



แผนบริหารความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

ประจำปี 2568



คำนำ

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

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ได้จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปี 2568 เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงชุดนี้ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ทุกท่านที่สนับสนุนให้ความร่วมมือ ช่วยกันคิดช่วยกันทำ จนบรรลุผลสำเร็จ อันจะทำให้สหกรณ์เจริญเติบโตมั่นคงและยั่งยืน

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
ธันวาคม 2567

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	100
ภาคผนวก 2 แบบประเมินความเสี่ยง	101
ภาคผนวก 3 แบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย	105
ภาคผนวก 4 แบบบริหารจัดการความเสี่ยง	107
ภาคผนวก 5 แบบการติดตามความเสี่ยง	109
ภาคผนวก 6 แบบทบทวนความเสี่ยง	111
ภาคผนวก 7 รายชื่อ	113
รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ชุดที่ 52 ที่ปรึกษา และฝ่ายจัดการ	113
รายชื่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง	114
รายชื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง	114

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและวางแผนรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์มีความพร้อมในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีกระบวนการควบคุมภายในที่สำคัญ ในการบริหารจัดการสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สร้างความมั่นใจให้กับสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 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 และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
5. เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์
6. เพื่อระบุและประเมินความเสี่ยงที่สำคัญทั้งหมด ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
7. เพื่อพัฒนามาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เหมาะสม
8. เพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนและติดตามผล
9. เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

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

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ลดความสูญเสีย : ช่วยลดโอกาสและผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความเสียหายทางการเงิน ความเสียหายต่อชื่อเสียง หรือความเสียหายต่อทรัพย์สิน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน : ช่วยให้สหกรณ์สามารถระบุและจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วถึง ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน : ช่วยให้สหกรณ์สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. สร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับคณะกรรมการสมาชิก พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ว่าสหกรณ์มีความพร้อมในการรับมือกับความเสียหายต่าง ๆ
5. เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมาย : ตามกฎกระทรวง การดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.๒๕๔๒ และข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด กำหนดให้คณะกรรมการจัดให้ต้องมีนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง 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 โดยช่วยสมาชิกให้สามารถสว่นส่วนแห่งรายได้ของตนไว้ในทางอันมั่นคง และได้รับประโยชน์ตามสมควรมีสมาชิกแรกเข้า 2,605 คน มีทุนเรือนหุ้น เมื่อก่อตั้ง 106,290 บาท มีกำไรสุทธิครั้งแรก 178,026.75 บาท

ผลการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา สหกรณ์สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผนได้ตามเป้าหมาย ในระดับที่น่าพึงพอใจ ผลกำไรที่ได้จะถูกจัดสรรไปตามข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคาดว่าจะสามารถจัดสรรเป็นทุนสำรอง ซึ่งถือเป็นกำไรที่สะสมไว้กับ สหกรณ์ส่วนที่เหลือจะได้จัดสรรกลับคืนไปยังสมาชิก โดยสหกรณ์สามารถให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกในรูปแบบเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน นอกจากนี้ยังสามารถให้ความช่วยเหลือและสงเคราะห์แก่สมาชิกในด้านต่าง ๆ โดยสรุปดังนี้

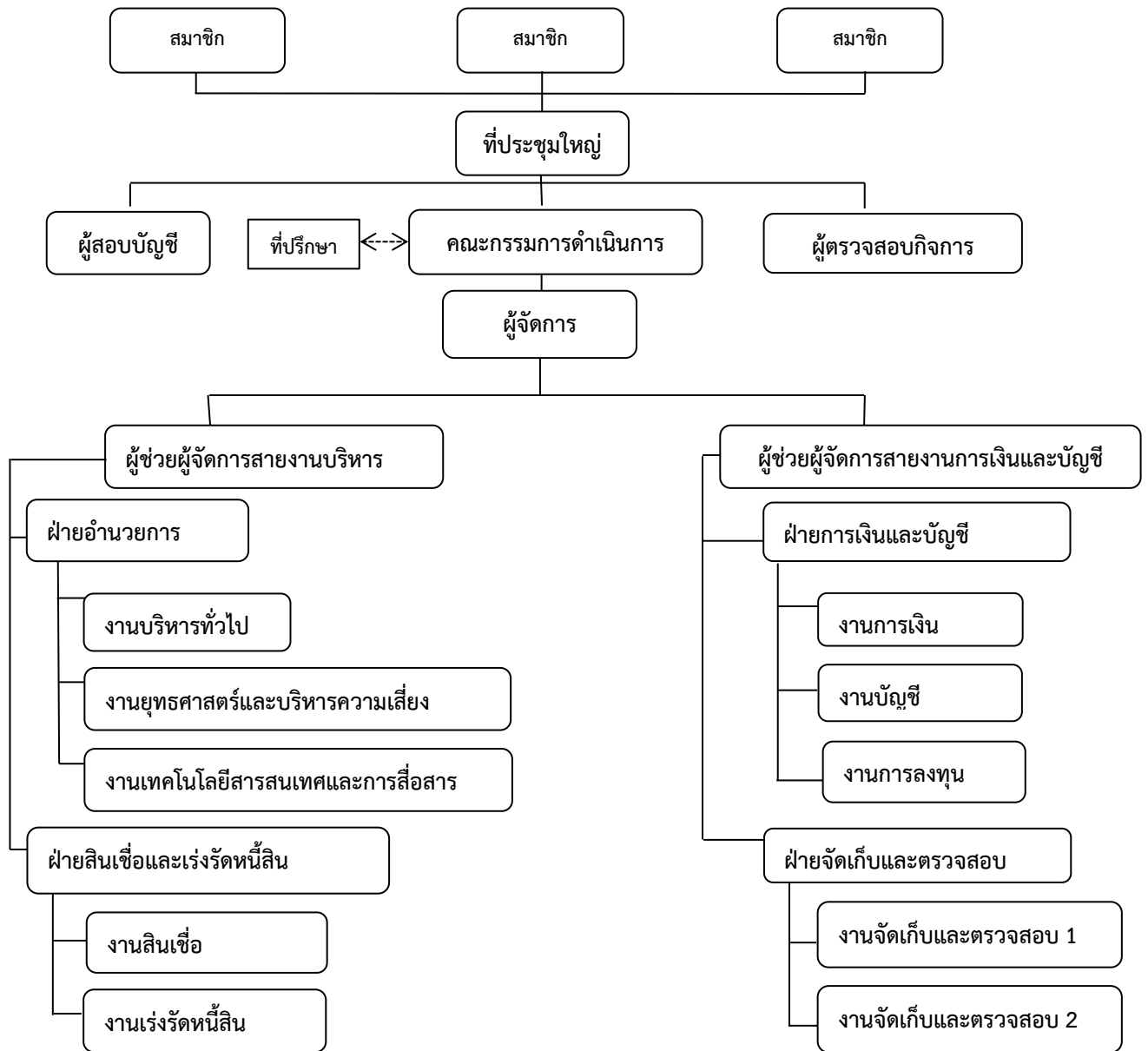
1. ช่วยทุนการศึกษาบุตรสมาชิก ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับปริญญาตรี
2. ช่วยสงเคราะห์สมาชิกที่ประสบสาธารณภัย
3. ช่วยเหลือครอบครัวสมาชิกที่ถึงแก่กรรม ซึ่งปัจจุบันวงเงินสูงสุดที่ให้การสงเคราะห์ เป็นเงิน 100,000 บาท

4. ให้ดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์พิเศษที่สูงกว่าสถาบันการเงินอื่น ๆ

เมื่อเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินทั่วไปแล้ว ถือได้ว่าสหกรณ์ เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงและให้ประโยชน์แก่สมาชิกเป็นอย่างดี ในส่วนของการดำเนินธุรกิจเพื่อพัฒนาสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเป็นตัวแทนที่สมาชิกได้เลือกเข้าไปบริหารงานของสหกรณ์ ได้มีการกำหนดนโยบาย การประชุมปรึกษาหารือ และคิดหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้สหกรณ์ มีความเจริญก้าวหน้าควบคู่กันไปกับความมั่นคงยิ่ง ๆ ขึ้นไป และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการบริการแก่สมาชิกให้ได้รับความสะดวก รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

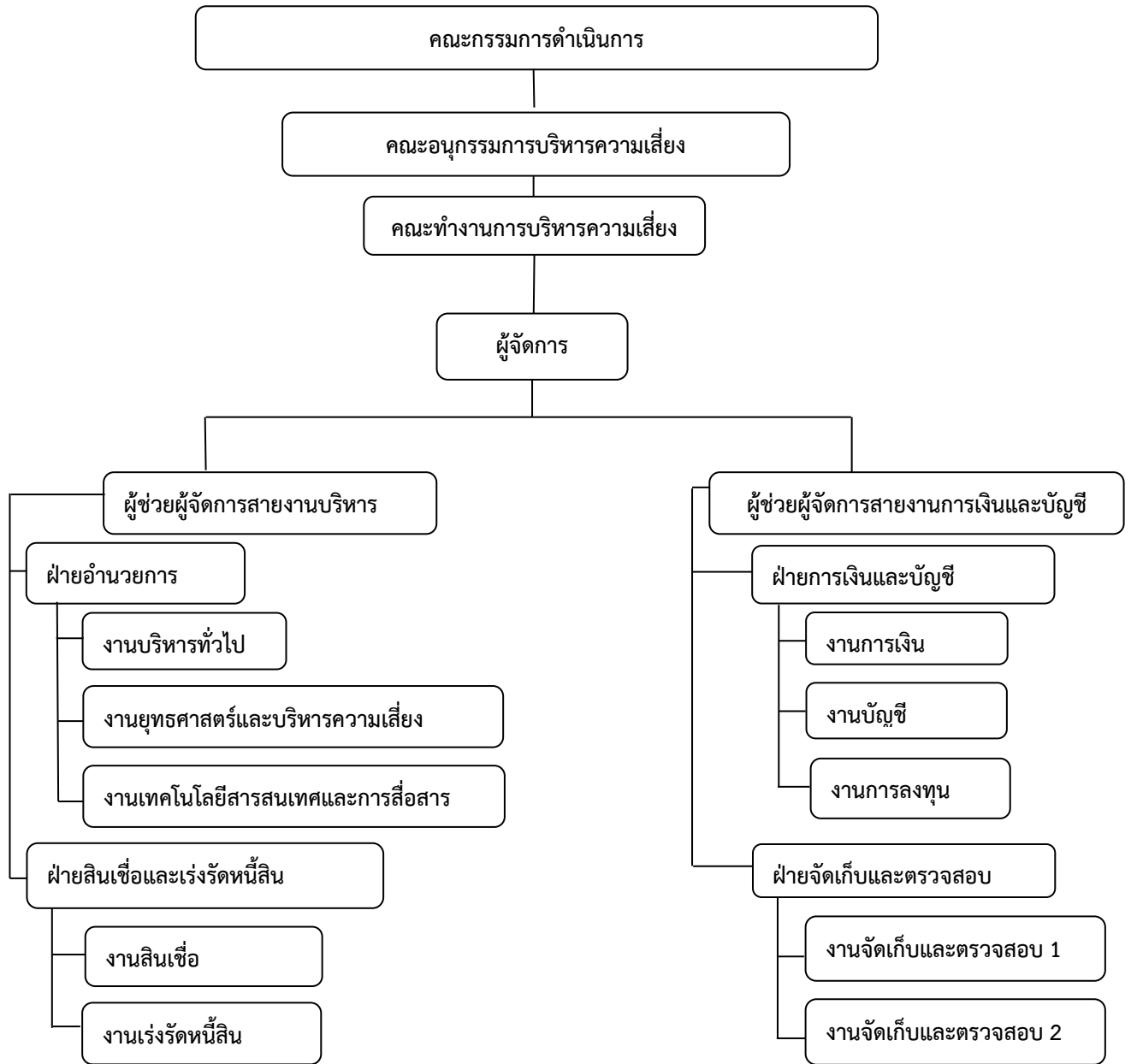
1.6 โครงสร้างการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ ดังนี้



1.7 โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้



บทที่ 2

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อทางลบ เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การทุจริต การรั่วไหล การขาดทุน การสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) และมีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสหกรณ์ รวมถึงการสูญเสียโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับกิจการ

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานได้ โดยองค์กร มีการควบคุมความเสี่ยงอันเป็นที่มาของการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในสหกรณ์ เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงชื่อเสียง ความมั่นคง และยั่งยืน ของสหกรณ์ เป็นสำคัญ รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ

2.2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

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

1. สามารถใช้เป็นแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงในลักษณะภาพรวมของทั้งสหกรณ์ ทำให้มองเห็น ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ในภาพรวมทั้งหมด
2. การมองเห็นความเสี่ยงในภาพรวมทั้งหมด ทำให้จัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ ความเสี่ยง ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเป็นผู้วางนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง จากนั้น จึงตัดสินใจว่ากระบวนการใดควรจะได้รับพัฒนา/แก้ไข ก่อนหลัง นอกจากนั้น ควรจะมีการติดตาม และจัดการกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ รวมถึงควบคุมความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. เพื่อให้สหกรณ์สามารถระบุ และจัดการความเสี่ยงได้ครอบคลุมทั่วทั้งสหกรณ์ ทำให้ช่วย เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
3. เพื่อให้สหกรณ์มีแผนรองรับในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้รอดพ้นจากวิกฤติภัย อุกฉวิน 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 อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งเป็นไปตามอุปสงค์และอุปทานในตลาด ความเสี่ยงในอัตราดอกเบี้ย (Interest Rate Risk) อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาด รวมทั้งการนำเงิน ไปลงทุนในหุ้นสามัญ หรือหุ้นกู้ของบริษัทเอกชนและบริษัทนั้นถูกปรับอันดับเครดิตRating หรือล้มละลาย อันส่งผลให้สหกรณ์ต้องตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ

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

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

6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายต่าง ๆ อันเนื่องมาจากความไม่เพียงพอหรือบกพร่อง ของกระบวนการควบคุมภายในของบุคลากรและระบบงาน 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 ซึ่งสหกรณ์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง”



ภาพที่ 2.1 ลำดับการพัฒนากรอบการควบคุมภายในและกรอบการบริหารความเสี่ยงของ COSO

COSO ย่อมาจาก Committee of Sponsoring of the Treadway Commission เป็นคณะทำงานที่ก่อตั้งขึ้น โดยคณะกรรมการมาธิการของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ชื่อว่า Treadway Commission ในปี 1985 โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิภาพ และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

โดย COSO เริ่มพัฒนากรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (1992) โดยให้นิยามและองค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรในการพัฒนาให้เกิดระบบการควบคุมภายในที่ดี

จนเกิดวิกฤตการณ์ทุจริตจากการบิดเบือนข้อมูลรายงานทางการเงินของ Enron และ WorldCom ในปี ค.ศ. 2001-2002 ทำให้ในปี ค.ศ. 2004 คณะกรรมการ COSO พัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) และในปี ค.ศ. 2013 คณะกรรมการ COSO เริ่มปรับปรุงกรอบการควบคุมภายในเป็น COSO ICIF (2013) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ICIF (1992) โดยยังคงนิยาม และองค์ประกอบของการควบคุมภายในเหมือนเดิม แต่ได้เพิ่ม 17 หลักการ (ภายใน 5 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน) เพื่อให้แนวทางในการพัฒนาระบบการควบคุมภายในสำหรับองค์กรมีความชัดเจนขึ้น ทั้งนี้ ได้นำ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) คือ

- (1) การกำหนดเป้าหมาย
- (2) การระบุเหตุการณ์
- (3) การประเมินความเสี่ยง และ
- (4) การโต้ตอบความเสี่ยง มาอธิบาย รวมอยู่ในองค์ประกอบ "การประเมินความเสี่ยง"

ของการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013)

และล่าสุดในปี ค.ศ.2017 คณะกรรมการ COSO ได้ปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็น COSO ERM (2017) ขึ้นมาใหม่แทนที่ COSO ERM (2004) เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจในปัจจุบันที่ความเสี่ยงของธุรกิจในระดับกลยุทธ์นั้น ที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วยการบูรณาการความเสี่ยง ร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานในการที่จะช่วยสหกรณ์



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017

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

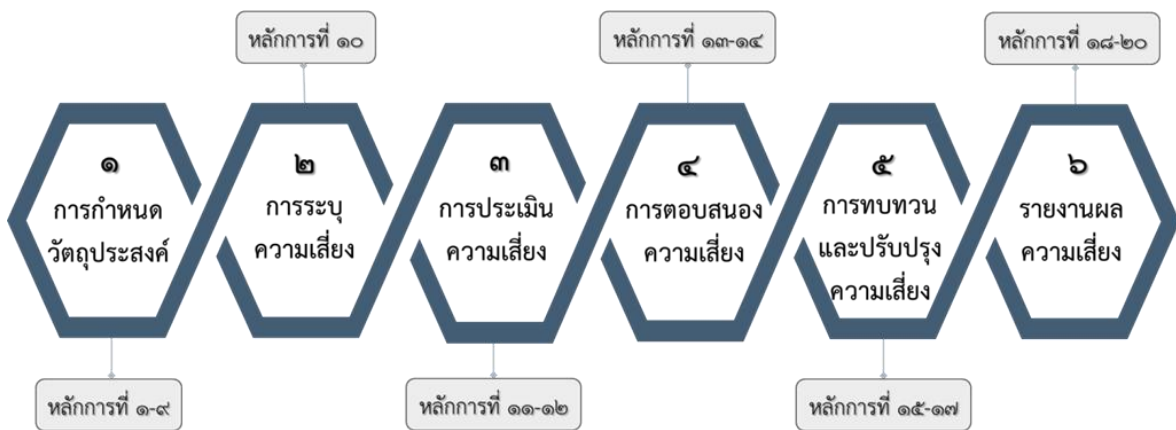
2.6 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

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 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านการลงทุน ด้านสภาพคล่อง ด้านการเงิน

และบัญชี ด้านปฏิบัติการ และด้านเทคโนโลยี การประเมินติดตามกำกับดูแลและทบทวนความเพียงพอของนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำกับดูแลเรื่องธรรมาภิบาลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการดำเนินการพิจารณาเป็นประจำทุกเดือน และต่อที่ประชุมใหญ่ทราบในรายงานประจำปี ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมติดตามผล การรายงานผล รวมถึงการทบทวนปรับปรุงความเสี่ยงด้วยความตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจแก่สมาชิกว่าการดำเนินงานของสหกรณ์จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งยกระดับการเป็นสหกรณ์ที่มีสมรรถนะสูงและธรรมาภิบาล ดังนั้น สหกรณ์จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) **ด้านกลยุทธ์** สหกรณ์ให้ความสำคัญในการพัฒนาและการเจริญเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกต่อสหกรณ์ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการบริการสมาชิกและการบริหารจัดการสหกรณ์ รวมถึงการเสริมสร้างให้สหกรณ์มีธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

2) **ด้านสินเชื่อ** กำหนดให้การปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ กำหนดเพดานความเสี่ยงให้มั่นใจว่าสินเชื่อของสหกรณ์กระจายตัวอย่างเหมาะสม ประเมินความเสี่ยงของ ประเภทเงินให้กู้ การเรียกเก็บเงินได้รายเดือน การเร่งรัดติดตามหนี้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือ และระบบสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน

3) **ด้านการลงทุน** กำหนดนโยบายในการลงทุน การบริหารต้นทุนอัตราดอกเบี้ย ผลตอบแทนจากการลงทุน อัตราเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืน โดยประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอก กำหนดเพดานความเสี่ยง และติดตามสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจและภาวะตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรและระบบเครื่องมือในการติดตามสถานการณ์ที่สหกรณ์ลงทุน

4) **ด้านสภาพคล่อง** ให้ความสำคัญในการจัดหาแหล่งเงินทุนฉุกเฉิน โดยสหกรณ์เน้นการใช้ทุนภายในจากเงินรับฝาก และหุ้นของสมาชิก และกำหนดเป้าหมายการบริหารสินทรัพย์สภาพคล่องให้เป็นไปตามกฎกระทรวง และบริหารสภาพคล่องให้มีประสิทธิภาพ โดยมอบให้ฝ่ายจัดการจัดทำสถานะสภาพคล่องทุกสิ้นวัน และรายงานสถานะสภาพคล่องเป็นประจำทุกเดือน รวมถึงการจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน และมีการทดสอบสถานะวิกฤตอย่างสม่ำเสมอ

5) **ด้านการเงินและบัญชี** ให้ความสำคัญในการเบิกจ่ายเงินที่รวดเร็วและถูกต้อง การมีระบบป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องทุกสิ้นวัน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร และ ระบบสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน

6) **ด้านปฏิบัติการ** กำหนดให้สหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการควบคุมภายในของสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ การจัดประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมที่ถูกต้องมีประสิทธิภาพ การจัดอบรมพัฒนาบุคลากร รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามหลักการ

7) **ด้านเทคโนโลยี** การพัฒนาระบบโปรแกรมของสหกรณ์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศของสหกรณ์ มีระบบการตรวจสอบและการกระทบยอดที่ถูกต้อง การป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจระบบโปรแกรมของสหกรณ์ และพัฒนาระบบสารสนเทศให้ถูกต้องครบถ้วน

หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)



ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมสหกรณ์ที่ต้องการ (Defines Desired Culture) กรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของสหกรณ์ ด้วยการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างกระบวนการทำงาน การควบคุมและตรวจสอบ 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) มีการกำหนดและประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรสหกรณ์ ได้มีการกำหนดรายละเอียดลักษณะงาน (Job Description) หน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการฝึกอบรมและประเมินผลการดำเนินงานเป็นรายบุคคล การจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ความรู้ความสามารถของบุคลากรจะต้องได้รับการสนับสนุนและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีการกำหนดจริยธรรมและจรรยาบรรณของกรรมการและเจ้าหน้าที่

องค์ประกอบที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ (strategy and objective - setting)

หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ปัจจัยภายนอก

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

ปัจจัยภายใน

1. โครงสร้างสหกรณ์ : สหกรณ์มีโครงสร้าง กำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม การประสานงานภายในสหกรณ์ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายในสหกรณ์
2. กลยุทธ์ : สหกรณ์มีการค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ช่วยการทำงาน การบริการที่รวดเร็ว การวิเคราะห์อัตราส่วนด้านการเงิน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ
3. กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน : วิเคราะห์ข้อมูลนโยบาย เกี่ยวกับกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และ ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูล ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการควบคุมตรวจสอบ ระบบการติดตามผล ระบบโปรแกรมของสหกรณ์
4. ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร : การวิเคราะห์และกำหนดลักษณะงาน การจัดสรรการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ วิธีการที่สหกรณ์ทำให้เจ้าหน้าที่มี ทศนคติ ความสัมพันธ์ สร้างคุณค่า ในการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจ และเต็มศักยภาพ รวมถึงการฝึกอบรม พัฒนาทักษะ การสรรหาและการคัดเลือก การเสริมสร้างค่านิยมร่วมของเจ้าหน้าที่

5. แหล่งเงินทุน: สหกรณ์ต้องประเมินสินทรัพย์ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน รวมถึงเงินสด เครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งปลูกสร้าง ลิขสิทธิ์ ว่ามีเพียงพอและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่
6. เทคโนโลยี: สหกรณ์ต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่ สามารถแข่งขันและตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ โดยเฉพาะธุรกรรมที่มีความซับซ้อน พร้อมทั้งต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ให้สามารถแข่งขันและรองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้นหรือใหม่ ๆ ได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน Weaknesses
<p>S1 โครงสร้างของสหกรณ์ มีความชัดเจนทุกส่วนงาน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของงาน</p> <p>S2 คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ มีการพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานและบริการสมาชิก และให้ความสำคัญในเรื่องต่าง ๆ</p> <p>S3 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี มาช่วยในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาระบบข้อมูล ระบบการเงิน ระบบบัญชี ระบบการควบคุมตรวจสอบ และระบบการติดตามผล</p> <p>S4 สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนที่เพียงพอ และสามารถทำให้เกิดประโยชน์เมื่อมีความจำเป็น</p> <p>S5 สมาชิกส่วนใหญ่เชื่อมั่นต่อระบบการบริหารงานของสหกรณ์</p> <p>S6 สมาชิกมีรายได้ประจำที่แน่นอน และมีการปรับเพิ่มเงินเดือนขึ้นทุกปี</p> <p>S7 อัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากสูงและดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำกว่าสถาบันการเงินอื่น</p> <p>S8 สหกรณ์ มีเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน และ สวัสดิการแก่สมาชิก</p>	<p>W1 การบริการของเจ้าหน้าที่บางคน ยังไม่ประทับใจสมาชิก</p> <p>W2 เจ้าหน้าที่บางคนยังไม่เข้าใจระบบโปรแกรมของสหกรณ์</p> <p>W3 คุณภาพของบุคลากรต้องมีการพัฒนาทักษะทัศนคติ ความสัมพันธ์ สร้างคุณค่าการทำงาน และการเสริมสร้างค่านิยมร่วมของเจ้าหน้าที่</p> <p>W4 สหกรณ์ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงระบบโปรแกรมของสหกรณ์ที่ใช้มานานแล้ว ให้ทันสมัยรองรับการแข่งขันและปริมาณธุรกรรมใหม่ ๆ ที่เพิ่มขึ้น</p> <p>W5 การได้รับและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสมาชิกยังล่าช้าและไม่ทั่วถึง</p> <p>W6 สมาชิกจำนวนมากขาดความรู้เกี่ยวกับหลักการสหกรณ์ และการวางแผนทางการเงิน ทำให้มีหนี้หลายทาง ส่งผลกระทบต่อการชำระหนี้สหกรณ์</p> <p>W7 สมาชิกจำนวนหนึ่งมีเงินไม่พอต่อการชำระหนี้สหกรณ์ ทำให้ตัวแทนที่อยู่เทศบาลไม่สามารถหักเงินส่งสหกรณ์ได้</p> <p>W8 สหกรณ์ต้องตั้งหนี้สงสัยจะสูญที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<p>O1 สหกรณ์มีการนำเทคโนโลยี มาพัฒนาระบบ การบริการสมาชิก และลดต้นทุน</p> <p>O2 พ.ร.บ. สหกรณ์ ประกาศนายทะเบียน สหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ช่วยเป็นกรอบในการ ดำเนินงาน</p> <p>O3 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ และสำนักงาน ตรวจบัญชีสหกรณ์ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำและ ตรวจสอบ</p> <p>O4 สมาชิกมีรายได้ประจำและมีการปรับเพิ่ม เงินเดือนขึ้นทุกปี</p> <p>O5 หน่วยงานต้นสังกัดสมาชิกหักเงินชำระหนี้ ให้สหกรณ์ ณ ที่จ่าย ได้เป็นส่วนใหญ่</p> <p>O6 สถาบันการเงินอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูงกว่า และมีดอกเบี้ยเงินรับฝากต่ำกว่าสหกรณ์</p>	<p>T1 ภาวะการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของสหกรณ์ มีแนวโน้มสูงมากขึ้น</p> <p>T2 ระเบียบกฎหมายสหกรณ์จำกัดการลงทุน ของสหกรณ์</p> <p>T3 เกณฑ์กำกับที่จะออกมาจะมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งทำให้มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์</p> <p>T4 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สหกรณ์ต้อง ลงทุนติดตั้งโปรแกรมป้องกันการโจมตีทางไซเบอร์</p> <p>T5 ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว และอัตราเงินเฟ้อที่สูง มีผลต่อรายได้รายจ่ายของสมาชิก ซึ่งมีผลกระทบ การชำระหนี้ของสหกรณ์</p> <p>T6 สมาชิกสหกรณ์บางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักการและวิธีการสหกรณ์</p> <p>T7 การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ มีผลกระทบ ต่อการชำระหนี้ของสมาชิก</p>

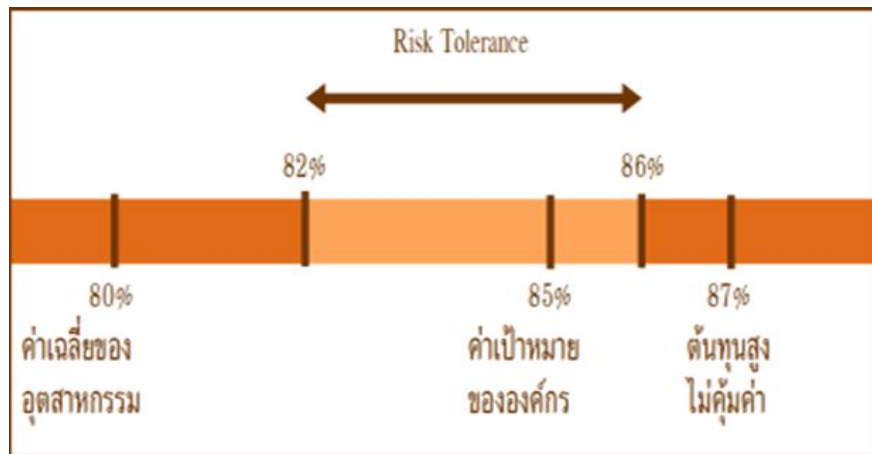
ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นค่าความเสี่ยงโดยรวมที่สหกรณ์ยินดีจะยอมรับ เพื่อให้สามารถบรรลุได้ตามพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ โดยจากตารางระดับความเสี่ยง พื้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะอยู่ในช่องสีเขียวและ สีเหลือง ส่วนพื้นที่สีแดงและสีส้มเป็นส่วนที่สหกรณ์ต้องบริหารจัดการความเสี่ยง ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 พื้นที่ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ช่วงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นระดับความเบี่ยงเบนจากการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถยอมรับได้ ทั้งนี้ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น สามารถวัดได้ และโดยมากควรจะวัดด้วยหน่วยเดียวกับวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2.7 ช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทุกปัจจัยเสี่ยงต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ที่ระบุในรายงานกิจการประจำปี

ช่วงการเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของสหกรณ์ที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ ที่ได้ระบุในแผนการดำเนินงานประจำปี หากไม่ได้ระบุต้องเป็นค่าที่ผ่านการอนุมัติ จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นที่ไปตามหลักการ เมื่อระบุความเสี่ยง และจัดทำขอบเขตต่าง ๆ ของตัวชี้วัด ให้ระบุทั้งเป้าหมาย และช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ แล้วรายงานที่แจกแจงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้คณะกรรมการดำเนินงานทราบเพื่อกำหนดและประเมินความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่อไป

หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Defines Risk Appetite) เป็นการพิจารณา กลยุทธ์ที่สหกรณ์ได้เลือกเพื่อให้ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่จะเลือกและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ กลยุทธ์ที่แตกต่างกันจะทำให้ข้อมูลการประเมินความเสี่ยง (Risk Profile) แตกต่างกันไปด้วย คณะกรรมการ ดำเนินการและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะใช้ Risk Profile เพื่อพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการควรพิจารณาถึงประเภทและ ประเมินความเสี่ยงที่ต้องเผชิญจากการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น ๆ

การรับรู้ถึง Risk Profile จะทำให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถพิจารณาจัดสรรทรัพยากร ที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ โดยยังอยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หากความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์นั้น ๆ ไม่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ ควรมี การปรับปรุงให้เหมาะสม โดยอาจเลือกใช้กลยุทธ์อื่น ๆ หรือปรับปรุงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ดังนั้น สหกรณ์ต้องมีการประเมินกลยุทธ์ทางเลือกต่าง ๆ รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวก และเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเลือกใช้แต่ละกลยุทธ์ต่อภาพความเสี่ยงรวม

หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Defines Risk Appetite) การกำหนด วัตถุประสงค์ของสหกรณ์จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ สหกรณ์ และสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับสหกรณ์ หน่วยงาน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ใน ภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ ทราบขอบเขตการดำเนินงานแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะ

เกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้น วัตถุประสงค์ต้องแสดงถึงผลลัพธ์ ที่สหกรณ์ต้องการจะบรรลุ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1) วัตถุประสงค์ระดับสหกรณ์ (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ในภาพรวมของสหกรณ์ ตามแผนงานประจำปี

2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งวัตถุประสงค์ ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับสหกรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน 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 ส่วนแบ่ง ทางการตลาด การมุ่งเน้นความต้องการของสมาชิก ความรับผิดชอบของสหกรณ์ หรือ เรื่องอื่น ๆ ตามที่ กำหนดโดยสหกรณ์ เพราะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในประเภทดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ นั้น ๆ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจควรเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ครอบคลุมด้านการเงิน สมาชิก การดำเนินงาน การปฏิบัติตาม กฎหมาย ประสิทธิภาพเทคโนโลยี และนวัตกรรม ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ และให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

2) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้จากสมาชิกครบถ้วนตามกำหนด

3) ความเสี่ยงด้านการลงทุน

เพื่อให้ผลตอบแทน ต้นทุน และรายได้ของสหกรณ์ไม่เกิดผลกระทบในทางลบจาก การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และความผันผวนของราคาตราสารในตลาดเงินและตลาดทุน

4) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพัน เมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยน สินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาทุนได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

5) ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

เพื่อให้สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงิน การบันทึกบัญชี และการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ทุกสิ้นวัน พร้อมทั้งมีระบบป้องกันการทุจริตที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อให้สหกรณ์ไม่เกิดความเสียหาย โดยมีการควบคุมกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารกิจการที่ดี 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 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ 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 แผนกลยุทธ์มีปัจจัยความเสี่ยงใดที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของสหกรณ์ ซึ่งดัชนีชี้วัดความสำเร็จแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตามมุมมองด้านต่าง ๆ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลกระทบต่อการทำงานตามแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการประจำปี

การระบุความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

เป็นการระบุความเสี่ยงจากคุณภาพของลูกค้า ความเสี่ยงจากกระบวนการให้สินเชื่อของสหกรณ์ และความเสี่ยงจากการติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า

การระบุความเสี่ยงด้านการลงทุน

เป็นการระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ราคาของตราสารหนี้ ราคาของตราสารทุน ที่มีผลกระทบโดยตรงกับรายการต่าง ๆ ในงบแสดงฐานะทางการเงินของสหกรณ์

การระบุความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาเงินสด หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอได้ ในภาวะวิกฤต เช่นกรณีสมาชิกถอนเงินฝากออมทรัพย์พิเศษเป็นจำนวนมาก หรือสมาชิกลาออกเป็นจำนวนมาก

การระบุความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์มีการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้องไม่มีการตรวจสอบ หรือมีการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง รวมถึงการรายงานทางการเงินไม่ถูกต้อง หรือมีการทุจริตทางการเงิน

การระบุความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เป็นการระบุความเสี่ยงที่สหกรณ์ขาดระบบการควบคุมดูแลภายในที่ดี กระบวนการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการไม่มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่ดี ไม่มีระบบหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

เป็นการระบุความเสี่ยงเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศของสหกรณ์ ระบบการตรวจสอบและการกระตบยอดที่ไม่ถูกต้อง 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) ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากสถิติในอดีต ปัจจุบัน หรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่ามีโอกาสจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด 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/ฝ่าย ต่าง ๆ
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับภายใต้กลุ่มงาน/ฝ่ายต่าง ๆ
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 -100 ล้านบาท
3	ปานกลาง	เสียหายมากกว่า 10 -50 ล้านบาท
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 ต่าง ๆ
2	น้อย	เสียหายมากกว่า 5-10 ล้านบาท	ส่งผลกระทบระดับภายใต้กลุ่มงาน / ฝ่ายต่าง ๆ
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:เสียงสูง	5x3=15 H:เสียงสูง	5x4=20 VH:เสียงสูงมาก	5x5=25 VH:เสียงสูงมาก	
4	4x1=4 L:เสียงต่ำ	4x2=8 M:ปานกลาง	4x3=12 H:เสียงสูง	4x4=16 VH:เสียงสูงมาก	4x5=20 VH:เสียงสูงมาก	
3	3x1=3 L:เสียงต่ำ	3x2=6 M:ปานกลาง	3x3=9 M:ปานกลาง	3x4=12 H:เสียงสูง	3x5=15 H:เสียงสูง	
2	2x1=2 VL:เสียงต่ำมาก	2x2=4 L:เสียงต่ำ	2x3=6 M:ปานกลาง	2x4=8 M:ปานกลาง	2x5=10 H:เสียงสูง	
1	1x1=1 VL:เสียงต่ำมาก	1x2=2 VL:เสียงต่ำมาก	1x3=3 L:เสียงต่ำ	1x4=4 L:เสียงต่ำ	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/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีกหรือ อาจจะมีได้หากไม่ใช่ทรัพยากรเพิ่มเติมหรือมี แผนงานอื่นรองรับอยู่แล้ว
2	L=ความเสี่ยงต่ำ	ยอมรับได้	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็น ระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก
1	VL=ความเสี่ยงต่ำมาก	ยอมรับได้	กิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการในการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบัน อาจเพียงพอแล้วให้ติดตามการดำเนินการเป็น ระยะๆ	ไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมภายใน/ มาตรการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอีก

ตารางที่ 2.8 การจัดระดับความเสี่ยง

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

เป็นการระบุว่ามีทางเลือกใดบ้างที่จะสามารถใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยคัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง แนวทางในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้เป็น 5 แนวทางหลัก ดังนี้

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย	แนวทางปฏิบัติ
1. การยอมรับความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารของสหกรณ์นั้น ๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้	ไม่ต้องดำเนินการใดๆ เพิ่มเติม เพราะเป็นความเสี่ยงที่อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยสหกรณ์ยังสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
2. การลดความเสี่ยง (Treat)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกัน เพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเรียกว่า แนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึง ข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคต ประกอบการตัดสินใจ	การกำหนดแผนงาน มาตรการ กิจกรรม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือผลกระทบของ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ธุรกิจ จะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้น ๆ	การถ่ายโอน หรือ กระจาย ความเสี่ยง ไปยังบุคคล หรือองค์การอื่น เช่น การทำประกันภัย
4. การยกเลิกความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีการ ง่ายๆ โดยที่สหกรณ์ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่วิธีการหลีกเลี่ยง ความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสีย ก่อนการตัดสินใจ	การยกเลิกหรือหลีกเลี่ยง กิจกรรมที่ก่อให้เกิด ความเสี่ยง
5. การรับความเสี่ยง เพื่อสร้างโอกาส (Pursue)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น	การขยายการดำเนินงาน หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

ตารางที่ 2.9 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง

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

- **ผลเสีย (Cost)** ได้แก่ ต้นทุน เวลาหรือความสะดวกที่มีโอกาสสูญเสียไปกับความเสี่ยง หรือ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต เป็นต้น

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

ดังนั้นในวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงจะต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้ว่าคุ้มหรือไม่ เพราะเป้าหมายของการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงคือ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น และเปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปแบบที่ สหกรณ์ต้องการผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องวิเคราะห์ Cost-Benefit ของแต่ละทางเลือกโดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. **การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost)** จะพิจารณาจากงบประมาณ และแรงงานที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามมาตรการนั้น ๆ (Man-month) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

งบประมาณ แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ คือ Low, Medium และ High ซึ่งแต่ละระดับ มีคำอธิบาย 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 มีตัวแทนมาเป็นคณะกรรมการ
Medium	-มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มหรือประสานงานกับหน่วยงานภายในสหกรณ์ เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ -มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง 2 แผนก -มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อมาดูแลเรื่องนั้น ๆ เป็นตัวแทนร่วมกัน
High	-มีการสรรหาบุคลากรเพิ่มหรือประสานงานกับหน่วยงานภายในสหกรณ์ เพื่อจัดให้มีบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ เพิ่ม -มีการมอบหมายภารกิจในการควบคุมหรือลดความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยกำหนดเป็นภาระงานที่ชัดเจนของหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง 3 แผนกขึ้นไป -มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อมาดูแลเรื่องการควบคุมหรือลดความเสี่ยงในกิจกรรมนั้น ๆ 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 จะช่วยลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและ/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 ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว จะใช้แผนผังการวิเคราะห์ความเสี่ยง (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 ทหาวิธีการใหม่
ปานกลาง	ต่ำ	3	ไม่คุ้มค่า ชะลอ ทหาวิธีการใหม่
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 พิจารณาสั่งการหรือมอบหมายให้ดำเนินการได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลประโยชน์เสีย (Cost-Benefit Analysis) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของมาตรการ/ กิจกรรมควบคุมนั้น ๆ การดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุนโดยรวม (Cost Level) และประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit Level) ให้ดำเนินการ

ในฝั่งวิเคราะห์ความคุ้มค่าของมาตรการ จัดการความเสี่ยง (Cost benefit Analysis For RMR: CBA) เมื่อพิจารณาคัดเลือกมาตรการหรือกิจกรรมแล้ว ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะนำข้อมูลมาจัดทำแบบการจัดการความเสี่ยง และแบบติดตามความเสี่ยงรายละเอียดตาม ภาคผนวก จากนั้น ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) จะต้องนำเสนอแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่แล้วเสร็จให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาอนุมัติ และรายงานให้ คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์เห็นชอบ เมื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีมติเห็นชอบแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว จะให้ดำเนินการสื่อสารรายละเอียดของแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และดำเนินการตามแผนที่กำหนด

หลักการที่ 14 การพัฒนาภาพรวมความเสี่ยงของสหกรณ์ (Develops Portfolio View)

คณะกรรมการดำเนินการต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์เป็นอันดับแรก โดยต้องประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งแสดงถึงข้อมูลความเสี่ยงภาพรวม (Risk Profile) ของสหกรณ์นั้น ๆ ภาพรวมความเสี่ยงจะทำให้คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถพิจารณา ประเภท ความรุนแรง และความเกี่ยวเนื่องกันของความเสี่ยงดังกล่าว รวมทั้งผลกระทบที่อาจมีต่อผลการดำเนินงาน การที่สหกรณ์ใช้ภาพรวมความเสี่ยง จะทำให้สามารถระบุความเสี่ยงที่อาจมีความรุนแรงในระดับสหกรณ์ได้ วิธีการพัฒนาภาพรวมความเสี่ยง คือการมุ่งเน้นในความเสี่ยงหลักที่หลายแผนกมีส่วนร่วม หรือความเสี่ยงหลักที่ส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในภาพรวม

สหกรณ์สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเทคนิคในเชิงปริมาณ คือ การใช้วิเคราะห์การถดถอย (regression modeling) และการวิเคราะห์ทางสถิติอื่น ๆ ในขณะที่เทคนิคในเชิงคุณภาพคือการใช้วิเคราะห์สถานการณ์อนาคต (Scenario Analysis) และการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (benchmarking) เช่น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยกับการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของราคาสินค้าซึ่งมีผลต่อกำไรทางธุรกิจเครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยง ได้แก่ Risk Map

Risk Map คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่ส่งผลเชื่อมโยงกัน ต่อเป้าหมายของแผนกต่าง ๆ ภายในสหกรณ์ Risk Map สามารถช่วยในการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและครอบคลุมถึงปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ครบถ้วน Risk Map ของสหกรณ์ควรแสดงถึงการนำไปใช้งานได้จริง รวมถึงควรเผยแพร่ให้คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้รับทราบผ่านช่องทางที่สหกรณ์มีอยู่

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการระบุและตอบสนองความเสี่ยงกับกลยุทธ์ในระดับสหกรณ์
- การบริหารความเสี่ยงถูกขับเคลื่อนโดยกลยุทธ์และวัตถุประสงค์สหกรณ์ – จากบนลงล่าง

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (review and revision)

การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเป็นกระบวนการจัดการความเสี่ยง หากเห็นว่าผลการดำเนินงานอาจไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง โดยถ่วงน้ำหนักจากการประเมินความเสี่ยงมาพิจารณา ในการตัดสินใจประกอบ จะทำให้การทบทวนและปรับปรุงแก้ไขเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม มีหลักการ 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ และมีผลต่อสมมุติฐานสำคัญที่ใช้ในการวางกลยุทธ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรค้นหาการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อภารกิจ 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 (ความเสี่ยงอาจเปลี่ยนแปลงหรือมีความเสี่ยงใหม่ ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ)
- มีการประเมิน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- เอกสารกระบวนการจัดการความเปลี่ยนแปลง (change management) ของสหกรณ์ ที่แสดงว่ามีการพิจารณาความเสี่ยง

หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

การทบทวนผลการดำเนินงาน จะสามารถหาคำตอบสำหรับคำถามต่าง ๆ ได้ เช่น สหกรณ์สามารถดำเนินงาน ได้ตามที่คาดไว้และบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นแล้ว อาจกระทบต่อผลการดำเนินงาน สหกรณ์ได้จัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ การประเมินความเสี่ยงมีความแม่นยำหรือไม่ การดำเนินการแก้ไขอาจรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรใหม่ แก้ไขวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ หรือค้นหากลยุทธ์ทางเลือกอื่น ๆ ถ้าผลการดำเนินงานไม่อยู่ในระดับการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ หรือเป้าหมายการดำเนินงานทำให้ระดับความเสี่ยงแตกต่างจากที่คาดไว้ สหกรณ์อาจจำเป็นต้องทบทวนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ทบทวนกลยุทธ์ ทบทวนวัฒนธรรม แก้ไขเป้าหมายผลการดำเนินงาน ประเมินความรุนแรงของผลลัพธ์จากความเสี่ยง ทบทวนการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ทบทวนการตอบสนองความเสี่ยง และทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมาและนำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ประจำเดือน เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบและอนุมัติ
- มีการตรวจสอบหรือประเมินกระบวนการปัจจุบันเทียบกับหลักเกณฑ์ ของ COSO ERM 2017
- มีการกำกับดูแลโดยคณะอนุกรรมการและคณะทำงานบริหารจัดการความเสี่ยง
- มีกระบวนการกำกับติดตามความเสี่ยง

หลักการที่ 17 การพัฒนาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

สหกรณ์ควรปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่เสมอโดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างสหกรณ์หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพและประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจเกิดขึ้น ดังนี้

- **การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่** เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลจำนวนมาก (big data) เพื่อหาความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญ (data mining) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูล 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 ในลักษณะจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่างที่ดีพอจะส่งผลให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อการเพิ่มคุณค่าให้แก่สหกรณ์ในที่สุด

หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

ข้อมูลความเสี่ยงไม่ใช่แค่เพียงการเก็บข้อมูลความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา แต่สหกรณ์จำเป็นต้องสนับสนุน การทำความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงและการพัฒนาทบทวน Risk Profile ให้เป็นปัจจุบัน สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศ โดยให้สามารถจำแนกสารสนเทศได้ว่าสารสนเทศใดที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจความเสี่ยง การตัดสินใจ และใช้ในการรายงาน

ในการแปลงข้อมูล (Data) เป็นสารสนเทศ (Information) อาจมาจากแหล่งข้อมูลที่มีโครงสร้าง (Structured) และไม่มีโครงสร้าง (Unstructured) ความก้าวหน้าในปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และข้อมูลแรกริม (Data Mining) ทำให้สามารถจัดเก็บแปรสภาพและวิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่ยังไม่มีการจัดระบบให้กลายเป็นระบบสารสนเทศได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สหกรณ์สามารถตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น 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) เกี่ยวข้องกับการกำหนดหลักการพื้นฐานในการออกแบบสารสนเทศ ซึ่งจะกำหนดว่าข้อมูลใดที่ควรได้รับการจัดเก็บ โดยมีวิธีการจัดเก็บ การจัดเรียง ผสมผสาน และการนำไปใช้งานอย่างไร

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนระบบสารสนเทศ ในปัจจุบันเทคโนโลยีสามารถช่วยสหกรณ์การทำงานต่าง ๆ ได้ เช่น การใช้ Application เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน อย่างไรก็ตามการนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ได้ด้วย

ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทำให้สหกรณ์จำเป็นต้องปรับปรุงเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และสามารถตอบสนองต่อความคิดเห็นทางโซเชียลมีเดียได้รวดเร็วทันกาล

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีการนำซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารความเสี่ยงระดับสหกรณ์ (Enterprise Risk Management)

- มีการนำข้อมูล บทวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบ ข่าว เว็บไซต์ และการถอดบทเรียนจากสหกรณ์อื่น มาใช้ในการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์

- มีการติดตามความก้าวหน้าของแนวโน้มและนวัตกรรมต่าง ๆ 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 และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- มีแผนการสื่อสารความเสี่ยงในสหกรณ์

- มีการสื่อสารจากบน-สู่ล่าง ตั้งแต่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ไปยังเจ้าหน้าที่ในแผนกต่าง ๆ ไปจนถึงสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง

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

ลักษณะของการรายงาน : ในรายงานผลการบริหารความเสี่ยงควรมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ควรนำเสนอให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ขนาด ประเภท และลักษณะธุรกิจ ของสหกรณ์

ประเภทของการรายงาน : รายงานภาพรวมความเสี่ยงในระดับสหกรณ์ (portfolio view) รายละเอียดความเสี่ยงในแต่ละด้าน (profile view) การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา (root cause analysis) และการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการรายงานคือต้องมีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ ความเสี่ยง และผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ความถี่และคุณภาพของการรายงาน : ในการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ควรมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์รับทราบทุกเดือน และรายงานผลภาพรวม ในที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์

แนวทางการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการ

- รายงานข้อมูลการบริหารความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการดำเนินการในที่ประชุมประจำเดือน เป็นประจำทุกเดือน
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ในเล่มรายงานกิจการของสหกรณ์

บทที่ 3

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568

3.1 การประเมินความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ได้มีการประเมินความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของสหกรณ์ ในการบรรลุกลยุทธ์ และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้ 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

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง				
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

แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			การจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง				
	5. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายระเบียบหรือค่านะณายนายทะเบียน	4	4	16VH เสี่ยงสูงมาก	ติดตามความเคลื่อนไหวของกฎหมาย ระเบียบ หรือค่านะณายนายทะเบียน อย่างใกล้ชิด/อย่างสม่ำเสมอ	ผจกและจนท.ติดตามความเคลื่อนไหวของ กฎหมาย ระเบียบ หรือค่านะณายนายทะเบียน อย่างใกล้ชิด/อย่างสม่ำเสมอ		
	6.การแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีนวัตกรรมใหม่/ การพบปะสมาชิก/ พัฒนาสื่อให้ถึงสมาชิก	มีการคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก		- คู่แข่งอาจมีผลิตภัณฑ์ที่ดีและหลากหลายกว่า
2. เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	1. การตอบสนองความต้องการของสมาชิกไม่เพียงพอและการบริการของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกใจสมาชิก	2	4	8 M : เสี่ยง ปานกลาง	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้		- จำนวนสมาชิกมากและมีความต้องการที่หลากหลาย
	2. การรั่วไหลของข้อมูลสมาชิก	3	2	6M เสี่ยงปานกลาง	ภายใน : กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล บางส่วน, ภายนอก : แจ้งเจ้าหน้าที่สารสนเทศ	ภายใน : กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูล ให้ครอบคลุมมากขึ้น, ภายนอก : firewall , antivirus program		
	3. การสื่อสารและการให้ข้อมูลแก่สมาชิกไม่ชัดเจน	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีแอปพลิเคชัน line oa การพบปะสมาชิก website มีการพัฒนา	พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ และนำติดตามมากขึ้น		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง				
	เพียงพอ				สื่อประชาสัมพันธ์			
3. เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	1. นวัตกรรมของสหกรณ์ไม่ทันกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	ออกโครงการคู่มือ มี mobile app, line oa , website	พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก		
	2. ขาดความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ซับซ้อน	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	เรียนรู้จาก บลจ. ที่นำเสนอ ศึกษาด้วยตัวเอง	ส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับศึกษาอบรมเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การลงทุน อยู่เสมอ		
4. เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และสร้างรายได้ให้สมาชิก	1. ผลตอบแทนให้แก่สมาชิกต่ำเกินไป	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	ปัจจุบันผลตอบแทนของสหกรณ์สามารถแข่งขันกับสหกรณ์อื่นได้			

แบบประเมินความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			การจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง				
5. เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และมาตรฐานการจัดการที่ดี	1. การตรวจสอบและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบทั่วทั้งสหกรณ์ไม่เพียงพอ	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	ตรวจสอบตามลำดับชั้น และแต่ละงาน	พัฒนาระบบการควบคุมภายในโดยมีตรวจสอบตามลำดับชั้น		
	2. ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	กำกับ แนะนำดูแลตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่			

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อพิจารณาการให้เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์รวดเร็วและสอดคล้องกับทุนเรือนหุ้น	1. อนุมัติสินเชื่อได้น้อยลง (รายได้ลดลง)	3	4	12H เสี่ยงสูง	กำหนดผลิตภัณฑ์สินเชื่อใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นและกำหนดเงินคงเหลือน้อยลง	- ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสามารถทราบถึงประเภทการเงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคยกู้ และเชิญชวนให้พนักงานเทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์ - กำหนดการให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับกฎหมายกฎกระทรวง และระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์	งานสินเชื่อ	
	2. การให้ข้อมูลจากสมาชิกไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	2	5	10H เสี่ยงสูง	ตรวจสอบข้อมูลจากประวัติการขอกู้เพิ่มเติม	เพิ่มการตรวจสอบในเชิงลึกมากขึ้นกรณีผู้กู้มีความเสี่ยง	งานสินเชื่อ	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
					ตรวจสอบการเป็นสมาชิก สหกรณ์ อื่น	มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนและ ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก ทราบ	งานบริหารทั่วไป	
	3. ความผิดพลาดในการตรวจสอบเอกสารอนุมัติสินเชื่อ	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	- มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างเพื่อนร่วมงานเสมอเมื่อเจอปัญหา - มีการสอบถามจากหัวหน้างาน ผู้จัดการ และคณะกรรมการเงินกู้ - มีการตรวจสอบการคืนใบเสร็จของสมาชิก	นำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา และจัดทำเป็นรายการ Check list	งานจัดเก็บและตรวจสอบ	
2. เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้	1. ความผิดพลาดในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้	2	4	8M เสี่ยงปานกลาง	- ตรวจสอบจากเครดิตบูโร - แนะนำให้สมาชิกกู้เงินสามัญเพื่อรวมหนี้และลดภาระการชำระหนี้รายเดือน	- กำหนดหลักเกณฑ์การกู้ให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์	งานสินเชื่อ / งานบริหารทั่วไป	
	2. ระบบฐานข้อมูลสินเชื่อของสมาชิกมีข้อผิดพลาด (ไม่เพียงพอ)	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	เมื่อตรวจพบข้อผิดพลาดจะประสานงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แก๊ซ และพัฒนาระบบ ทำการ	-ร่วมมือกับงานสารสนเทศ พัฒนาระบบและฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้กู้	งานสินเชื่อ งานสารสนเทศ	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
					ตรวจสอบ ให้เรียบร้อย และแจ้ง ผู้จัดการ คณะกรรมการ ทราบ			
3. เพื่อเรียกเก็บเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	1. เรียกเก็บเงินได้รายเดือนจากสมาชิก บางส่วนไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	5	2	10 H : เสี่ยงสูง	1. โทรประสานหน่วยงาน, ติดตามทวงถาม กับสมาชิก โดยตรง, และติดต่อผู้ค้าประกันให้ทราบถึงการผิดนัดชำระของผู้กู้ เพื่อให้ช่วยติดตามหนี้ผู้กู้อีกทางหนึ่ง (ทางโทรศัพท์, ช่องทางไลน์)	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1, 2	
					2. ส่งหนังสือ(ปกปิด) ถึงหน่วยงาน เรื่องการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิก สหกรณ์ ให้แก่ สหกรณ์ 3. ส่งหนังสือแจ้งผิดนัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิดนัด โดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้ 4. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้าประกัน เรื่องผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้	จัดทำหนังสือติดตามทวงถาม ที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1, 2	
	2. การโอนเงินชำระหนี้โดยใช้บัญชีผู้อื่น	1	5	5 M : ปานกลาง	แจ้งสมาชิกให้ชำระหนี้หรือทำธุรกรรมกับสหกรณ์	เผื่อระวัง		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	(การฟอกเงิน)				โดยตรง หรือใช้บัญชีของสมาชิกเท่านั้นสำหรับการโอนเงิน			
	3. เรียกเก็บเงินจากสมาชิกที่โอนย้ายไปนอกสังกัดบางส่วนไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	2	3	6 M : ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โทรติดต่อสมาชิกให้ส่งเงินชำระหนี้สหกรณ์โดยตรงก่อน 2. โทรประสานหน่วยงานใหม่ให้หักเงินสมาชิกรายส่งสหกรณ์ 3. โทรติดต่อผู้ค้าประกันให้ช่วยประสานกับผู้กู้ให้ชำระหนี้สหกรณ์อีกทางหนึ่ง 4. ส่งหนังสือ(ปกปิด)ถึงหน่วยงาน เรื่องการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิก 5. ส่งหนังสือแจ้งผิคนัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิคนัดโดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้ 6. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App - จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม 	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1, 2	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
					ประกัน เรื่องผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้			
	4. หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มขึ้น	2	3	6 M : ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. โทรประสานหน่วยงานติดตามการหักเงินส่งชำระให้แก่สหกรณ์เป็นประจำทุกเดือน 2. โทรติดตามทวงถามการชำระหนี้จากผู้กู้โดยตรงเป็นประจำทุกเดือน 3. โทรติดต่อผู้ค้าประกันให้ติดตามทวงถามการชำระหนี้สหกรณ์จากผู้กู้อีกทางหนึ่ง 4. ส่งหนังสือ(ปกปิด) ถึงหน่วยงาน เรื่องการหักเงินได้รายเดือนของสมาชิกให้แก่สหกรณ์ 5. ส่งหนังสือแจ้งผิดนัดชำระหนี้ถึงสมาชิกที่ผิดนัดโดยตรง เรื่องขอให้ชำระหนี้ 6. จัดส่งหนังสือแจ้งผู้ค้าประกัน เรื่องผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App - จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม 	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1, 2	
	5. ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อ	2	3	6 M : ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนะนำสมาชิกให้ทำเรื่องขอ งด/ลด เงินต้น 	เฝ้าระวัง	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1, 2	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	ความสามารถในการชำระหนี้				เพื่อให้มีเงินคงเหลือพอใช้ เหมาะกับสภาพเศรษฐกิจ 2. แนะนำให้สมาชิกมาปรับ โครงสร้างหนี้ ซึ่งจะทำให้ สมาชิกมีความสามารถในการ ชำระหนี้ได้			
	6. เจ้าหน้าที่ขาด ทักษะหรือระบบที่ดีใน การติดตามหนี้	2	3	6 M : ปาน กลาง	ปัจจุบันเป็นการสอนและ แนะนำจากรุ่นพี่สุรนน้อง	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในการ ติดตามหนี้อย่างเป็นระบบ	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1, 2	
4. เพื่อติดตามและ เร่งรัดหนี้สินได้ ครบถ้วนอย่างมี ประสิทธิภาพและ ลดหนี้ NPL	1. จำนวนลูกหนี้ และ หนี้NPLที่เข้าข่ายฟ้อง คดีมีจำนวนเพิ่มมาก ขึ้น	4	4	16 VH เสี่ยง สูงมาก	วิเคราะห์จากรายงาน ติดตามสถานะฟ้องคดี, สมาชิกถึงแก่กรรมและมีหนี้ มาก,จนท จัดเก็บและ ตรวจสอบส่งมาให้	- ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ช่วยวิเคราะห์การชำระเงิน ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อ ติดตามหนี้ - บันทึกไฟล์ใบส่งมอบ ไปรษณีย์เก็บไว้ทุกเดือน	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยี สารสนเทศ งานบริหารทั่วไป	
	2. จำนวนลูกหนี้และ หนี้ตามคำพิพากษามี จำนวนเพิ่มมากขึ้น	4	4	16 VH เสี่ยง สูงมาก	โทรติดตามสมาชิกที่ผิดนัด ชำระหนี้,สมาชิกบางรายทำ หนังสือส่งให้หน่วยงานหัก	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วย วิเคราะห์การชำระเงินของ ลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตาม หนี้	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยี สารสนเทศ	
	3. จำนวนลูกหนี้และ หนี้บังคับคดีมีจำนวน	4	4	16 VH เสี่ยง สูงมาก	ตรวจสอบเพิ่มลูกหนี้ที่ไม่ ชำระหนี้ คิดดอกเบี้ย เงิน	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วย วิเคราะห์การชำระเงินของ	งานเร่งรัดหนี้สิน / งานเทคโนโลยี	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	เพิ่มมากขึ้น				ต้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีค้างชำระส่งให้ทนายออกหมายบังคับคดี	ลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	สารสนเทศ	
	4. บังคับคดีไม่มีทรัพย์สิน	4	4	16 VH เสี่ยงสูงมาก	แนะนำให้ลูกหนี้มาปรับโครงสร้างหนี้	จัดทำรายงานผลการชำระหนี้รายเดือน และรายเดือนสะสมเป็นประจำทุกเดือน ทั้งในและนอกสังกัด	งานเร่งรัดหนี้สิน	

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

แบบประเมินความเสี่ยง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

3. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	1. ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง	4	4	16VH เสี่ยงสูงมาก	วิเคราะห์การลงทุนที่มีผลตอบแทนและความเสี่ยงที่เหมาะสม คุ่มค่า	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น	บลจ. งานการลงทุน คณะอนุกรรมการการลงทุน	
	2. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง	4	3	12H เสี่ยงสูง	วางแผนปรับการกระจายสัดส่วนในการลงทุนให้เหมาะสม	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด และปรับสัดส่วนการลงทุนให้เหมาะสม		
	3. ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนมาก	3	4	12H เสี่ยงสูง	ติดตามและวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจในการลงทุนอย่างใกล้ชิด	บันทึกเป็นกรณีศึกษาและช่วยจำเพื่อการลงทุนในอนาคต		
	4. จนท.สหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์การลงทุนไม่เพียงพอ	3	4	12H เสี่ยงสูง	มอบหมายหน้าที่ที่เกี่ยวกับการลงทุนให้กับบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะในการลงทุน สามารถกำหนดแนวทางการลงทุนอย่างเหมาะสม	งานการลงทุน	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	5. ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์กระแสเงินสดไม่ครบถ้วน ถูกต้อง	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	จัดทำงบกระแสเงินสดจากข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	มอบหมายให้งานต่าง ๆ ที่คาดการณ์ว่าจะมีการจ่ายเงินหรือรับเงิน แจ้งยอดเงินที่คาดว่าจะจ่ายหรือรับ ให้ทราบ	งานการลงทุนและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	
2. เพื่อให้การบริการ การฝากถอน ออมทรัพย์พิเศษของสมาชิกเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1. ความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ผู้บันทึกรายการไม่มีสิทธิแก้ไขรายการได้ ต้องทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชา เป็นผู้อนุมัติให้มีการแก้ไขรายการก่อน	งานการลงทุน	
	2. การทุจริตยกยอดเงินฝากของสมาชิก	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	มีการแนะนำและประชาสัมพันธ์แอปพลิเคชันให้สมาชิกติดตั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานทุกวัน และระหว่างงานที่เกี่ยวข้อง		

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	1. ไม่มีการจำลองเหตุการณ์ทดสอบความสามารถในการรับวิกฤต และความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อทดสอบความเพียงพอของสภาพคล่อง	4	4	16VH เสี่ยงสูงมาก	ไม่มี	ต้องสร้างแบบจำลองในภาวะวิกฤตท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อทดสอบสภาพคล่อง		
	2. การประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออก ยังไม่เพียงพอและไม่ครอบคลุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	วิเคราะห์โดยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง			

แบบประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	3.ขาดการเตรียมการหาแหล่งเงินทุนที่มั่นคง (มีแหล่งเงินทุนจำกัด เพิ่มความเสี่ยง)	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	เงินกู้จากสถาบันการเงิน			
	4.สินทรัพย์ที่ไม่มีสภาพคล่องมีจำนวนมากเกินไป	2	2	4L เสี่ยงต่ำ				
	5.ไม่มีการรายงานการชำระหนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกค้าหนี้	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	มีระบบการรายงานการติดตามชำระหนี้	จัดให้มีรายงานฯ		
	6.การกำหนดนโยบายการลงทุนไม่ชัดเจน และการวิเคราะห์สถานะเศรษฐกิจ ไม่เพียงพอ	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	มีการเสนอแผนลงทุนใน ที่ประชุมใหญ่อนุมัติ และมีการติดตามอยู่เสมอ			

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

แบบประเมินความเสี่ยง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

5. ความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Financial & Accounting Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Financial & Accounting Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	1. ห้องนิรภัยเก็บเงินไม่มีความปลอดภัย	2	4	8M เสี่ยงปานกลาง	- มีห้องประตูไม้และกุญแจล็อคประตู - มีระบบกล้องวงจรปิด - มีตู้เซฟ พร้อมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเก็บรักษาเงิน	- เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	งานบริหารทั่วไป	
	2. ความปลอดภัยในการเดินทางไปเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่สหกรณ์	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	การเดินทางจะไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนและ จนท.ผู้รับผิดชอบจะระมัดระวัง		งานการเงิน	
					การจ่ายเงินเกิน 30,000 บาท จะโอนเงินผ่านระบบ KTB Corporate Online	ประชาสัมพันธ์การจ่ายเงินกู้ ถูกเงินเป็นเงินสดจ่ายได้ไม่เกินรายละ 30,000 บาท แต่ถ้าเกิน 30,000 บาท สหกรณ์จะโอนเงินผ่านธนาคารเข้าบัญชีสมาชิกในวันที่สมาชิกมายื่นเรื่อง	งานบริหารทั่วไป	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Financial & Accounting Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
2. เพื่อการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว	1. รับเงินเป็นธนบัตรปลอม	1	1	1VLเสี่ยงต่ำมาก	- ให้ จนท. เพิ่มความระมัดระวังในการรับธนบัตร - ติดตามข่าวทางสังคมออนไลน์	เผื่อระวัง	งานการเงิน	
	2. ททุจริตการเบิกจ่ายผ่านระบบ KTB Corporate Online	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	- คำสั่งสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด แต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้มีสิทธิเข้าใช้ระบบ KTB Corporate Online - ผู้บังคับบัญชามีการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด	- ให้ผู้ตรวจสอบ (สุ่มตรวจ) สัญญาเงินกู้ว่าการจ่ายเงินกู้ตรงกับหลักฐาน - ตรวจสอบรายงานการรับจ่ายเงินสดในระบบ ประจำวัน ประจำเดือน กับรายงานในระบบ	งานการเงิน/ ผู้ตรวจสอบ	
					- รายงานการรับ-จ่ายเงินสด เงินฝาก ประจำเดือน	- เสนอ หน.งาน หน.ฝ่าย ผช. ผจก ผจก ทราบและตรวจสอบ		
3. เพื่อความถูกต้องในการบันทึกบัญชีและรายงานการเงิน	1.บันทึกบัญชีกับงบการเงิน ผิดหมวด ผิดประเภท	2	2	4L เสี่ยงต่ำ	- มีการตรวจสอบโดยหัวหน้างานเป็นประจำทุกวัน และรายการปรับปรุง - มีการตรวจสอบโดยผู้	- กำหนดสถานะการปิดบัญชี ประจำเดือนและเพิ่มเมนูปรับปรุงค่าชี้แจงการบันทึกบัญชี - เรียนรู้ และติดตามข้อมูล	งานบัญชี	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและการบัญชี (Financial & Accounting Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
					ตรวจสอบกิจการ - มีการตรวจสอบโดยผู้ ตรวจสอบบัญชี	ข่าวสาร จากสื่อต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง		

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

แบบประเมินความเสี่ยง

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
1. เพื่อความปลอดภัยของอาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	1. อัคคีภัย	2	5	10 H : เสี่ยงสูง	มีถังดับเพลิงเก่า รอการอนุมัติสั่งซื้อใหม่	จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม และจัดตารางตรวจสอบ บำรุงรักษาอุปกรณ์สม่ำเสมอ , การจัดทำแผนดับเพลิงก่อนเกิดเหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้งช่วงเวลาทำงานและเวลาที่ไม่มีการทำงาน , ทำการซ้อมแผนทุกปี, จัดทำแผนการติดต่อสื่อสาร และแผนอื่น ๆที่เกี่ยวข้อง	งานบริหารทั่วไป	
	2. การโจรกรรม	2	5	10 H : เสี่ยงสูง	มีรปภ. และติดตั้งกล้อง CCTV	กำหนดมาตรการในการป้องกันเหตุ, แนวทางการถือปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ		
	3. ระบบการดูแลและบำรุงรักษา	4	3	12 H : เสี่ยงสูง	มีแผนการดูแลและบำรุงรักษาแอร์ เรื่อง อื่น ๆ มีปัญหาแล้วจึงดำเนินการ	เพิ่มเติมแผนการดูแลบำรุงรักษา ระบบอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้จัดทำแผน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำประปา ระบบดักไขมัน		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
						ระบบบำบัดน้ำเสีย		
2. เพื่อการประชุมและการทำรายงานการประชุมที่ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ	1. แผนเตรียมการประชุมด้านต่าง ๆ ไม่ครบถ้วน	1	4	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการเตรียมการ แต่ยังไม่ได้จัดทำเป็นแผน มีการซักซ้อมเจ้าหน้าที่	-จัดทำแผนเตรียมการประชุมด้านต่าง ๆ (ก่อน ระหว่าง หลัง ประชุม) -มีการซักซ้อมเจ้าหน้าที่อย่างมีระบบ	งานบริหารทั่วไป	
	2.การจัดทำเอกสารวาระการประชุม และเอกสารประกอบไม่สมบูรณ์	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. ขาดทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยี	3	3	9 M : เสี่ยงปานกลาง	มีการสอนงาน แนะนำวิธีใช้งานแก่บางคน	-มีการแนะนำและพัฒนาทักษะจากงานเทคโนโลยีแก่ จนท.บาง		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	และการทำงานที่ยุ้งยากซับซ้อนมากขึ้น					คน -มีการเรียนรู้ด้วยตนเองของจนท. 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. ขาดความรู้ความเข้าใจ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	-	อบรมเจ้าหน้าที่ และสอนงานภาคปฏิบัติจริง		
4. เพื่อมีสถานที่จัดเก็บเอกสารที่เพียงพอ มีความปลอดภัย และค้นหาได้ง่าย	1. สถานที่จัดเก็บเอกสารสำคัญไม่ปลอดภัย	2	3	6 M: เสี่ยงปานกลาง	มีอาคารจัดเก็บเอกสารและชั้นเก็บเอกสาร	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสารโดยเฉพาะ	งานบริหารทั่วไป	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
	2. การจัดเก็บเอกสารสำคัญไม่เรียบร้อย และค้นหาได้ยาก	1	4	4 L : เสี่ยงต่ำ	มีการจัดเก็บเอกสารแยกเป็นรายเดือน เรียงตามวันที่	มีตู้เก็บเอกสารสำคัญและจัดทำทะเบียนคุมเป็นระบบ	งานบริหารทั่วไป	
5. เพื่อให้การบริการ การฝากถอน ออมทรัพย์ พิเศษของสมาชิก เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	1.ความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	มีการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา	เจ้าหน้าที่ผู้บันทึกรายการไม่มีสิทธิแก้ไขรายการได้ ต้องทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชา เป็นผู้อนุมัติให้มีการแก้ไขรายการก่อน		
	2. การทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	มีการแนะนำและประชาสัมพันธ์แอปพลิเคชันให้สมาชิกติดตั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานทุกวัน และระหว่างงานที่เกี่ยวข้อง		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (การควบคุมภายในปัจจุบัน)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				
6. เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ	1. การควบคุมภายในไม่เพียงพอ	1	2	16VH เสี่ยงสูงมาก	- มีการตรวจสอบโดยหัวหน้างาน - มีการตรวจสอบโดยผู้จัดการสหกรณ์ - มีการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบกิจการ	จัดทำแผนและคู่มือการตรวจสอบภายใน และการควบคุมภายใน	หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และ ผู้ตรวจสอบบัญชี	
	2. ระบบการตรวจสอบการทุจริต	1	1	1 VL: เสี่ยงต่ำมาก	มีการตรวจสอบและควบคุม โดยผู้จัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้ตรวจสอบบัญชี	เฝ้าระวัง		

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2568

7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)

แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
1. เพื่อความปลอดภัยของข้อมูลและระบบสารสนเทศ	1. การรั่วไหลของข้อมูล	2	4	8 M: เสี่ยงปานกลาง	- กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลข้อมูลและฐานข้อมูล - ตั้งรหัสผ่านที่คาดเดาได้ยาก - ติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส		งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	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	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	2. การประมวลผลที่ไม่ถูกต้อง	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	ข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด ทำการแก้ไข และทดสอบซ้ำอีกครั้ง	เฝ้าระวัง		
	3. เพื่อกระหนาบยอดข้อมูลในระบบให้ถูกต้องเพียงพอ	3	4	12 H: เสี่ยงสูง	เมื่อตรวจพบทำการปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบซ้ำอีกครั้ง	ตรวจสอบและพัฒนาระบบโปรแกรมเดิม		
	4. การสูญหายของข้อมูล	1	2	2 VL: เสี่ยงต่ำมาก	- ตรวจสอบข้อมูลที่ทำรายการทุกสิ้นวัน - จัดเก็บไฟล์ข้อมูลในคลาวด์เซิร์ฟเวอร์	ทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูล		
3. เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	1. การล่มของระบบ	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ที่เครื่องคอมพิวเตอร์หลัก ที่คลาวด์ และที่เซิร์ฟเวอร์	เฝ้าระวัง	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ	
	2. ขาดระบบการสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ	1	5	5M เสี่ยงปานกลาง	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบ โปรแกรมมากขึ้น โปรแกรมมากขึ้น	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรมมากขึ้น		

แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	3. การหยุดชะงักของระบบและการทำงานของเจ้าหน้าที่	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	- มีเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์และระบบเครือข่ายระยะเวลา 3 ชั่วโมง - มีเครื่องเซิร์ฟเวอร์สำรองจำนวน 1 เครื่อง	มีการสำรองไฟฟ้า ได้ 3 ชั่วโมงสำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์ 3 เครื่อง และระบบเครือข่าย 3 จุด (ชั้น 1-3)		
	4. ขาดการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ	1	4	4L เสี่ยงต่ำ	Software ดูแลทุก 3-4 เดือน, Hardware ดูแลแบบแก้ไข	เฝ้าระวังและบำรุงรักษาสม่ำเสมอ		
	5. การขาดทักษะในการใช้งานระบบของพนักงาน	3	3	9M เสี่ยงปานกลาง	- ให้คำแนะนำเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม	-อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม		
	6. การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	มีการอัปเดตระบบโดยบริษัท	- ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ของบริษัทอื่น ๆ เปรียบเทียบ		
4. การเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	1. การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบที่เหมาะสม	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบและยกเลิกสิทธิ์เมื่อพนักงานที่รับผิดชอบ	- แจ้งให้ จนท.ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ผู้จัดการ	

แบบประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)								
วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีจัดการที่มีในปัจจุบัน	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม	ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส (ความถี่)	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	(การควบคุมภายในปัจจุบัน)			
	2. การใช้รหัสผ่านที่ไม่ปลอดภัยหรือการแชร์รหัสผ่านระหว่างผู้ใช้งาน	2	3	6M เสี่ยงปานกลาง	- กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความปลอดภัยโดยใช้ตัวอักษรภาษาอังกฤษพร้อมกับตัวเลขไม่น้อยกว่า 6 หลัก	กำหนดบทลงโทษสำหรับ จนท.		
	3. ขาดการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	1	3	3L เสี่ยงต่ำ	- เก็บประวัติการแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	-เฝ้าระวัง		

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

1. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูงมาก

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูงมาก (1)					ระดับการวิเคราะห์ 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	สร้างแบบจำลองทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	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

2. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงสูง

ที่	ลำดับความเสี่ยงสูง (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)			
1	ด้านสินเชื่อ	ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกสามารถทราบถึงประเภทการเงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้ เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคยกู้ และเชิญชวนให้พนักงานเทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์	M	L	L	M	1	งานสินเชื่อ
2	ด้านสินเชื่อ	เพิ่มการตรวจสอบข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น ในกรณีผู้กู้มีความเสี่ยง	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ
3	ด้านสินเชื่อ	ใช้เทคโนโลยีประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติมการเรียกเก็บเงินได้รายเดือน อาทิเช่น ผ่าน Mobile App, SMS จัดทำหนังสือทวงถามที่มีมาตรการบังคับตามกฎหมาย	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและตรวจสอบ 1,2
4	ด้านลงทุน	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์	L	L	L	H	1	บลจ.

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)			
		กำหนด และปรับสัดส่วนการลงทุน ให้เหมาะสม						งานการลงทุน คณะอนุกรรมการ การลงทุน
5	ด้านลงทุน	วิเคราะห์ผลการลงทุนที่ผ่านมาเพื่อ พัฒนาการลงทุนให้มีประสิทธิภาพ	L	L	L	H	1	บลจ. งานการลงทุน คณะอนุกรรมการ การลงทุน
6	ด้านลงทุน	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ให้มีความรู้และทักษะในการลงทุน สามารถกำหนดแนวทางการลงทุน อย่างเหมาะสม	M	L	L	H	1	งานการลงทุน
7	ด้าน ปฏิบัติการ	จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม และจัดตารางตรวจสอบบำรุงรักษา อุปกรณ์สม่ำเสมอ ,การจัดทำแผน ดับเพลิงก่อนเกิดเหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้งช่วงเวลาทำงาน และเวลาที่ไม่มีการทำงาน ,ทำการ ซ้อมแผนทุกปี, จัดทำแผนการ ติดต่อสื่อสารและแผนอื่น ๆที่	M	L	L	H	1	งานบริหารทั่วไป

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)
		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

3. 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 โดยตรวจสอบตามลำดับชั้นแต่ละงาน	L	L	L	M	1	หัวหน้างาน ผู้จัดการ

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)
5	ด้านสินเชื่อ	กำหนดหลักเกณฑ์การกู้ให้ สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบนาย ทะเบียนสหกรณ์	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ
6	ด้านสินเชื่อ	ตรวจสอบฐานข้อมูลสินเชื่อของ สมาชิก และประสานงานกับ สารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบและ ฐานข้อมูลให้ถูกต้อง และเป็นไป ตามหลักเกณฑ์การให้กู้	L	L	L	M	1	งานสินเชื่อ 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)			
7	ด้านสินเชื่อ	แจ้งสมาชิกให้ชำระหนี้ หรือทำ ธุรกรรมกับสหกรณ์โดยตรง หรือใช้ บัญชีของสมาชิกเท่านั้น	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
8	ด้านสินเชื่อ	การเรียกเก็บเงินจากสมาชิก โดย จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มี มาตรการบังคับทางกฎหมาย เพิ่มเติม	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
9	ด้านสินเชื่อ	จัดอบรมเจ้าหน้าที่ในการติดตาม หนี้อย่างเป็นระบบ	M	L	L	M	1	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ 1 และ 2
10	ด้านลงทุน	มอบหมายให้งานต่าง ๆ คัดการณ์ การจ่ายเงิน หรือรับเงิน โดยแจ้ง ยอดเงินที่คาดว่าจะจ่าย หรือรับให้ ทราบ	L	L	L	M	1	งานลงทุน และ งานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง
11	ด้านลงทุน	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างาน ใน รายการฝาก ถอน ออมทรัพย์พิเศษ ของสมาชิกทุกวัน และระหว่างงาน ที่เกี่ยวข้อง	L	L	L	M	1	งานลงทุน

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)			
12	ด้านการเงิน และการบัญชี	เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	M	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
13	ด้านการเงิน และการบัญชี	- ให้ผู้ตรวจสอบ สุ่มตรวจสอบสัญญา 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 2
15	ด้าน ปฏิบัติการ	อบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยี ภาคปฏิบัติจนใช้งานได้จริงแก่ เจ้าหน้าที่	M	L	L	M	1	งานลงทุน และ งานอื่น ๆ ที่ เกี่ยวข้อง
16	ด้าน ปฏิบัติการ	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อ ก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสาร โดยเฉพาะ	H	L	M	M	2	งานบริหารทั่วไป
16	ด้าน	อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่	M	L	L	M		งานบริหารทั่วไป

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)			
	ปฏิบัติการ	เกี่ยวข้องกับทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม					1	
17	ด้าน ปฏิบัติการ	ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ของบริษัทอื่น ๆ เปรียบเทียบนำมาปรับใช้	L	L	L	M	1	งานบริหารทั่วไป
18	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดผู้รับผิดชอบในการดูแลข้อมูล และฐานข้อมูล	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
19	ด้าน เทคโนโลยี	มีกฎหมายห้ามเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวสมาชิกแก่บุคคลภายนอก	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
20	ด้าน เทคโนโลยี	ทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูลในคลาวด์เซิร์ฟเวอร์	M	L	L	M	1	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
21	ด้าน เทคโนโลยี	ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรมมากยิ่งขึ้น	M	L	L	M	1	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
22	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบ แจ้งให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

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)			
23	ด้าน เทคโนโลยี	กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความ ปลอดภัย และกำหนดบทลงโทษ สำหรับเจ้าหน้าที่	L	L	L	M	1	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

3.3 การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 2568

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Mitigation Plan) สหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานเทศบาล จำกัด คาดว่ามาตรการ หรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนด จะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบหรือโอกาสของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความสามารถในการควบคุมหรือลดสาเหตุและผลกระทบจากความเสี่งดังกล่าวได้สำหรับแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี 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 หรือ คำสั่งนายทะเบียน	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	ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์การชำระหนี้ของลูกหนี้แต่ละเดือนเพื่อติดตามหนี้	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

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง	ลดความเสี่ยง	ปรับสัดส่วนการลงทุนให้สอดคล้องสถานะเศรษฐกิจ เพื่อให้ผลตอบแทนสูงขึ้น	รายได้และผลตอบแทนสูงขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ คณะอนุกรรมการ การลงทุน
5	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้หรือภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์/จัดหา เงินสดได้ด้วยต้นทุนที่ไม่สูง	ไม่มีการจำลองเหตุการณ์ทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	ลดความเสี่ยง	สร้างแบบจำลองทดสอบความสามารถในการรับวิกฤตและความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อทดสอบสภาพคล่อง	สหกรณ์มีสภาพคล่องเมื่อเกิดวิกฤต/ความท้าทายในรูปแบบต่าง ๆ	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	ความเสี่ยง ด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น	การ ตอบสนอง ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1	สินเชื่อ	เพื่อพิจารณาการให้ เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ รวดเร็ว และสอดคล้องกับทุน เรือนหุ้น	อนุมัติสินเชื่อได้น้อยลง (รายได้ลดลง)	ลดความ เสี่ยง	ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิก สามารถทราบถึงประเภทการ เงินกู้และหลักเกณฑ์ของเงินกู้ เพื่อเชิญชวนสมาชิกที่ยังไม่เคย กู้ และเชิญชวนให้พนักงาน เทศบาลสมัครสมาชิกสหกรณ์	ปล่อยสินเชื่อได้ ถูกต้องและเพิ่ม มากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ/งาน บริหารทั่วไป/งาน เทคโนโลยี สารสนเทศ
2	สินเชื่อ	เพื่อพิจารณาการให้ เงินกู้ที่ถูกต้องเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ รวดเร็ว และสอดคล้องกับทุน เรือนหุ้น	การให้ข้อมูลจากสมาชิก ไม่ถูกต้องหรือ คลาดเคลื่อนจากความ เป็นจริง	ลดความ เสี่ยง	เพิ่มการตรวจสอบในเชิงลึกมาก ขึ้นกรณีผู้กู้มีความเสี่ยง	ลดปัญหาหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ
3	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บเงินได้ราย เดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	เรียกเก็บหนี้จากเงินได้ รายเดือนจากสมาชิก ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	ลดความ เสี่ยง	ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือน เพิ่มเติม อาทิเช่น ผ่าน Mobile App และจัดทำหนังสือติดตาม ทวงถามที่มีมาตรการบังคับทาง กฎหมายเพิ่มเติม	ลดปัญหาหนี้ NPL	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและ ตรวจสอบ/งาน บริหารทั่วไป/งาน เทคโนโลยี สารสนเทศ

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
4	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง	ลดความเสี่ยง	ลงทุนตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด และปรับสัดส่วนการลงทุนให้เหมาะสม	ลงทุนถูกต้องตามกฎหมาย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ คณะอนุกรรมการการลงทุน
5	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนมาก	ลดความเสี่ยง	บันทึกเป็นกรณีศึกษาและช่วยจำ เพื่อวิเคราะห์การลงทุนในอนาคต	ลดการสูญเสียในภาวะที่เศรษฐกิจผันผวน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ คณะอนุกรรมการการลงทุน
6	การลงทุน	เพื่อหารายได้และผลตอบแทน	จนท.สหกรณ์มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์การลงทุนไม่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	พัฒนาบุคลากรสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้และทักษะในการลงทุน สามารถกำหนดแนวทางการลงทุนอย่างเหมาะสม	มีความสามารถในการลงทุนได้อย่างเหมาะสม	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ คณะอนุกรรมการการลงทุน
7	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของอาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	อัคคีภัย	ลดความเสี่ยง	-จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นเพิ่มเติม -จัดตารางตรวจสอบบำรุงรักษาอุปกรณ์สม่ำเสมอ -จัดทำแผนดับเพลิงก่อนเกิดเหตุ เผชิญเหตุ หลังเกิดเหตุ ทั้งช่วงเวลาทำงานและเวลาที่ไม่มีการทำงาน และทำการซ้อม	อาคารและทรัพย์สินปลอดภัยจากอัคคีภัยมากยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก./งานบริหารทั่วไป /งานอื่น ๆ ทุกงาน

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
					แผนทุกปี -จัดทำแผนการติดต่อสื่อสาร และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง			
8	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของอาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	การโจรกรรม	ลดความเสี่ยง	กำหนดมาตรการในการป้องกันเหตุ, แนวทางการถือปฏิบัติก่อนเกิดเหตุ เมื่อเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ	อาคารและทรัพย์สินปลอดภัยจากการโจรกรรมจาก	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก /งานบริหารทั่วไป /งานการเงิน
9	ปฏิบัติการ	เพื่อความปลอดภัยของอาคารและสินทรัพย์ของสหกรณ์	ไม่มีแผนและระบบการดูแลและบำรุงรักษาอาคารและทรัพย์สิน	ลดความเสี่ยง	จัดทำแผนเพิ่มเติมในการดูแลบำรุงรักษาระบบอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้จัดทำแผน เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำประปา ระบบดักไขมัน ระบบบำบัดน้ำเสีย	อาคารและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีความพร้อมในการใช้งานอยู่เสมอ	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	เพื่อความถูกต้องของข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องเพียงพอในการ	ขาดการกระหนาบยอดข้อมูลในระบบที่เพียงพอ	ลดความเสี่ยง	ตรวจสอบและพัฒนาระบบโปรแกรมเดิมให้มีการกระหนาบยอดที่ถูกต้องเพียงพอ	ระบบมีข้อมูลสารสนเทศที่ตรวจสอบได้ง่าย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ทำงาน						

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

3. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงปานกลาง

ที่	ความเสี่ยง ด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น	การ ตอบสนอง ความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะ ได้รับ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	ความสูญเสียจากการลงทุน	ลดความเสี่ยง	ปรับเป้าหมายการลงทุนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น	ลดการสูญเสียจากการลงทุน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน / ผจก / อนุกรรมการการลงทุน
2	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การตอบสนองความต้องการของสมาชิกไม่เพียงพอ และการบริการของเจ้าหน้าที่ไม่ถูกใจสมาชิก	ลดความเสี่ยง	พัฒนารูปแบบการให้บริการสมาชิก ได้ดียิ่งขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้	สมาชิกพึงพอใจและเชื่อมั่นในการให้บริการ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / เจ้าหน้าที่ทุกคน
3	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การรั่วไหลของข้อมูลสมาชิก	ลดความเสี่ยง	กำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลให้ครอบคลุมมากขึ้น และกำหนดมาตรการในการเผยแพร่ข้อมูลสมาชิก	สมาชิกมีความเชื่อมั่นและศรัทธา	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / เจ้าหน้าที่ทุกคน
4	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างให้สหกรณ์มี ธรรมาภิ	การตรวจสอบและการควบคุมภายในอย่างเป็น	ลดความเสี่ยง	พัฒนาระบบการควบคุมภายในโดยมีตรวจสอบตามลำดับชั้น	สหกรณ์มีมาตรฐานในการ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก / เจ้าหน้าที่ทุกคน

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		บาล และมาตรฐานการจัดการที่ดี	ระบบทั่วทั้งสหกรณ์ไม่เพียงพอ			ปฏิบัติงานที่ดี		
5	สินเชื่อ	เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้	ความผิดพลาดในการประเมินความสามารถในการชำระหนี้	ลดความเสี่ยง	กำหนดหลักเกณฑ์การให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์	สมาชิกสามารถชำระหนี้ได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ
6	สินเชื่อ	เพื่อประเมินความสามารถในการชำระหนี้เงินกู้	ระบบฐานข้อมูลสินเชื่อของสมาชิกมีข้อผิดพลาด (ไม่เพียงพอ)	ลดความเสี่ยง	ร่วมมือกับงานสารสนเทศพัฒนาระบบและฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การให้กู้	ระบบข้อมูลสินเชื่อถูกต้องและเพียงพอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานสินเชื่อ / งานเทคโนโลยีสารสนเทศ/ คณะทำงานพัฒนาระบบ
7	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	การโอนเงินชำระหนี้โดยใช้บัญชีผู้อื่น (การพอกเงิน)	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวังและจัดเก็บข้อมูลรายงานเมื่อตรวจพบ	ปฏิบัติตามกฎหมายพอกเงิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ / ผจก
8	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	เรียกเก็บเงินจากสมาชิกที่โอนย้ายไปนอกสังกัดบางส่วน ไม่ได้เพิ่มมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	- ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม ผ่าน Mobile App - จัดทำหนังสือติดตามทวงถามที่มีมาตรการบังคับทางกฎหมายเพิ่มเติม	เรียกเก็บเงินจากสมาชิกที่โอนย้ายไปนอกสังกัดได้เพิ่มมากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานจัดเก็บและตรวจสอบ / ผจก

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
9	สินเชื่อ	เพื่อเรียกเก็บหนี้จากเงินได้รายเดือนได้อย่างถูกต้อง และครบถ้วน	หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) เพิ่มมากขึ้น	ลดความเสี่ยง	- ประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนเพิ่มเติม ผ่าน 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	มอบหมายให้งานต่าง ๆ ที่คาดการณ์ว่าจะมีการจ่ายเงินหรือรับเงิน รายงานยอดเงินที่คาดว่าจะจ่ายหรือรับ ให้ทราบ	วิเคราะห์กระแสเงินสดได้ครบถ้วน ถูกต้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ งานทุกงาน/ผจก
13	การลงทุน	เพื่อให้การบริการ การฝาก ถอน ออมทรัพย์ พิเศษของสมาชิก	การทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	ลดความเสี่ยง	มีการตรวจสอบจากหัวหน้างานทุกวัน และระหว่างงานที่เกี่ยวข้อง	ป้องกันการทุจริตยกยอกเงินฝากของสมาชิก	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ ผจก

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน						
14	การเงินและบัญชี	เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	ห้องนิรภัยเก็บเงินไม่มีความปลอดภัย	ลดความเสี่ยง	เพิ่มประตูเหล็กภายในห้องนิรภัย	ห้องนิรภัยเก็บเงินมีความปลอดภัยยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการเงิน/งานบริหารทั่วไป/ผจก
15	การเงินและบัญชี	เพื่อการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว	ทุจริตการเบิกจ่ายผ่านระบบKTB Corporate Online	ลดความเสี่ยง	ตรวจสอบรายงานการรับจ่ายเงินสดในระบบ ประจำวัน ประจำเดือน กับรายงานในระบบและมีการสุ่มตรวจการจ่ายเงินว่าถูกต้องตรงกับหลักฐานการจ่ายเงินหรือไม่	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	ขาดทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยี และการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน	ลดความเสี่ยง	มีการแนะนำและพัฒนาทักษะโดยงานเทคโนโลยีให้แก่จนท. และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง	จนท.มีทักษะในการใช้ระบบเทคโนโลยี และ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ/เจ้าหน้าที่

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		และชื่อเสียง	มากขึ้น		ของจนท.	การทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อน		
18	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และชื่อเสียง	ขาดทักษะในการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ลดความเสี่ยง	เสริมทักษะให้แก่ จนท. เรียนรู้ และมีประสบการณ์ในการ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า	จนท. สามารถ แก้ปัญหาเฉพาะ หน้าได้ดีขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ เจ้าหน้าที่
19	ปฏิบัติการ	เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และชื่อเสียง	จนท. ขาดความรู้ความ เข้าใจ ระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง	อบรมและพัฒนาให้เจ้าหน้าที่ มี ความรู้ เกี่ยวกับระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	เจ้าหน้าที่ มี ความรู้ เกี่ยวกับ ระเบียบกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ เจ้าหน้าที่
20	ปฏิบัติการ	เพื่อมีสถานที่จัดเก็บ เอกสารที่ เพียงพอ มี ความปลอดภัย และ ค้นหาได้ง่าย	อาคารจัดเก็บเอกสาร สำคัญไม่ปลอดภัย	ลดความเสี่ยง	ควรเตรียมการจัดหาที่ดินเพื่อ ก่อสร้างอาคารจัดเก็บเอกสาร โดยเฉพาะ	อาคารจัดเก็บ เอกสาร สำคัญมี ความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ ผจก.
21	เทคโนโลยี	เพื่อความปลอดภัยของ ข้อมูลและระบบ สารสนเทศ	การรั่วไหลของข้อมูล และการถูกโจมตีทางไซเบอร์	ลดความเสี่ยง	ติดตั้งระบบ firewall และติดตั้ง ระบบ Antivirus	ป้องกันการ ถูก โจมตีทางไซเบอร์ และการรั่วไหล ของข้อมูล	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
22	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	การล่มของระบบ	ลดความเสี่ยง	สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกวัน และเผื่อสำรอง	ข้อมูลไม่สูญหายและพร้อมใช้งาน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
23	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	จนท. ขาดทักษะในการใช้งานระบบโปรแกรม	ลดความเสี่ยง	อบรมและให้คำแนะนำเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนให้เข้าใจวิธีการทำงานของระบบโปรแกรม	จนท.มีทักษะในการใช้งานระบบโปรแกรมได้ถูกต้องรวดเร็ว	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
24	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ	ลดความเสี่ยง	ติดตามการพัฒนาระบบสหกรณ์ของสหกรณ์/บริษัทอื่น ๆ เปรียบเทียบ	มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาระบบของสหกรณ์	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
25	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงระบบที่ไม่เหมาะสม	ลดความเสี่ยง	_ กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลให้เหมาะสมและยกเลิกสิทธิเมื่อพ้นหน้าที่รับผิดชอบ _ ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต	ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
26	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	การใช้รหัสผ่านที่ไม่ปลอดภัยหรือการแชร์รหัสผ่านระหว่างผู้ใช้งาน	ลดความเสี่ยง	กำหนดการตั้งรหัสผ่านให้มีความปลอดภัยและมีมาตรการลงโทษ จนท. ที่แชร์รหัสผ่าน	ข้อมูลและสารสนเทศมีความปลอดภัย	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2568

4. ลำดับความเสี่ยง เสี่ยงต่ำและต่ำมาก

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
1	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	การสูญเสียฐานสมาชิกและรายได้	ลดความเสี่ยง	ประชาสัมพันธ์ และพบปะสมาชิกให้สมาชิกเข้าใจมากขึ้น	สมาชิกรับรู้ข่าวสารทางธุรกิจและเข้าใจมากขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป / ผจก. อนุกรรมการ
2	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	การทุจริตในองค์กร	ลดความเสี่ยง	พัฒนาปรับปรุง ระบบโปรแกรมสหกรณ์ ให้มีการกระหนบยอดทางการเงินและบัญชีให้ครบถ้วนและมีการตรวจสอบและรายงานเป็นประจำ	ป้องกันการทุจริตในองค์กร	ม.ค. - ธ.ค. 2568	ผจก. /เจ้าหน้าที่ทุกคน
3	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ	ลดความเสี่ยง	เฝ้าระวังและติดตาม วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจอย่างสม่ำเสมอ	รู้ความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจตลอดเวลา	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก./คณะอนุกรรมการ
4	กลยุทธ์	เพื่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจอย่างมั่นคงและยั่งยืน (ความมั่นคงของสหกรณ์)	การแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ	ลดความเสี่ยง	มีการคิดและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก	สามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก./คณะอนุกรรมการ

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		มั่นคงของสหกรณ์)						
5	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์	การสื่อสารและการให้ข้อมูลแก่สมาชิกไม่ชัดเจนเพียงพอ	ลดความเสี่ยง	พัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ให้น่าสนใจ และน่าติดตามมากขึ้น	การสื่อสารกับสมาชิกมีความชัดเจนเพียงพอและน่าสนใจ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานบริหารทั่วไป/ ผจก
6	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	นวัตกรรมของสหกรณ์ไม่ทันกับสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน	ลดความเสี่ยง	พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอให้ทันต่อความต้องการของสมาชิก	มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถแข่งขันได้	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก/ คณะอนุกรรมการ
7	กลยุทธ์	เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการและหารายได้เพิ่ม	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	ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ	ลดความเสี่ยง	เผื่อระวัง และมีการ กำกับดูแลจากกรรมการ	สหกรณ์มี ธรรมภิบาล และ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	หัวหน้างานทุกงาน/ผจก./

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		บาล และมาตรฐานการจัดการที่ดี				มาตรฐานการจัดการที่ดี		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 ออมทรัพย์พิเศษของสมาชิก เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	ความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	ลดความเสี่ยง	นำข้อผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นกรณีศึกษา และการแก้ไขรายการต้องทำบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาผู้อนุมัติก่อน จึงจะแก้ไขรายการได้	ลดความผิดพลาดการลงรายการฝาก ถอนเงิน	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานการลงทุน/ผจก.
12	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่า	การประมาณการกระแสเงินสดเข้า-ออก ยังไม่เพียงพอ และไม่ครอบคลุมทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง	วิเคราะห์โดยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน	การประมาณการกระแสเงินสดครบถ้วน ถูกต้อง	ม.ค. - ธ.ค. 2568	เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง/ผจก.

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ระดับที่ยอมรับได้						
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/ คณะอนุกรรมการ
15	สภาพคล่อง	เพื่อให้สหกรณ์สามารถ	ไม่มีการรายงานการชำระ	ลดความเสี่ยง	จัดทำระบบโปรแกรมการ	สามารถติดตาม	ม.ค. - ธ.ค.	งานเทคโนโลยี

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาเงินสดได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	หนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกค้าหนี้	เสี่ยง	รายงานการชำระหนี้และการผิดนัดชำระหนี้รายเดือนของลูกค้าหนี้	หนี้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	2568	สารสนเทศ/งานจัดเก็บและตรวจสอบ/งานเร่งรัดหนี้สิน/ผจก
16	การเงินและบัญชี	เพื่อความปลอดภัยจากการโจรกรรม	การเดินทางไปเบิกจ่ายเงินของเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ไม่ปลอดภัย	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	เพื่อมีสถานที่จัดเก็บ	การจัดเก็บเอกสารสำคัญ	ลดความเสี่ยง	มีตู้เก็บเอกสารสำคัญและจัดทำ	การจัดเก็บ	ม.ค. - ธ.ค.	หัวหน้างานทุก

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		เอกสารที่เพียงพอ มีความปลอดภัย และค้นหาได้ง่าย	ไม่เรียบร้อย และค้นหาได้ยาก	เสี่ยง	ทะเบียนคุมเป็นระบบ	เอกสารสำคัญ เป็นระเบียบ เรียบร้อย และค้นหาได้ง่าย	2568	งาน/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	ปรับปรุงระบบโปรแกรม ตรวจสอบสาเหตุของความผิดพลาด และทำการแก้ไขให้ถูกต้อง	การประมวลผลถูกต้อง แม่นยำยิ่งขึ้น	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
23	เทคโนโลยี	เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	การสูญหายของข้อมูล	ลดความเสี่ยง	เผื่อสำรองและทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูล	ป้องกันการสูญหายของข้อมูล	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
24	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งาน	การหยุดชะงักของระบบ	ลดความเสี่ยง	เพิ่มการสำรองไฟฟ้า ได้ 3	การทำงานของ	ม.ค. - ธ.ค.	งานเทคโนโลยี

ที่	ความเสี่ยงด้าน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	การตอบสนองความเสี่ยง	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
		ของระบบ	และการทำงานของเจ้าหน้าที่	เสี่ยง	ชั่วโมง สำหรับเครื่องเซิร์ฟเวอร์ 3 เครื่อง และระบบเครือข่าย 3 จุด (ชั้น 1-3)	ระบบและของเจ้าหน้าที่สามารถทำงานได้ต่อเนื่อง	2568	สารสนเทศ
25	เทคโนโลยี	เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	ขาดการบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอ	ลดความเสี่ยง	เผื่อระวังและจัดทำตารางการบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ	ระบบพร้อมใช้งานอยู่เสมอ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ
26	เทคโนโลยี	เพื่อการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	ขาดการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	ลดความเสี่ยง	มีระบบการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ	ม.ค. - ธ.ค. 2568	งานเทคโนโลยี สารสนเทศ

3.4 การติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง

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

3.5 การพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง

ในระหว่างที่เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม อาจมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งมีผลนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ จึงต้องมีการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้น โดยประเมินจาก การเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมสหกรณ์ ความศรัทธาเชื่อถือของสมาชิก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือระเบียบ เป็นต้น รวมถึงการทบทวนผลการดำเนินงานว่า เป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ หรือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ หรือการประเมินความเสี่ยงมีความแม่นยำหรือไม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สหกรณ์จำเป็นต้องมีการทบทวนความเสี่ยงและผลดำเนินงาน เพื่อดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีผลสัมฤทธิ์อยู่เสมอและรายงานให้คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวม รายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการดำเนินการทราบในการประชุมประจำเดือนตามแบบการทบทวนความเสี่ยง รายละเอียดตามภาคผนวก 6

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 บทสรุป

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลทำให้สหกรณ์เกิด ความเสียหาย การทุจริต การรั่วไหล การขาดทุน และการสูญเสีย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) และมีผลต่อความสำเร็จทางธุรกิจของสหกรณ์

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ (Enterprise Risk Management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถมองเห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทั่วทั้งสหกรณ์ และสามารถวางแผนรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สหกรณ์มีความพร้อมในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต สามารถปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน คณะกรรมการดำเนินการ และบุคลากรทุกคนในสหกรณ์ทุกคน จึงได้ช่วยกันจัดทำโดยกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมและตรวจสอบได้อย่างมีระบบ คำนึงถึงการเติบโตทางธุรกิจอย่างความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์เป็นสำคัญ รวมถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามที่สหกรณ์ได้กำหนดเป้าหมายไว้ โดยยึดกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงตามหลักการ COSO ERM 2017 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจ ผลการดำเนินงาน การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข สารสนเทศการสื่อสาร และการรายงานผลมาปรับใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ พนักงานเทศบาล จำกัด

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้มีการประเมินความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)
4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)
5. ความเสี่ยงด้านการเงินและบัญชี (Financial & Accounting Risk)
6. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและกฎหมาย (Operational Risk)
7. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (Technology Risk)

รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามบทที่ 3

โดยนำวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะทำเพิ่มเติม มาทำการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis) ของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ประกอบด้วย ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงสูง และความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นที่มีลำดับความเสี่ยงปานกลาง รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

จากนั้นนำความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม) มาจัดทำเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูงมาก การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง การบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงปานกลาง และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงต่ำและต่ำมาก รายละเอียดปรากฏตามตารางแบบ การบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งถือว่าเป็นแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ประจำปี 2568 ที่ผู้รับผิดชอบต้องนำไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติงานหรือกำหนดกิจกรรมควบคุม ในแต่ละความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น ประจำปี 2568

สำหรับการติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้จัดทำแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุมแล้วแต่กรณี ในแต่ละความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วเสร็จ งานที่เกี่ยวข้อง และหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ต้องนำแผนปฏิบัติการหรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้ไปดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม โดยต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวมรายงานให้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการทราบ ในการประชุมประจำเดือน และรายงานให้ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีทราบ โดยบรรจุในรายงานกิจการประจำปี

สหกรณ์มีการทบทวนและพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยในระหว่างที่มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานหรือกิจกรรมควบคุม มีการประเมินผลและทบทวนผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือการบริหารจัดการความเสี่ยงเพียงพอที่จะไปถึงเป้าหมายหรือไม่ หรือการประเมินความเสี่ยงมีความถูกต้องแม่นยำหรือไม่ และในขณะเดียวกันได้มีการตรวจสอบและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งจะมีผลนำไปสู่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นใหม่ โดยประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ หรือชื่อเสียงของสหกรณ์ เพื่อทบทวนและพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาตรวจสอบรวบรวมและรายงานให้คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการทราบและอนุมัติต่อไป

4.2 ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการดำเนินการ คณะอนุกรรมการความเสี่ยง คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง และเจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานสหกรณ์ และควรดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน และควรมีการทบทวนพัฒนาปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

คณะกรรมการดำเนินการ ควรมีนโยบายสนับสนุนให้มีการจัดทำมาตรฐานการควบคุมภายในของสหกรณ์ด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านสินเชื่อ ด้านเงินลงทุน ด้านการจัดการ

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

นโยบายการบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด

ที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2565 ได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด มีความเชื่อมั่นและตระหนักในความสำคัญของการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นอย่างมั่นคงมากที่สุดและลดความสูญเสีย ซึ่งอยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการป้องกันความเสี่ยงและเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ อย่างชัดเจน

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

คณะกรรมการดำเนินการ กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน เป็นเจ้าของความเสี่ยง มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ บ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ จัดการ ควบคุม ติดตาม รายงาน ประเมินผล และสนับสนุนให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพในสหกรณ์ รวมถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ทั้งด้านที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยจะต้องบริหารจัดการให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมและยอมรับได้
3. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
4. คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคนจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

ภาคผนวก 2
แบบประเมินความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบประเมินความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

พันธกิจ/ยุทธศาสตร์:

วัตถุประสงค์:

ที่	ฝ่าย/ ตำแหน่ง (1)	กระบวนงาน (2)	ประเภท ความ เสี่ยง (3)	สาเหตุ ความ เสี่ยง (4)	ความเสี่ยงที่ อาจจะเกิดขึ้น (5)	การควบคุม ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (6)	การประเมินความเสี่ยง			
							โอกาส (7)	ผล กระทบ (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)	กระบวนการ	ระบุขั้นตอนการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย/ตำแหน่ง															
คอลัมน์ (3)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง ได้แก่ ความเสี่ยงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และ ความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ															
คอลัมน์ (4)	สาเหตุความเสี่ยง	ระบุสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น															
คอลัมน์ (5)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น															
คอลัมน์ (6)	การควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่	ระบุมาตรการการควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์ทำได้															
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" style="margin-left: 20px;"> <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.....

ความเสี่ยงด้าน

วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ อาจจะ เกิดขึ้น (2)	ความเสี่ยงก่อนการจัดการ			วิธีการที่มีในปัจจุบัน (6)	วิธีการที่จะทำเพิ่มเติม (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	หมายเหตุ (9)
		โอกาส (ความถี่) (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)				

คำอธิบาย
แบบประเมินความเสี่ยง

แบบที่ 2 แบบประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

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
แบบวิเคราะห์ Cost – Benefit Analysis

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

ลำดับความเสี่ยง

ที่	ลำดับความเสี่ยง..... (1)				ระดับการวิเคราะห์ 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)			

คำอธิบาย

การวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

แบบที่ 3 แบบการวิเคราะห์ประโยชน์ที่จะได้รับเทียบกับค่าใช้จ่าย (Cost – Benefit Analysis)

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
คอลัมน์ (1)	ประเด็นความเสี่ยง	ระบุลำดับความเสี่ยง
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
แบบบริหารจัดการความเสี่ยง

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	ระบุลำดับของความเสี่ยง สูงมาก, สูง, ปานกลาง,ต่ำและต่ำมาก	
คอลัมน์ (1)	ความเสี่ยงด้าน	ระบุด้านของความเสี่ยง	
คอลัมน์ (2)	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์	
คอลัมน์ (3)	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกระบวนการนั้น	
คอลัมน์ (4)	การตอบสนองความเสี่ยง	ระบุผลพิจารณา แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง โดยสามารถเลือกได้หลายแนวทาง ดังนี้	
		แนวทางในการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย
		1.การยอมรับ ความเสี่ยง (Take)	เป็นความเสี่ยงที่ผู้บริหารขององค์กรนั้น ๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้
		2.การลดความ เสี่ยง (Treat)	ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการ หาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น การลดความเสี่ยงนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลด จำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความ รุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
		3.การถ่ายโอน ความเสี่ยง (Transfer	เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงอีกรูปแบบหนึ่งที่ องค์กรจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือก โอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้น ๆ
		4.การยกเลิก ความเสี่ยง (Terminate)	เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดย วิธีการง่าย ๆ โดยที่องค์กรไม่พยายามเข้าไปยุ่ง เกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงแต่ วิธีการหลีกเลี่ยง
5.การรับความ เสี่ยงเพื่อสร้าง โอกาส (Pursue)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงเพื่อแสวงหาโอกาส และดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่ สูงขึ้นเพื่อให้ บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น		
คอลัมน์ (5)	วิธีการตอบสนองความเสี่ยง	ระบุวิธีบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	
คอลัมน์ (6)	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ระบุผลที่ได้คาดว่าจะได้รับเมื่อได้มีการกำหนดกิจกรรมการควบคุม หรือการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามคอลัมน์ (๕) เพื่อใช้ใน การประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง	
คอลัมน์ (7)	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุระยะเวลาหรือช่วงเวลาในการดำเนินการกำหนดกิจกรรม การบริหารจัดการความเสี่ยง	
คอลัมน์ (8)	ผู้รับผิดชอบ	ระบุผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	
คอลัมน์ (9)	หมายเหตุ	อธิบายถึงเหตุการณ์เพิ่มเติมที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการความเสี่ยง	

ภาคผนวก 5
ตารางแบบการติดตามความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด
แบบการติดตามความเสี่ยง
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ลำดับความเสี่ยง.....

ที่	ความเสี่ยง ด้าน (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น (3)	การตอบสนอง ความเสี่ยง (4)	วิธีการตอบสนอง ความเสี่ยง (5)	ผลการ ดำเนินการ (6)	ปัญหาและแนว ทางแก้ไข(ถ้ามี) (7)	ผู้รับผิดชอบ (8)	หมายเหตุ (เอกสารหลักฐาน) (ถ้ามี) (9)

คำอธิบาย
แบบติดตามความเสี่ยง

แบบที่ 5 แบบติดตามความเสี่ยง

ลำดับ	หัวข้อ	คำอธิบาย
	ลำดับความเสี่ยง	ระบุลำดับของความเสี่ยง สูงมาก, สูง, ปานกลาง,ต่ำและค่ามาก
คอลัมน์ (1)	ความเสี่ยงด้าน	ระบุด้านของความเสี่ยง
คอลัมน์ (2)	วัตถุประสงค์	ระบุวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติงานสหกรณ์
คอลัมน์ (3)	ความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้น	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
แบบทบทวนความเสี่ยง

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															
คอลัมน์ (3)	ผลกระทบ	ระบุผลกระทบต่อเป้าหมาย/กิจกรรม ระดับ 1-5															
คอลัมน์ (4)	ระดับความเสี่ยง	ระบุผลการประเมินความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ)															
คอลัมน์ (5)	ลำดับความเสี่ยง	การจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยงที่เหลืออยู่ พิจารณาตามระดับ ความเสี่ยงตามการจัดระดับความเสี่ยง ตามเขตสี (Zone)															
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 (ในปัจุบันประมาณถัดไป)	ระบุวิธีการดำเนินการเพิ่มเติมในปัจุบันประมาณถัดไป															
คอลัมน์ (12)	ปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี)	ระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน (ถ้ามี)															

ภาคผนวก 7

รายชื่อ

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์พนักงานเทศบาล จำกัด ชุดที่ 52 ที่ปรึกษา และฝ่ายจัดการ

1. นายขจร	ศรีชวน้อย	ประธานกรรมการดำเนินการ
2. นายเอกวิทย์	มีเพียร	รองประธานกรรมการดำเนินการ คนที่ 1
3. นายถาวร	จันทร์กล้า	รองประธานกรรมการดำเนินการ คนที่ 2
4. นายพงษ์ศักดิ์	กวีนนท์ชัย	กรรมการดำเนินการและற்றுณิก
5. นายไพศาล	บัวแดง	กรรมการดำเนินการและเลขานุการ
6. นางสาวพรศรี	กิจธรรม	กรรมการดำเนินการ
7. นายสุทร	บุญสิริโชโต	กรรมการดำเนินการ
8. นายวสวัตดี	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	โพธิปักข์	ที่ปรึกษา
17. นายวสันต์	วรรณวโรทร	ที่ปรึกษา
18. นายธงชัย	ชัยรุ่งเรือง	ที่ปรึกษา
19. นายเสรี	ทองเทศ	ที่ปรึกษา
20. นายสมศักดิ์	ลาภอดิสร	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

รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

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

.....

รายชื่อคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง

1. นายไพศาล	บัวแดง	ประธานคณะทำงาน
2. นายวิศว์	ชัยรุ่งเรือง	คณะทำงาน
3. นายอนิรุจ	อารีย์	คณะทำงาน
4. นายฉลองศักดิ์	อักษรดี	คณะทำงาน
5. นางจิรพัฒน์	เจียรพานิช	คณะทำงาน
6. นายบัณฑิต	สุวรรณศิลป์	คณะทำงาน
7. นางสาววิภาพร	อินแก้ววงศ์	คณะทำงาน
8. นายปัญญา	ลักษณะนิยานนท์	คณะทำงาน
9. นายขันทอง	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. นางสาววรัญญา	เจริญศิริชัยกุล	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

.....

