา ผ่าน mobile banking (กรงไทย) ให้ลูกค้า	- ประชุมติดตามความคืบหน้า รายสัปดาห์
ความปลอดภัยของระบบ (cyber security)	- การดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 27001 - การทดสอบทดสอบ penetrate ระบบ - security operation system

5.9.2 โครงการที่ถูกกำหนดเป็น Value Enhancement เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย โครงการขยายสาขา และโครงการขยายช่องทางการให้บริการ มีรายละเอียดการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการสร้างมูลค่าของแต่ละโครงการ ดังนี้

1.โครงการขยายสาขา

หลักการและเหตุผล

สถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องด้วยปัจจุบันมีการแข่งขันในด้านการรับจํานาสูง มีสถานที่ให้บริการค่อนข้างมากและเพื่อเป็นการขยายฐานการให้บริการของภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้

มีรายได้น้อยตามพื้นที่ต่างจังหวัด

วัตถุประสงค์โครงการ

1. เพื่อเป็นการช่วยเหลือประชาชนผู้รายได้น้อยตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงรับจํานา
2. เพื่อให้สถานธนาุเคราะห์ สามารถกระจายความช่วยเหลือไปตามภูมิภาค ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้

โครงการ Value Enhancement

โครงการขยายสาขา



วัตถุประสงค์	สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีรายได้น้อยกว่า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในรูปแบบ Value Enhancement	สร้างรายได้ดอกเบี้ยรับจำนำและ กำไรจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจากการมีสาขาให้บริการครอบคลุมพื้นที่ ให้กับประชาชนที่มีความต้องการบรรเทาความเดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า

SWOT Analysis โครงการ

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

โครงการ Value Enhancement

โครงการขยายสาขา



SWOT Analysis โครงการ (ต่อ)

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

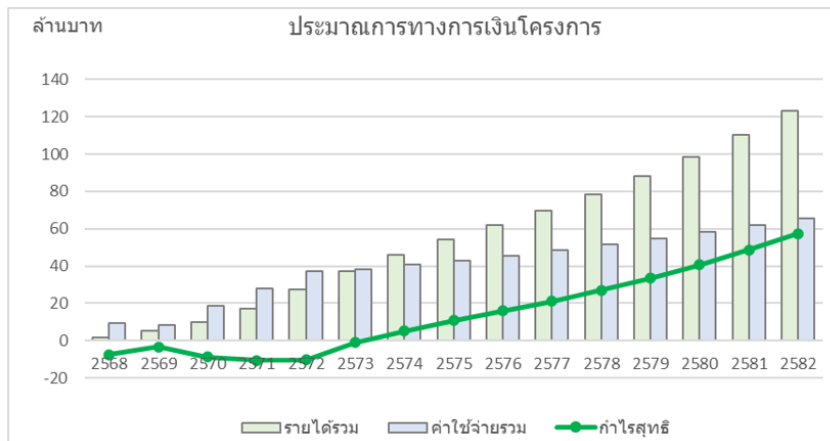
โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



รูปแบบธุรกิจ (Business Model)

INFRASTRUCTURE	PARTNER/NETWORK	OFFER	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUTOMER
KEY RESOURCES - บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับจำนำ - สาขา - วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ - ระบบ IT/DT	- กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ - กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ - กรมการปกครอง	VALUE PROPOSITION - อัตราดอกเบี้ย - วงเงิน - การบริการ - การบริการ	กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	TARGET CUSTOMER - ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า - ประชาชนที่มีความต้องการซื้อทองหรือจิวเวลรี่
Cost Structure - ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ค่าเช่าสถานที่		FINANCE	Revenue Stream - รายได้จากดอกเบี้ยรับจำนำ - กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สินหลุด	

โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



IRR

7%

Payback Period

>15 ปี

หน่วย : ล้านบาท

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

โครงการ Value Enhancement โครงการขยายสาขา



แผนปฏิบัติการและความเสี่ยง

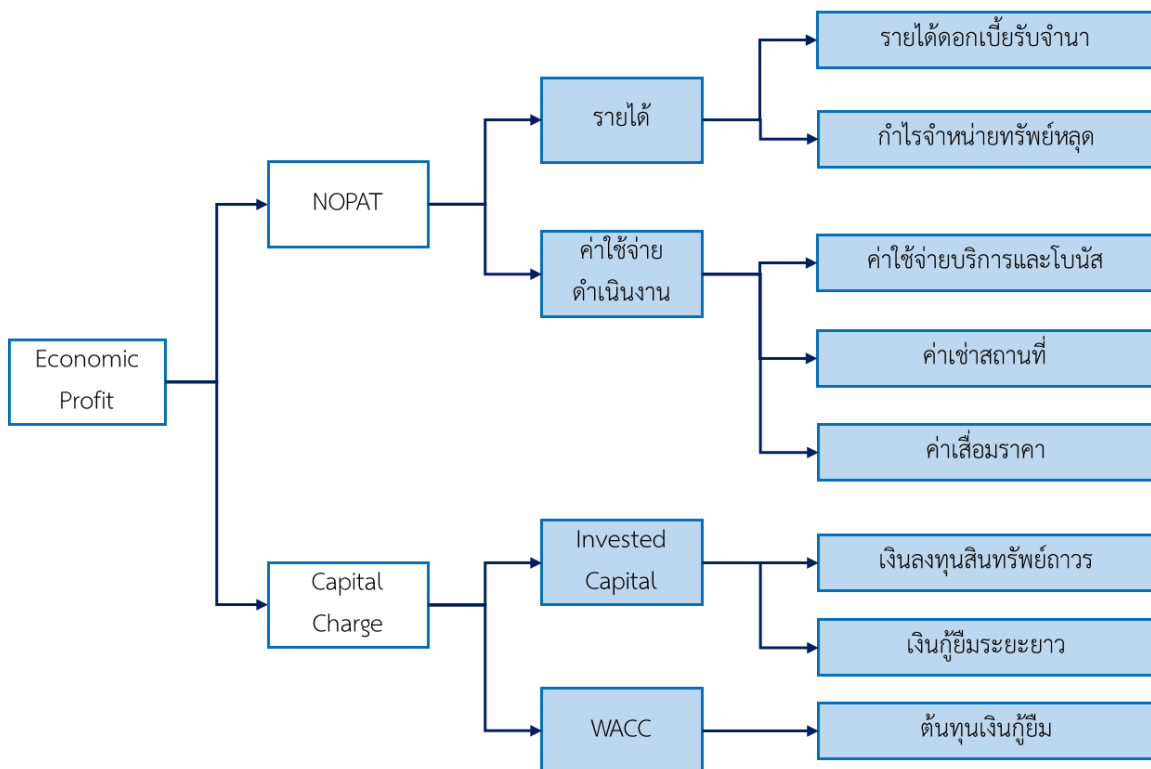
กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ผลที่ได้รับ	ความเสี่ยงหรือปัจจัยความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ
	2568	2569	2570	2571	2572			
กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงิน	2 สาขา		2 สาขา	2 สาขา	2 สาขา	จุดให้บริการที่สนับสนุนการให้บริการของ สธค.	หน่วยงานพื้นที่อนุญาตให้ดำเนินการปรับปรุงอาคารสาขาหรือติดขัดด้วยข้อก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

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

จากหลักการ เหตุผล และวัตถุประสงค์ของโครงการ สามารถวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

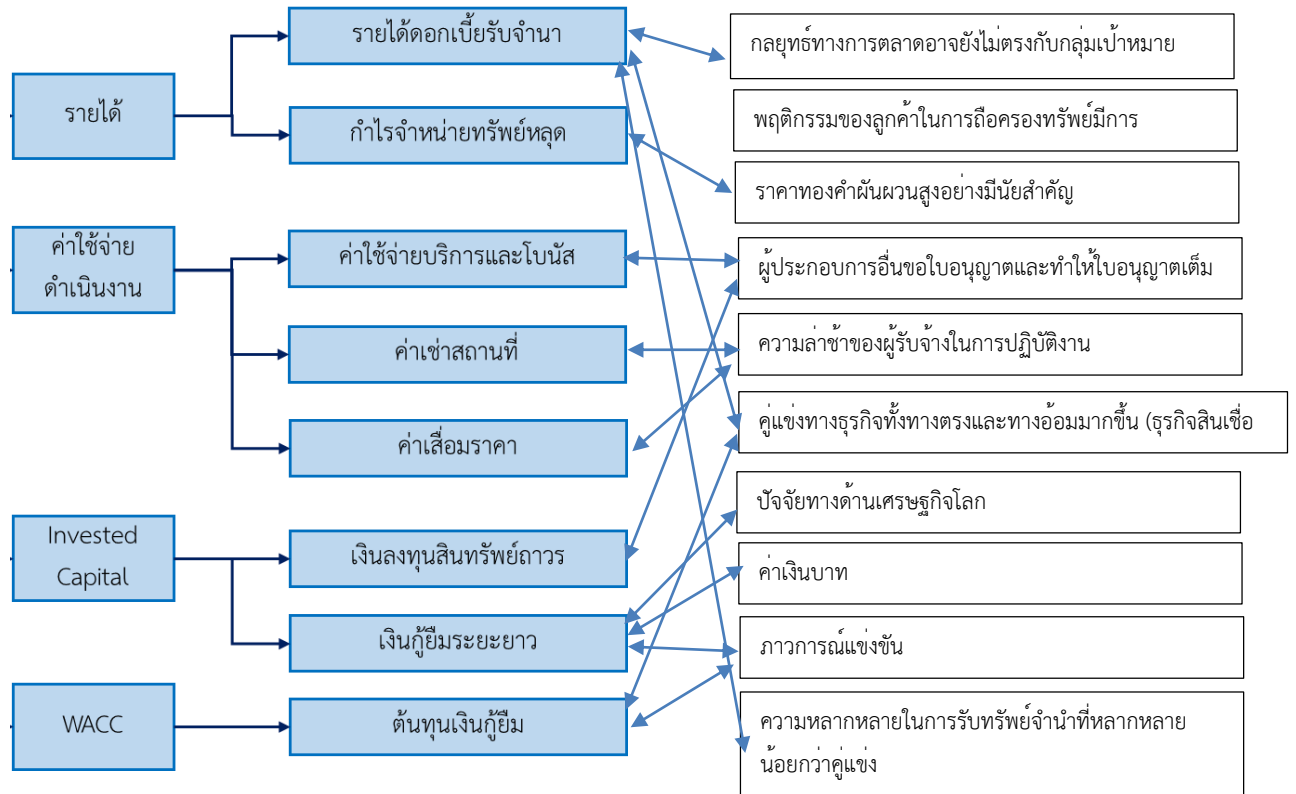
ปัจจัยกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง	รายละเอียด
ความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ/หน่วยงานกำกับ	สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการพัฒนาศักยภาพและความมั่นคงของมนุษย์ เรื่องการเข้าถึงการรับจํานาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม
ผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ	เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
ผลลัพธ์ด้านสังคม	สนับสนุนเงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากร
ผลลัพธ์ด้านเทคโนโลยี	พัฒนาช่องทางการเข้าถึง โดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Application หรือ Internet ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของประชาชน
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	ประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า
การแข่งขันในอุตสาหกรรม	บริษัทบริการเงินด่วน
ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	บริษัทพัฒนา Application
สินค้า/บริการทดแทน	ร้านทอง, Non Bank Company
การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่	ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาได้ไม่ยาก ถ้ามีใบอนุญาต

โครงการขยายสาขา สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของโครงการที่ส่งผลต่อการสร้างมูลค่าองค์กร ได้ดังนี้



5.9.3 Value Driver

Risk Driver



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของโครงการขยายสาขาได้
ดังนี้

จุดแข็ง (S)	S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ S6. อัตรากำไรจำนำทรัพย์สินสูง
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 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T4. ราคาทองคำผันผวน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมการสร้างมูลค่าของโครงการขยายสาขา ได้แก่ รายได้ดอกเบี้ยรับจำและกำไรจำนำทรัพย์สินหลุดจากช่องทางที่เพิ่มขึ้น การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

บทที่ 6

สรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และมาตรการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

จากการวิเคราะห์การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ประจำปี 2568 สธค. ได้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่าองค์กร ความสามารถพิเศษ และยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบกับได้วิเคราะห์ทิศทางนโยบาย องค์กร สภาพเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการประเมินความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทายขององค์กรแล้ว ทั้งนี้ ได้มีการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร และได้ถ่ายทอดไปสู่ผู้รับผิดชอบปัจจัยเสี่ยงและผู้รับผิดชอบมาตรการ โดยสรุปปัจจัยเสี่ยงได้ ดังนี้

6.1 ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568

ในปีงบประมาณ 2568 สธค.ยังได้เผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ต่อเนื่องจากปี 2567 ประกอบกับได้มีการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นในปี 2568 ประกอบรวมกัน จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง โดยมีปัจจัยเสี่ยง (Corporate risk factor) สาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) ผลกระทบ (Impact)

ตารางที่ 8 แสดงปัจจัยเสี่ยง สาเหตุ ผลกระทบต่อการดำเนินงานในปีบัญชี 2568

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	SO 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	RS1 ภาวะการณ์การแข่งขัน ประเภท : ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)	1.กลยุทธ์ การตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (10%)	จัดทำ การตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ เชิงรุกให้ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย (1,4)	1.จัดทำ การตลาดและการ ประชาสัมพันธ์ เชิงรุกให้ตรงกับ กลุ่มเป้าหมาย และเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และ ประชาสัมพันธ์	ส่วนการตลาด และ ประชาสัมพันธ์	1.สาขา 2.ส่วน ยุทธศาสตร์
			2.ความ หลากหลายในการรับทรัพย์ จำนำที่ หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%)	อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ. ด้านทรัพย์รับ จำนำไม่ไขทอง กำหนดตัวชี้วัด การรับจำนำ สินค้าที่ไม่ใช่ ทองคำและ เพชร (2,3,5)	2.อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ. ด้านทรัพย์รับ จำนำไม่ไขทอง และกำหนด ตัวชี้วัดการรับ จำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำ และเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับ	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
					จำเป็นและ ความพึงพอใจ ของลูกค้าให้ มากขึ้น		
			3.คู่แข่งทาง ธุรกิจทั้ง ทางตรงและ ทางอ้อมมาก ขึ้น (ธุรกิจ สินเชื่อและโรง รับจำนำเอกชน อื่น ๆ มีมาก ขึ้น) (30%)	เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริการ ของสาขาโดย การใช้ เทคโนโลยี ดิจิทัลเข้ามา ช่วย	3.เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริการโดย ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล	ส่วนเทคโนโลยี ดิจิทัล	ส่วน ผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรม
			4.ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ใน การรับจำนำไม่ เกิน 100,000 บาทต่อตัว (40%)	เพิ่มช่อง ทางการ สื่อสารและ ประชาสัมพันธ์ (1,3)	รวมกับ มาตรการที่ 1	-	-
			5.พฤติกรรม ของลูกค้าใน การถือครอง ทรัพย์สินมีการ เปลี่ยนแปลง (10%)	เพิ่มมูลค่ารับ จำนำ และ ความพึงพอใจ ของลูกค้าให้ มากขึ้น	รวมกับ มาตรการที่ 2	-	-
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้าง โอกาสในการ เข้าถึงบริการ ทางการเงิน ของผู้มี รายได้น้อย และผู้ที่ ประสบ ปัญหา การเงิน เฉพาะหน้า เพื่อการเป็น โรงรับจำนำ เพื่อสังคม (Social	SO 1. การ เป็นโรงรับ จำนำเพื่อ สังคม	RO1 ไม่ สามารถ ประเมิน กลุ่มเป้าหมาย ได้สำเร็จตาม เป้าหมาย	1.การให้ความ ร่วมมือของ กลุ่มเป้าหมาย ในการเข้ารับ การพัฒนา (50%)	กำหนด กลุ่มเป้าหมาย หลักและ กลุ่มเป้าหมาย รอง ในพื้นที่ ชี้แจง ดำเนินการ ชี้แจงทำความเข้าใจ ให้เห็น ถึงประโยชน์ ของโครงการ	4. กำหนด แนวทางการ ดำเนินงาน พัฒนาเผยแพร่ และส่งเสริม ชุมชนร่วมกับ ผู้นำชุมชนของ พื้นที่เป้าหมาย	ส่วนธรรมาภิ บาลและความ รับผิดชอบต่อ สังคม	ส่วน ยุทธศาสตร์
			2.ความเข้าใจ ของผู้นำชุมชน ในวัตถุประสงค์ ของโครงการ (30%)	การขอความ ร่วมมือจาก หน่วยงาน พันธมิตรใน สังกัด กระทรวงพม.	รวมกับ มาตรการที่ 4	-	-

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
Pawnshop Enterprise)			3.ความพร้อม ของข้อมูลด้าน ต่าง ๆ ของ กลุ่มเป้าหมาย (20%)	จัดทำ รายละเอียด ข้อมูลที่ ต้องการพร้อม คำอธิบาย เพื่อให้เกิด ความเข้าใจ และสามารถ จัดเก็บข้อมูล ได้	รวมกับ มาตรการที่ 4	-	-
ยุทธศาสตร์ ที่ 2 : เพิ่ม ประสิทธิภาพ การบริหาร เงินทุน และ การแข่งขัน เพื่อให้เกิด การเติบโต อย่างยั่งยืน	SO 2 การ เพิ่ม ประสิทธิภาพ องค์กร	RO2 ความ ล่าช้าของการ เบิกจ่ายการ จัดหาที่ดิน/ จ้างออกแบบ (สธ.48,49)	1. ผู้ประกอบการ อื่นขอ ใบอนุญาตและ ทำให้ ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการ ดำเนินการขอ ขยาย ใบอนุญาตเพิ่ม ซึ่งใช้ ระยะเวลา ดำเนินการ (30%)	เร่งรัด กระบวนการ ในการขยาย สาขา (ในระหว่างรอ ใบอนุญาตจะ ดำเนิน กระบวนการ จัดจ้างเตรียม ไว้เลย แต่ยังไม่ ลงนามใน สัญญาจนกว่า จะได้ ใบอนุญาต)	5.เร่งรัด กระบวนการ ในการขยาย สาขา	ส่วนโยธาและ อาคารสถานที่	ไม่มี
			2.คุณสมบัติ ของเจ้าของ ที่ดินหรือ อาคาร ไม่ เป็นไปตามที่ สธค. กำหนด และระเบียบ การจดจำนอง ที่ดิน (30%)	ดำเนินการ พิจารณา ตรวจสอบ คุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดิน หรืออาคารให้ เป็นไปตาม เกณฑ์ที่ กำหนด	6.พิจารณา ตรวจสอบ คุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดิน หรืออาคารให้ เป็นไปตาม เกณฑ์ที่ กำหนด		
			3.จำนวนผู้ยื่น ข้อเสนอในการ จ้างออกแบบ ของสาขาใหม่ ไม่เป็นไปตาม เกณฑ์การจัด จ้างฯ (20%)	เพิ่มช่อง ทางการ สื่อสารให้ผู้ เสนอราคา ทราบอย่าง ทั่วถึง	7.เพิ่มช่อง ทางการสื่อสาร ให้ผู้เสนอราคา ทราบอย่าง ทั่วถึง		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
			4.ความล่าช้า ของผู้รับจ้างใน การปฏิบัติงาน (20%)	บริหารสัญญา จ้างให้เป็นไป ตามแผนงาน ตาม พรบ. จัดซื้อจัดจ้าง 2560	8.บริหาร สัญญาจ้างให้ เป็นไปตาม แผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัด จ้าง 2560	ส่วนโยธาและ อาคารสถานที่	1.ส่วนพัสดุ 2.ส่วน การเงิน 3.ส่วน ยุทธศาสตร์ และติดตาม ประเมินผล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 :สนับสนุน การใช้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน ดิจิทัล	SO 2 การ เพิ่ม ประสิทธิภาพ องค์กร	RF1 ความผัน ผวนราคา ทองคำ	1.ปัจจัย ทางด้าน เศรษฐกิจโลก (50%)	1. ติดตาม ปัจจัยทางด้าน เศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มีผลต่อ ราคาทองคำ 2. ทำการ ทดลอง ปรับปรุงปัจจัย จำลองแบบ คาดการณ์ ราคาทองคำ 3. ทบทวน กระบวนการ จำลองแบบ คาดการณ์ ราคาทองคำ 4. ทบทวน และปรับราคา รับจําหน่ายให้ สอดคล้องกับ ราคาทองคำ 5. การจัดหา ทุนรองรับการ เติบโตของ ทรัพย์สินจําหน่ายที่ เพิ่มขึ้นจาก ราคาทองคำ	9.ติดตามราคา ทองคำ ปรับปรุงแบบ คาดการณ์ ราคาทองคำ และกำหนดกล ยุทธ์ให้ สอดคล้องกับส ถาการณ์ราคา ทองคำผันผวน	ส่วนการเงิน	1.ส่วน ยุทธศาสตร์ 2.ส่วน เทคโนโลยี ดิจิทัล
			2.ค่าเงินบาท (50%)				

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การ บริหาร จัดการ องค์กรที่ดี ตามหลักธรร มาภิบาล	SO 3 การ บริหาร จัดการ องค์กรตาม หลักธรรมาภิ บาล เพื่อการ เติบโตอย่าง ยั่งยืน	RC1 การไม่ ปฏิบัติตาม กฎหมาย / กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก	1. สภาพแวดล้อม ของตัวบุคคลที่ เป็นแรงจูงใจ ให้กระทำผิด กฎระเบียบ หรือกระทำการ ทุจริต (70%)	การจัดทำ ฐานข้อมูล สุขภาพทาง การเงินของ บุคลากร เพื่อ อบรมให้ ความรู้ในการ บริหารการเงิน ให้สามารถ ดำรงชีวิตอย่าง เหมาะสม	10.การจัดทำ ฐานข้อมูล สุขภาพทาง การเงินของ บุคลากร เพื่อ อบรมให้ ความรู้ในการ บริหารการเงิน ให้สามารถ ดำรงชีวิตอย่าง เหมาะสม	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	1.ส่วน การเงิน 2.ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล
				สื่อสารสร้าง การรับรู้ใน เกี่ยวกับ ผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่ เกิดจากการไม่ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก	11.สื่อสาร สร้างการรับรู้ ในเกี่ยวกับ ผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่ เกิดจากการไม่ ปฏิบัติตาม กฎหมาย/ กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก	ส่วนบริหาร ทรัพยากร บุคคล	1.ส่วนนิติ การ 2.ส่วน พัฒนา ทรัพยากร บุคคล
			2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนใน การปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ภายใน/คู่มือ การปฏิบัติงาน (30%)	จัดทำ/ทบทวน คู่มือการ ปฏิบัติงาน (กระบวนการ สนับสนุน) ของแต่ละส่วน งาน ผู้รับผิดชอบ	12.จัดทำ/ ทบทวนคู่มือ การปฏิบัติงาน (กระบวนการ สนับสนุน) ของแต่ละส่วน งาน ผู้รับผิดชอบ	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	คณะทำงาน ปรับปรุง กระบวนการ (Process Owner)
				การสร้างความ ตระหนักผ่าน การจัดการ ความรู้ถึง ความเสี่ยงของ การปฏิบัติงาน ใน กระบวนการที่ สำคัญ รวมถึง ผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่ เกิดจากการไม่ ปฏิบัติตาม	13.พัฒนา ศักยภาพด้าน การปฏิบัติงาน ใน กระบวนการที่ สำคัญ	ส่วนพัฒนา ทรัพยากร บุคคล	ไม่มี

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุ และ น้ำหนัก	มาตรการ จัดการ	รวมมาตรการ ใหม่ ดังนี้	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้สนับสนุน
				กฎหมาย/ กฎระเบียบ ภายในและ ภายนอก			
				ติดตามและ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามคู่มือการ ปฏิบัติงาน (การควบคุม ภายใน)	14.ติดตามและ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามคู่มือการ ปฏิบัติงาน (การควบคุม ภายใน)	ส่วนสำนัก เลขานุการ ผู้บริหาร	1.ส่วน บริหารความ เสี่ยง 2.ส่วนธรร มาภิบาลฯ 3.ส่วนนิติ การ4.ส่วน บริหาร ทรัพยากร บุคคล 5.กลุ่มงาน ตรวจสอบ ภายใน

จากตารางการสรุปปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรข้างต้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร มีทั้งหมด 5 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการ โดยแต่ละปัจจัยมีสาเหตุความเสี่ยง (Likelihood) มาจากอะไร ส่งผลกระทบ (Impact) ต่อองค์กรด้านใด และมีหน่วยงานใดเป็นหลัก ประกอบกับมีมาตรการในการจัดการ ความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งได้มีส่วนงานต่าง ๆ กำกับการจัดการของแต่ละมาตรการ เพื่อให้ผลการ ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

6.2 แผนกิจกรรมมาตรการรองรับการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 จำนวน 5 ปัจจัยเสี่ยง 14 มาตรการ ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. การทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการแข่งขัน														6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : มูลค่ารับจํานํารวมเทียบกับประมาณการ ,มูลค่ารับจํานํารายสาขาเทียบกับประมาณการ				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk														7. Risk Appetite : 100%				
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 1. กลยุทธ์ทางการตลาดอาจยังไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (10%)														8. Risk Tolerance : 90%				
4. ข้อจำกัดของ พรบ.2505 ในการรับจํานํารวมไม่เกิน 100,000 บาทต่อตัว (40%)														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์ ผู้สนับสนุนข้อมูล : สาขา และส่วนยุทธศาสตร์				
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจํานํารวม														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68				
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 1 การทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา														11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)				
12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก	14.Plan และ	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข
	%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก			
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
<u>แผนการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา</u>																		
1.การทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) อบรมให้ความรู้ด้านการทำแผนธุรกิจรายสาขา (BU)	10	Plan	10															
		Actual																
2.จัดทำแผนธุรกิจและแผนการตลาดรายสาขาและส่วนกลางปีงบประมาณ 2568	10	Plan	10															
		Actual																
3.การดำเนินการสร้างสัมพันธ์กับชุมชน (บวร)	45	Plan	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	45				
		Actual																
4.ติดตามและประเมินผลรายเดือนพร้อมปรับแผนการตลาด (รายไตรมาส)	20	Plan	1.8	3.6	5.5	7.3	9.1	11	12.8	14.6	16.5	18.3	20					
		Actual																
5.การทำการตลาดเชิงรุกเพื่อสนับสนุนการประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)	10	Plan							5	10								
		Actual																
6.สรุปผลการดำเนินงานแผนธุรกิจรายสาขา	5	Plan												5				
		Actual																
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												-			
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ			เสร็จตามกำหนด												ผู้รายงาน นายสายชล ถนอมรอด	
		ยังไม่ดำเนินการ			เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด												ตำแหน่ง ผู้จัดการส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์	
																		วัน/เดือน/ปีที่รายงาน

2. อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สธ.ด้านทรัพยากรจำเป็นไม่ใช้ทอง และกำหนดตัวชี้วัดการรับจำนำสินค้าที่ไม่ใช่ทองคำและเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจำนำและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาพระณการแข่งชัน															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานารวมเทียบกับประมาณการ,มูลค่ารับจํานาแยกสาขาเทียบประมาณการ									
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk															7. Risk Appetite : 100%									
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.ความหลากหลายในการรับทรัพย์สินจํานาที่หลากหลายน้อยกว่าคู่แข่ง (10%) 3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินเชื่อและโรงรับจํานาเอกชนอื่น ๆ มีมากขึ้น) (30%) 5.พฤติกรรมของลูกค้าในการถือครองทรัพย์สินมีการเปลี่ยนแปลง (10%)															8. Risk Tolerance : 90%									
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจํานารวม															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล									
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 2 อบรมให้ความรู้และเพิ่มทักษะ สร.ด้านทรัพย์สินรับจํานาไม่ใช่ทอง และกำหนดตัวชี้วัดการบริหารจํานาลินค้าที่ไม่ใช่ทองคำ และเพชรเพื่อเพิ่มมูลค่ารับจํานาและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากขึ้น															10 ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68									
															11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ตอนข้างสูง (สี่ลัม) เป้าหมาย 3X1 =3 ค่า (สีเขียว)									
12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วงน้ำหนัก	14.Plan และ Actual	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงานหลังถ่วงน้ำหนัก	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข						
	%		Q1			Q2			Q3			Q4												
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.												
1. กำหนดหัวข้อการพัฒนาพร้อมกิจกรรม	10	Plan		5	10																			
		Actual																						
2. เสนออนุมัติแผนงาน/โครงการ	10	Plan			5	10																		
		Actual																						
3. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ	35	Plan				10	20	30	35															
		Actual																						
4. ประเมินผลการอบรม	10	Plan							5	10														
		Actual																						
5. รายงานผลการดำเนินงาน	10	Plan								5	10													
		Actual																						
6. จัดเก็บองค์รรความรู้ในระบบ KMS และเผยแพร่	15	Plan									5	10	15											
		Actual																						
7. ติดตามประเมินผลการอบรม	10	Plan											5	10										
		Actual																						
รวมแผน/ผลงาน	100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0										
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามที่กำหนด														ผู้รายงาน						
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด														ตำแหน่ง						
																	วัน/เดือน/ปีที่รายงาน							

3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

1. ปัจจัยเสี่ยง : RS1 ภาวะการแข่งขัน															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : มูลค่ารับจํานํารวมเทียบกับประมาณการ ,มูลค่ารับจํานํายกสาขาเทียบประมาณการ				
2. ประเมินความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Strategic Risk															7. Risk Appetite : 100%				
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 3.คู่แข่งทางธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมมากขึ้น (ธุรกิจสินค้าและบริการอื่น ๆ มีมากขึ้น) (30%)															8. Risk Tolerance : 90%				
4. ผลกระทบ : IM มูลค่ารับจํานํารวม															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม				
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.67 - ก.ย.68				
															11. ก่อนบริหาร 5X2 =10 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)				

4. กำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาเผยแพร่และส่งเสริมชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนของพื้นที่เป้าหมาย

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO1 ไม่สามารถประเมินกลุ่มเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้าหมาย																6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการตามแผน															
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation																7. Risk Appetite : 100%															
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.การให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายในการเข้ารับการพัฒนา (50%) 2.ความเข้าใจของผู้มาชุมชนในวัตถุประสงค์ของโครงการ (30%) 3.ความพร้อมของข้อมูลด้านต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย (20%)																8. Risk Tolerance : 90%															
4. ผลกระทบ : IM การพัฒนาชุมชนคาบิบาห์ โรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop) กลุ่มเป้าหมายใหม่ที่ได้รับการประเมินศักยภาพฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ☐																9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้สนับสนุนข้อมูล : ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล															
5. มาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 4 กำหนดแนวทางการดำเนินงานพัฒนาเผยแพร่และส่งเสริมชุมชนร่วมกับผู้นำชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย																10 ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.66 - ก.ย.67															
																11. ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X3 =3 ปานกลาง (สีเหลือง)															

5. เปรียบเทียบกระบวนการในการขยายสาขา

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ							
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk															7. Risk Appetite : 100%							
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.ผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตและทำให้ใบอนุญาตเต็ม ต้องมีการดำเนินการขยายใบอนุญาตเพิ่มซึ่งใช้ระยะเวลาดำเนินการ (30%)															8. Risk Tolerance : 90%							
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่							
5. ข้อมูลการจัดการความเสี่ยง : มาตราการที่ 5 เปร่งรัดกระบวนการในการขยายสาขา															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68							
															11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)							
12.กิจกรรมหลัก		13.การถ่วงน้ำหนัก	14.Plan และ	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข			
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังถ่วงน้ำหนัก						
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.							
1.สถานอนามัยควาญ 48 จ.นครปฐม																						
1.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดหาอาคาร สถานที่ตั้งโรงรับจำนำ เช่น ตู้แข่งทางตรง ทางอ้อม , ประชากรหลักและประชากรแฝง		5	Plan Actual	5																		
1.2 ลงพื้นที่เพื่อสำรวจสถานที่ตั้งสาขา		5	Plan Actual	5																		
1.3 เข้าพบผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อหาซื้อใบอนุญาต		5	Plan Actual	2.5	5																	
1.4 สรุปผลการเลือกสถานที่ตั้งโดยกำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และระเบียบ		5	Plan Actual	2.5	5																	
1.5 นำเสนอผลการวิเคราะห์และสรุปการจัดหาที่ตั้งสาขา ต่อที่ประชุมคณะกรรมการแผน บริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาเช่าอาคาร		10	Plan Actual	3	6	10																
1.6 นำเสนอรายละเอียดต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยความสะดวก เพื่อพิจารณาเช่าอาคาร		20	Plan Actual	7	14	20																
2.สถานอนามัยควาญ 49 จ.ร้อยเอ็ด																						
1.1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดหาอาคาร สถานที่ตั้งโรงรับจำนำ เช่น ตู้แข่งทางตรง ทางอ้อม , ประชากรหลักและประชากรแฝง		5	Plan Actual	5																		
1.2 ลงพื้นที่เพื่อสำรวจสถานที่ตั้งสาขา		5	Plan Actual	5																		
1.3 เข้าพบผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อหาซื้อใบอนุญาต		5	Plan Actual	2.5	5																	
1.4 สรุปผลการเลือกสถานที่ตั้งโดยกำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และระเบียบ		5	Plan Actual	2.5	5																	
1.5 นำเสนอผลการวิเคราะห์และสรุปการจัดหาที่ตั้งสาขา ต่อที่ประชุมคณะกรรมการแผน บริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาเช่าอาคาร		10	Plan Actual	3	6	10																
1.6 นำเสนอรายละเอียดต่อที่ประชุมคณะกรรมการอำนวยความสะดวก เพื่อพิจารณาเช่าอาคาร		20	Plan Actual	7	14	20																
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี													0						
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ ยังไม่ดำเนินการ			เสร็จตามกำหนด เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด															ผู้รายงาน ตำแหน่ง วัน/เดือน/ปีที่รายงาน		

6. พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าขอที่ดินหรืออาคารให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO2 ความซ้ำซ้อนของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)														6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk														7. Risk Appetite : 100%			
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.คุณสมบัติของเจ้าของที่ดินหรืออาคาร ไม่เป็นไปตามที่ สธค. กำหนดและระเบียบการจดจำนองที่ดิน (30%)														8. Risk Tolerance : 90%			
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่			
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 6 พิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติ (Pre-Qualify) เจ้าของที่ดินหรืออาคารให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.67 - ก.ย.68			
														11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)			

7. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)																				6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ				
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk																				7. Risk Appetite : 100%				
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 3.จำนวนผู้ยื่นข้อเสนอในการจ้างออกแบบของสาขาใหม่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การจัดจ้างฯ (20%)																				8. Risk Tolerance : 90%				
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา																				9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัสดุและยานพาหนะ				
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 7 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้ผู้เสนอราคาทราบอย่างทั่วถึง																				10. ระยะเวลาดำเนินการ : มี.ค. - มิ.ย. 68				
																				11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)				

8. บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560

1. ปัจจัยเสี่ยง : RO2 ความล่าช้าของการเบิกจ่ายการจัดหาที่ดิน/จ้างออกแบบ (สธ.48,49)														7. Risk Appetite : 100%			
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Operation Risk														8. Risk Tolerance : 90%			
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 4.ความล่าช้าของผู้รับจ้างในการปฏิบัติงาน (20%)														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนโยธาและอาคารสถานที่			
4. ผลกระทบ : IM การเบิกจ่ายงบลงทุนเกี่ยวกับการขยายสาขา														ผู้สนับสนุนข้อมูล : 1.ส่วนพัสดุ 2.ส่วนการเงิน 3.ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล			
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 8 บริหารสัญญาจ้างให้เป็นไปตามแผนงานตาม พรบ.จัดซื้อจัดจ้าง 2560														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68			
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : ร้อยละความสำเร็จการดำเนินการ														11.ก่อนบริหาร 5X5 =25 สูง (สีแดง) เป้าหมาย 3X1 =3 ต่ำ (สีเขียว)			

9. ติดตามราคาทองคำ ปรับปรุงแบบคาดการณ์ราคาทองคำ และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาทองคำผันผวน

[illegible]

10.การจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก														
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk															และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ การบริการ และการทุจริต														
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต (70%)															7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง														
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย															8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 1 ครั้ง														
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 10 การจัดทำฐานข้อมูลสุขภาพทางการเงินของบุคลากร เพื่ออบรมให้ความรู้ในการบริหารการเงินให้															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุนข้อมูล : 1.ส่วนการเงิน 2.ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล														
สามารถดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68														
															11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สี่ส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)														
12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วง	14.Plan	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.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. กำหนดหัวข้อการพัฒนาพร้อมกิจกรรม	10	Plan			5	10																							
		Actual																											
2. เสนอขออนุมัติแผนงาน/โครงการ	10	Plan				5	10																						
		Actual																											
3. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน/โครงการ	40	Plan					10	20	30	40																			
		Actual																											
4. ประเมินผลการอบรม	20	Plan								10	20																		
		Actual																											
5. รายงานผลการอบรม	10	Plan									5	10																	
		Actual																											
6. ติดตามประเมินผลการอบรม	10	Plan											5	10															
		Actual																											
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												#REF!														
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด															ผู้รายงาน										
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด															ตำแหน่ง										
																		วัน/เดือน/ปีที่รายงาน											

11. สื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก															7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง							
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk															8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 1 ครั้ง							
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 1.สภาพแวดล้อมของตัวบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้กระทำผิดกฎระเบียบ หรือกระทำการทุจริต (70%)															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล : 1.ส่วนนิติการ 2.ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล							
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68							
5. ข้อมูลการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 11 สื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ (บทลงโทษ) ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก															11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ก่อนข้างสูง (สี่ส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)							
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก																						
และเชื่อมโยงจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต																						
12.กิจกรรมหลัก	13.การถ่วง	14.Plan	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.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. ศึกษาข้อมูลแนวทางการสำรวจความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับวินัยในองค์กร	10	Plan	3.5	7	10																	
		Actual																				
2. การวิเคราะห์ผลการสำรวจความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับวินัยในองค์กร	20	Plan			10	20																
		Actual																				
3. ออกแบบเนื้อหาและจัดทำคู่มือแนวทางการสร้างการรับรู้เรื่องบทลงโทษ	30	Plan					10	20	30													
		Actual																				
4. การทำประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร	20	Plan								10	20											
		Actual																				
5. เชื่อมโยงข้อมูล/บูรณาการงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมสรุปและรายงานผลการกระทำผิดของพนักงานเสนอผู้อำนวยการ	20	Plan										10	20									
		Actual																				
รวมแผน/ผลงาน	100%		ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												#REF!							
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด															ผู้รายงาน			
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด															ตำแหน่ง			
																				วัน/เดือน/ปีที่รายงาน		

12. จัดทำ/บทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก														6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : จำนวนเหตุการณ์ที่ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก													
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk														และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ การบริการ และการทุจริต													
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (30 %)														7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง													
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย														8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 1 ครั้ง													
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 12 จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน (กระบวนการสนับสนุน) ของแต่ละส่วนงานผู้รับผิดชอบ														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้สนับสนุนข้อมูล : คณะทำงานปรับปรุงกระบวนการ (Process Owner)													
														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ค.ศ.67 - ก.ย.68													
														11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ก่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 = 1 ค่า (สีเขียว)													
12.กิจกรรมหลัก		13.การวาง น้ำหนัก	14.Plan และ	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน หลังวาง	17.ผลการดำเนินงาน		18.ปัญหา/อุปสรรค		19.แนวทางการแก้ไข						
		%	Actual	Q1			Q2			Q3			Q4			น้ำหนัก											
				ค.ศ.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.												
1. ทบทวนคำสั่งคณะทำงานฯ เพื่อพิจารณาจัดทำ/ปรับปรุงกระบวนการ		10	Plan	5	10																						
		Actual																									
2. สํารวจข้อมูล เช่น คู่มือ ขั้นตอน เพื่อใช้ประกอบการปรับปรุงกระบวนการ		10	Plan		5	10	15																				
		Actual																									
3. เสนอขออนุมัติแผนงาน/โครงการ		20	Plan				10	20																			
		Actual																									
3. ดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน		30	Plan					10	20	25	30																
		Actual																									
4. จัดเก็บเป็นองค์ความรู้ในระบบ KMS และเผยแพร่		20	Plan								5	10	15	20													
		Actual																									
5. ติดตามผลการรับรู้กระบวนการ		10	Plan											5	10												
		Actual																									
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												#REF!												

อยู่ระหว่างดำเนินการ

ยังไม่ดำเนินการ

เสร็จตามกำหนด

เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

ผู้รายงาน

ตำแหน่ง

วัน/เดือน/ปีทำงาน

13. พัฒนาศักยภาพด้านการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก															6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRIs) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก		
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk															และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ การบริการ และการทุจริต		
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการทำงาน (30 %)															7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง		
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย															8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 1 ครั้ง		
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตรการที่ 13 การสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ (บทลงโทษ)															9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนพัฒนาทรัพยากรบุคคล		
ที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบภายในและภายนอก															10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68		
															11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)		

14. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน)

1. ปัจจัยเสี่ยง : RC1 การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย / กฎระเบียบภายในและภายนอก														7. Risk Appetite : 0 ครั้ง และ 0 ครั้ง															
2. ประเภทความเสี่ยง (S/O/F/C) : ความเสี่ยงด้าน Compliance Risk														8. Risk Tolerance : 0 ครั้ง และ 1 ครั้ง															
3. สาเหตุและน้ำหนัก : 2.ไม่เข้าใจ อย่างชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายใน/คู่มือการปฏิบัติงาน (30%)														9. ผู้รับผิดชอบ : ส่วนเลขานุการบริหาร ผู้สนับสนุน/ผู้ให้ข้อมูล : 1.ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 2.ส่วนนิติการ															
4. ผลกระทบ : IM มูลค่าความเสียหาย														3.ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล 4.ส่วนธรรมาภิบาลฯ 5.กลุ่มงานตรวจสอบภายใน															
5. ชื่อมาตรการจัดการความเสี่ยง : มาตราการที่ 14 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน (การควบคุมภายใน)														10. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.67 - ก.ย.68															
6. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง(KRis) : จำนวนเหตุการณ์ทำผิดกฎหมายหรือกฎระเบียบภายในและภายนอก														11. ก่อนบริหาร 3X4 =12 ค่อนข้างสูง (สีส้ม) เป้าหมาย 1X1 =1 ต่ำ (สีเขียว)															
และข้อร้องเรียนจาก Stakeholder ภายใน/ภายนอก ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและการทุจริต																													
12.กิจกรรมหลัก		13.การด่วง	14.Plan	15. ระยะเวลาดำเนินการ ปี 2568												16.ผลงาน	17.ผลการดำเนินงาน	18.ปัญหา/อุปสรรค	19.แนวทางการแก้ไข										
		น้ำหนัก	และ	Q1			Q2			Q3			Q4			หลังด่วง													
		%	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.กำหนดแบบฟอร์มรายงานผลการติดตาม		5	Plan	5																									
และรวบรวมวิเคราะห์สาเหตุการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ			Actual																										
พร้อมกำหนดมาตรการป้องกัน																													
2.ประชุมหารือเพื่อบูรณาการทำงานกับส่วนบริหารความเสี่ยง		10	Plan	5	10																								
ส่วนธรรมาภิบาลฯ กลุ่มงานตรวจสอบภายใน			Actual																										
และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง																													
3.นำประเด็นที่ตรวจพบจาก 1-2 Line เพื่อส่งข้อมูล		5	Plan		5																								
ให้ 3 Line			Actual																										
4.สรุปผลการติดตามผ่านการนำเสนอต่อ		40	Plan			10	20	30	40																				
กรรมการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน			Actual																										
พร้อมเสนอผู้อำนวยการเพื่อทราบ																													
5.นำส่งข้อมูลให้ ผู้รับผิดชอบข้อมูลนั้น เพื่อเผยแพร่		20	Plan						5	10	15	20																	
ให้พนักงานตระหนักถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น			Actual																										
จากการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ โดยจัดทำเป็นสื่อ เช่น คลิปสั้น อินโฟกราฟิกส์ โปสเตอร์																													
6.เชื่อมโยงข้อมูล/บูรณาการงานร่วมกับหน่วยงาน		20	Plan									10	20																
ที่เกี่ยวข้อง พร้อมสรุปและรายงานผลผู้บริหาร			Actual																										
รวมแผน/ผลงาน		100%	ความสำเร็จของแผนงานทั้งปี												0														
หมายเหตุ		อยู่ระหว่างดำเนินการ		เสร็จตามกำหนด														ผู้รายงาน											
		ยังไม่ดำเนินการ		เสร็จล่าช้ากว่ากำหนด														ตำแหน่ง											
																		วัน/เดือน/ปีที่รายงาน											

ภาคผนวก

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและกฎระเบียบ



คู่มือค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงและควบคุมภายใน





(สธค.) สำนักงานธนาคาเคราะห์

โรงรับจำนำของรัฐ

สำนักงานธนาคาเคราะห์ 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