



แผนบริหารความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

ประจำปี 2568



คำนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยงภายในสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด เป็นเรื่องที่คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน ต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เนื่องจากการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ โดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ตลอดจนการติดตาม ทบทวน และการปรับปรุงแก้ไข การบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอเป็นประจำทุกปีนั้น ถือว่าเป็นการบริหารงานสหกรณ์สำคัญ ที่คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนควรถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสหกรณ์จะสามารถบริหารธุรกิจและกิจการเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี 2568 เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน มีความเข้าใจถึง กระบวนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง และสามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถ ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบต่อไป

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงชุดนี้ ต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ทุกท่านที่สนับสนุนให้ความร่วมมือ และช่วยกันคิดช่วยกันทำจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	4
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	4
1.3 ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.5 ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด	5
1.6 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด	6
1.7 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด	7
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	8
2.1 ความหมายของความเสี่ยง	8
2.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	8
2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	8
2.4 ประเภทของความเสี่ยง	9
2.5 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM 2017	10
2.6 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง	11
บทที่ 3 แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568	36
3.1 การประเมินความเสี่ยง	36
3.2 การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)	64
3.3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2568	76
3.4 การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง	96
3.5 การพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง	96
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	97
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก 1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 2 แบบประเมินความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 3 แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 4 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 5 แบบการติดตามความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 6 แบบทบทวนความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ภาคผนวก 7 รายชื่อ	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ชุดที่ 52	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รายชื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวางแผนรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์มีความพร้อมในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีกระบวนการควบคุมภายในที่สำคัญ ในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ดังนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด จึงได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2568 เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ทุกคน มีความเข้าใจถึงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง และสามารถดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการลดมูลเหตุ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างมีระบบต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะดังนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์
2. เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ สมาชิก และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
4. เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์

6. เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

7. เพื่อพัฒนามาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เหมาะสม
8. เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนและติดตามผล
9. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีขอบเขตครอบคลุมทุกกระบวนการหลักของสหกรณ์ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านสภาพคล่อง ด้านสินเชื่อ ด้านการลงทุน ด้านการเงินและบัญชี ด้านเทคโนโลยี และด้านปฏิบัติการ และครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในสหกรณ์ โดยมีระยะเวลาในการดำเนินการตามแผน 1 ปี

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ลดความสูญเสีย : ช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางการเงิน ความเสียหายต่อชื่อเสียง หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน : ช่วยให้สหกรณ์สามารถระบุและจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน : ช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. สร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับคณะกรรมการ สมาชิก พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ว่าสหกรณ์มีความพร้อมในการรับมือกับความเสียหายต่างๆ
5. เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมาย : ตามกฎกระทรวง การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ และข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด กำหนดให้คณะกรรมการจัดให้ต้องมีนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ รวมทั้งจัดให้มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ
6. การตัดสินใจที่ดีขึ้น : แผนบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีข้อมูลที่ครบถ้วนในการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจมีความรอบคอบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. การวางแผนที่ดีขึ้น : ช่วยให้สหกรณ์สามารถวางแผนกลยุทธ์และแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
8. การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ : ช่วยให้สหกรณ์สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปยังกิจกรรมที่สำคัญและมีความเสี่ยงสูงได้อย่างเหมาะสม
9. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน : ช่วยให้สหกรณ์สามารถระบุและแก้ไขปัญหาในกระบวนการทำงานที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงได้
10. การพัฒนาทีมงาน : การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยส่งเสริมให้คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความเข้าใจในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

1.5 ความเป็นมาของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อปี 2516 มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยช่วยสมาชิกให้สามารถสวส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควรมีสมาชิกแรกเข้า 2,605 คน มีทุนเรือนหุ้น เมื่อก่อตั้ง 106,290 บาท มีกำไรสุทธิครั้งแรก 178,026.75 บาทสหกรณ์

ผลการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา สหกรณ์ฯสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผนได้ตามเป้าหมาย ในระดับที่น่าพึงพอใจ ผลกำไรที่ได้จะถูกจัดสรรไปตามข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคาดว่าจะสามารถจัดสรรเป็นทุนสำรอง ซึ่งถือเป็นกำไรที่สะสมไว้กับสหกรณ์ฯ ส่วนที่เหลือจะได้จัดสรรกลับคืนไปยังสมาชิก โดยสหกรณ์ฯสามารถให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกในรูปแบบเงินปันผล และเงินเฉลี่ยคืน นอกจากนี้ยังสามารถให้ความช่วยเหลือและสงเคราะห์แก่สมาชิกในด้านต่างๆ โดยสรุป ดังนี้

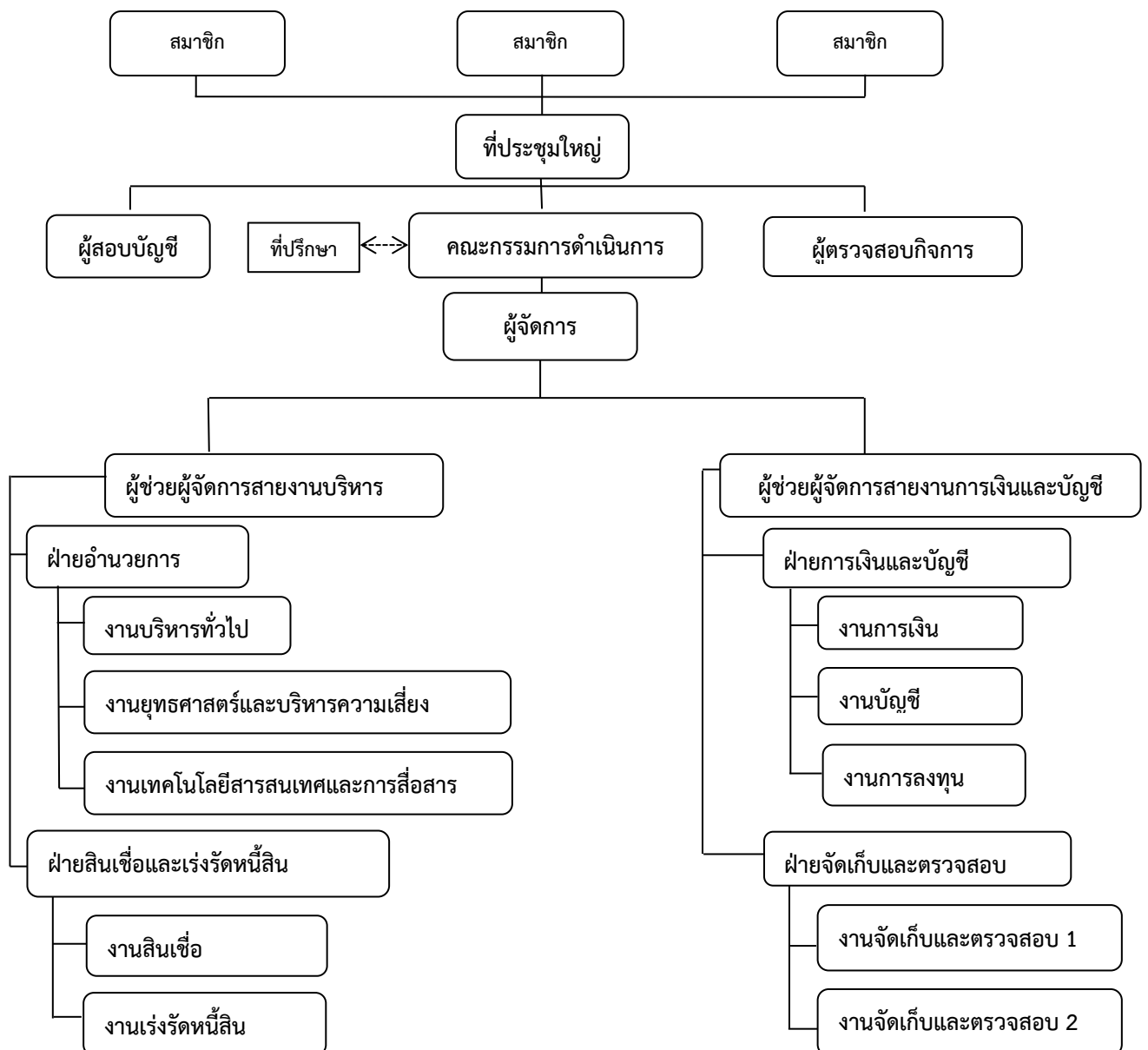
1. ช่วยทุนการศึกษาบุตรสมาชิก ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญาตรี
2. ช่วยสงเคราะห์สมาชิกที่ประสบสาธารณภัย

3. ช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกที่ถึงแก่กรรม ซึ่งปัจจุบันวงเงินสูงสุดที่ให้การสงเคราะห์ เป็นเงิน 100,000 บาท
4. ให้ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ

เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินทั่วไปแล้ว ถือได้ว่าสหกรณ์ฯ เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคง และให้ประโยชน์แก่สมาชิกเป็นอย่างดี ในส่วนของการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาสหกรณ์ฯ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวแทนที่สมาชิกได้เลือกเข้าไปบริหารงานของสหกรณ์ฯ ได้มีการกำหนดนโยบาย การประชุมปรึกษาหารือ และคิดหาวิธีการต่างๆ ที่จะทำให้สหกรณ์ฯ มีความเจริญก้าวหน้าควบคู่กันไปกับความมั่นคงยิ่ง ๆ ขึ้นไป และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริการแก่สมาชิกให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

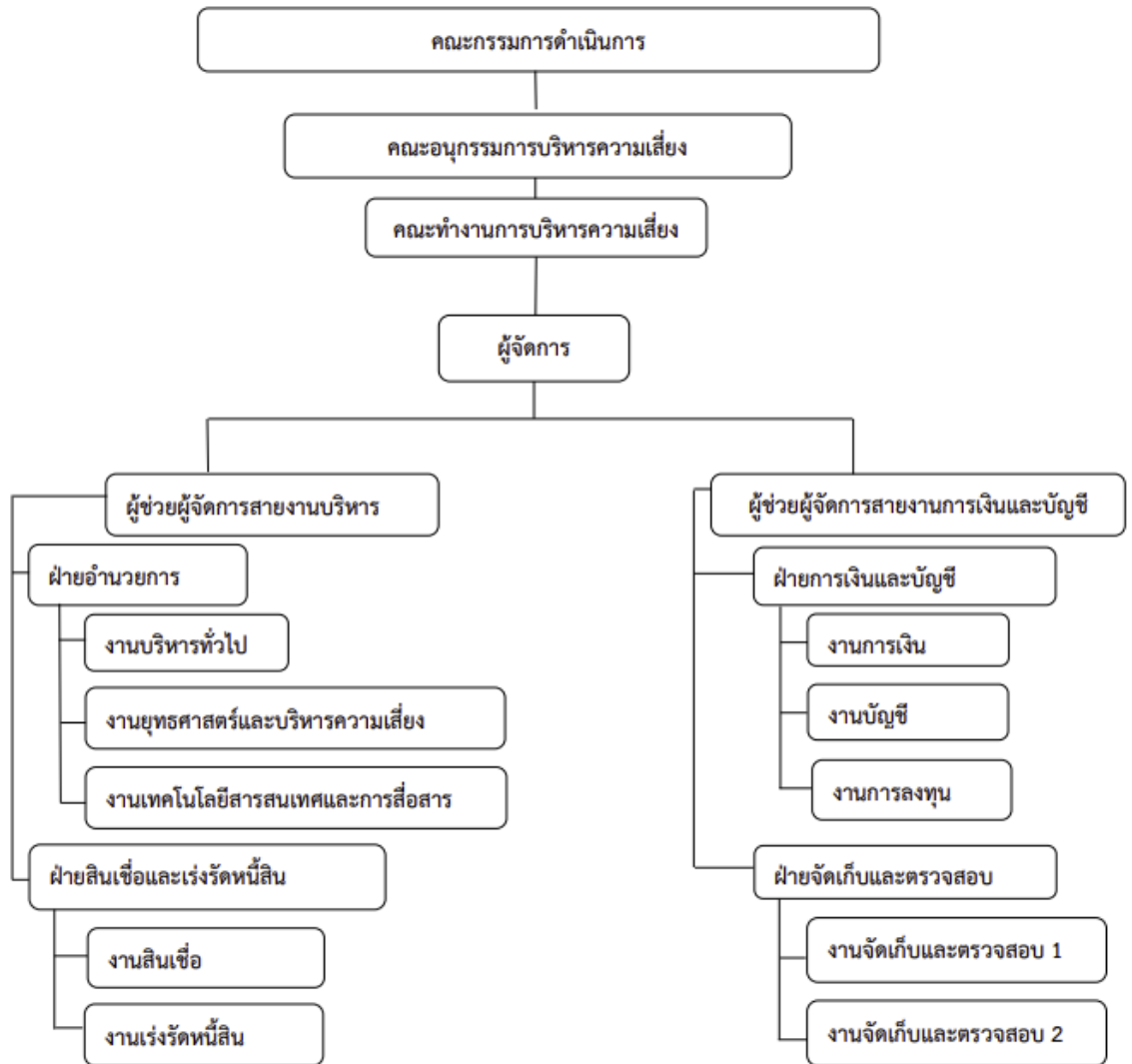
1.6 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ฯ ดังนี้



1.7 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้



บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อทางลบ เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การทุจริต การรั่วไหล การขาดทุน การสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) และมีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ รวมถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้ โดยองค์กรมีการควบคุมความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในสหกรณ์ เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงชื่อเสียง ความมั่นคง และยั่งยืน ของสหกรณ์เป็นสำคัญ รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ

2.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

แม้ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่ความเสี่ยงนั้นสามารถบริหารจัดการได้ ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการลดผลกระทบ (Impact) การลดความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) จึงมีความสำคัญ ต่อสหกรณ์ดังนี้

1. สามารถใช้เป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวมของทั้งสหกรณ์ ทำให้มองเห็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ในภาพรวมทั้งหมด
2. การมองเห็นความเสี่ยงในภาพรวมทั้งหมด ทำให้จัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเป็นผู้วางนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จากนั้น จึงตัดสินใจว่ากระบวนการใดควรจะได้รับการพัฒนา/แก้ไข ก่อนหลัง นอกจากนั้น ควรจะมีการติดตามและจัดการกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ รวมถึงควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. เพื่อให้สหกรณ์สามารถระบุ และจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั่วทั้งสหกรณ์ ทำให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. เพื่อให้สหกรณ์มีแผนรองรับในสถานการณ์ต่างๆที่อาจเกิดขึ้น ทำให้รอดพ้นจากวิกฤติภัยฉุกเฉิน ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2.4 ประเภทของความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง แบ่งเป็น 7 ด้านดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ อย่างไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินทุน หรือความดำรงอยู่ของสหกรณ์

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญาไม่สามารถชำระหนี้ได้ ตามเงื่อนไขที่ตกลง ในสัญญา เนื่องจากประสบปัญหาทางการเงินหรือเจตนาจะไม่จ่ายหรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา ส่งผลให้สหกรณ์ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ

3. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในการสูญเสียเงินลงทุนในหุ้นสามัญ หรือหุ้นกู้ในตลาดหลักทรัพย์ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ ที่ลงทุน ซึ่งเป็นไปตามอุปสงค์และอุปทานของตลาด ความเสี่ยงในอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาด รวมทั้งการนำเงิน ไปลงทุนในหุ้นสามัญ หรือหุ้นกู้ของบริษัทเอกชน และบริษัทนั้นถูกปรับอันดับเครดิตRating หรือล้มละลาย อันส่งผลให้สหกรณ์ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด หรือไม่สามารถ เปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอหรือสามารถจัดหาเงินทุนได้ด้วยต้นทุนที่สูง เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของสมาชิก จนสมาชิก ผู้ฝากเงิน มาถอนเงินเป็นจำนวนมาก หรือสถาบันการเงิน อาจเรียกหนี้สินที่เกิดจากการกู้ยืมคืนก่อนกำหนด ซึ่งจะทำให้เกิดการขาดสภาพคล่องมากขึ้น

5. ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี (Financial and Accounting Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดในการดำเนินงานทางการเงิน และการ บันทึกบัญชี ของสหกรณ์ รวมถึงการฉ้อโกงของเจ้าหน้าที่หรือบุคคลภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการ ฐานะทางการเงิน หรือความน่าเชื่อถือของสหกรณ์

6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือบกพร่อง ของกระบวนการควบคุมภายใน ของบุคคลากร และระบบงาน หรือจากเหตุการณ์ภายนอก รวมทั้งความเสี่ยงของการไม่ปฏิบัติหรือละเมิดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงภัยคุกคามที่ซับซ้อนมากขึ้น ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

2.5 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM 2017 หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสหกรณ์ใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง”

ลำดับการพัฒนารอบการควบคุมภายใน และกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO



ภาพที่ 2.1 ลำดับการพัฒนารอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO

COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring of the Treadway Commission เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการของประเศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

โดย COSO เริ่มพัฒนารอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (1992) โดยให้นิยามและองค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่ดี

จนเกิดวิกฤตการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานทางการเงินของ Enron และ WorldCom ในปี ค.ศ. 2001-2002 ทำให้ในปี ค.ศ. 2004 คณะกรรมการ COSO พัฒนารอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) และในปี ค.ศ. 2013 คณะกรรมการ COSO เริ่มปรับปรุงกรอบการควบคุมภายในเป็น COSO ICIF (2013) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ICIF (1992) โดยยังคงนิยาม และองค์ประกอบของการควบคุมภายในเหมือนเดิม แต่ได้เพิ่ม 17 หลักการ (ภายใน 5 องค์ประกอบของ การควบคุมภายใน) เพื่อทำให้แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรมีความชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ได้นำ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ (3) การประเมินความเสี่ยง และ (4) การโต้ตอบความเสี่ยง มาอธิบาย รวมอยู่ใน องค์ประกอบ "การประเมินความเสี่ยง" ของการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013)

และล่าสุดในปี ค.ศ.2017 คณะกรรมการ COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM (2017) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ERM (2004) เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ของ เศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้น ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยการบูรณาการ ความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ในการที่จะช่วยสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

จากรูปเส้นเกลียวสีฟ้าเป็นการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมาย เส้นเกลียวสีเขียวเป็นผลการดำเนินงาน และเส้นเกลียวสีม่วงเป็นการทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข ถือเป็นกระบวนการทั่วไปที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขณะที่เส้นเกลียวสีเหลืองเป็นการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร และเส้นเกลียวสีแดงเป็นสารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล แสดงถึงองค์ประกอบพื้นฐานซึ่งสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงภายในขององค์กรโดยหลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ

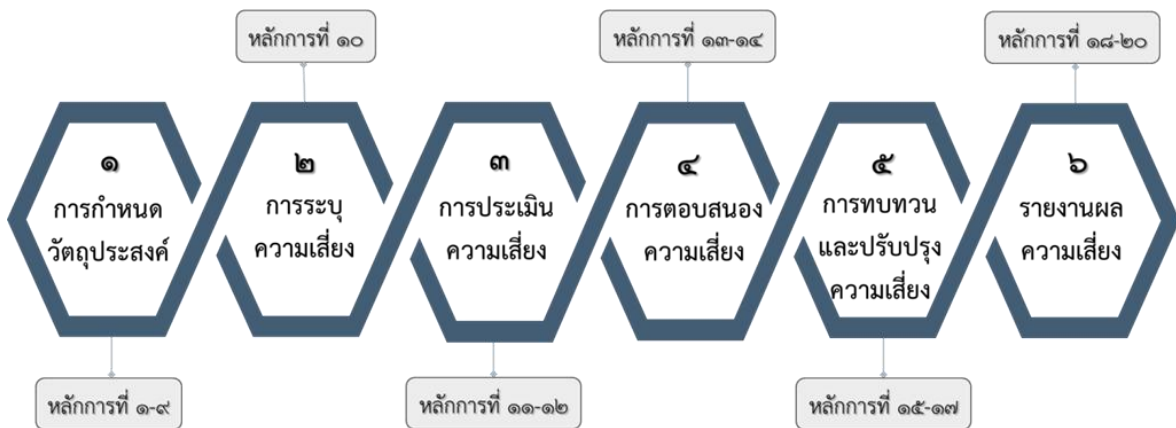
2.6 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด นำหลักการบริหารความเสี่ยงของ COSO ERM 2017 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข สารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล มาปรับใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ และเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยมีแนวทางการดำเนินการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด COSO ERM 2017

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (governance and culture)

สหกรณ์กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของกรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ ที่ปรึกษา และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อให้มีแนวทางในการกำกับดูแลธรรมาภิบาล เสริมสร้างวัฒนธรรมสหกรณ์ โดยกำหนดให้บุคลากรในองค์กรมี จริยธรรมที่ดี ส่งเสริมการสร้างคุณค่าในสหกรณ์ มีความเข้าใจและตระหนักในความเสี่ยง ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการให้ความสำคัญและมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ ที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพตามหลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

ในสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ข้อ 60 ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ เพื่อให้กิจการสหกรณ์เจริญเติบโตด้วยความมั่นคงและยั่งยืน รวมถึงการดูแลผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างซื่อสัตย์และด้วยความระมัดระวัง และต้องรับผิดชอบร่วมกันในความเสี่ยงภัยต่อสหกรณ์ในกรณีตามข้อ 61 สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงได้มอบหมายหน้าที่ดังกล่าวให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับของสหกรณ์ข้อ 63/2 กล่าวคือ การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดนโยบายการบริหาร

จัดการความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านการลงทุน ด้านสภาพคล่อง ด้านการเงินและบัญชี ด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยี การประเมินติดตามกำกับดูแลและทบทวนความเพียงพอของนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำกับดูแลเรื่องธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน และต่อที่ประชุมใหญ่ทราบในรายงานประจำปี ซึ่งคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมติดตามผล การรายงานผล รวมถึงการทบทวนปรับปรุงความเสี่ยง ด้วยความตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจแก่สมาชิกว่าการดำเนินงานของสหกรณ์จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งยกระดับการเป็นสหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูงและธรรมาภิบาล ดังนั้น สหกรณ์จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) ด้านกลยุทธ์ สหกรณ์ให้ความสำคัญในการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกต่อสหกรณ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการสมาชิกและการบริหารจัดการสหกรณ์ รวมถึงการเสริมสร้างให้สหกรณ์มีธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดี

2) ด้านสินเชื่อ กำหนดให้การปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ กำหนดเพดานความเสี่ยงให้มั่นใจว่าสินเชื่อของสหกรณ์กระจายตัวอย่างเหมาะสม ประเมินความเสี่ยงของ ประเภทเงินให้กู้ การเรียกเก็บเงินได้รายเดือน การเร่งรัดติดตามหนี้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ และ ระบบสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน

3) ด้านการลงทุน กำหนดนโยบายในการลงทุน การบริหารต้นทุนอัตราดอกเบี้ย ผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน โดยประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอก กำหนดเพดานความเสี่ยง และติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาบุคลากร และระบบเครื่องมือในการติดตามสถานการณ์ที่สหกรณ์ลงทุน

4) ด้านสภาพคล่อง ให้ความสำคัญในการจัดหาแหล่งเงินทุนฉุกเฉิน โดยสหกรณ์เน้นการใช้ทุนภายในจากเงินรับฝากและหุ้นของสมาชิก และกำหนดเป้าหมายการบริหารสินทรัพย์สภาพคล่องให้เป็นไปตามกฎกระทรวง และบริหารสภาพคล่องให้มีประสิทธิภาพ โดยมอบให้ฝ่ายจัดการจัดทำสถานะสภาพคล่องทุกสิ้นวันและรายงานสถานะสภาพคล่องเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน และมีการทดสอบสภาวะวิกฤติอย่างสม่ำเสมอ

5) ด้านการเงินและบัญชี ให้ความสำคัญในการเบิกจ่ายเงินที่รวดเร็วและถูกต้อง การมีระบบป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องทุกสิ้นวัน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร และ ระบบสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน

6) ด้านปฏิบัติการ กำหนดให้สหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในของสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การจัดประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามหลักการ

7) ด้านเทคโนโลยี การพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศของสหกรณ์ มีระบบการตรวจสอบและการกระทบยอดที่ถูกต้อง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจระบบโปรแกรมของสหกรณ์ และ พัฒนาระบบสารสนเทศให้ถูกต้องครบถ้วน

หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)



ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมสหกรณ์ที่ต้องการ (Defines Desired Culture) กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของสหกรณ์ ด้วยการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างกระบวนการทำงาน การควบคุมและตรวจ การบริการสมาชิก ที่มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง และครบถ้วน

หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) การบริการที่รวดเร็ว สมาชิกประทับใจ ช่วยเหลือสมาชิก ความซื่อสัตย์ การร่วมมือร่วมใจ เจ้าหน้าที่ตระหนักในความเสี่ยง

หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) มีการกำหนดและประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากร สหกรณ์ได้มีการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการฝึกอบรมและประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายบุคคล การจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ มีการกำหนดจริยธรรมและจรรยาบรรณของกรรมการและเจ้าหน้าที่

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (strategy and objective - setting) หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ปัจจัยภายนอก

1. ภาวะการแข่งขัน : สหกรณ์มีการคาดการณ์ และปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะตลาด ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับ การแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต
2. การเมือง : สังเกตเหตุการณ์การเมืองที่มีลักษณะและขอบเขตของ การแทรกแซงและอิทธิพลของรัฐบาล ซึ่งรวมถึงนโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพของรัฐบาล กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์ การส่งเสริมการลงทุน
3. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี : สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และลดต้นทุน มีกิจกรรมการปรับปรุงพัฒนาระบบโปรแกรม อัตราการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการประยุกต์ใช้ ความก้าวหน้าในการสื่อสารโทรคมนาคม ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรม AI การประมวลผลข้อมูล(Big Data) และระมัดระวังผลกระทบจากเทคโนโลยี
4. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ: การวิเคราะห์และติดตามการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจที่กระทบรายได้ของสมาชิก อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ รายได้ประชากร อัตราค่าแรง ราคาสินค้า การลงทุน ตลาดหลักทรัพย์รวมทั้งดัชนีตลาดหุ้น
5. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ : การเปลี่ยนแปลง แก้ไขเพิ่มเติมของกฎหมาย สหกรณ์ กฎหมายสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน กฎหมายแพ่งและพาณิชย์
6. สังคม : ศึกษาความต้องการหรือความคาดหวังของสมาชิก ภูมิศาสตร์ประชากร เช่น อัตราการเจริญเติบโต การกระจายตัว อายุ ระดับการศึกษา ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ความพึงพอใจ ของสมาชิก รวมถึงการกระจายของความมั่งคั่งของสมาชิก
7. สิ่งแวดล้อม : สังเกตและติดตามข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือจากการกระทำของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ (Climate Change)

ปัจจัยภายใน

1. โครงสร้างสหกรณ์ : สหกรณ์มีโครงสร้าง กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม การประสานงานภายในสหกรณ์ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายในสหกรณ์
2. กลยุทธ์ : สหกรณ์มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยการทำงาน การบริการที่รวดเร็ว การวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ
3. กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน : วิเคราะห์ข้อมูลนโยบาย เกี่ยวกับกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูล ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการควบคุมตรวจสอบ ระบบการติดตามผล ระบบโปรแกรมของสหกรณ์
4. ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร : การวิเคราะห์และกำหนดลักษณะงาน การจัดสรรการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิธีการที่สหกรณ์ทำให้เจ้าหน้าที่มีทัศนคติ ความสัมพันธ์ สร้างคุณค่า ในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ และเต็มศักยภาพ รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาทักษะ การสรรหาและการคัดเลือก การเสริมสร้างค่านิยมร่วมของเจ้าหน้าที่

5. แหล่งเงินทุน : สหกรณ์ต้องประเมินสินทรัพย์ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน รวมถึง เงินสด เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้าง ลิขสิทธิ์ ว่ามีเพียงพอและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่

6. เทคโนโลยี : สหกรณ์ต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ โดยเฉพาะธุรกรรมที่มีความซับซ้อน พร้อมทั้งต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้สามารถแข่งขันและรองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นหรือใหม่ๆได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

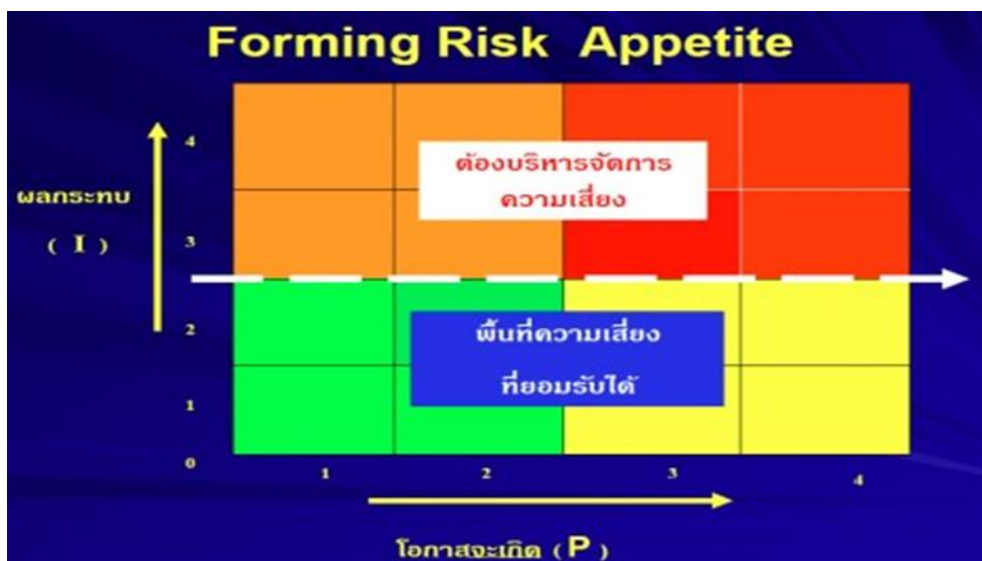
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน Weaknesses
<p>S1 โครงสร้างของสหกรณ์ฯ มีความชัดเจน ทุกส่วนงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของงาน</p> <p>S2 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานและบริการสมาชิก และให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ</p> <p>S3 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี มาช่วยในการปฏิบัติงาน และกำลังพัฒนาระบบข้อมูล ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการควบคุมตรวจสอบ และระบบการติดตามผล</p> <p>S4 สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ และสามารถทำให้เกิดประโยชน์เมื่อมีความจำเป็น</p> <p>S5 สมาชิกส่วนใหญ่เชื่อมั่นต่อระบบการบริหารงานของ สหกรณ์ฯ</p> <p>S6 สมาชิกมีรายได้ประจำที่แน่นอน และมีการปรับเพิ่มเงินเดือนขึ้นทุกปี</p> <p>S7 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงและดอกเบี้ย เงินกู้ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น</p> <p>S8 สหกรณ์ มีเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และสวัสดิการแก่สมาชิก</p>	<p>W1 การบริการของเจ้าหน้าที่บางคนยังไม่ประทับใจสมาชิก</p> <p>W2 เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่เข้าใจระบบโปรแกรมของสหกรณ์</p> <p>W3 คุณภาพของบุคลากรต้องมีการพัฒนาทักษะทัศนคติ ความสัมพันธ์ สร้างคุณค่าการทำงาน และการเสริมสร้างค่านิยมร่วมของเจ้าหน้าที่</p> <p>W4 สหกรณ์ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมของสหกรณ์ที่ใช้มานานแล้ว ให้ทันสมัยรองรับการแข่งขันและปริมาณธุรกรรมใหม่ๆที่เพิ่มขึ้น</p> <p>W5 การได้รับและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสมาชิกยังล่าช้าและไม่ทั่วถึง</p> <p>W6 สมาชิกจำนวนมากขาดความรู้เกี่ยวกับหลักการสหกรณ์ และการวางแผนทางการเงิน ทำให้มีหนี้หลายทาง จึงส่งผลกระทบต่อชำระหนี้สหกรณ์ฯ</p> <p>W7 สมาชิกจำนวนหนึ่งมีเงินไม่พอต่อการชำระหนี้สหกรณ์ฯ</p> <p>W8 สหกรณ์ ต้องตั้งหนี้สงสัยจะสูญที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยี มาพัฒนาระบบการบริการสมาชิก และลดต้นทุน</p> <p>O2 พ.ร.บ. สหกรณ์ ประกาศนายทะเบียน สหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ช่วยเป็น กรอบในการดำเนินงาน</p> <p>O3 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงาน ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและตรวจสอบ</p> <p>O4 สมาชิกมีรายได้ประจำและมีการปรับเพิ่มเงินเดือนขึ้นทุกปี</p> <p>O5 หน่วยงานต้นสังกัดสมาชิกหักเงินชำระหนี้ให้สหกรณ์ ณ ที่จ่าย ได้เป็นส่วนใหญ่</p> <p>O6 สถาบันการเงินอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูงกว่า และมีดอกเบี้ยเงินรับฝากต่ำกว่าสหกรณ์ฯ</p>	<p>T1 ภาวะการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์ มีแนวโน้มสูงมากขึ้น</p> <p>T2 ระเบียบกฎหมายสหกรณ์จำกัดการลงทุนของสหกรณ์</p> <p>T3 เกณฑ์กำกับที่จะออกมาจะมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งทำให้มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์</p> <p>T4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สหกรณ์ต้องลงทุนติดตั้งโปรแกรมป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์</p> <p>T5 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และอัตราเงินเฟ้อที่สูง มีผลต่อรายได้รายจ่ายของสมาชิก ซึ่งมีผลกระทบต่อการชำระหนี้ของสหกรณ์</p> <p>T6 มีความพยายามเล่นการเมือง โดย การโจมตีกรรมการ เพื่อลดความเชื่อถือและศรัทธาของสมาชิก</p> <p>T7 การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีผลกระทบต่อ การชำระหนี้ของสมาชิก</p>

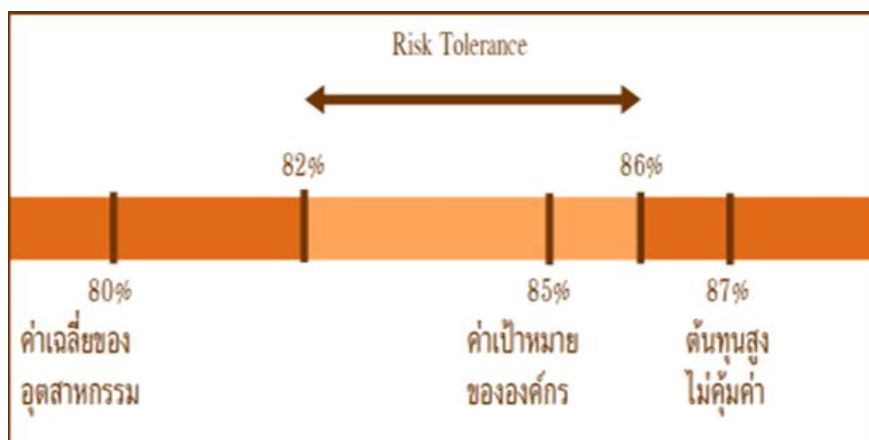
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์พนักงานเทศบาล จำกัด

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวมที่สหกรณ์ยินดีจะยอมรับ เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามพันธกิจ หรือ วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ โดยจากตารางระดับความเสี่ยง พื้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะอยู่ในช่องสีเขียวและสีเหลือง ส่วนพื้นที่สีแดงและสีส้มเป็นพื้นที่ที่สหกรณ์ต้องบริหาร จัดการความเสี่ยง ดังภาพที่



ภาพที่ 2.6 พื้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ช่วงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นระดับความเบี่ยงเบนจากการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น สามารถวัดได้ และโดยมากควรจะวัดด้วยหน่วยเดียวกับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.7 ช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทุกปัจจัยเสี่ยงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ที่ระบุในรายงานกิจการประจำปี

ช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ ที่ได้ระบุในแผนการดำเนินงานประจำปี หากไม่ได้ระบุต้องเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ เมื่อระบุความเสี่ยง และจัดทำขอบเขตต่างๆของตัวชี้วัด ให้ระบุทั้งเป้าหมาย และช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แล้วรายงานที่แจกแจงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้คณะกรรมการดำเนินงานทราบเพื่อการกำหนดและประเมินความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่อไป

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Defines Risk Appetite)

เป็นการพิจารณากลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้เลือกเพื่อให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จะเลือกและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะทำให้ข้อมูลการประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) แตกต่างกันไปด้วย คณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะใช้ Risk Profile เพื่อพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการควรพิจารณาถึงประเภทและประเมินความเสี่ยงที่ต้องเผชิญจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นๆ

การรับรู้ถึง Risk Profile จะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถพิจารณาจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ โดยยังอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้นๆ ไม่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสม โดยอาจเลือกใช้กลยุทธ์อื่นๆ หรือปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ดังนั้น สหกรณ์ต้องมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวก และเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Defines Risk Appetite)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสหกรณ์ และสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับสหกรณ์ หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์ต้องแสดงถึงผลลัพธ์ ที่สหกรณ์ต้องการจะบรรลุ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์ระดับสหกรณ์ (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ใน ภาพรวมของสหกรณ์ ตามแผนงานประจำปี

2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งวัตถุประสงค์ ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสหกรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งควรมีการกำหนดเป้าหมายและ ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดี (SMART) มีลักษณะดังนี้

S : Specific หมายถึง มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

M : Measurable หมายถึง สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

A : Achievable หมายถึง สามารถปฏิบัติให้บรรลุได้

R : Reasonable หมายถึง สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้

T : Time constrained หมายถึง มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

การจัดประเภทวัตถุประสงค์ทางธุรกิจควรพิจารณาโดยคณะกรรมการดำเนินการ เช่น ส่วน แบ่ง ทางการตลาด การมุ่งเน้นความต้องการของสมาชิก ความรับผิดชอบของสหกรณ์ หรือ เรื่องอื่นๆ ตามที่ กำหนดโดยสหกรณ์ เพราะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในประเภทดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ นั้นๆ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมด้านการเงิน สมาชิก การดำเนินงาน การปฏิบัติตาม กฎหมาย ประสิทธิภาพเทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน

2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้จากสมาชิกครบถ้วนตามกำหนด

3) ความเสี่ยงด้านการลงทุน

เพื่อให้ผลตอบแทน ต้นทุน และรายได้ของสหกรณ์ไม่เกิดผลกระทบในทางลบจากการ เปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และความผันผวนของราคาตราสารในตลาดเงินและตลาดทุน

4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพัน เมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยน สินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาทุนได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

5) ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

เพื่อให้สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงิน การบันทึกบัญชี และการรายงานทางการเงินที่ถูกต้องทุก ลินวัน พร้อมทั้งมีระบบป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้สหกรณ์ไม่เกิดความเสียหาย โดยมีการควบคุมกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารกิจการที่ ดี และการมีธรรมาภิบาลของสหกรณ์

7) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (risk performance)

สหกรณ์จะต้องมีการระบุและประเมินความเสี่ยงซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของสหกรณ์ ในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเหล่านี้ ควรพิจารณาจากผลกระทบที่จะเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด กระบวนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะช่วยให้สหกรณ์เห็นภาพความเสี่ยงรวมของความเสี่ยงที่สหกรณ์มีอยู่ สำหรับการดำเนินการเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าประสงค์ของสหกรณ์

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ซึ่งอาจจะทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และสหกรณ์จะต้องมีการระบุความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ควรพิจารณา ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุมกระบวนการ ทางธุรกิจรวมทั้งโอกาสเกิดความเสี่ยงใหม่ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์อาจจำแนกความเสี่ยงในแต่ละด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยง ด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี โดยมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

- วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้งหมดของสหกรณ์ (risk universe) ที่กระทบผลการดำเนินงาน กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์สหกรณ์
- ระบุปัญหาที่อาจทำให้สหกรณ์ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- สร้างประเภทความเสี่ยงที่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ (risk inventory) เพื่อกำหนดตัวชี้วัด (KPI) การประเมินเป็นระยะและประเมินซ้ำ

การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เป็นการค้นหาว่าในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของดัชนีชี้วัดความสำเร็จ แผนกลยุทธ์มีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์ ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามมุมมองด้านต่างๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

เป็นการระบุความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกหนี้ ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ และ ความเสี่ยงจากการติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้

การระบุความเสี่ยงด้านการลงทุน

เป็นการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ราคาของตราสารหนี้ ราคาของตราสารทุน ที่มีผลกระทบโดยตรงกับรายการต่างๆในงบแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์

การระบุความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาเงินสด หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอได้ ในภาวะวิกฤต เช่นกรณีสมาชิกถอนเงินฝากออมทรัพย์พิเศษเป็นจำนวนมาก หรือสมาชิกลาออกเป็นจำนวนมาก

การระบุความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้องไม่มีการตรวจสอบ หรือมีการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง รวมถึงการรายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง หรือมีการทุจริตทางการเงิน

การระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์ขาดระบบการควบคุมดูแลภายในที่ดี กระบวนการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการไม่มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่ดี ไม่มีระบบหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

เป็นการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศของสหกรณ์ ระบบการตรวจสอบและการระงับข้อผิดพลาดที่ไม่ถูกต้อง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ รวมถึงการพัฒนาระบบโปรแกรมเดิมให้ทันสมัยถูกต้องครบถ้วน รวมถึงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการบริการของสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assess Severity of Risk) เป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยง โดยต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เกณฑ์วัดควรสะท้อนตามภารกิจ กลยุทธ์สหกรณ์ และ สอดคล้องกันในแต่ละระดับ รวมทั้ง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ วิธีการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

1) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากสถิติในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ล่วงหน้า ว่ามีโอกาสจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของโอกาสที่จะเกิดขึ้น ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

ระดับ	โอกาสในการเกิด (Likelihood)	เกณฑ์ในการวัดเชิงปริมาณ	เกณฑ์ในการวัดเชิงคุณภาพ
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้งหรือมากกว่า	มีโอกาสในการเกิดขึ้นสูงมาก
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-4 ปีต่อครั้ง	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood)

2) ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เป็นระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงที่คาดว่าจะได้รับ กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก โดยประเมินจากขอบเขตของผลกระทบในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	การดำเนินงานตามแผน	ระยะเวลาการดำเนินงานตามแผน
5	สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 50 %	ความล่าช้าของแผนงานมากกว่า 1 ปี
4	สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60 %	ความล่าช้าของแผนงานมากกว่า 6 เดือน
3	ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 70 %	ความล่าช้าของแผนงานมากกว่า 3 เดือน
2	น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 70 % - 80 %	ความล่าช้าของแผนงานมากกว่า 1.5 - 3 เดือน
1	น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 80 %	ความล่าช้าของแผนงานไม่เกิน 1.5 เดือน

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ด้านกลยุทธ์

ด้านสินเชื่อ

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	มูลค่าความเสียหายจากการที่ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้	ระยะเวลาที่ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้
5	สูงมาก	เสียหายมากกว่า 100 ล้านบาท	ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 5 ปี
4	สูง	เสียหายมากกว่า 50 -100 ล้านบาท	ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 3-5 ปี
3	ปานกลาง	เสียหายมากกว่า 10 -50 ล้านบาท	ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 2-3 ปี
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท	ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้มากกว่า 1-2 ปี
1	น้อยมาก	เสียหายไม่เกิน 5 ล้านบาท	ลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ไม่เกิน 1 ปี

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ด้านสินเชื่อ

ด้านการลงทุน

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	มูลค่าความเสียหาย	ผลกระทบต่อสหกรณ์
5	สูงมาก	เสียหายมากกว่า 100 ล้านบาท	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกสหกรณ์
4	สูง	เสียหายมากกว่า 50 -100 ล้านบาท	ส่งผลกระทบไปยังภายในสหกรณ์
3	ปานกลาง	เสียหายมากกว่า 10 -50 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับกลุ่มงาน/ฝ่ายต่างๆ
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับภายใต้กลุ่มงาน/ฝ่ายต่างๆ
1	น้อยมาก	เสียหายไม่เกิน 5 ล้านบาท	ไม่ส่งผลกระทบเลยหรือส่งผลกระทบระดับบุคคล

ตารางที่ 2.5 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ด้านการลงทุน

ด้านสภาพคล่อง

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ(Impact)	มูลค่าความเสียหายจากการขาดสภาพคล่อง
5	สูงมาก	เสียหายมากกว่า 100 ล้านบาท
4	สูง	เสียหายมากกว่า 50 -100ล้านบาท
3	ปานกลาง	เสียหายมากกว่า 10 -50ล้านบาท
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท
1	น้อยมาก	เสียหายไม่เกิน 5 ล้านบาท

ตารางที่ 2.6 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ด้านสภาพคล่อง

ด้านปฏิบัติการ (รวมถึงด้านการเงินและบัญชี และด้านเทคโนโลยี)
เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ (Impact)	มูลค่าความเสียหาย	ผลกระทบต่อสหกรณ์
5	สูงมาก	เสียหายมากกว่า 100 ล้านบาท	ส่งผลกระทบไปยังภายนอกสหกรณ์
4	สูง	เสียหายมากกว่า 50 -100 ล้านบาท	ส่งผลกระทบไปยังภายในสหกรณ์
3	ปานกลาง	เสียหายมากกว่า 10 -50 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับกลุ่มงาน/ฝ่าย ต่างๆ
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับภายใต้กลุ่มงาน / ฝ่ายต่างๆ
1	น้อยมาก	เสียหายไม่เกิน 5 ล้านบาท	ไม่ส่งผลกระทบเลย หรือส่งผลกระทบระดับบุคคล

ตารางที่ 2.7 เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact) ด้านปฏิบัติการ

ในการประเมินความเสี่ยงควรระบุเหตุผลและข้อมูลประกอบในการประเมินระดับเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนต่อการเลือกระดับความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบในการประเมินระดับความเสี่ยง ภายหลังจากจัดการความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินความเสี่ยงทั้งในโอกาสและความรุนแรงที่เกิดขึ้นแล้ว ให้ทำการคำนวณระดับของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ด้วยสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับความรุนแรง}$$

หลักการที่ 12 การจัดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อสหกรณ์ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม พิจารณาได้จากผลการประเมิน ความเสี่ยง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน จากระดับความเสี่ยงน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก มาจัดลำดับความสำคัญ โดยนำผลการคำนวณระดับความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับความรุนแรง) มาใส่ในตาราง ระดับความเสี่ยง (Degree of risk) ดังภาพ

ผลกระทบ		คะแนนรวม = ระดับโอกาส X ระดับความรุนแรง					
5	5x1=5 M:ปานกลาง	5x2=10 H:เสี่ยงสูง	5x3=15 H:เสี่ยงสูง	5x4=20 VH:เสี่ยงสูงมาก	5x5=25 VH:เสี่ยงสูงมาก		
4	4x1=4 L:เสี่ยงต่ำ	4x2=8 M:ปานกลาง	4x3=12 H:เสี่ยงสูง	4x4=16 VH:เสี่ยงสูงมาก	4x5=20 VH:เสี่ยงสูงมาก		
3	3x1=3 L:เสี่ยงต่ำ	3x2=6 M:ปานกลาง	3x3=9 M:ปานกลาง	3x4=12 H:เสี่ยงสูง	3x5=15 H:เสี่ยงสูง		
2	2x1=2 VL:เสี่ยงต่ำมาก	2x2=4 L:เสี่ยงต่ำ	2x3=6 M:ปานกลาง	2x4=8 M:ปานกลาง	2x5=10 H:เสี่ยงสูง		
1	1x1=1 VL:เสี่ยงต่ำมาก	1x2=2 VL:เสี่ยงต่ำมาก	1x3=3 L:เสี่ยงต่ำ	1x4=4 L:เสี่ยงต่ำ	1x5=5 M:ปานกลาง		
	1	2	3	4	5	โอกาสที่จะเกิด	

ภาพที่ 2.8 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ตารางการจัดระดับความเสี่ยง

ระดับ	ระดับความเสี่ยง	การยอมรับความเสี่ยง	การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	การควบคุม/การจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
5	VH=ความเสี่ยงสูงมาก	ยอมรับไม่ได้	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติม ความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรม ควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม และผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการติดตามการดำเนินงานของกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
4	H=ความเสี่ยงสูง	ยอมรับไม่ได้	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติม ความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรม ควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	จำเป็นต้องมีการเพิ่มกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
3	M=ความเสี่ยงปานกลาง	ยอมรับได้	ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และอาจเพิ่มเติม ความเข้มข้นในการดำเนินการตามกิจกรรม ควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก หรือ อาจจะมีได้หากไม่ใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมี แผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
2	L=ความเสี่ยงต่ำ	ยอมรับได้	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็น ระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก
1	VL=ความเสี่ยงต่ำมาก	ยอมรับได้	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจจะเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็น ระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก

ตารางที่ 2.8 การจัดระดับความเสี่ยง

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses) เป็น การระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่จะสามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และ นำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการความ เสี่ยง ต้องคุ้มค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แนวทางในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้เป็น 5 แนวทาง หลักดังนี้

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย	แนวทางปฏิบัติ
1.การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารของสหกรณ์นั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นๆเอง เนื่องจากเล็งเห็นว่า โอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้	ไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพราะเป็นความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับที่ ยอมรับได้ โดยสหกรณ์ยังสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ได้
2.การลดความเสี่ยง (Treat)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทาง ป้องกัน เพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลด ความเสี่ยงนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวน ครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรง ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคตซึ่งเรียกว่า แนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) การวิเคราะห์หาปัจจัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่ง รวมถึง ข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคต ประกอบการตัดสินใจ	การกำหนดแผนงาน มาตรการ กิจกรรม เพื่อ ลดโอกาสเกิด หรือ ผลกระทบของ ความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้
3.การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ ธุรกิจ จะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ	การถ่ายโอน หรือ กระจายความเสี่ยง ไปยัง บุคคลหรือองค์การอื่น เช่น การทำประกันภัย
4.การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดย วิธีการ ง่ายๆ โดยที่สหกรณ์ไม่พยายามเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่ วิธีการหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธี สุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าไม่อาจ ใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การ ตัดสินใจ ในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย ก่อนการตัดสินใจ	การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง กิจกรรมที่ก่อให้เกิดความ เสี่ยง
5.การรับความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส (Pursue)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้ บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	การขยายการดำเนินงาน หรือ การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 2.9 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

ในการตัดสินใจว่าจะตอบสนองความเสี่ยงในรูปแบบใดนั้นสามารถพิจารณาได้จากประโยชน์ที่จะได้รับ เทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) เมื่อผู้รับผิดชอบความเสี่ยงได้ระบุทางเลือกที่จะใช้ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เลือกกิจกรรมลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสียแต่ละกิจกรรมว่า เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

- **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

- **ผลได้ (Benefit)** ได้แก่ ผลลัพธ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นทันทีที่นำมาตรการนั้นไปลดความเสี่ยง หรือ ผลประโยชน์ในระยะยาว รวมไปถึงโอกาสดี ๆ ในอนาคต เป็นต้น

ดังนั้นในวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน ในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงให้ เป็นไปในรูปแบบที่สทกรณต้องการ ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากงบประมาณ และแรงงานที่ต้องใช้ ในการดำเนินงานตามมาตรการนั้นๆ (Man-month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

งบประมาณ แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับมีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	ใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติ ไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่มเติม
Medium	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม น้อยกว่า 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม
High	ต้องใช้งบประมาณเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเพิ่มเติม มากกว่า 10% ของงบประมาณที่ตั้งไว้เดิม

ตารางที่ 2.10 การพิจารณาระดับงบประมาณ

แรงงาน (Man-month) แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับมีคำอธิบาย ดังนี้

ระดับ	งบประมาณ
Low	ไม่ต้องมีบุคลากรเพิ่ม เป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน มีตัวแทนมาเป็นคณะกรรมการฯ
Medium	-มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มหรือประสานงานกับหน่วยงานภายในสหกรณ์ เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ -มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง 2 แผนก -มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อมาดูแลเรื่องนั้นๆ เป็นตัวแทนร่วมกัน
High	-มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มหรือประสานงานกับหน่วยงานภายในสหกรณ์ เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เพิ่ม -มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง 3 แผนกขึ้นไป -มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อมาดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้นๆ เป็นตัวแทนร่วมกันและมีตัวแทนจากหน่วยงานภายนอกสหกรณ์

ตารางที่ 2.11 พิจารณาระดับแรงงาน

การพิจารณาระดับแรงงาน (Man-month) สามารถเลือกประเด็นที่สอดคล้องหรือใกล้เคียง โดยไม่จำเป็นต้องครบทุกประเด็นในแต่ละระดับ การวิเคราะห์ต้นทุนโดยรวม (Cost Level) พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับแรงงาน (Man Month) โดยมีรายละเอียดตามตารางนี้

การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost)		
Cost Level	งบประมาณ	แรงงาน (Man-month)
High	High	High
High	High	Medium
High	Medium	High
Medium	High	Low
Medium	Medium	Medium
Medium	Low	High
Low	Medium	Low
Low	Low	Medium
Low	Low	Low

ตารางที่ 2.12 การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level)

2. การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) จะพิจารณาว่ามาตรการ/กิจกรรม จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นระดับใด โดยแบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ เช่นกัน คือ Low, Medium และ High โดยแต่ละระดับ พิจารณาจากรายละเอียดที่ระบุในตาราง ดังนี้

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)	
Benefit Level	ลดระดับคะแนนผลกระทบ/โอกาสที่จะเกิดขึ้น
High	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงมาก
Medium	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงปานกลาง
Low	เป็นกิจกรรมที่เป็นปัจจัยสำคัญ (Critical Factor) ในการลดความเสี่ยงน้อย

ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องคำนึงเสมอว่ามาตรการ/กิจกรรมที่คัดเลือก จะส่งผลให้ลดความรุนแรงของผลกระทบและ/หรือโอกาสในการเกิดอย่างไร รวมถึงสามารถช่วยควบคุม/ลดสาเหตุและ ผลกระทบในเรื่องใดบ้าง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะใช้แผนผังการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Bow Tie Diagram) เป็นเครื่องมือหลัก ทั้งนี้เพราะ กลไกสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ การได้ปรึกษาหารือ และทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง จะใช้เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญเหมือนการวิเคราะห์ Cost Level และ Benefit Level แล้วนำมาพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ ของมาตรการ/กิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Action) โดยมีเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

การพิจารณาทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ต้นทุนโดยรวม (Cost Level)	ประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level)	ลำดับความสำคัญ	เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ
สูง	สูง	พิจารณาให้รอบคอบ	มีเงินพอเพียง คุ่มค่า และสามารถป้องกันความเสี่ยงได้จริง
สูง	ต่ำ	4	Terminate เลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง
สูง	ปานกลาง	3	ไม่คุ้มค่า ชะลอ หาวิธีการใหม่
ปานกลาง	ต่ำ	3	ไม่คุ้มค่า ชะลอ หาวิธีการใหม่
ปานกลาง	ปานกลาง	2	คุ้มค่า ป้องกันได้ น่าจะพอทำได้
ต่ำ	ต่ำ	2	คุ้มค่า ป้องกันได้ น่าจะพอทำได้
ปานกลาง	สูง	1	ประโยชน์มาก ลงทุนต่ำ รีบทำเลย
ต่ำ	ปานกลาง	1	ประโยชน์มาก ลงทุนต่ำ รีบทำเลย
ต่ำ	สูง	1	ประโยชน์มาก ลงทุนต่ำ รีบทำเลย

ตารางที่ 2.14 การพิจารณาการจัดลำดับในการบริหารจัดการ

ในการพิจารณาลำดับความสำคัญของมาตรการหรือกิจกรรมควบคุม ถ้าต้นทุนอยู่ที่ระดับต่ำ และประโยชน์ที่ได้รับอยู่ในระดับสูงและ ปานกลาง หรือต้นทุนอยู่ที่ระดับปานกลางและประโยชน์ที่ได้รับอยู่ในระดับสูง จะมีลำดับความสำคัญของการดำเนินการอยู่ในลำดับที่ 1 เพราะสามารถช่วยลดความเสี่ยงได้โดยใช้งบประมาณบริหารจัดการปกติไม่ต้องจัดหางบประมาณเพิ่ม และเป็นงานที่อยู่ในภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนมาตรการหรือกิจกรรมควบคุมที่มีลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในระดับที่ 2 มีความคุ้มค่าจะพอทำได้ ในทางปฏิบัติระหว่างดำเนินการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรการ/กิจกรรมควบคุมในแผนฯได้ หากพบว่ามาตรการหรือกิจกรรมควบคุมบางอย่างที่ควรดำเนินการก่อนเพราะช่วยลดความเสี่ยง โดยผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) สามารถ พิจารณาสั่งการหรือมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย (Cost-Benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมนั้นๆ การดำเนินการวิเคราะห์ ต้นทุนโดยรวม (Cost Level) และประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) ให้ดำเนินการ

ในฝั่งวิเคราะห์ความคุ้มค่าของมาตรการ จัดการความเสี่ยง (Cost benefit Analysis For RMR: CBA) รายละเอียดตามภาคผนวก ง เมื่อพิจารณาคัดเลือกมาตรการหรือกิจกรรมแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะนำข้อมูลมาจัดทำแบบการจัดการความเสี่ยงรายละเอียดตามภาคผนวก จ และแบบติดตามความเสี่ยงรายละเอียดตาม ภาคผนวก ฉ จากนั้นผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องนำเสนอ แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและ ข้อมูลความเสี่ยงที่แล้วเสร็จให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ และรายงานให้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เห็นชอบ เมื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะให้ดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้อง ทราบและดำเนินการตามแผนที่กำหนด

หลักการที่ 14 การพัฒนาภาพรวมความเสี่ยงของสหกรณ์ (Develops Portfolio View)

คณะกรรมการดำเนินการต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เป็นอันดับแรก โดยต้องประเมินความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งแสดงถึงข้อมูลความเสี่ยงภาพรวม (Risk Profile) ของสหกรณ์นั้นๆ ภาพรวมความเสี่ยงจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถพิจารณา ประเภท ความรุนแรง และความเกี่ยวเนื่องกัน ของความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งผลกระทบที่อาจมีต่อผลการดำเนินงาน การที่สหกรณ์ใช้ภาพรวมความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจมีความรุนแรงในระดับสหกรณ์ได้ วิธีการพัฒนาภาพรวมความเสี่ยง คือการมุ่งเน้นในความเสี่ยงหลักที่หลายแผนกมีร่วมกัน หรือความเสี่ยงหลักที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในภาพรวม

สหกรณ์สามารถใช้เทคนิคต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเทคนิคในเชิงปริมาณ คือ การใช้วิเคราะห์การถดถอย (regression modeling) และการวิเคราะห์ทางสถิติอื่นๆ ในขณะที่เทคนิคในเชิงคุณภาพคือการใช้วิเคราะห์สถานการณ์อนาคต (Scenario Analysis) และ การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (benchmarking) เช่น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยกับการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของราคาสินค้าซึ่งมีผลต่อกำไรทางธุรกิจ เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง ได้แก่ Risk Map

Risk Map คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายของแผนกต่างๆภายในสหกรณ์ Risk Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ครบถ้วน Risk Map ของสหกรณ์ควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับทราบผ่านช่องทางที่สหกรณ์มีอยู่

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการระบุและตอบสนองความเสี่ยงกับกลยุทธ์ในระดับสหกรณ์
- การบริหารความเสี่ยงถูกขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สหกรณ์ – จากบนลงล่าง

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (review and revision)

การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเป็นกระบวนการจัดการความเสี่ยง หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยถ้าไม่ผลจากการประเมินความเสี่ยงมาพิจารณา ในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม มีหลักการ 3 หลักการดังนี้

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ และมีผลต่อสมมุติฐานสำคัญที่ใช้ในการวางกลยุทธ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรค้นหาการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมสหกรณ์ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายใน เช่น การเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเงิน สังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ กฎหมาย เป็นต้น แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ในการจัดการความเปลี่ยนแปลง (change management) ในระดับสหกรณ์ (ความเสี่ยงอาจเปลี่ยนแปลงหรือมีความเสี่ยงใหม่ๆเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ)
- มีการประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- เอกสารกระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง (change management) ของสหกรณ์ที่แสดงว่ามีการพิจารณาความเสี่ยง

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

การทบทวนผลการดำเนินงาน จะสามารถหาคำตอบสำหรับคำถามต่างๆได้ เช่น สหกรณ์สามารถดำเนินงาน ได้ตามที่คาดไว้และบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นแล้ว อาจกระทบต่อผลการดำเนินงาน สหกรณ์ได้จัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ การประเมินความเสี่ยงมีความแม่นยำหรือไม่ การดำเนินการแก้ไขอาจรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรใหม่ แก้ไขวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกอื่นๆ ถ้าผลการดำเนินงานไม่อยู่ในระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ หรือเป้าหมายการดำเนินงานทำให้ระดับความเสี่ยงแตกต่างจากที่คาดไว้ สหกรณ์อาจจำเป็นต้องทบทวนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนวัฒนธรรม แก้ไขเป้าหมายผลการดำเนินงาน ประเมินความรุนแรงของผลลัพธ์จากความเสียหาย ทบทวนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ทบทวนการตอบสนองความเสี่ยง และทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาและนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการประจำเดือน เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบและอนุมัติ
- มีการตรวจสอบหรือประเมินกระบวนการปัจจุบันเทียบกับหลักเกณฑ์ ของ COSO ERM 2017
- มีการกำกับดูแลโดยคณะอนุกรรมการและคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- มีกระบวนการกำกับติดตามความเสี่ยง

หลักการที่ 17 การพัฒนาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

สหกรณ์ควรปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอโดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างสหกรณ์หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง โอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพและประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลจำนวนมาก (big data) เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญ (data mining) ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูล ความพึงพอใจของสมาชิก
 - การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างสายบังคับบัญชา
 - ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น มีการประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ให้สอดคล้องกับความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน
 - ประเภทความเสี่ยง เช่น การทำธุรกรรมออนไลน์ทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk) เพิ่มขึ้น
 - การสื่อสาร การใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งทางสื่อโซเชียลมีเดีย และสื่อสารภายในสหกรณ์ การเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน (Peer comparison) ในการเปรียบเทียบดังกล่าวอาจพบว่าสหกรณ์มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าคู่แข่ง
 - การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์
- แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ**
- มีการสอบทานเพื่อประเมิน และปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศการสื่อสาร และการรายงาน (Information, communication, and reporting)

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง การเข้าถึงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก และการรายงานข้อมูลความเสี่ยงให้ทั่วถึง ในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่เพียงพอ จะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่สหกรณ์ในที่สุด

หลักการที่ 18 ยกย่องระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

ข้อมูลความเสี่ยงไม่ใช่แค่เพียงการเก็บข้อมูลความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา แต่สหกรณ์จำเป็นต้องสนับสนุน การทำความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงและการพัฒนาทบทวน Risk Profile ให้เป็นปัจจุบัน สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศ โดยให้สามารถจำแนกสารสนเทศได้ว่าสารสนเทศใดที่จำเป็น ต่อการทำความเข้าใจความเสี่ยง การตัดสินใจ และใช้ในการรายงาน

ในการแปลงข้อมูล (Data) เป็นสารสนเทศ (Information) อาจมาจากแหล่งข้อมูลที่มีโครงสร้าง (Structured) และไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) ความก้าวหน้าในปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และ ข้อมูลแรกรีม (Data Mining) ทำให้สามารถจัดเก็บแปรสภาพและวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ที่ยังไม่มี การจัดระบบให้กลายเป็นระบบสารสนเทศได้ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ความก้าวหน้าในการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถช่วยให้สหกรณ์หลีกเลี่ยงการมีสารสนเทศมากเกินไป และสามารถนำข้อมูลที่มีจำนวนมากมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เช่น การหาความสัมพันธ์ (Correlation) การคาดการณ์แนวโน้มในสถานะเศรษฐกิจ (trend) เป็นต้น

การบริหารจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) การกำกับดูแลให้ข้อมูลและสารสนเทศ มีมาตรฐานและ คุณภาพ สามารถส่งให้ผู้ใช้งานได้อย่างทันต่อเวลา พิสูจน์ทราบแหล่งที่มาได้ รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

2) กระบวนการทำงานและการควบคุม ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลให้สหกรณ์ และสามารถแก้ไขได้เมื่อจำเป็น

3) สถาปัตยกรรมการบริหารจัดการข้อมูล (Data management architecture) เกี่ยวข้องกับ การกำหนดหลักการพื้นฐานในการออกแบบสารสนเทศ ซึ่งจะกำหนดว่าข้อมูลใดที่ควรได้รับการจัดเก็บ โดยมีวิธีการจัดเก็บ การจัดเรียง ผสมผสาน และ การนำไปใช้งานอย่างไร

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนระบบสารสนเทศ ในปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถช่วยสหกรณ์ในการทำงานต่างๆ ได้ เช่น การใช้ Application เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยี มาใช้อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ได้ด้วย

ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องปรับปรุงเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และสามารถตอบสนองต่อความคิดเห็นทางโซเชียลมีเดียได้รวดเร็วทันกาล

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการนำซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารความเสี่ยงระดับสหกรณ์ (Enterprise Risk Management)

- มีการนำข้อมูล บทวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบ ข่าว เว็บไซต์ และการถอดบทเรียนจากสหกรณ์อื่น มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์

- มีการติดตามความก้าวหน้าของแนวโน้มและนวัตกรรมต่างๆ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 19 การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

การสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ช่องทางการสื่อสารภายในจะทำให้สหกรณ์มีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การสื่อสารภายนอก และการสื่อสารที่เปิดกว้าง จะทำให้สหกรณ์สามารถรับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจและการบริการของสหกรณ์

วิธีการสื่อสาร ควรใช้การสื่อสารทุกช่องทางที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์และการบริการของสหกรณ์ เช่น เว็บไซต์สหกรณ์ Line Official Facebook Fan page จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น รวมถึงการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ/ด้วยวาจา กิจกรรมสาธารณะ การฝึกอบรมการสัมมนา เป็นต้น

การสื่อสารกับคณะกรรมการดำเนินการ โครงสร้างการกำกับดูแล และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการต้องมีความชัดเจน และโครงสร้างดังกล่าวจะสนับสนุนให้คณะกรรมการจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในธุรกิจ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของกิจการ (Value Driver) ปัจจัยที่ผลักดันต้นทุน (Cost Driver) กลยุทธ์ และ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีแผนการสื่อสารความเสี่ยงในสหกรณ์

- มีการสื่อสารจากบน-สู่ล่าง ตั้งแต่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปยังเจ้าหน้าที่ในแผนกต่าง ๆ ไปจนถึงสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง

หลักการที่ 20 การรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

ลักษณะของการรายงาน : ในรายงานผลการบริหารความเสี่ยงควรมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ควรนำเสนอให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ขนาด ประเภท และ ลักษณะธุรกิจ ของสหกรณ์

ประเภทของการรายงาน : รายงานภาพรวมความเสี่ยงในระดับสหกรณ์ (portfolio view) รายละเอียดความเสี่ยงในแต่ละด้าน (profile view) การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (root cause analysis) และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการรายงานคือต้องมีการเชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ ความเสี่ยง และ ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ความถี่และคุณภาพของการรายงาน : ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงควรมีการ รายงานให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์รับทราบทุกเดือน และรายงานผลภาพรวมในที่ประชุมใหญ่สามัญ ประจำปีของสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- รายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการดำเนินการในที่ประชุมประจำเดือน เป็นประจำทุกเดือน
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ในเล่มรายงานกิจการของสหกรณ์

บทที่ 3
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568

3.1 การประเมินความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ได้มีการประเมินความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของสหกรณ์ ในการ บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ประจำปี 2568 แบ่งออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy)
- 2) การประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)
- 3) การประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment)
- 4) การประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity)
- 5) การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี (Finance & Accounting)
- 6) การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)
- 7) การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology)

โดยมีรายละเอียดการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ทั้ง 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านกลยุทธ์

1. แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
1. เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	1. ความสูญเสียจากการลงทุน	3	2	6M เสี่ยงปานกลาง	ติดตามและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจในการลงทุนอย่างใกล้ชิด	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น		- ขาดทุนระยะสั้น, จ่ายดอกเบี้ยและคืนเงินต้นล่าช้า
	2. การสูญเสียฐานสมาชิกและรายได้	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	ประชาสัมพันธ์ และพบปะสมาชิกให้สมาชิกเข้าใจมากขึ้น			
	3. การทุจริตในองค์กร	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบตามระดับชั้น ผู้สอบบัญชีและกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	พัฒนาปรับปรุง โปรแกรมสหกรณ์ ให้สามารถตรวจสอบได้มากขึ้น		
	4. การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	ติดตาม วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ	เฝ้าระวังและติดตามวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ		- การชำระหนี้ของสมาชิกไม่เป็นไปตามสัญญา
	5. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายระเบียบ หรือ คำแนะนำนาย	4	4	16VH เสี่ยงสูงมาก	ติดตามความเคลื่อนไหวของกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียน	ผจกและจนท.ติดตามความเคลื่อนไหวของ กฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียน อย่างใกล้ชิด/อย่าง		

1. แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	ทะเบียน				สม่ำเสมอ	สม่ำเสมอ		
	6.การแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นๆ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีนวัตกรรมใหม่/ การพบปะสมาชิก/ พัฒนาสื่อให้ถึงสมาชิก	มีการคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก		- คู่แข่งอาจมีผลิตภัณฑ์ที่ดีและหลากหลายกว่า
2. เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	1. การตอบสนองความต้องการของสมาชิกไม่เพียงพอ และการบริการของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกใจสมาชิก	2	4	8 M : เสี่ยงปานกลาง	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้		- จำนวนสมาชิกมากและมีความต้องการที่หลากหลาย
	2. การรั่วไหลของข้อมูลสมาชิก	3	2	6M เสี่ยงปานกลาง	ภายใน : กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลบางส่วน, ภายนอก : แจ้งเจ้าหน้าที่สารสนเทศ	ภายใน : กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล ให้ครอบคลุมมากขึ้น, ภายนอก : firewall , antivirus program		
	3. การสื่อสารและการให้ข้อมูลแก่สมาชิกไม่ชัดเจนเพียงพอ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีแอปพลิเคชัน line oa การพบปะสมาชิก website มีการพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์	พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ และน่าติดตามมากขึ้น		

1. แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
3. เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	1. นวัตกรรมของสหกรณ์ไม่ทันกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	ออกโครงการใหม่ๆ มี mobile app, line oa , website	พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก		
	2. ขาดความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ซับซ้อน	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	เรียนรู้จาก บลจ.ที่นำเสนอ ศึกษาด้วยตัวเอง	ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับศึกษาอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การลงทุนอยู่เสมอ		
4. เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และสร้างรายได้ให้สมาชิก	1. ผลตอบแทนให้แก่สมาชิกต่ำเกินไป	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	ปัจจุบันผลตอบแทนของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับสหกรณ์อื่นได้			
5. เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และมาตรฐานการจัดการที่ดี	1. การตรวจสอบและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบทั่วทั้งสหกรณ์ไม่เพียงพอ	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	ตรวจสอบตามลำดับชั้น และแต่ละงาน	พัฒนาระบบการควบคุมภายในโดยมีตรวจสอบตามลำดับชั้น		
	2. ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	กำกับ แนะนำดูแล ตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่			

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านสินเชื่อ

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
1. เพื่อพิจารณาการให้เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์รวดเร็วและสอดคล้องกับทุนเรือนหุ้น	1. อนุมัติสินเชื่อได้น้อยลง (รายได้ลดลง)	3	4	12H เสี่ยงสูง	กำหนดผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ๆ เพิ่มขึ้นและกำหนดเงินคงเหลือน้อยลง	ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสามารถทราบถึงประเภทการเงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคยกู้ และเชิญชวนให้พนักงานเทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์ฯ	งานสินเชื่อ	
						กำหนดการให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบ นายทะเบียนสหกรณ์		
	2. การให้ข้อมูลจากสมาชิกไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	2	5	10H เสี่ยงสูง	ตรวจสอบข้อมูลจากประวัติการขอกู้เดิม	เพิ่มการตรวจสอบในเชิงลึกมากขึ้นกรณีผู้ที่มีความเสี่ยง	งานสินเชื่อ	
					ตรวจสอบการเป็นสมาชิกสหกรณ์ฯ อื่น	มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ	งานบริหารทั่วไป	
	3. ความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารอนุมัติสินเชื่อ	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเจอปัญหา	นำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา และจัดทำเป็นรายการ Check list		
					มีการสอบถามจากหัวหน้า			

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
					งาน ผู้จัดการ และ คณะกรรมการเงินกู้			
					มีการตรวจสอบการคืน ใบเสร็จของสมาชิก		งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ	
2. เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้	1. ความผิดพลาดในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้	2	4	8M เสี่ยงปานกลาง	ตรวจสอบจากเครดิตบูโร	-กำหนดหลักเกณฑ์การกู้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบ นายทะเบียนสหกรณ์	งานสินเชื่อ / งานบริหารทั่วไป	
					แนะนำให้สมาชิกกู้เงินสามัญเพื่อรวมหนี้และลดภาระการชำระหนี้รายเดือน			
	2. ระบบฐานข้อมูลสินเชื่อของสมาชิกมีข้อผิดพลาด (ไม่เพียงพอ)	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	เมื่อตรวจพบข้อผิดพลาดจะประสานงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แก่ไข และพัฒนาระบบ ทำการตรวจสอบ ให้เรียบร้อย และแจ้ง ผู้จัดการ คณะกรรมการ ทราบ	-ร่วมมือกับงานสารสนเทศ พัฒนาระบบและฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้กู้	งานสินเชื่อ งานสารสนเทศ	
3. เพื่อเรียกเก็บเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	1. เรียกเก็บเงินได้รายเดือนจากสมาชิก บางส่วนไม่ได้เพิ่มขึ้น	5	2	10 H : เสี่ยงสูง	1. โทรประสานหน่วยงาน, ติดตามทวงถาม กับสมาชิก โดยตรง, และติดต่อผู้ค้า ประกันให้ทราบถึงการผิ ดนัดชำระของผู้กู้ เพื่อให้ช่วย	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือน เพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2	

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
					ติดตามหนี้ผู้กู้ช่องทางหนึ่ง (ทางโทรศัพท์, ช่องทางไลน์)			
					2. ส่งหนังสือ(ปกปิด) ถึงหน่วยงาน เรื่องการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิก สหกรณ์ฯ ให้แก่ สหกรณ์ฯ	จัดทำหนังสือติดตามทวงถาม ที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม		
					3. ส่งหนังสือแจ้งผิदनัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิदनัดโดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้			
					4. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้าประกัน เรื่องผู้กู้ผิदनัดชำระหนี้			
	2. การโอนเงินชำระหนี้โดยใช้บัญชีผู้อื่น (การฟอกเงิน)	1	5	5 M : ปานกลาง	แจ้งสมาชิกให้ชำระหนี้หรือทำธุรกรรมกับสหกรณ์โดยตรง หรือใช้บัญชีของสมาชิกเท่านั้นสำหรับการโอนเงิน	เผื่อระวัง	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1 และ 2	
	3. เรียกเก็บเงินจากสมาชิกที่โอนย้ายไปนอกสังกัดบางส่วน	2	3	6 M : ปานกลาง	1. โทรติดต่อสมาชิกให้ส่งเงินชำระหนี้สหกรณ์โดยตรงก่อน	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1 และ 2	

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น				2. โทรประสานหน่วยงานใหม่ให้หักเงินสมาชิกนำส่ง สหกรณ์ 3. โทรติดต่อผู้ค้าประกันให้ช่วยประสานกับผู้กู้ให้ชำระหนี้สหกรณ์อีกทางหนึ่ง	จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม		
					4. ส่งหนังสือ(ปกปิด) ถึงหน่วยงาน เรื่องการหัก เงินได้รายเดือนของสมาชิก สหกรณ์ฯ ให้แก่สหกรณ์ฯ			
					5. ส่งหนังสือแจ้งผิदनัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิदनัดโดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้ 6. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้าประกัน เรื่องผู้กู้ผิदनัดชำระหนี้			
	4. หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มมากขึ้น	2	3	6 M : ปานกลาง	1. โทรประสานหน่วยงานติดตามการหักเงินส่งชำระ ให้แก่สหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน 2. โทรติดตามทวงถามการชำระหนี้จากผู้กู้โดยตรง	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทาง	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1 และ 2	

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
					เป็นประจำทุกเดือน 3. โทรติดต่อผู้ค้าประกันให้ติดตามทวงถามการชำระหนี้สหกรณ์จากผู้กู้ยืมอีกทางหนึ่ง	กฎหมายเพิ่มเติม		
					4. ส่งหนังสือ(ปกปิด) ถึงหน่วยงาน เรื่องการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกสหกรณ์ฯ ให้แก่สหกรณ์ฯ			
					5. ส่งหนังสือแจ้งผิदनัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิदनัดโดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้			
					6. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้าประกัน เรื่องผู้กู้ผิदनัดชำระหนี้			
	5. ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้	2	3	6 M : ปานกลาง	1. แนะนำสมาชิกให้ทำเรื่องขอ งด/ลด เงินต้น เพื่อให้มีเงินคงเหลือพอใช้เหมาะกับสภาพเศรษฐกิจ	เฝ้าระวัง	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1 และ	
					2. แนะนำให้สมาชิกมาปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความสามารถในการชำระหนี้ได้		2	

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	6. เจ้าหน้าที่ขาดทักษะหรือระบบที่ดีในการติดตามหนี้	2	3	6 M : ปานกลาง	ปัจจุบันเป็นการสอนและแนะนำจากรุ่นพี่สู่น้อง	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในการติดตามหนี้อย่างเป็นระบบ	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1 และ 2	
4. เพื่อติดตามและเร่งรัดหนี้สินได้ครบถ้วนอย่างมีประสิทธิภาพและลดหนี้ NPL	1. จำนวนลูกหนี้ และหนี้ NPL ที่เข้าข่ายฟ้องคดีมีจำนวนเพิ่มขึ้น	4	4	16 VH เสี่ยงสูงมาก	วิเคราะห์จากรายงานติดตามสถานะฟ้องคดี,	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์การชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
					สมาชิกถึงแก่กรรมและมีหนี้มาก, จนท จัดเก็บและตรวจสอบส่งมาให้	บันทึกไฟล์ใบส่งมอบไปรษณีย์เก็บไว้ทุกเดือน	งานบริหารทั่วไป	
	2. จำนวนลูกหนี้และหนี้ตามคำพิพากษามีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	4	4	16 VH เสี่ยงสูงมาก	โทรติดตามสมาชิกที่ผิดนัดชำระหนี้, สมาชิกบางรายทำหนังสือส่งให้หน่วยงานหัก	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์การชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	3. จำนวนลูกหนี้และหนี้บังคับคดีมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	4	4	16 VH เสี่ยงสูงมาก	ตรวจสอบแฟ้มลูกหนี้ที่ไม่ชำระหนี้ คิดดอกเบี้ยเงินต้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีค้างชำระส่งให้ทนายออกหมายบังคับคดี	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์การชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	4. บังคับคดีไม่มีทรัพย์สิน	4	4	16 VH เสี่ยงสูงมาก	แนะนำให้ลูกหนี้มาปรับโครงสร้างหนี้	จัดทำรายงานผลการชำระหนี้รายเดือน และรายเดือนสะสมเป็นประจำทุกเดือน ทั้งใน	งานเร่งรัดหนี้สิน	

2. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
						และนอกสังกัด		

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านการลงทุน

3. แบบประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง				
1. เพื่อหารายได้และ ผลตอบแทน	1. ผลตอบแทน จากการลงทุน ลดลง	4	4	16VH เสี่ยงสูง มาก	วิเคราะห์การลงทุนที่มี ผลตอบแทนและความเสี่ยงที่ เหมาะสม คุ่มค่า	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้ สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น	บลจ. งานการลงทุน คณະอนุกรรม การการลงทุน	
	2.กฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับ การลงทุนมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลง	4	3	12H เสี่ยงสูง	วางแผนปรับการกระจาย สัดส่วนในการลงทุนให้ เหมาะสม	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์ กำหนด และปรับสัดส่วนการ ลงทุนให้เหมาะสม		
	3. ภาวะเศรษฐกิจ ที่ผันผวนมาก	3	4	12H เสี่ยงสูง	ติดตามและวิเคราะห์ภาวะ เศรษฐกิจในการลงทุนอย่าง ใกล้ชิด	บันทึกเป็นกรณีศึกษาและช่วยจำ เพื่อการลงทุนในอนาคต		
	4. จนท.สหกรณ์มี ความรู้ ความสามารถใน การวิเคราะห์การ ลงทุนไม่เพียงพอ	3	4	12H เสี่ยงสูง	มอบหมายหน้าที่เกี่ยวกับ การลงทุนให้กับบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถที่ เหมาะสม	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่ เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะ ในการลงทุน สามารถกำหนด แนวทางการลงทุนอย่าง เหมาะสม		งานการลงทุน

	5. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์กระแสเงินสดไม่ครบถ้วน ถูกต้อง	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	จัดทำงบกระแสเงินสดจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	มอบหมายให้งานต่างๆที่คาดการณ์ว่าจะมีการจ่ายเงินหรือรับเงิน แจ้งยอดเงินที่คาดว่าจะจ่ายหรือรับ ให้ทราบ	งานการลงทุนและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	
--	--	---	---	---------------------	--	--	---------------------------------------	--

3. แบบประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
2. เพื่อให้การบริการ การฝาก ถอน ออม ทรัพย์พิเศษของ สมาชิก เป็นไปอย่าง ถูกต้อง ครบถ้วน และ เป็นปัจจุบัน	1.ความผิดพลาด การลงรายการฝาก ถอนเงิน	1	3	3L เสี่ยง ต่ำ	มีการตรวจสอบจาก ผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ผู้บันทึกรายการไม่มี สิทธิแก้ไขรายการได้ ต้องทำ บันทึกเสนอผู้บังคับบัญชา เป็น ผู้อนุมัติให้มีการแก้ไขรายการ ก่อน	งานการลงทุน	
	2. การทุจริต ยกยอกเงินฝาก ของสมาชิก	1	5	5M เสี่ยง ปานกลาง	มีการแนะนำและ ประชาสัมพันธ์แอปสทกรณ์ ให้สมาชิกติดตั้ง เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างาน ทุกวัน และระหว่างงานที่ เกี่ยวข้อง		

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบประเมินความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านสภาพคล่อง

4. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีใน ปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	(การควบคุมภายใน ปัจจุบัน)			
1.เพื่อให้สหกรณ์ สามารถชำระหนี้สิน และภาระผูกพันเมื่อ ถึงกำหนด โดย สามารถเปลี่ยน สินทรัพย์เป็นเงินสด ได้หรือสามารถ จัดหาเงินสดได้ เพียงพอด้วยต้นทุนที่ ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ ยอมรับได้	1.ไม่มีการจำลอง เหตุการณ์ ทดสอบ ความสามารถใน การรับวิกฤต และ ความท้าทายใน รูปแบบต่างๆที่ อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อทดสอบความ เพียงพอของ สภาพคล่อง	4	4	16VH เสี่ยงสูงมาก	ไม่มี	ต้องสร้างแบบจำลองในภาวะ วิกฤตท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อทดสอบสภาพคล่อง		
	2.การประมาณ การกระแสเงินสด เข้า-ออก ยังไม่ เพียงพอ และไม่ ครอบคลุมทุก ส่วนงานที่ เกี่ยวข้อง	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	วิเคราะห์โดยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้อง			

4. แบบประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีใน ปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยง	(การควบคุมภายใน ปัจจุบัน)			
	3.ขาดการเตรียมการหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง (มีแหล่งเงินทุนจำกัดเพิ่มความเสียหาย)	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	เงินกู้จากสถาบันการเงิน			
	4.สินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องมีจำนวนมากเกินไป	2	2	4L เสี่ยงต่ำ				
	5.ไม่มีการรายงานการชำระหนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกค้า	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีระบบการรายงานการติดตามชำระหนี้	จัดให้มีรายงานฯ		
	6.การกำหนดนโยบายการลงทุนไม่ชัดเจนและการวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจไม่เพียงพอ	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	มีการเสนอแผนลงทุนในที่ประชุมใหญ่ออนุมัติ และมีการติดตามอยู่เสมอ			

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านการเงินและการบัญชี

5. แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Finance & Accounting)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง				
1. เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	1. ห้องนิรภัยเก็บเงินไม่มีความปลอดภัย	2	4	8M เสี่ยงปานกลาง	มีห้องประตูไม้และกุญแจล็อคประตู มีระบบกล้องวงจรปิด มีตู้เซฟ พร้อมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน	-เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	งานบริหารทั่วไป	
	2. ความปลอดภัยในการเดินทางไปเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	การเดินทางจะไม่มีรถกำหนดเวลาที่แน่นอนและจนท.ผู้รับผิดชอบจะระมัดระวัง		งานการเงิน	
					การจ่ายเงินเกิน 30,000 บาท จะโอนเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online	ประชาสัมพันธ์การจ่ายเงินกู้ ฉุกเฉินเป็นเงินสดจ่ายได้ไม่เกิน รายละ 30,000 บาท แต่ถ้า เกิน 30,000 บาท สหกรณ์จะ โอนเงินผ่านธนาคารเข้าบัญชี สมาชิกในวันที่สมาชิกมาขึ้น	งานบริหาร ทั่วไป	

5. แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Finance & Accounting)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง				
						เรื่อง		
2. เพื่อการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว	1. รับเงินเป็นธนบัตรปลอม	1	1	1VL เสี่ยงต่ำมาก	-ให้ จนท. เพิ่มความระมัดระวังในการรับธนบัตร -ติดตามข่าวทางสังคมออนไลน์	ฝ่ายระวาง	งานการเงิน	
	2. ททุจริตการเบิกจ่ายผ่านระบบKTB Corporate Online	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	- คำสั่งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิเข้าใช้ระบบ KTB Corporate Online - ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	-ให้ผู้ตรวจสอบ (สุ่มตรวจ) สัญญาเงินกู้ว่าการจ่ายเงินผู้ตรงกับหลักฐาน - ตรวจสอบรายงานการรับจ่ายเงินสดในระบบ ประจำวัน ประจำเดือน กับรายงานในระบบ	งานการเงิน/ ผู้ตรวจสอบ	
					- รายงานการรับ-จ่ายเงินสด เงินฝาก ประจำเดือน	- เสนอ หน.งาน หน.ฝ่าย ผช. ผจก ผจก ทราบและตรวจสอบ		
3. เพื่อความถูกต้องในการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน	1.บันทึกบัญชีกับงบการเงิน ผิดหมวด ผิด	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบโดยหัวหน้างานเป็นประจำทุกวัน และรายการปรับปรุง	กำหนดสถานะการปิดบัญชี ประจำเดือนและเพิ่มเมนูปรับปรุงค่าชี้แจงการบันทึก	งานบัญชี	

5. แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Finance & Accounting)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่ อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง				
	ประเภท					บัญชี		
					มีการตรวจสอบโดยผู้ ตรวจสอบกิจการ	เรียนรู้ และติดตามข้อมูล ข่าวสาร จากสื่อต่างๆ ที่ เกี่ยวข้อง		
					มีการตรวจสอบโดยผู้ ตรวจสอบบัญชี			

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านปฏิบัติการ

6. แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อความปลอดภัยของอาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	1. อัคคีภัย	2	5	10 H : เสียงสูง	มีถังดับเพลิงเก่า รอกการ อนุมัติสั่งซื้อใหม่	จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม และจัดตารางตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์สม่ำเสมอ , การจัดทำแผนดับเพลิงก่อนเกิด เหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้ง ช่วงเวลาทำงานและเวลาที่ไม่มี การทำงาน ,ทำการซ่อมแผนทุก ปี, จัดทำแผนการติดต่อสื่อสาร และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	งานบริหารทั่วไป	
	2. การโจรกรรม	2	5	10 H : เสียงสูง	มีรปภ. และติดตั้งกล้อง CCTV	กำหนดมาตรการในการป้องกัน เหตุ, แนวทางการถือปฏิบัติเมื่อ เกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ		
	3. ระบบการดูแล และบำรุงรักษา	4	3	12 H : เสียงสูง	มีแผนการดูแลและ บำรุงรักษาแอร์ เรื่อง อื่นๆ มีปัญหาแล้วจึงดำเนินการ	เพิ่มเติมแผนการดูแล บำรุงรักษาระบบอื่นๆ ที่ยัง ไม่ได้จัดทำแผน เช่น ระบบ ไฟฟ้า ระบบน้ำประปา ระบบ ดักไขมัน ระบบบำบัดน้ำเสีย		
2. เพื่อการประชุม และการทำรายงาน	1. แผนเตรียมการ ประชุมด้านต่างๆ ไม่	1	4	4 L : เสียงต่ำ	มีการเตรียมการ แต่ยังไม่ได้จัดทำเป็นแผน	-จัดทำแผนเตรียมการประชุม ด้านต่างๆ (ก่อน ระหว่าง หลัง	งานบริหารทั่วไป	

6. แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
การประชุมที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	ครบถ้วน				มีการซักซ้อมเจ้าหน้าที่	ประชุม) -มีการซักซ้อมเจ้าหน้าที่อย่างมีระบบ		
	2.การจัดทำเอกสารวาระการประชุมและเอกสารประกอบไม่สมบูรณ์	1	4	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบเอกสารก่อนดำเนินการจัดพิมพ์	เพิ่มเติมการตรวจสอบเอกสารก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ให้เป็นระบบ		
	3. การจัดทำรายงานการประชุม	1	4	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการบันทึกเสียงการประชุม และตรวจสอบรายงานการประชุม	-เพิ่มมาตรการ การตรวจรายงานและเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง -เมื่อพบข้อผิดพลาดให้บันทึกข้อผิดพลาดและการแก้ไขไว้เป็นกรณีศึกษา		
3. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและซื่อสัตย์	1. ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	2	4	8 M : เสี่ยงปานกลาง	มีการสอนงาน และแนะนำวิธีแก้ไข	-มีการอบรมพัฒนา กรรมการและบุคลากรของสหกรณ์	งานบริหารทั่วไป	
	2. ขาดทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยีและการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนมาก	3	3	9 M : เสี่ยงปานกลาง	มีการสอนงาน แนะนำวิธีใช้งานแก่บางคน	-มีการแนะนำและพัฒนาทักษะจากงานเทคโนโลยีแก่ จนท.บางคน -มีการเรียนรู้ด้วยตนเองของ		

6. แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	ขึ้น					จนท. บางคน		
	3. ขาดทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	2	3	6 M: เสี่ยงปานกลาง	มีการสอนงาน แนะนำวิธีการแก้ไข	จนท. บางคนเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า		
	4. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ไม่ครอบคลุม	2	2	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการกำหนดโดยถือปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันมา	กำหนดให้ชัดเจนเป็นหนังสือและเป็นรายบุคคล		
	5. ระบบการติดตามงานไม่ครอบคลุมและต่อเนื่อง	2	2	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการกำหนดโดยถือปฏิบัติสืบเนื่องต่อกันมา	กำหนดให้ชัดเจนเป็นหนังสือและเป็นระบบ		
	6. จนท. ขาดความรู้ ความเข้าใจ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	-	อบรมเจ้าหน้าที่ และสอนงานภาคปฏิบัติจริง		
4. เพื่อมีสถานที่จัดเก็บเอกสารที่เพียงพอ มีความปลอดภัย และค้นหาได้ง่าย	1. สถานที่จัดเก็บเอกสารสำคัญไม่ปลอดภัย	2	3	6 M: เสี่ยงปานกลาง	มีอาคารจัดเก็บเอกสารและชั้นเก็บเอกสาร	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสารโดยเฉพาะ	งานบริหารทั่วไป	
	2. การจัดเก็บเอกสารสำคัญไม่	1	4	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการจัดเก็บเอกสารแยกเป็นรายเดือน เรียงตาม	มีตู้เก็บเอกสารสำคัญและจัดทำทะเบียนคุมเป็นระบบ		

6. แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	เรียบง่าย และค้นหาได้ยาก				วันที่			
	4. ขาดการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	Software ดูแลทุก 3-4 เดือน, Hardware ดูแลแบบแก้ไข	เฝ้าระวังและบำรุงรักษาสม่ำเสมอ		
	5. การขาดทักษะในการใช้งานระบบของพนักงาน	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	- ให้คำแนะนำเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม	- อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม		
	6. การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	มีการอัปเดตระบบโดยบริษัท	-ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ของบริษัทอื่นๆเปรียบเทียบ		
5. เพื่อให้การบริการ การฝากถอน ออมทรัพย์ พิเศษของสมาชิก เป็นไปอย่างถูกต้อง	1.ความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ผู้บันทึกรายการไม่มีสิทธิแก้ไขรายการได้ ต้องทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชา เป็นผู้อนุมัติให้มีการแก้ไขรายการก่อน		

6. แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operations)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	2. การทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	มีการแนะนำและประชาสัมพันธ์แอปพลิเคชันให้สมาชิกติดตั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานทุกวัน และระหว่างงานที่เกี่ยวข้อง		
6. เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ	1. การควบคุมภายในไม่เพียงพอ	1	2	16VH เสี่ยงสูงมาก	มีการตรวจสอบโดยหัวหน้างาน มีการตรวจสอบโดยผู้จัดการสหกรณ์ มีการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบกิจการ	จัดทำแผนและคู่มือการตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน	หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และ	
	2. ระบบการตรวจสอบการทุจริต	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	มีการตรวจสอบและควบคุม โดยผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบบัญชี	เฝ้าระวัง	ผู้ตรวจสอบบัญชี	

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบประเมินความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ด้านเทคโนโลยี

7. แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
1. เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ	1. การรั่วไหลของข้อมูล	2	4	8 M: เสี่ยงปานกลาง	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลข้อมูลและฐานข้อมูล		งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
					ตั้งรหัสผ่านที่คาดเดาได้ยาก			
						ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส		
	2. การละเมิดกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	1	5	5 M: เสี่ยงปานกลาง	มีกฎหมายห้ามเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกแก่บุคคลภายนอก			
	3. การโจมตีทางไซเบอร์	2	5	10 H: เสี่ยงสูง	ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส	โครงการป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์		
2. เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	1. ข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	ข้อผิดพลาดที่เกิดจากผู้บันทึกข้อมูล ได้ให้ความรู้และวิธีการบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้บันทึกข้อมูล	ตรวจสอบการบันทึกข้อมูลกับรายงานในระบบทุกสิ้นวัน	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	2. การประมวลผลที่ไม่ถูกต้อง	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	ข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์	เผื่อสำรอง		

7. แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
					ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด ทำการแก้ไข และทดสอบซ้ำอีกครั้ง			
	3. เพื่อกระทบยอดข้อมูลในระบบให้ถูกต้องเพียงพอ	3	4	12 H: เสี่ยงสูง	เมื่อตรวจพบทำการปรับปรุงแก้ไข และทดสอบซ้ำอีกครั้ง	ตรวจสอบและพัฒนาระบบโปรแกรมเดิม		
	4. การสูญหายของข้อมูล	1	2	2 VL: เสี่ยงต่ำมาก	ตรวจสอบข้อมูลที่ทำรายการทุกสิ้นวัน			
					จัดเก็บไฟล์ข้อมูลในคลาวด์เซิร์ฟเวอร์	ทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูล		
3. เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	1. การล่มของระบบ	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	- สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ที่เครื่องคอมพิวเตอร์หลัก ที่คลาวด์ และที่เซิร์ฟเวอร์	เผื่อสำรอง	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	2. ขาดระบบการสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรมมากยิ่งขึ้น	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรมมากยิ่งขึ้น		
	3. การหยุดชะงักของระบบและการทำงานของเจ้าหน้าที่	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	มีเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์และระบบเครือข่ายระยะเวลา 3 ชั่วโมง	มีการสำรองไฟฟ้า ได้ 3 ชั่วโมงสำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์ 3 เครื่อง และระบบเครือข่าย 3 จุด (ชั้น 1-3)		
					มีเครื่องเซิร์ฟเวอร์สำรอง			

7. แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
					จำนวน 1 เครื่อง			
	4. ขาดการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	Software ดูแลทุก 3-4 เดือน, Hardware ดูแลแบบแก้ไข	เฝ้าระวังและบำรุงรักษาสม่ำเสมอ		
	5. การขาดทักษะในการใช้งานระบบของพนักงาน	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	- ให้คำแนะนำเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม	-อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม		
	6. การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	มีการอัปเดตระบบโดยบริษัท	-ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ของบริษัทอื่นๆเปรียบเทียบ		
4. การเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	1. การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบที่ไม่เหมาะสม	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบและยกเลิกสิทธิ์เมื่อพนักงานที่รับผิดชอบ	- แจ้งให้ จนท.ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้จัดการ	
	2. การใช้รหัสผ่านที่ไม่ปลอดภัยหรือการแชร์รหัสผ่านระหว่างผู้ใช้งาน	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	- กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความปลอดภัยโดยใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษพร้อมกับตัวเลขไม่น้อยกว่า 6 หลัก	กำหนดบทลงโทษสำหรับ จนท.		
	3. ขาดการบันทึกประวัติการเข้าถึงและ	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	- เก็บประวัติการแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	-เฝ้าระวัง		

7. แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology)

วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	แก้ไขข้อมูลที่สำคัญ							

3.2 การดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

การตอบสนองความเสี่ยง สามารถพิจารณาได้จากประโยชน์ที่จะได้รับ เทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost-Benefit Analysis) ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ได้ทำการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย ประจำปี 2568 ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ลำดับความเสี่ยงสูงมาก
- 2) การวิเคราะห์ลำดับความเสี่ยงสูง
- 3) การวิเคราะห์ลำดับความเสี่ยงปานกลาง

โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูงมาก

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูงมาก (1)					ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
1	ด้านกลยุทธ์	มอบผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ติดตามความเคลื่อนไหวทางกฎหมาย ระเบียบอย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ และรายงานโดยเร็ว	L	L	L	H	1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบ กิจการ และ ผู้ตรวจสอบบัญชี
2	ด้านสินเชื่อ	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยวิเคราะห์การชำระเงินของลูกค้านี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	L	L	L	M	1	บลจ. งานการลงทุน คณะกรรมการ การลงทุน

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูงมาก (1)					ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง(2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
3	ด้านสินเชื่อ	จัดทำรายงานผลการชำระหนี้รายเดือน และรายเดือนสะสมเป็นประจำทุกเดือน ทั้งในและนอกสังกัด	L	L	L	M	1	งานเร่งรัดหนี้สิน
4	ด้านลงทุน	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น	L	L	L	H	1	บลจ. งานการลงทุน คณะกรรมการ การลงทุน
5	ด้านสภาพ คล่อง	สร้างแบบจำลองทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	L	L	L	H	1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบ กิจการ และ ผู้ตรวจสอบบัญชี
6	ด้าน ปฏิบัติการ	จัดทำแผนและคู่มือการตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน	L	L	L	H	1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบ กิจการ และ ผู้ตรวจสอบบัญชี

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูง

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูง (1)					ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
1	ด้านสินเชื่อ	ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสามารถทราบถึงประเภทการเงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้ เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคยกู้ และเชิญชวนให้พนักงานเทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์ฯ	M	L	L	M	1	งานสินเชื่อ
2	ด้านสินเชื่อ	เพิ่มการตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ในกรณีผู้กู้มีความเสี่ยง	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ
3	ด้านสินเชื่อ	_ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติมการเรียกเก็บเงินได้รายเดือน อาทิเช่น ผ่าน Mobile App, SMS _จัดทำหนังสือทวงถามที่มี	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2

ร.ก.	ลำดับความเสี่ยงสูง (1)					ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
		มาตรการบังคับตาม กฎหมาย						
4	ด้านลงทุน	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์ กำหนด และปรับสัดส่วนการลงทุน ให้เหมาะสม	L	L	L	H	1	บลจ. งานการลงทุน คณะกรรมการ การลงทุน
5	ด้านลงทุน	วิเคราะห์ผลการลงทุนที่ผ่านมาเพื่อ พัฒนาการลงทุนให้มีประสิทธิภาพ	L	L	L	H	1	บลจ. งานการลงทุน คณะกรรมการ การลงทุน
6	ด้านลงทุน	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้และทักษะในการลงทุน สามารถกำหนดแนวทางการลงทุน อย่างเหมาะสม	M	L	L	H	1	งานการลงทุน
7	ด้าน ปฏิบัติการ	จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม และจัดตารางตรวจสอบบำรุงรักษา อุปกรณ์สม่ำเสมอ ,การจัดทำแผน	M	L	L	H	1	งานบริหารทั่วไป

ร.ก.	ลำดับความเสี่ยงสูง (1)				ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)				ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)
		ดับเพลิงก่อนเกิดเหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้งช่วงเวลาทำงาน และเวลาที่ไม่มีการทำงาน ,ทำการ ซ้อมแผนทุกปี, จัดทำแผนการ ติดต่อสื่อสารและแผนอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง						
8	ด้าน เทคโนโลยี	โครงการติดตั้งระบบ Firewall และ ระบบ Antivirus	M	L	L	H	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
9	ด้าน เทคโนโลยี	ตรวจสอบและพัฒนาระบบ โปรแกรมเดิม เพื่อกระทบยอด ข้อมูลในระบบให้ถูกต้องเพียงพอ	L	L	L	H	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงปานกลาง

ที่	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)					ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
1	ด้านกลยุทธ์	วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจในการลงทุนอย่างใกล้ชิด เพื่อปรับเป้าหมายการลงทุนให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น	L	L	L	M	1	บลจ. งานการลงทุน คณะกรรมการ การลงทุน
2	ด้านกลยุทธ์	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิกให้ดียิ่งขึ้นและมีการประเมินความพึงพอใจ	M	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
3	ด้านกลยุทธ์	การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลให้ครอบคลุมมากขึ้น	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
4	ด้านกลยุทธ์	การควบคุมภายใน โดยตรวจสอบตามลำดับขั้นแต่ละงาน	L	L	L	M	1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ
5	ด้านสินเชื่อ	กำหนดหลักเกณฑ์การกู้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบนาย	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ

ที่	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)				ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)				ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)
		ทะเบียนสหกรณ์						

ร.ก.	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)					ระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
6	ด้านสินเชื่อ	ตรวจสอบฐานข้อมูลสินเชื่อของสมาชิก และประสานงานกับสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบและฐานข้อมูลให้ถูกต้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้กู้	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
7	ด้านสินเชื่อ	แจ้งสมาชิกให้ชำระหนี้ หรือทำธุรกรรมกับสหกรณ์โดยตรง หรือใช้บัญชีของสมาชิกเท่านั้น	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
8	ด้านสินเชื่อ	การเรียกเก็บเงินจากสมาชิก โดยจัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
9	ด้านสินเชื่อ	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในการติดตามหนี้ว่าเป็นระบบ	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
10	ด้านลงทุน	มอบหมายให้งานต่างๆ คาดการณ์	L	L	L	M	1	งานลงทุน และ

ร.ก.	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)				ระดับการ วิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)				ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)
		การจ่ายเงิน หรือรับเงิน โดยแจ้ง ยอดเงินที่คาดว่าจะจ่าย หรือรับให้ ทราบ					งานอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง	
11	ด้านลงทุน	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างาน ใน รายการฝาก ถอน ออมทรัพย์พิเศษ ของสมาชิกทุกวัน และระหว่างงาน ที่เกี่ยวข้อง	L	L	L	M	1	งานลงทุน
12	ด้านการเงิน และการบัญชี	เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	M	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
13	ด้านการเงิน และการบัญชี	_ให้ผู้ตรวจสอบ สุ่มตรวจสอบ เงินกู้ว่าการจ่ายเงินกู้ตรงกับ หลักฐาน _ตรวจสอบรายการรับจ่ายเงินใน ระบบประจำวันและประจำเดือน	L	L	L	M	1	งานการเงิน และ ผู้ตรวจสอบ
14	ด้าน ปฏิบัติการ	มีการอบรมพัฒนา กรรมการ และ บุคลากรของสหกรณ์	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ

ที่	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)					ระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
								2
15	ด้าน ปฏิบัติการ	อบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยี ภาคปฏิบัติจนใช้งานได้จริงแก่ เจ้าหน้าที่	M	L	L	M	1	งานลงทุน และ งานอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง
16	ด้าน ปฏิบัติการ	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อ ก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสาร โดยเฉพาะ	H	L	M	M	2	งานบริหารทั่วไป
16	ด้าน ปฏิบัติการ	อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการ ทำงานของระบบโปรแกรม	M	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
17	ด้าน ปฏิบัติการ	ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ ของบริษัทอื่นๆ เปรียบเทียบนำมา ปรับใช้	L	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
18	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแล ข้อมูล และฐานข้อมูล	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

ที่	ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (1)					ระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการ จัดการความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยง ด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man- month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ ต้นทุน (5)			
19	ด้าน เทคโนโลยี	มีกฎหมายห้ามเปิดเผยข้อมูล ส่วนตัวสมาชิกแก่บุคคลภายนอก	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
20	ด้าน เทคโนโลยี	ทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูลใน คลาวด์เซิร์ฟเวอร์	M	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
21	ด้าน เทคโนโลยี	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้ เข้าใจวิธีการทำงานของระบบ โปรแกรมมากยิ่งขึ้น	M	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
22	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูล ตามลำดับความรับผิดชอบ แจ้งให้ เจ้าหน้าที่ระมัดระวังการถูกเข้าใช้ งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ ไม่ได้รับอนุญาต	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
23	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความ ปลอดภัย และกำหนดบทลงโทษ สำหรับเจ้าหน้าที่	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

3.3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2568

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด คาดว่ามาตรการ หรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนด จะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบหรือโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการควบคุมหรือลดสาเหตุและผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าวได้

สำหรับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2568 ประกอบด้วย

- 1) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสูงมาก
- 2) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสูง
- 3) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงปานกลาง
- 4) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่ำและต่ำมาก

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

1. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูงมาก

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1	กลยุทธ์	เพื่อพัฒนาการเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน	การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียน	ลดความเสี่ยง	ผจกและจนท.ติดตามความเคลื่อนไหวของ กฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งนายทะเบียนอย่างใกล้ชิด/สม่ำเสมอ แล้วรายงาน	การเติบโตทางธุรกิจเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก. และ จนท.ที่เกี่ยวข้อง
2	สินเชื่อ	เพื่อติดตามและเร่งรัดการชำระหนี้ได้ครบถ้วน/ลดหนี้ NPL	จำนวนลูกหนี้ และหนี้ NPL มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์วิเคราะห์การชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	หนี้ NPL มีจำนวนลดลง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บฯ/งานเร่งรัดหนี้สิน/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
3	สินเชื่อ	เพื่อติดตามและเร่งรัดการชำระหนี้ได้ครบถ้วน/ลดหนี้ NPL	หนี้บังคับคดี ไม่มีทรัพย์สิน	ลดความเสี่ยง	จัดทำรายงานผลการชำระหนี้รายเดือน และรายเดือนสะสมเป็นประจำทุกเดือน ทั้งในและนอกสังกัด เพื่อเจรจาปรับโครงสร้างหนี้	มีการชำระหนี้จากหนี้บังคับคดีที่ไม่มีทรัพย์สิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเร่งรัดหนี้สิน
4	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง	ลดความเสี่ยง	ปรับสัดส่วนการลงทุนให้สอดคล้องสถานะเศรษฐกิจ	รายได้และผลตอบแทน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ คณะอนุกรรมการ

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
					เพื่อให้ผลตอบแทนสูงขึ้น	สูงขึ้น		การลงทุน
5	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้หรือภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดโดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์/จัดหาเงินสดได้ด้วยต้นทุนที่ไม่สูง	ไม่มีการจำลองเหตุการณ์ทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	ลดความเสี่ยง	สร้างแบบจำลองทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่างๆที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	สหกรณ์มีสภาพคล่องเมื่อเกิดวิกฤต/ความท้าทายในรูปแบบต่างๆ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างาน / ผู้จัดการ / ผู้ตรวจสอบกิจการ / ผู้ตรวจสอบบัญชี
6	ปฏิบัติการ	เพื่อให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี/มีประสิทธิภาพ	ระบบการควบคุมภายในไม่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	จัดทำแผนและคู่มือการตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน	สหกรณ์มีระบบควบคุมภายในที่ดี/มีคุณภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างาน / ผู้จัดการ / ผู้ตรวจสอบกิจการ / ผู้ตรวจสอบบัญชี

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

2. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูง

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
1	สินเชื่อ	เพื่อพิจารณาการให้เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์รวดเร็วและสอดคล้องกับทุนเรือนหุ้น	อนุมัติสินเชื่อได้น้อยลง (รายได้ลดลง)	ลดความเสี่ยง	ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสามารถทราบถึงประเภทการเงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคยกู้ และเชิญชวนให้พนักงานเทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์ฯ	ปล่อยสินเชื่อได้ถูกต้องและเพิ่มมากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ/งานบริหารทั่วไป/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
2	สินเชื่อ	เพื่อพิจารณาการให้เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์รวดเร็วและสอดคล้องกับทุนเรือนหุ้น	การให้ข้อมูลจากสมาชิกไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	ลดความเสี่ยง	เพิ่มการตรวจสอบในเชิงลึกมากขึ้นกรณีผู้กู้มีความเสี่ยง	ลดปัญหาหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ	

3	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	เรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนจากสมาชิกไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App และจัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม	ลดปัญหาหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ/งานบริหารทั่วไป/งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
4	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง	ลดความเสี่ยง	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด และปรับสัดส่วนการลงทุนให้เหมาะสม	ลงทุนถูกต้องตาม กฎหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/คณะอนุกรรมการ การลงทุน	
5	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนมาก	ลดความเสี่ยง	บันทึกเป็นกรณีศึกษาและช่วยจำ เพื่อวิเคราะห์การลงทุนในอนาคต	ลดการสูญเสียในภาวะที่เศรษฐกิจผันผวน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/คณะอนุกรรมการ การลงทุน	
6	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	จนท.สหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์การลงทุนไม่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะในการลงทุน สามารถกำหนดแนวทางการลงทุนอย่างเหมาะสม	มีความสามารถในการลงทุน ได้อย่างเหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/คณะอนุกรรมการ การลงทุน	

7	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของ อาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	อัคคีภัย	ลดความเสี่ยง	-จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม -จัดตารางตรวจสอบบำรุงรักษาอุปกรณ์สม่ำเสมอ -จัดทำแผนดับเพลิงก่อนเกิดเหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้งช่วงเวลาทำงานและเวลาที่ไม่มีการทำงาน และทำการซ้อมแผนทุกปี -จัดทำแผนการติดต่อสื่อสารและแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง	อาคารและทรัพย์สินปลอดภัยจากอัคคีภัยมากยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /งานบริหารทั่วไป /งานอื่นๆทุกงาน	
8	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของ อาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	การโจรกรรม	ลดความเสี่ยง	กำหนดมาตรการในการป้องกันเหตุ, แนวทางการถือปฏิบัติก่อนเกิดเหตุ เมื่อเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ	อาคารและทรัพย์สินปลอดภัยจากการโจรกรรมจาก	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /งานบริหารทั่วไป /งานการเงิน	
9	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของ อาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	ไม่มีแผนและระบบการดูแลและบำรุงรักษาอาคารและทรัพย์สิน	ลดความเสี่ยง	จัดทำแผนเพิ่มเติมในการดูแลบำรุงรักษาระบบอื่นๆ ที่ยังไม่ได้จัดทำแผน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำประปา ระบบดักไขมัน ระบบบำบัดน้ำเสีย	อาคารและอุปกรณ์ต่างๆมีความพร้อมในการใช้ งานอยู่เสมอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /งานบริหารทั่วไป /งานการเงิน	

10	เทคโนโลยี	เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ	การโจมตีทางไซเบอร์	ลดความเสี่ยง	โครงการติดตั้งระบบ firewall และAntivirus	ฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
11	เทคโนโลยี	เพื่อความถูกต้องของข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องเพียงพอในการทำงาน	ขาดการกระทบยอดข้อมูลในระบบที่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	ตรวจสอบและพัฒนาระบบโปรแกรมเดิมให้มีการกระทบยอดที่ถูกต้องเพียงพอ	ระบบมีข้อมูลสารสนเทศที่ตรวจสอบได้ง่าย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

3. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงปานกลาง

ที่	ความเสี่ยง ด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น	การ ตอบสนอง ความ เสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ระยะเว ลา ดำเนินก าร	ผู้รับผิดชอบ
1	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและ เติบโตทางธุรกิจอย่าง มั่นคงและยั่งยืน (ความ มั่นคงของสหกรณ์)	ความสูญเสียจากการ ลงทุน	ลดความ เสี่ยง	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้ สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น	ลดการสูญเสียจา การลงทุน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน / ผจก / อนุกรรมการการ ลงทุน
2	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธาของ สมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การตอบสนองความ ต้องการของสมาชิกไม่ เพียงพอ และการบริการ ของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกใจ สมาชิก	ลดความ เสี่ยง	พัฒนารูปแบบการให้บริการ สมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น และสามารถ ตอบสนองความต้องการของ สมาชิกได้	สมาชิกพึงพอใจ และเชื่อมั่นในการ ให้บริการ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /เจ้าหน้าที่ ทุกคน
3	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความ เชื่อมั่นและศรัทธาของ สมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การรั่วไหลของข้อมูลสมา ชิก	ลดความ เสี่ยง	กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล ให้ครอบคลุมมากขึ้น และกำหนด มาตรการในการเผยแพร่ข้อมูล สมาชิก	สมาชิกมีความ เชื่อมั่นและศรัทธา	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /เจ้าหน้าที่ ทุกคน

4	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และมาตรฐานการ จัดการที่ดี	การตรวจสอบและการ ควบคุมภายในอย่างเป็น ระบบทั่วทั้งสหกรณ์ไม่ เพียงพอ	ลดความ เสี่ยง	พัฒนาระบบการควบคุมภายใน โดยมีตรวจสอบตามลำดับชั้น	สหกรณ์มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงานที่ ดี	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /เจ้าหน้าที่ ทุกคน
5	สินเชื่อ	เพื่อประเมิน ความสามารถในการ ชำระหนี้เงินกู้	ความผิดพลาดในการ ประเมินความสามารถใน การชำระหนี้	ลดความ เสี่ยง	กำหนดหลักเกณฑ์การกู้ให้ สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบนาย ทะเบียนสหกรณ์	สมาชิกสามารถ ชำระหนี้ได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ
6	สินเชื่อ	เพื่อประเมิน ความสามารถในการ ชำระหนี้เงินกู้	ระบบฐานข้อมูลสินเชื่อ ของสมาชิกมีข้อผิดพลาด (ไม่เพียงพอ)	ลดความ เสี่ยง	ร่วมมือกับงานสารสนเทศพัฒนา ระบบและฐานข้อมูลให้ถูกต้อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้ กู้	ระบบข้อมูลสินเชื่อ ถูกต้องและ เพียงพอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ / งาน เทคโนโลยี สารสนเทศ/ คณะทำงานพัฒนา ระบบ
7	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จาก เงินได้รายเดือนได้อย่าง ถูกต้อง และครบถ้วน	การโอนเงินชำระหนี้โดย ใช้บัญชีผู้อื่น (การฟอก เงิน)	ลดความ เสี่ยง	เฝ้าระวังและจัดเก็บข้อมูล รายงานเมื่อตรวจพบ	ปฏิบัติตาม กฎหมายฟอกเงิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ / ผจก
8	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จาก เงินได้รายเดือนได้อย่าง ถูกต้อง และครบถ้วน	เรียกเก็บเงินจากสมาชิก ที่โอนย้ายไปนอกสังกัด บางส่วน ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	ลดความ เสี่ยง	-ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม ผ่าน Mobile App -จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มี มาตรการบังคับทางกฎหมาย เพิ่มเติม	เรียกเก็บเงินจาก สมาชิกที่โอนย้าย ไปนอกสังกัดได้ เพิ่มมากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ / ผจก

9	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	-ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติมผ่าน Mobile App -จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม	ลดหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ / ผจก
10	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวัง	ลดหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ / ผจก
11	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบ	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะหรือระบบที่ดีในการติดตามหนี้	ลดความเสี่ยง	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในการติดตามหนี้อย่างเป็นระบบ	สามารถเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้เพิ่มขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ / ผจก
12	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์กระแสเงินสดไม่ครบถ้วน ถูกต้อง	ลดความเสี่ยง	มอบหมายให้งานต่างๆที่คาดการณ์ว่าจะมีการจ่ายเงินหรือรับเงิน รายงานยอดเงินที่คาดว่าจะจ่ายหรือรับ ให้ทราบ	วิเคราะห์กระแสเงินสดได้ครบถ้วน ถูกต้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ งานทุกงาน/ผจก
13	การลงทุน	เพื่อให้การบริการ การฝาก ถอน ออมทรัพย์ พิเศษของสมาชิก เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	การทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	ลดความเสี่ยง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานทุกวัน และระหว่างงานที่เกี่ยวข้อง	ป้องกันการทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ ผจก

14	การเงินและบัญชี	เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	ห้องนิรภัยเก็บเงินไม่มีความปลอดภัย	ลดความเสี่ยง	เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	ห้องนิรภัยเก็บเงินมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการเงิน/งานบริหารทั่วไป/ผจก
15	การเงินและบัญชี	เพื่อการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็ว	ทุจริตการเบิกจ่ายผ่านระบบKTB Corporate Online	ลดความเสี่ยง	ตรวจสอบรายงานการรับจ่ายเงินสดในระบบ ประจำวัน ประจำเดือน กับรายงานในระบบ และมีการสุ่มตรวจการจ่ายเงินว่าถูกต้องตรงกับหลักฐานการจ่ายเงินหรือไม่	ป้องกันการทุจริตการเบิกจ่ายผ่านระบบKTB Corporate Online	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้าการเงิน/ผจก/ผู้ตรวจสอบบัญชี
16	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และซื่อสัตย์	ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่	ลดความเสี่ยง	มีการอบรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ของ สหกรณ์	ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ผจก
17	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และซื่อสัตย์	ขาดทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยี และการทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	มีการแนะนำและพัฒนาทักษะโดยงานเทคโนโลยีให้แก่จนท. และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของจนท.	จนท.มีทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยี และการทำงานที่ ยุ่ยากซับซ้อน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/เจ้าหน้าที่
18	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และซื่อสัตย์	ขาดทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ลดความเสี่ยง	เสริมทักษะให้แก่ จนท. เรียนรู้ และมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	จนท. สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/เจ้าหน้าที่

19	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และซื่อสัตย์	จนท. ขาดความรู้ความเข้าใจ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง	อบรมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ มีความรู้ เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	เจ้าหน้าที่ มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/เจ้าหน้าที่
20	ปฏิบัติการ	เพื่อมีสถานที่จัดเก็บเอกสารที่ เพียงพอ มีความปลอดภัย และค้นหาได้ง่าย	อาคารจัดเก็บเอกสารสำคัญไม่ปลอดภัย	ลดความเสี่ยง	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสารโดยเฉพาะ	อาคารจัดเก็บเอกสาร สำคัญมีความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ผจก.
21	เทคโนโลยี	เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ	การรั่วไหลของข้อมูล และการถูกโจมตีทางไซเบอร์	ลดความเสี่ยง	ติดตั้งระบบ firewall และติดตั้งระบบ Antivirus	ป้องกันการ ถูกโจมตีทางไซเบอร์ และการรั่วไหลของข้อมูล	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
22	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	การล่มของระบบ	ลดความเสี่ยง	สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกวัน และเผื่อสำรอง	ข้อมูลไม่สูญหาย และพร้อมใช้งาน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
23	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	จนท. ขาดทักษะในการใช้งานระบบโปรแกรม	ลดความเสี่ยง	อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม	จนท.มีทักษะในการใช้งานระบบโปรแกรมได้ถูกต้องรวดเร็ว	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
24	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ	ลดความเสี่ยง	ติดตามการพัฒนาของระบบสหกรณ์ของสหกรณ์/บริษัทอื่นๆ เปรียบเทียบ	มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนา ระบบของสหกรณ์	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

25	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบที่ไม่เหมาะสม	ลดความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> _ กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสมและยกเลิกสิทธิเมื่อพ้นหน้าที่รับผิดชอบ _ ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต 	ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
26	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	การใช้รหัสผ่านที่ไม่ปลอดภัยหรือการแชร์รหัสผ่านระหว่างผู้ใช้งาน	ลดความเสี่ยง	กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความปลอดภัยและมีมาตรการลงโทษจนท. ที่แชร์รหัสผ่าน	ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

ลำดับความเสี่ยง เรียงต่ำและต่ำมาก

ที่	ความเสี่ยง ด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น	การ ตอบสนอง ความ เสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเว ลา ดำเนินก าร	ผู้รับผิดชอบ
1	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและ เติบโตทางธุรกิจอย่าง มั่นคงและยั่งยืน (ความ มั่นคงของสหกรณ์)	การสูญเสียฐานสมาชิก และรายได้	ลดความ เสี่ยง	ประชาสัมพันธ์ และพบปะ สมาชิกให้สมาชิกเข้าใจมากขึ้น	สมาชิกรับรู้ข่าวสาร ทางธุรกิจและเข้าใจ มากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป / ผจก อนุกรรมการ
2	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและ เติบโตทางธุรกิจอย่าง มั่นคงและยั่งยืน (ความ มั่นคงของสหกรณ์)	การทุจริตในองค์กร	ลดความ เสี่ยง	พัฒนาปรับปรุง ระบบโปรแกรม สหกรณ์ ให้มีการกระหายอด ทางการเงินและบัญชีให้ครบถ้วน และมีการตรวจสอบและรายงาน เป็นประจำ	ป้องกันการทุจริตใน องค์กร	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /เจ้าหน้าที่ ทุกคน
3	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและ เติบโตทางธุรกิจอย่าง มั่นคงและยั่งยืน (ความ มั่นคงของสหกรณ์)	การเปลี่ยนแปลงของ สภาพเศรษฐกิจ	ลดความ เสี่ยง	เฝ้าระวังและติดตาม วิเคราะห์ ภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ	รู้ความเคลื่อนไหว ของเศรษฐกิจ ตลอดเวลา	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุก งาน/ผจก/ คณะอนุกรรมการ

4	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	การแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นๆ	ลดความเสี่ยง	มีการคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก	สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่นๆได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก/ คณะอนุกรรมการ
5	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การสื่อสารและการให้ข้อมูลแก่สมาชิกไม่ชัดเจนเพียงพอ	ลดความเสี่ยง	พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ที่น่าสนใจ และนำติดตามมากขึ้น	การสื่อสารกับสมาชิกมีความชัดเจนเพียงพอและน่าสนใจ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ ผจก
6	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	นวัตกรรมของสหกรณ์ไม่ทันกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	ลดความเสี่ยง	พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก	มีนวัตกรรมใหม่ๆที่สามารถแข่งขันได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก/ คณะอนุกรรมการ
7	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	ขาดความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ซับซ้อน	ลดความเสี่ยง	ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับศึกษาอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การลงทุนอยู่เสมอ	จนท. ความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ซับซ้อน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ ผจก/ คณะอนุกรรมการ
8	กลยุทธ์	เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และสร้างรายได้ให้สมาชิก	จำกัดการสะสมหุ้นของสมาชิก	ลดความเสี่ยง	ส่งเสริมการออมของสมาชิกโดยการฝากเงินออมทรัพย์พิเศษ	สมาชิกมีการออมมากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ ผจก/ คณะอนุกรรมการ
9	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และมาตรฐานการจัดการที่ดี	ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวัง และมีการ กำกับดูแลจากกรรมการ	สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และ มาตรฐานการจัดการที่ดี	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก./ กรรมการ

10	สินเชื่อ	เพื่อพิจารณาการให้เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ รวดเร็ว และสอดคล้องกับทุนเรือนหุ้น	ความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารอนุมัติสินเชื่อ	ลดความเสี่ยง	นำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา และจัดทำเป็นรายการ Check list	ลดความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารอนุมัติสินเชื่อ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ/ผจก.
11	การลงทุน	เพื่อให้การบริการ การฝาก ถอน ออมทรัพย์ พิเศษของสมาชิก เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	ความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	ลดความเสี่ยง	นำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา และการแก้ไขรายการ ต้องทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาผู้อนุมัติก่อน จึงจะแก้ไขรายการได้	ลดความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ ผจก.
12	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	การประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออก ยังไม่เพียงพอ และไม่ครอบคลุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง	วิเคราะห์โดยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน	การประมาณการกระแสเงินสด ครบถ้วน ถูกต้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง/ผจก.

13	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	ขาดการเตรียมการหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง (มีแหล่งเงินทุนจำกัดเพิ่มความเสี่ยง)	ลดความเสี่ยง	เตรียมการหาแหล่งเงินเพิ่มเติม	สหกรณ์มีสภาพคล่องเพียงพอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	
14	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	สินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องมีจำนวนมากเกินไป	ลดความเสี่ยง	ลดสินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องให้มีจำนวนน้อยลง	สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้เพิ่มขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบัญชี/ผจก/ คณะกรรมการ

15	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	ไม่มีการรายงานการชำระหนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกหนี้	ลดความเสี่ยง	จัดทำระบบโปรแกรมการรายงานการชำระหนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกหนี้	สามารถติดตามหนี้ได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/งานจัดเก็บและตรวจสอบ/งานเร่งรัดหนี้สิน/ผจก
16	การเงินและบัญชี	เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	การเดินทางไปเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่ปลอดภัย	ลดความเสี่ยง	โอนเงินผ่านธนาคารเข้าบัญชีสมาชิกและผู้รับเงิน	มีความปลอดภัยจากการโจรกรรมยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการเงิน/งานการลงทุน/ผจก.
17	การเงินและบัญชี	เพื่อการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็ว	รับเงินเป็นธนบัตรปลอม	ลดความเสี่ยง	เพิ่มความระมัดระวังในการรับธนบัตร	ป้องกันความเสียหายจากธนบัตรปลอม	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการเงิน/งานการลงทุน/ผจก.
18	การเงินและบัญชี	เพื่อความถูกต้องในการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน	บันทึกบัญชีกับงบการเงิน ผิดหมวด ผิดประเภท	ลดความเสี่ยง	กำหนดสถานะการปิดบัญชีประจำเดือนและเพิ่มเมนูปรับปรุงคำชี้แจงการบันทึกบัญชี	ลดความผิดพลาดการบันทึกบัญชีและงบการเงิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการเงิน/งานบัญชี/ผจก.
19	ปฏิบัติการ	เพื่อมีสถานที่จัดเก็บเอกสารที่เพียงพอ มีความปลอดภัย และค้นหาได้ง่าย	การจัดเก็บเอกสารสำคัญไม่เรียบร้อย และค้นหาได้ยาก	ลดความเสี่ยง	มีตู้เก็บเอกสารสำคัญและจัดทำทะเบียนคุมเป็นระบบ	การจัดเก็บเอกสารสำคัญเป็นระเบียบเรียบร้อย และค้นหาได้ง่าย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก.

20	ปฏิบัติการ	เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ	ระบบการตรวจสอบการทุจริตไม่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	สร้างระบบการตรวจสอบให้ครบถ้วน และถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด	ป้องกันการทุจริต	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/งานการเงิน/งานบัญชี
21	เทคโนโลยี	เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	ข้อผิดพลาดในการบันทึกข้อมูล	ลดความเสี่ยง	ตรวจสอบการบันทึกข้อมูลกับรายงานในระบบทุกสิ้นวัน	การบันทึกข้อมูลในระบบถูกต้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/งานการเงิน/งานบัญชี
22	เทคโนโลยี	เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	การประมวลผลที่ไม่ถูกต้อง	ลดความเสี่ยง	ปรับปรุงระบบโปรแกรมตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด และทำการแก้ไขให้ถูกต้อง	การประมวลผลถูกต้อง แม่นยำยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
23	เทคโนโลยี	เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	การสูญหายของข้อมูล	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวังและทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูล	ป้องกันการสูญหายของข้อมูล	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
24	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	การหยุดชะงักของระบบและการทำงานของเจ้าหน้าที่	ลดความเสี่ยง	เพิ่มการสำรองไฟฟ้า ได้ 3 ชั่วโมง สำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์ 3 เครื่อง และระบบเครือข่าย 3 จุด (ชั้น 1-3)	การทำงานของระบบและของเจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้ต่อเนื่อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

25	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	ขาดการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวังและจัดทำตารางการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ	ระบบพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
26	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	ขาดการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	ลดความเสี่ยง	มีระบบการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.4 การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

นำเสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการ พิจารณาเห็นชอบและอนุมัติ แล้วดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ผู้เกี่ยวข้องทราบและดำเนินการตามแผนที่กำหนด โดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุมแล้วแต่กรณี ในแต่ละความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นให้งานที่เกี่ยวข้องและหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และรายงานให้คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวม รายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการทราบ ในการประชุมประจำเดือนเป็นประจำทุกเดือน และรายงานภาพรวมในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีในเล่มรายงานกิจการ ทั้งนี้การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำเดือน ให้เป็นไปตามแบบการติดตามความเสี่ยง รายละเอียดตามภาคผนวก 5

3.5 การพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในระหว่างที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จึงต้องมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้น โดยประเมินจาก การเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมสหกรณ์ ความศรัทธาเชื่อถือของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือระเบียบ เป็นต้น รวมถึงการทบทวนผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ หรือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ หรือการประเมินความเสี่ยงมีความแม่นยำหรือไม่ สิ่งต่างๆเหล่านี้ สหกรณ์จำเป็นต้องมีการทบทวนความเสี่ยงและผลดำเนินงาน เพื่อดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีผลสำคัญอยู่เสมอ และรายงานให้คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวม รายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการทราบในการประชุมประจำเดือน ตามแบบการทบทวนความเสี่ยง รายละเอียดตามภาคผนวก 6

บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลทำให้สหกรณ์เกิด ความเสียหาย การทุจริต การรั่วไหล การขาดทุน และการสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) และมีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ **การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ (Enterprise Risk Management)** ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั่วทั้งสหกรณ์ และสามารถวางแผนรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์มีความพร้อมในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน คณะกรรมการดำเนินการ และบุคลากรทุกคนในสหกรณ์ทุกคน จึงได้ช่วยกันจัดทำโดยกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ คำนึงถึงการเติบโตทางธุรกิจอย่างความมั่นคงและยั่งยืน ของสหกรณ์เป็นสำคัญ รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามที่สหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายไว้ โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM 2017 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข สารสนเทศการสื่อสารและการรายงานผล มาปรับใช้ ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประกอบด้วย

กระบวนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้มีการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ประกอบด้วย การประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy) การประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit) การประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment) การประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity) การประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี (Finance & Accounting) การประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและกฎหมาย (Operations) และการประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีฯ (Technology) รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบการประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามบทที่ 3 แล้วนำวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะทำเพิ่มเติม มาทำการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis) ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงสูง และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงปานกลาง รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis) ตามบทที่ 3 จากนั้นนำความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม) มาจัดทำเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูงมาก การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงปานกลาง และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงต่ำและต่ำมาก รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามบทที่ 3 ซึ่งถือว่าเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ที่ผู้รับผิดชอบต้องนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานหรือกำหนดกิจกรรมควบคุม ในแต่ละความเสี่ยงที่

อาจจะเกิดขึ้น ประจำปี 2568 การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ได้จัดทำแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุมแล้วแต่กรณี ในแต่ละความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วเสร็จ งานที่เกี่ยวข้องและหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ต้องนำแผนปฏิบัติการหรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้ ไปดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม โดยต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พิจารณาตรวจสอบรวบรวมรายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการทราบในการประชุมประจำเดือนเป็นประจำทุกเดือน และรายงานรวบรวมในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีในเล่มรายงานกิจการ **การทบทวนและพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง** ในระหว่างที่มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม ควรมีการประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินงาน ว่าเป็นไปตามวางแผนไว้หรือไม่ หรือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ หรือการประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องแม่นยำหรือไม่ และในขณะเดียวกันก็ควรมีการตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ โดยประเมินทั้งการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ หรือชื่อเสียงของสหกรณ์ เพื่อทบทวนและพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวม รายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการทราบและอนุมัติต่อไป

ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัดทุกคน ต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ และควรดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน และควรมีการทบทวนพัฒนาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

คณะกรรมการดำเนินการ ควรมีนโยบายสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการควบคุมภายในของสหกรณ์ด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านสินเชื่อ ด้านเงินลงทุน ด้านการจัดการ เป็นต้น

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

นโยบายการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

1.1 บทนำ

1. ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2560 เห็นชอบแนวทางการปฏิรูประบบการบริหารจัดการและกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและกำกับสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียนให้เทียบเท่ากับการกำกับสถาบันการเงินรูปแบบอื่นๆ ต่อไป

2. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวง การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. 2564 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564 โดยกฎกระทรวง ฯ หมวด 2 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการและคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้จัดการ ข้อ 5 ได้กำหนดว่า

“ข้อ 5 นอกจากอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 51 และมาตรา 51/1 ให้คณะกรรมการของสหกรณ์ขนาดใหญ่มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ด้วย

(1) กำหนดนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมของสหกรณ์เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่พิจารณาอนุมัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(2) จัดให้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมของกรรมการ ผู้จัดการ ผู้มีอำนาจในการจัดการ ที่ปรึกษาของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสหกรณ์

(3) จัดให้มีนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์ โดยอย่างน้อยจะต้องครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านสินเชื่อการลงทุน สภาพคล่อง และปฏิบัติการ รวมทั้งจัดให้มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินการดังกล่าวให้ที่ประชุมใหญ่ทราบ”

ฯลฯ

1.2 การกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2565 ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

.....

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีความเชื่อมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการการกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นอย่างมั่นคงมากที่สุดและลดความสูญเสีย ซึ่งอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการป้องกันความเสี่ยงและเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ อย่างชัดเจน

สหกรณ์ฯ จึงมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพ โดยนำกรอบแนวทางปฏิบัติด้านการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาใช้ปรับปรุงพัฒนาควบคู่กับกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง (Enterprise Risk Management: ERM) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ ลดความล้มเหลว ความสูญเสีย และความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานของสหกรณ์

คณะกรรมการดำเนินการ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน เป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ บ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสนับสนุนให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพในสหกรณ์ รวมถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

2. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ฯ ทั้งด้านที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยจะต้องบริหารจัดการให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและยอมรับได้

3. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

.....

ภาคผนวก 2

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบประเมินความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

พันธกิจ/ยุทธศาสตร์:

วัตถุประสงค์:

ที่	ฝ่าย/ ตำแหน่ง (1)	กระบวนการงาน (2)	ประเภท ความ เสี่ยง (3)	สาเหตุ ความ เสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น (5)	การควบคุม ความ เสี่ยง ที่มีอยู่ (6)	การประเมินความเสี่ยง			
							โอกาส (7)	ผลกระทบ (8)	ระดับ ความ เสี่ยง (9)	ลำดับ ความ เสี่ยง (10)

คำอธิบาย
แบบประเมินความเสี่ยง

แบบที่ 1 แบบประเมินความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย															
	พันธกิจ/ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานสหกรณ์															
	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์															
คอลัมน์ (1)	ฝ่าย/ตำแหน่ง	ระบุตำแหน่งงานหรือฝ่ายที่สังกัดในสหกรณ์															
คอลัมน์ (2)	กระบวนการงาน	ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย/ตำแหน่ง															
คอลัมน์ (3)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ															
คอลัมน์ (4)	สาเหตุความเสี่ยง	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น															
คอลัมน์ (5)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการงานนั้น															
คอลัมน์ (6)	การควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่	ระบุมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์ทำไว้															
คอลัมน์ (7)	โอกาส	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับ 1-5															
คอลัมน์ (8)	ผลกระทบ	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย/กิจกรรม ระดับ 1-5															
คอลัมน์ (9)	ระดับความเสี่ยง	ระบุผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)															
คอลัมน์(10)	ลำดับความเสี่ยง	การจำลำดับความสำคัญความเสี่ยง พิจารณาตามระดับความเสี่ยง ตามการจัดระดับความเสี่ยง ตามเขตสี (Zone) ดังนี้ <table border="1" data-bbox="788 833 1917 1181"> <thead> <tr> <th>ระดับความเสี่ยง</th> <th>เขตสี (ZONE)</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ต่ำ</td> <td>ฟ้า-เขียว</td> <td>1-4</td> </tr> <tr> <td>ปานกลาง</td> <td>เหลือง</td> <td>5-9</td> </tr> <tr> <td>สูง</td> <td>ส้ม</td> <td>10-15</td> </tr> <tr> <td>สูงมาก</td> <td>แดง</td> <td>16-25</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความเสี่ยง	เขตสี (ZONE)	ระดับคะแนน	ต่ำ	ฟ้า-เขียว	1-4	ปานกลาง	เหลือง	5-9	สูง	ส้ม	10-15	สูงมาก	แดง	16-25
ระดับความเสี่ยง	เขตสี (ZONE)	ระดับคะแนน															
ต่ำ	ฟ้า-เขียว	1-4															
ปานกลาง	เหลือง	5-9															
สูง	ส้ม	10-15															
สูงมาก	แดง	16-25															

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ด้าน

วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น (2)	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (6)	วิธีจัดการที่จะทำเพิ่มเติม (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	หมายเหตุ (9)
		โอกาส (ความถี่) (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)				

คำอธิบาย
แบบประเมินความเสี่ยง

แบบที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	พันธกิจ/ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานสหกรณ์
คอลัมน์ (1)	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์
คอลัมน์ (2)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น
คอลัมน์ (3)	โอกาส	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับ 1-5
คอลัมน์ (4)	ผลกระทบ	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย/กิจกรรม ระดับ 1-5
คอลัมน์ (5)	ระดับความเสี่ยง	ระบุผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)
คอลัมน์ (6)	วิธีการที่มีในปัจจุบัน	ระบุมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์ทำไว้แล้ว
คอลัมน์ (7)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ระบุมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะทำเพิ่มเติม
คอลัมน์ (8)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง
คอลัมน์ (9)	หมายเหตุ	อธิบายถึงเหตุการณ์เพิ่มเติมที่เกิดขึ้นในการประเมินความเสี่ยง

ภาคผนวก 3

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ลำดับความเสี่ยง

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูงมาก (1)					ระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ (6)	ระดับมาตรการจัดการ ความเสี่ยง (1,2,3,4) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)
	ความเสี่ยงด้าน	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level : L,M,H)					
			ระดับ งบประมาณ (3)	ระดับแรงงาน (Man-month) (4)	ระดับการ วิเคราะห์ต้นทุน (5)			

คำอธิบาย

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

แบบที่ 3 แบบการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (1)	ประเด็นความเสี่ยง	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
คอลัมน์ (2)	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	ระบุแผนการจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (3)	ระดับงบประมาณ	ระบุระดับงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมได้แก่ Low Medium และ High
คอลัมน์ (4)	ระดับแรงงาน (Man-month)	ระบุระดับแรงงานหรือบุคลากรเพิ่มเติม เพื่อจัดให้บุคลากรปฏิบัติ หน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยง ได้แก่ Low Medium และ High
คอลัมน์ (5)	ระดับการวิเคราะห์ ต้นทุน	พิจารณาจากระดับของงบประมาณกับแรงงานตามตารางการ วิเคราะห์ต้นทุน (Cost Level) และระบุระดับ Low Medium และ High
คอลัมน์ (6)	ระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับ	พิจารณาว่ากิจกรรมจะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลด ความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในระดับใด ได้แก่ Low Medium และ High
คอลัมน์ (7)	ระดับมาตรการจัดการ ความเสี่ยง	พิจารณามาตรการการจ้ดลำดับความสำคัญเพื่อจัดการความเสี่ยง โดยนำระดับการวิเคราะห์ต้นทุนและระดับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่ได้รับมาพิจารณา มีระดับความสำคัญ 4 ระดับ ได้แก่ 1 2 3 และ 4
คอลัมน์ (8)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องความเสี่ยง

ภาคผนวก 4

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ลำดับความเสี่ยง.....

ที่	ความเสี่ยง ด้าน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น (3)	การตอบสนองความ เสี่ยง (4)	วิธีการตอบสนองความ เสี่ยง (5)	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ (6)	ระยะเวลา ดำเนินการ (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	หมายเหตุ (9)

คำอธิบาย
แบบบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบที่ 4 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย												
	ลำดับความเสี่ยง	ระดับลำดับของความเสี่ยง สูงมาก, สูง, ปานกลาง,ต่ำและต่ำมาก												
คอลัมน์ (1)	ความเสี่ยงด้าน	ระดับด้านของความเสี่ยง												
คอลัมน์ (2)	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์												
คอลัมน์ (3)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น												
คอลัมน์ (4)	การตอบสนองความเสี่ยง	ระบุผลพิจารณา แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยสามารถเลือกได้หลายแนวทาง ดังนี้												
		<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">แนวทางในการจัดการความเสี่ยง</th> <th style="width: 60%;">ความหมาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.การยอมรับ ความเสี่ยง (Take)</td> <td>เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง</td> </tr> <tr> <td>2.การลดความ เสี่ยง (Treat)</td> <td>ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการ หาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลด จำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความ รุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</td> </tr> <tr> <td>3.การถ่ายโอน ความเสี่ยง (Transfer)</td> <td>เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ องค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ</td> </tr> <tr> <td>4.การยกเลิก ความเสี่ยง (Terminate)</td> <td>เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดย วิธีการง่ายๆ โดยที่องค์กรไม่พยายามเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแต่ วิธีการหลีกเลี่ยง</td> </tr> <tr> <td>5.การรับความ เสี่ยงเพื่อสร้าง โอกาส (Pursue)</td> <td>เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่ สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น</td> </tr> </tbody> </table>	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย	1.การยอมรับ ความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง	2.การลดความ เสี่ยง (Treat)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการ หาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลด จำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความ รุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต	3.การถ่ายโอน ความเสี่ยง (Transfer)	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ องค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ	4.การยกเลิก ความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดย วิธีการง่ายๆ โดยที่องค์กรไม่พยายามเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแต่ วิธีการหลีกเลี่ยง	5.การรับความ เสี่ยงเพื่อสร้าง โอกาส (Pursue)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่ สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
		แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย											
		1.การยอมรับ ความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง											
		2.การลดความ เสี่ยง (Treat)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการ หาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลด จำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความ รุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต											
		3.การถ่ายโอน ความเสี่ยง (Transfer)	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ องค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ											
4.การยกเลิก ความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดย วิธีการง่ายๆ โดยที่องค์กรไม่พยายามเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแต่ วิธีการหลีกเลี่ยง													
5.การรับความ เสี่ยงเพื่อสร้าง โอกาส (Pursue)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่ สูงขึ้นเพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น													
คอลัมน์ (5)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ระบุวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น												
คอลัมน์ (6)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระบุผลที่ได้คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม หรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามคอลัมน์ (5) เพื่อใช้ในการ ประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง												
คอลัมน์ (7)	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการดำเนินการกำหนดกิจกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง												
คอลัมน์ (8)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง												
คอลัมน์ (9)	หมายเหตุ	อธิบายถึงเหตุการณ์เพิ่มเติมที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการความเสี่ยง												

ภาคผนวก 5

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
 แบบการติดตามความเสี่ยง
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ลำดับความเสี่ยง.....

ที่	ความเสี่ยง ด้าน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น (3)	การตอบสนองความ เสี่ยง (4)	วิธีการตอบสนองความ เสี่ยง (5)	ผลการ ดำเนินการ (6)	ปัญหาและแนวทางแก้ไข (ถ้ามี) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	หมายเหตุ (เอกสารหลักฐาน) (ถ้ามี) (9)

คำอธิบาย
แบบติดตามความเสี่ยง

แบบที่ 5 แบบติดตามความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ลำดับความเสี่ยง	ระบุลำดับของความเสี่ยง สูงมาก, สูง, ปานกลาง,ต่ำและต่ำมาก
คอลัมน์ (1)	ความเสี่ยงด้าน	ระบุด้านของความเสี่ยง
คอลัมน์ (2)	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์
คอลัมน์ (3)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น
คอลัมน์ (4)	การตอบสนองความเสี่ยง	ระบุผลพิจารณาแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง ตามแบบที่ 4
คอลัมน์ (5)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ระบุวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
คอลัมน์ (6)	ผลการดำเนินการ	ระบุผลการดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (6)	ผลการดำเนินการ	ระบุผลการดำเนินการตามแนวทางจัดการความเสี่ยง
คอลัมน์ (7)	ปัญหาและแนวทาง การแก้ไข	ระบุปัญหาในการดำเนินการ พร้อมทั้งเสนอแนวทางแก้ไข
คอลัมน์ (8)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้องความเสี่ยง
คอลัมน์ (9)	หมายเหตุ	ระบุเอกสาร/หลักฐานอ้างอิงประกอบผลการดำเนินการแนวทาง จัดการความเสี่ยง

ภาคผนวก 6

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบทบทวนความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

พันธกิจ/ยุทธศาสตร์:

วัตถุประสงค์:

ที่	ความเสี่ยงที่ อาจจะ เกิดขึ้น (1)	ประเมินความเสี่ยง				ความเสี่ยงที่เหลืออยู่				ความเสี่ยงคงเหลือ หรือความเสี่ยงที่ เกิดขึ้นใหม่ (10)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ในปีบัญชีถัดไป) (11)	ปัญหา อุปสรรค (ถ้า มี) (12)
		โอกาส (2)	ผลกระทบ (3)	ระดับ ความ เสี่ยง (4)	ลำดับ ความ เสี่ยง (5)	โอกาส (6)	ผลกระทบ (7)	ระดับ ความ เสี่ยง (8)	ลำดับ ความ เสี่ยง (9)			

คำอธิบาย
แบบรายงานการทบทวนความเสี่ยง

แบบที่ 6 แบบการทบทวนความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย															
	พันธกิจ/ยุทธศาสตร์	ระบุประเด็นพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานสหกรณ์															
	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์															
คอลัมน์ (1)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น															
คอลัมน์ (2)	โอกาส	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับ 1-5 ตาม ระบุไว้ในแบบที่ 1 คอลัมน์ (7)															
คอลัมน์ (3)	ผลกระทบ	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย/กิจกรรม ระดับ 1-5 ตามระบุไว้ใน แบบที่ 1 คอลัมน์ (8)															
คอลัมน์ (4)	ระดับความเสี่ยง	ระบุผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ) ตามระบุไว้ในแบบที่ 1 คอลัมน์ (9)															
คอลัมน์ (5)	ลำดับความเสี่ยง	การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่เหลืออยู่ พิจารณาตามระดับ ความเสี่ยงตามการจัดระดับความเสี่ยง ตามเขตสี (Zone) ตามระบุไว้ในแบบที่ 1 คอลัมน์ (10)															
คอลัมน์ (6)	โอกาส	ระบุความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ระดับ 1-5															
คอลัมน์ (7)	ผลกระทบ	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย/กิจกรรม ระดับ 1-5															
คอลัมน์ (8)	ระดับความเสี่ยง	ระบุผลการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)															
คอลัมน์ (9)	ลำดับความเสี่ยง	การจำลำดับความสำคัญความเสี่ยง พิจารณาตามระดับความเสี่ยง ตามการจัดระดับความเสี่ยง ตามเขตสี (Zone) ดังนี้ <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>ระดับความเสี่ยง</th> <th>เขตสี (ZONE)</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ต่ำ</td> <td>เขียว</td> <td>1-4</td> </tr> <tr> <td>ปานกลาง</td> <td>เหลือง</td> <td>5-9</td> </tr> <tr> <td>สูง</td> <td>ส้ม</td> <td>10-15</td> </tr> <tr> <td>สูงมาก</td> <td>แดง</td> <td>16-25</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับความเสี่ยง	เขตสี (ZONE)	ระดับคะแนน	ต่ำ	เขียว	1-4	ปานกลาง	เหลือง	5-9	สูง	ส้ม	10-15	สูงมาก	แดง	16-25
ระดับความเสี่ยง	เขตสี (ZONE)	ระดับคะแนน															
ต่ำ	เขียว	1-4															
ปานกลาง	เหลือง	5-9															
สูง	ส้ม	10-15															
สูงมาก	แดง	16-25															
คอลัมน์(10)	ความเสี่ยงคงเหลือหรือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่	ระบุความเสี่ยงที่คงเหลือหลังจากดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง แล้ว															
คอลัมน์ (11)	วิธีการดำเนินการ จัดการความเสี่ยง เพิ่มเติม (ในปี งบประมาณถัดไป)	ระบุวิธีการดำเนินการเพิ่มเติมในปีงบประมาณถัดไป															
คอลัมน์ (12)	ปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	ระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน (ถ้ามี)															

ภาคผนวก 7

รายชื่อ

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ชุดที่ 52 ที่ปรึกษา ฝ่ายจัดการ และผู้เกี่ยวข้อง

- | | | |
|--|----------------|-----------------------------------|
| 1. นายขจร | ศรีชวโนทัย | ประธานกรรมการดำเนินการ |
| 2. นายเอกวิทย์ | มีเพียร | รองประธานกรรมการดำเนินการ คนที่ 1 |
| 3. นายถาวร | จันทร์กล้า | รองประธานกรรมการดำเนินการ คนที่ 2 |
| 4. นายพงษ์ศักดิ์ | กวีนนท์ชัย | กรรมการดำเนินการและற்றுณีก |
| 5. นายไพศาล | บัวแดง | กรรมการดำเนินการและเลขานุการ |
| 6. นางสาวพรศรี | กิจธรรม | กรรมการดำเนินการ |
| 7. นายสุทร | บุญสิริชูโต | กรรมการดำเนินการ |
| 8. นายสวัสดิ์ | สุทธิ | กรรมการดำเนินการ |
| 9. นายเจริญชัย | พัศดารักษ์ | กรรมการดำเนินการ |
| 10. นายสิทธิศักดิ์ | สวนอินทร์ | กรรมการดำเนินการ |
| 11. นายธัชพล | อภิรติมัย | กรรมการดำเนินการ |
| 12. นายวิศว์ | ชัยรุ่งเรือง | กรรมการดำเนินการ |
| 13. นายวิรัตน์ | จิระศรีไพฑูรย์ | กรรมการดำเนินการ |
| 14. นายนิคม | พลาพล | กรรมการดำเนินการ |
| 15. นายสรณะ | เทพเนาวิ | กรรมการดำเนินการ |
| 16. นางศจี | โพธิปักษ์ | ที่ปรึกษา |
| 17. นายวสันต์ | วรรณวโรทร | ที่ปรึกษา |
| 18. นายธงชัย | ชัยรุ่งเรือง | ที่ปรึกษา |
| 19. นายเสรี | ทองเทศ | ที่ปรึกษา |
| 20. นายสมศักดิ์ | ลาภอดิสสร | ที่ปรึกษา |
| 21. นายคนองพล | เพ็ชรรัตน์ | ที่ปรึกษา |
| 22. นายอนิรุจ | อารีย์ | ที่ปรึกษา |
| 23. นายคม | แสงบำรุง | ที่ปรึกษา |
| 24. นายสุริยะมงคล | ศรีสุระ | ที่ปรึกษา |
| 25. นายฉลองศักดิ์ | อักษรดี | ที่ปรึกษา |
| 26. นางจิรพัฒน์ | เอียรพานิช | ที่ปรึกษา |
| 27. นายบัณฑิต | สุวรรณศิลป์ | ผู้จัดการ |
| 28. นางสาววิภาพร | อินแก้ววงศ์ | ผู้ช่วยผู้จัดการ |
| 29. นายสุวิษ | เต็มพรเลิศ | ผู้ตรวจสอบกิจการ |
| 30. นางสาวกมลทิพย์ | สุทธิพินิจธรรม | ผู้สอบบัญชี |
| 31. อธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ | | |
| 32. ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 | | |

รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. นายนิคม	พลาพล	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. นายวิรัตน์	จิระศรีไพฑูรย์	อนุกรรมการ
3. นายสวัสดิ์	สุทธิ	อนุกรรมการ
4. นายธัชพล	อภิรติมัย	อนุกรรมการ
5. นายสรณะ	เทพเนาว์	อนุกรรมการ
6. นายวิศว์	ชัยรุ่งเรือง	อนุกรรมการและเลขานุการ
7. นายคนองพล	เพ็ชรรีน	ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
8. นายสุริยะมงคล	ศรีสุระ	ที่ปรึกษาคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
9. นายบัณฑิต	สุวรรณศิลป์	ผู้ช่วยเลขานุการ
10. นางสาววิภาพร	อินแก้ววงศ์	ผู้ช่วยเลขานุการ

.....

รายชื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง

1. นายไพศาล	บัวแดง	ประธานคณะทำงาน
2. นายวิศว์	ชัยรุ่งเรือง	คณะทำงาน
3. นายอนิรุจ	อารีย์	คณะทำงาน
4. นายฉลองศักดิ์	อักษรดี	คณะทำงาน
5. นางจิรพัฒน์	เอียรพานิช	คณะทำงาน
6. นายบัณฑิต	สุวรรณศิลป์	คณะทำงาน
7. นางสาววิภาพร	อินแก้ววงศ์	คณะทำงาน
8. นายปัญญา	ลักษณิยานนท์	คณะทำงาน
9. นายชั้นทอง	ภูผล	คณะทำงาน
10. นางเรณู	สุขท่าพูด	คณะทำงาน
11. นางสาววรรดา	ช่วยกระจ่าง	คณะทำงาน
12. นางสาวสุชาดา	พุดทองคำ	คณะทำงาน
13. นางจิราพร	บัวแดง	คณะทำงาน
14. นางขวัญจิต	จันทวิช	คณะทำงาน
15. นางนันทิมา	เขี้ยวทอง	คณะทำงาน
16. นายโกเมศ	มาอินทร์	คณะทำงานและเลขานุการ
17. นางสาววิภาพร	เจริญศิริชัยกุล	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

.....

.....

