



แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์  
ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์  
(ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2566



โดย

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

27 กุมภาพันธ์ 2566



## คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ (ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2566 นี้ คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ได้จัดทำขึ้น โดยได้เปลี่ยนชื่อความเสี่ยงด้านเครดิต เป็น ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ และความเสี่ยงด้านตลาด เป็นความเสี่ยงด้านการฝากและลงทุน เพื่อให้เป็นไปตามกฎกระทรวงการดำเนินงานและการกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ. 2564 และตามมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2562 รวมทั้งได้เพิ่มปัจจัยเสี่ยง และแนวทางการจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งส่วนหนึ่งได้รับข้อเสนอแนะจากประธานกรรมการ และผู้แทนเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก 8 เขต จากการจัดรับฟังความคิดเห็นในเรื่องนี้ เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2565

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ฉบับปรับปรุง นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย โดยเฉพาะสหกรณ์สมาชิกที่จะนำไปปรับใช้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละสหกรณ์ต่อไป

รองศาสตราจารย์พิเศษ พลโท ดร.วีระ วงศ์สรรค์

ประธานกรรมการ

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

27 กุมภาพันธ์ 2566

## สารบัญ

	หน้า
1. คำนำ	ก
2. สารบัญ	ข
3. ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์	1
• ด้านกลยุทธ์	1
• ด้านสินเชื่อ	4
• ด้านการฝากและลงทุน	11
• ด้านสภาพคล่อง	17
• ด้านปฏิบัติการ	20
• ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ปี 2567	24
4. ภาคผนวก	27
• อภิธานศัพท์	28
• ตัวอย่างการให้คะแนนความเชื่อถือ (Credit Scoring)	31
• ตัวอย่างการจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	32
• ตัวอย่างการจัดระดับผลกระทบทางการเงิน	32
• ตัวอย่างการจัดระดับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง	32
• ผังจัดสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)	33
• รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom Meeting	34
• รายชื่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และที่ปรึกษา	35
• รายชื่อฝ่ายจัดการ ชสอ.	36

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์

1. ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
1.1 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1.1.1 ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และหรือไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3	3	M	(1) มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างครบถ้วนชัดเจน	- ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ - ผู้จัดการ	- แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ - แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
					(2) แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี	ผู้จัดการ	- แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
					(3) มีการถ่ายทอดและมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	ผู้จัดการ	- ประชุมสัมมนานโยบายและแผนงานประจำปี เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่ - มีการกำหนดผู้รับผิดชอบปีในแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์
	1.1.2 ไม่มีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนงานอย่างต่อเนื่อง	2	3	M	(1) มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดอย่างน้อยทุก 6 เดือน และมีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	ผู้จัดการ	- ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณ - ประจำปีของสหกรณ์ทุกเดือน
						ประธานคณะอนุกรรมการวางแผนฯ	- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการทุก 3 เดือน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(2) มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงแผนงานประจำปี	ประธานคณะอนุกรรมการวางแผนฯ	- มีการจัดประชุมทุก 6 เดือนเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
1.2 เพื่อให้การออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน	1.2.1 ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงินและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดรอบคอบ	4	4	VH	(1) ก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการ ใช้การกำหนดวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และออกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์ <sup>6</sup> โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์แผนการเงิน โครงสร้างทางการเงิน ต้นทุน และผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของสมาชิก อัตราการเสียชีวิต และแผนการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น	ผู้จัดการ	- รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์ - สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม
					(2) มีการสอบถามข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการออกผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์	ผู้จัดการ	
					(3) มีการประเมินผล และนำผลการประเมินจากกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้า เงินฝาก เงินกู้ ไปปรับปรุงโครงการ/ผลิตภัณฑ์	คณะกรรมการ ดำเนินการ	- สรุปผลการประเมินโครงการผลิตภัณฑ์ อย่างน้อย 3 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง หรือ 12 เดือนครั้ง แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ/ผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
1.3 เพื่อให้มีคณะกรรมการดำเนินงานที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	1.3.1 ไม่มีแผนพัฒนากรรมการให้มีความรู้ที่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ	4	4	VH	(1) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละคณะกรรมการ (2) กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญของกรรมการแต่ละคณะกรรมการ (3) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรบรรจุอยู่ในแผนประจำปี (4) ให้ความรู้แก่กรรมการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	ประธานคณะกรรมการ การศึกษา ประธานคณะกรรมการ การศึกษา ประธานคณะกรรมการ การศึกษา ประธานคณะกรรมการ การศึกษา	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละคณะ - JD และ JS ของกรรมการแต่ละคณะโดยกำหนด - ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างชัดเจน - แผนพัฒนากรรมการแต่ละคณะ - สรุปจำนวนกรรมการที่ได้ รับการอบรมตามแผน
1.4 เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่าย) ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	1.4.1 ไม่มีแผนการสร้างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้มีความรู้เพียงพอ	4	4	VH	(1) มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (JD) <sup>9</sup> และคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน (JS) <sup>10</sup> ให้สอดคล้องกับภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง (2) มีการประเมินความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารตามภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง (3) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ระดับบริหารบรรจุอยู่ในแผนประจำปี (4) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแต่ละตำแหน่ง	ประธาน คณะกรรมการ อำนาจการ ประธาน คณะกรรมการ อำนาจการ ประธาน คณะกรรมการ อำนาจการ	- JD และ JS ของเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร - แผนพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ระดับบริหารประจำปี - สรุปจำนวนเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่ได้รับการอบรมตามแผน - แผนการพัฒนาบุคลากร - แผนการพัฒนาบุคลากร

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านสินเชื่อ

2. ด้านสินเชื่อ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
2.1 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้เงินกู้จากสมาชิกอย่างครบถ้วนตามกำหนดสัญญา	2.1.1 ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิก ไม่ละเอียดรอบคอบชัดเจน และ/หรือ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้	2	4	M	(1) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกอย่างรอบคอบชัดเจน (2) การพิจารณาอนุมัติเงินกู้เป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด (3) จัดทำสัญญาเงินกู้และค้ำประกันให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	คณะกรรมการ ดำเนินการ คณะกรรมการ ดำเนินการ คณะกรรมการ ดำเนินการ	- ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่กรมส่งเสริมสหกรณ์รับทราบ - รายงานการประชุม คณะกรรมการเงินกู้ - รายงานการวิเคราะห์เงินกู้
	2.1.2 ไม่ได้นำหลัก 5C มาประกอบในการพิจารณาเงินกู้	2	4	M	(1) การให้เงินกู้เป็นไปตามหลัก 5C 1. ความสามารถในการชำระหนี้ 2. หลักประกัน 3. คุณลักษณะของผู้กู้ 4. ทุนของผู้กู้ 5. สถานการณ์ต่าง ๆ	- ฝ่ายเงินกู้ - คณะกรรมการเงินกู้	- รายงานการประชุม คณะกรรมการเงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ทุกราย

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(2) ใช้ข้อมูลทางการเงินของสมาชิกจากหน่วยงานต้นสังกัด และเครดิตบูโร เมื่อมีการขอเงินในวงเงินที่เกินกว่าสหกรณ์กำหนด แต่ต้องไม่ขัดกับกฎกระทรวงฯ มาประกอบการพิจารณาค่าของกู้	- ฝ่ายเงินกู้ - คณะกรรมการเงินกู้	- ข้อมูลทางการเงินของสมาชิกจากเครดิตบูโร แล้วแต่กรณี
	2.1.3 ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารลูกหนี้ที่หลักประกันบกพร่อง และหรือ ผิดนัดชำระหนี้	3	3	M	(1) สหกรณ์มีฐานข้อมูลลูกหนี้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน (2) มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ของหลักประกัน และผู้ค้ำประกัน และการติดตามหนี้ที่ผิดนัดชำระ เช่น รายชื่อลูกหนี้ จำนวนเงิน ระยะเวลาการผิดนัดชำระหนี้ เหตุผลการผิดนัดชำระหนี้ การติดตามหนี้ เป็นต้น (3) สหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพ ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ	- ฝ่ายเงินกู้ - คณะกรรมการเงินกู้	- ฐานข้อมูลของสหกรณ์ - รายงานการประชุม คณะกรรมการเงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับหลักประกัน และการติดตามหนี้ของสมาชิก ผู้กู้ทุกราย
	2.1.4 ผู้กู้มีรายได้คงเหลือไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ	4	4	VH	(1) สมาชิกผู้กู้มีรายได้ประจำคงเหลือหลังจากหักชำระหนี้เงินกู้แล้ว เป็นไป ตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง	- ฝ่ายเงินกู้ - คณะกรรมการเงินกู้	- สลิปเงินเดือน - รายงานการคำนวณเงินกู้คงเหลือ



วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	2.1.5 หน่วยงานต้นสังกัดไม่หักเงินได้ของสมาชิกผู้กู้ให้ส่งสหกรณ์	1	4	L	(2) ควรมีการนำเงินที่จะได้รับหลังเกษียณอายุมาประกอบพิจารณาเงินกู้ด้วย - สหกรณ์มีกลไกในการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดหักเงินให้กับสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ฝ่ายเงินกู้	- รายงานการเรียกเก็บเงินกู้ที่จัดส่งให้กับหน่วยงานต้นสังกัด - รายงานการรับชำระเงินกู้จากสมาชิก - หนังสือขอความร่วมมือหักเงินจากต้นสังกัด อ้างตาม พ.ร.บ. สหกรณ์
	2.1.6 ผู้กู้อาจไม่มีความมั่นคงในอาชีพหรือมีการโยกย้ายไปต่างองค์กร	2	4	M	- สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ให้ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก หรือความมั่นคงตามตำแหน่งงาน เช่น เป็นสมาชิกไม่ถึง 2 ปี ให้กู้ได้ ... บาท เป็นสมาชิก 2 - 4 ปี ให้กู้ได้ ... บาท เป็นต้น	- ฝ่ายเงินกู้ - คณะกรรมการเงินกู้	- ระเบียบการให้เงินกู้สอดคล้องกับอายุการเป็นสมาชิก และความมั่นคงตามตำแหน่งงาน - รายงานการประชุมคณะกรรมการเงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดของสมาชิกผู้กู้
	2.1.7 งดการชำระหนี้เงินกู้ไม่เหมาะสมกับประเภทของเงินกู้	3	3	M	- กำหนดระเบียบให้ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิก เป็นไปตามกฎกระทรวงฯ	คณะกรรมการดำเนินการดำเนินการ	- ระบุว่าด้วยเงินให้กู้แก่สมาชิก

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	2.1.8 ไม่มีมาตรการลดจำนวนสมาชิกที่กู้เงินกู้สามัญวงเช่า (จำนวนสมาชิกที่กู้เงินวงเช่าได้แก่ เมื่อสมาชิกชำระหนี้เงินกู้สามัญไปแล้ว 6 เดือน หรือ 9 เดือน หรือ 12 เดือน แล้วแต่กรณี ก็มากู้ใหม่ ต่อเนื่องติดต่อกัน ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป)	4	4	VH	- มีมาตรการในการลดจำนวนสมาชิกที่กู้เงินวงเช่าให้จำนวนสมาชิกที่กู้วงเช่าในรอบบัญชีปัจจุบันลดลงเมื่อเทียบกับรอบบัญชีที่ผ่านมา เช่น เพิ่มระยะเวลาการกู้เงินจาก 6 เดือน เป็น 9 เดือน	คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการ	- ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ - ข้อมูลการจ่ายเงินกู้วงเช่า
2.2 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้เงินกู้จากสหกรณ์อื่น อย่างครบถ้วนตามกำหนดสัญญา	2.2.1 ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น ไม่ละเอียดรอบคอบชัดเจนและ/หรือ ไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้	2	4	M	(1) มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นอย่างรอบคอบชัดเจน (2) การพิจารณาอนุมัติเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด (3) จัดทำสัญญาเงินกู้และค้ำประกันให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้เคลดค้ำประกัน หรือ อสังหาริมทรัพย์ที่อ้างอิงราคาประเมินของทางราชการ หรือ หลักประกันที่มีความมั่นคง มีสภาพคล่อง เช่น พันธบัตรรัฐบาล มาค้ำประกัน	คณะกรรมการ ดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการ ดำเนินการ ฝ่ายเงินกู้	- ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ - รายงานการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการ - รายงานการวิเคราะห์เงินกู้ - หลักทรัพย์ ที่ดิน พันธบัตรรัฐบาล - เอกสารการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ - หนังสือค้ำประกัน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	2.2.2 ไม่ได้นำหลัก 5C มาประกอบในการพิจารณาเงินให้กู้	4	4	VH	(1) ในการพิจารณาเงินให้กู้การให้เงินกู้เป็นไปตามหลัก 5C 1. ความสามารถในการชำระหนี้ 2. หลักประกัน 3. คุณลักษณะของผู้กู้ 4. ทุนของผู้กู้ 5. สถานการณ์ต่าง ๆ (2) การให้เงินกู้ขึ้นอยู่กับฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจาก งบการเงิน ประมาณการกระแสเงินสดรับ - จ่าย NPL วงเงินกู้ยืมและค่าประกันที่นายทะเบียนเห็นชอบ (3) พิจารณา การเรียกเก็บเงินจากสมาชิก การหัก ณ ที่จ่ายจากต้นสังกัด (4) พิจารณาการบริหารจัดการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	คณะกรรมการ ดำเนินการ	- งบทดลองประจำเดือนของ สหกรณ์ ลูกหนี้ - ประมาณการกระแสเงินสดรับ - จ่าย - รายงานกิจการประจำปี - รายงานการประชุมใหญ่ - รายงานงบการเงินผู้สอบบัญชี - ข้อมูล NPL

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	2.2.3 ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารลูกหนี้ที่หลักประกันบกพร่องและ หรือ ผิดนัดชำระหนี้	2	4	M	(1) สหกรณ์มีฐานข้อมูลสหกรณ์ลูกหนี้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน  (2) มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ของหลักประกัน และผู้ค้ำประกัน และการติดตามหนี้ที่ผิดนัดชำระ เช่น รายชื่อสหกรณ์ลูกหนี้ จำนวนเงิน ระยะเวลา การผิดนัดชำระหนี้ เหตุผล การผิดนัดชำระหนี้ การติดตามหนี้ เป็นต้น  (3) สหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ  (4) ประชุมร่วมกับสหกรณ์ลูกหนี้ที่ผิดสัญญา เพื่อวางแผนการชำระหนี้	คณะกรรมการดำเนินการ  ดำเนินการ	- ฐานข้อมูลของสหกรณ์  - รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับหลักประกันและการติดตามหนี้ของสหกรณ์ผู้กู้ทุกราย          - รายงานการจัดชั้นลูกหนี้      - รายงานการประชุมร่วมกับสหกรณ์ที่ผิดสัญญา

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	2.2.4 หน่วยงานต้นสังกัดของสหกรณ์ ลูกหนี้อาจไม่มีควมมั่นคง	2	5	M	- พิจารณาจากความมั่นคงของ หน่วยงานต้นสังกัดของสหกรณ์ ลูกหนี้	คณะกรรมการ ดำเนินการ	- รายงานผลการวิเคราะห์การ ดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรม ที่เกี่ยวข้อง - ติดตามข่าวสารและชื่อเสียง ของหน่วยงานต้นสังกัด - ประเมินวิชาชีพ และธุรกิจ ของหน่วยงานต้นสังกัด
2.3 เพื่อให้การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ สหกรณ์ถูกต้อง เพียงพอ และ เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่กำหนด	2.3.1 การตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้เงินกู้ ของสหกรณ์ไม่เพียงพอและไม่เป็นไป ตามกฎหมาย	1	2	VL	- มีการวิเคราะห์ลูกหนี้ที่มีปัญหา เช่น ลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ และตรวจสอบการตั้งค่าเผื่อหนี้ สงสัยจะสูญให้เป็นไปตามที่ กฎ ระเบียบกำหนด	ฝ่ายเงินกู้	- รายงานลูกหนี้ที่มีปัญหา สอดคล้องกับการตั้งค่าเผื่อ หนี้สงสัยจะสูญ

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านการฝากและลงทุน

3. ด้านการฝากและลงทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
3.1 เพื่อให้ผลตอบแทน ต้นทุน และรายได้ของสหกรณ์ไม่เกิดผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และราคาตราสาร ในตลาดเงิน และตลาดทุน	3.1.1 การกำหนดเป้าหมายเงินปันผล ที่ไม่สอดคล้องกับต้นทุน /ผลตอบแทนของสหกรณ์ และอัตราผลตอบแทน ในระบบการเงิน	4	2	M	(1) มีการจัดทำแผนการบริหารการเงินและประมาณการกำไรประจำปี โดยวิเคราะห์แนวโน้มอัตราผลตอบแทนในตลาดเงิน และตลาดทุน  (2) มีการกำหนดเป้าหมายเงินปันผล ในระดับที่สอดคล้องกับต้นทุน/ผลตอบแทน และผลการดำเนินงาน ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	- ผู้จัดการ - คณะกรรมการ ดำเนินการ	- แผนการเงินประจำปี - รายงานการวิเคราะห์แนวโน้ม ดอกเบี้ย จากสถาบันต่างๆ
	3.1.2 การไม่ติดตามสถานะต้นทุน และผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์ อย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ	2	4	M	(1) มีการรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงิน เป็นประจำทุกเดือน  (2) มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย	ผู้จัดการ	- รายงานต้นทุนและผลตอบแทน ในที่ประชุมประจำเดือน  - รายงานการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย
	3.1.3 การปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือแผนการลงทุนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอัตรา ดอกเบี้ยทั้งเงินกู้ เงินฝาก และผลตอบแทนการลงทุน ในตลาด	3	3	M	(1) มีการกำหนดนโยบายการฝากและลงทุน โดยพิจารณาถึงอันดับความ นำเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และอายุของตราสารของ หลักทรัพย์ต่างๆ	คณะกรรมการ ดำเนินการ	- รายงานการประชุมกำหนด นโยบายและกรอบหลักเกณฑ์ การลงทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(2) มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถด้านการลงทุน และทำหน้าที่ติดตามข่าว ด้านเศรษฐกิจ การเงิน และการลงทุน (3) มีการรายงานผล วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการลงทุนให้ทันต่อสถานการณ์ (4) มีการเปลี่ยนนโยบายการลงทุนให้ทันต่อสถานการณ์ (ถ้าจำเป็น)	ผู้จัดการ ผู้จัดการ	- JD/US - รายงานเรื่องสถานะด้านเศรษฐกิจการเงิน และการลงทุน - รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และแผนการปรับปรุงการลงทุน - รายงานการประชุมการปรับเปลี่ยนนโยบายและกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน
3.2 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับคืนเงินลงทุน ในตราสารหนี้พร้อมผลตอบแทน อย่างถูกต้องครบถ้วนตาม กำหนดเวลา (ถ้ามี)	3.2.1 สถาบันที่สหกรณ์ไปลงทุนไม่มี ความมั่นคง และไม่มีสภาพคล่องทางการเงินที่เพียงพอต่อการชำระหนี้สหกรณ์	1	5	M	(1) วิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ปี และผลการจัดอันดับเครดิตเรตติ้งของตราสารหนี้ของสหกรณ์ก่อนจะลงทุน	ฝ่ายการเงิน	- รายงานการลงทุนในตราสารหนี้เสนอต่อคณะกรรมการการลงทุน - รายงานผลการจัดอันดับเครดิตของสถาบันการเงินที่สหกรณ์ลงทุน - ข้อมูลและเหตุผลนำเสนอต่อคณะกรรมการการลงทุน
					(2) มีการตรวจสอบผลตอบแทนที่ สหกรณ์ได้รับเปรียบเทียบกับข้อตกลง/เงื่อนไขที่สหกรณ์จัดทำกับกิจการที่นำไปลงทุน	ฝ่ายการเงิน	- รายละเอียดบัญชีย่อยเงินลงทุนแต่ละสถาบันประเภท/รุ่นที่ลงทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(3) มีการติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันผู้ออกตราสารและเครดิตเรตติ้งของตราสารหนี้ที่ลงทุนอย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายการเงิน	- รายงานการจำหน่ายเงินลงทุน เสนอต่อคณะกรรมการ
					(4) มีการเปรียบเทียบราคากับมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน กรณีเป็นเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด	- ฝ่ายการเงิน - ฝ่ายบัญชี	- รายงานการลงทุนในตราสารหนี้ เสนอคณะกรรมการการลงทุน - งบประมาณการเงินประจำปี
3.3 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับเงินลงทุนในตราสารทุนพร้อมเงินปันผลในอัตราที่เหมาะสม (ถ้ามี)	3.3.1 สหกรณ์ อาจไม่ได้รับเงินปันผลในอัตราที่เหมาะสม	1	5	M	- มีการติดตามข้อมูลข่าวสารของตราสารทุนอย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายการเงิน	- รายงานสถานการณ์ตราสารทุนที่ลงทุนเสนอต่อคณะกรรมการการลงทุน
	3.3.2 การกำหนดราคาเข้าซื้อและราคาขายของหลักทรัพย์ไม่เหมาะสม	1	5	M	(1) วิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานและการวิเคราะห์ทางเทคนิค รวมทั้งความเห็นของสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน (IAA) เพื่อกำหนดราคาเข้าซื้อและราคาขายของหลักทรัพย์ที่ลงทุน	ฝ่ายการเงิน	- รายงานการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานและการวิเคราะห์ทางเทคนิค และความเห็นของสมาคมนักวิเคราะห์การลงทุน (IAA) เสนอต่อคณะกรรมการการลงทุน
					(2) มีการเปรียบเทียบราคากับมูลค่ายุติธรรมของเงินลงทุน กรณีเป็นเงินลงทุนที่อยู่ในความต้องการของตลาด	- ฝ่ายการเงิน - ฝ่ายบัญชี	- รายงานการลงทุนในตราสารทุน เสนอต่อคณะกรรมการการลงทุน - งบประมาณการเงินประจำปี



วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
3.4 เพื่อให้สหกรณ์มีการกำหนดนโยบายและแผนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนด (ถ้ามี)	3.4.1 ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการลงทุนตามกฎหมาย	1	5	M	- มีการตั้งคณะกรรมการการลงทุนตามกฎหมาย	คณะกรรมการดำเนินงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย	- มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการลงทุนและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย
	3.4.2 ไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนการลงทุนตามกฎหมาย	1	5	M	- มีการกำหนดนโยบายและแผนการลงทุนตามที่กฎหมายกำหนด	คณะกรรมการการลงทุน	- มีนโยบายและแผนการลงทุนที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการ (เพื่อเสนอที่ประชุมใหญ่อนุมัติ)
	3.4.3 นโยบายและแผนการลงทุนไม่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่	1	5	M	- มีการปรับนโยบายและแผนการลงทุนตามมติและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมใหญ่	ฝ่ายการเงิน	- นโยบายและแผนการลงทุนที่ได้รับ การอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่
3.5 เพื่อให้สหกรณ์มีการลงทุนเป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย และแผนการลงทุน (ถ้ามี)	3.5.1 การลงทุนไม่เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและแผนการลงทุน	1	5	M	(1) มีการควบคุม และตรวจสอบการลงทุนให้ถูกต้องตามกฎหมายก่อนการลงทุน	ฝ่ายการเงิน	- รายงานขออนุมัติการลงทุนและ รายงานสรุปผลการลงทุนที่ได้ ดำเนินการแล้ว - รายงานลงทุนที่ไม่เป็นไปตามเงื่อนไข หรือกฎหมายที่กำหนดขึ้นใหม่ให้ คณะกรรมการทราบ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
3.6 เพื่อให้สหกรณ์มีการประมาณการการต่อจ่ายค่าเงินลงทุน ถูกต้องเพียงพอ และเป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด	3.6.1 การประมาณการการต่อจ่ายค่าเงินลงทุนของสหกรณ์ไม่เพียงพอและไม่เป็นไปตามกฎหมาย	1	5	M	(1) มีการจัดทำรายงานฐานะสินทรัพย์ที่อาจเกิดการต่อจ่ายค่า (2) มีการรับรู้รายการและการวัดมูลค่าผลขาดทุนจากการต่อจ่ายค่าเงินลงทุนตามระเบียบ นทส.	ฝ่ายบัญชี  ฝ่ายบัญชี	- รายงานสินทรัพย์ที่อาจเกิดการต่อจ่าย เสนอต่อคณะกรรมการ  - บงการเงินประจำปี
		1	5	M	(1) มีการเสนออนุมัติการเปิดบัญชีเงินฝาก (2) มีการจัดทำรายงานการฝากเงิน	ฝ่ายการเงิน  ฝ่ายการเงิน	- มติคณะกรรมการ  - รายงานการฝากเงินเสนอต่อคณะกรรมการลงทุน
3.7 เพื่อให้การฝากเงินของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์	3.7.1 การฝากเงินของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามกฎหมาย  3.7.2 การตัดสินใจนำเงินไปฝาก โดยให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนมากกว่าการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบถึงความสามารถในการส่งคืนเงินให้สหกรณ์ตามกำหนด	3	4	H	- การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากกับสหกรณ์อื่นได้วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาถึงความมั่นคง และความสามารถในการชำระคืนเงินฝากของสหกรณ์นั้น ตามเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนด เช่น ตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของสหกรณ์ไม่ต่ำกว่า C+ เป็นต้น	- ผู้จัดการ - คณะกรรมการ การลงทุน	- รายงานการวิเคราะห์ สถานการณ์ทางการเงินของ หน่วยงานที่ลงทุน - มติที่ประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการ - ติดตามข่าวสารและชื่อเสียง ของหน่วยงานที่ลงทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
3.8 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับเงินฝากหรือเงินลงทุนกับองค์กรอื่นพร้อมผลตอบแทน ตามกำหนดเวลา	3.8.1 การตัดสินใจนำเงินไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่นโดยให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนมากกว่าการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบถึงความสามารถในการส่งคืนเงินให้สหกรณ์ตามกำหนด	2	2	VL	- การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่น ได้วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาถึงความเสี่ยงและความสามารถในการชำระคืนขององค์กรนั้น ให้เป็นไปตามกฎหมายและมีระดับความน่าเชื่อถือ หรือตามที่ คพช. กำหนด	- ผู้จัดการ - คณะกรรมการ การลงทุน	- รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อ การฝากหรือลงทุน

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านสภาพคล่อง

4. ด้านสภาพคล่อง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
4.1 เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและการผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาทุนได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	4.1.1 ไม่มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ติดตามประเมินและทบทวนสถานะการเงินและสภาพคล่องของสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเป็นประจำสม่ำเสมอ	4	3	H	(1) มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) รายปี รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน เสนอคณะกรรมการอำนาจการ หรือ ผู้จัดการแล้วแต่กรณีได้ทราบ	หัวหน้าฝ่ายการเงิน หรือ หัวหน้าฝ่ายบัญชี	- ประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ล่วงหน้าของสหกรณ์ - รายงานสถานะสินทรัพย์ สภาพคล่องประจำวันเสนอต่อผู้จัดการ - รายงานการประชุม คณะกรรมการอำนาจการ
	4.1.2 แผนการจัดหาทุนและการใช้ทุนไม่สัมพันธ์กัน	3	4	H	(2) มีการนำข้อมูลจริงทุกสิ้นเดือนมาพิจารณาปรับปรุงประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection)	หัวหน้าฝ่ายการเงิน หรือ หัวหน้าฝ่ายบัญชี	ประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ที่ปรับปรุงแล้ว
4.1.3 ไม่ดำเนินการตามแผนการจัดหาทุนและการใช้ทุนที่สัมพันธ์กัน	4	4	VH	- มีแผนระดมเงินฝากจากสมาชิกหรือจากสหกรณ์อื่น เงินกู้ยืม ค่าหุ้นที่สอดคล้องกับแผนการให้กู้ ฝาก หรือลงทุน ประจำปี และมีกรอบทบทวนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์	- ผู้จัดการ - คณะกรรมการอำนาจการ	- แผนการจัดหาทุนและการใช้ทุน	

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	4.1.4 ไม่มีแผนจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	4	4	VH	(1) มีการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเงินฝาก และทุนเรือนหุ้นแยกตามจำนวนเงินฝาก/ ทุนเรือนหุ้น และพฤติกรรม การฝาก/ถอนเงิน และการถือหุ้น การถอนหุ้นคืน และนำไปใช้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง	ผู้จัดการ	- รายงานผลการศึกษา
					(2) มีแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต เช่น จัดทำรายการและจัดลำดับหลักทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว เพื่อองค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินที่ สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้อย่าง เร่งด่วน	1. หัวหน้าฝ่ายการเงิน 2. ผู้จัดการ	- แผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ได้แก่ รายการหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที - รายชื่อแหล่งเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้ เช่น สหกรณ์พันธบัตร
4.2 เพื่อให้สหกรณ์มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นไปตามกฎหมาย	4.2.1 การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องไม่เป็นไปตามกฎหมาย และไม่สอดคล้องกับสภาพคล่องของสหกรณ์	3	4	H	- มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามที่กฎหมายกำหนด	ฝ่ายบัญชี	- รายงานการจัดการสินทรัพย์สภาพคล่องประจำวัน
4.3 เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดได้	4.3.1 แผนการจัดหาเงินทุนไม่สัมพันธ์และไม่สอดคล้องกับแผนการใช้เงินทุน	4	3	H	- วิเคราะห์ความเหมาะสมของแหล่งที่ได้มาและใช้ไปของเงินทุนให้สอดคล้องกัน	- คณะกรรมการ อำนาจการ - ผู้จัดการ	- แผนการจัดหาทุนและแผนการใช้ เงินทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสียหาย			
	4.3.2 การกำหนดอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขเงินรับฝากไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาด	3	4	H	(1) มีการเปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขในตลาดกับสหกรณ์ และการพิจารณาปรับอัตราดอกเบี้ยให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ (1.1) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากระยะสั้น พิจารณาจากอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของธนาคาร (1.2) การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากระยะยาว พิจารณาจากแนวทาง การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้	- ฝ่ายเงินฝาก - ฝ่ายเงินกู้	- รายงานการเปรียบเทียบข้อมูลอัตราดอกเบี้ยในตลาดกับ สหกรณ์ - หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ มติ คกก. อำนวยการ
	4.3.3 กู้ยืมและรับฝากเงินจากสหกรณ์อื่น	3	5	H	(2) ศึกษาปัญหาสาเหตุที่ทำให้อัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้และเงินรับฝากของสหกรณ์ไม่สามารถแข่งขันได้	- ฝ่ายเงินฝาก - ฝ่ายสินเชื่อ	- รายงานการวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เงินกู้และอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ไม่สามารถแข่งขันได้ - เอกสารวงเงินกู้ยืม ที่ได้รับความเห็นชอบ
					1 ตรวจสอบวงเงินกู้ยืม <sup>12</sup> และจำนวนเงินที่สหกรณ์ได้ก่อหนี้ภาระผูกพันแล้ว <sup>13</sup> 2 มีการรายงานจำนวนเงินที่สหกรณ์กู้ยืมคงเหลือให้ไม่เกินวงเงินกู้ยืมประจำปี ที่นายทะเบียนเห็นชอบให้แก่คณะกรรมการทราบในการประชุมประจำเดือน	ฝ่ายสินเชื่อ	- รายงานจำนวนเงินกู้ยืมที่ สหกรณ์คงเหลือ

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตำบลปฏิบัติการ

5 ด้านปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
5.1 เพื่อให้สหกรณ์ไม่เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ชรรวมภิบาล)	5.1.1 การจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ และคู่มือ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจน	3	3	M	(1) มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรของ ฝ่ายจัดการ พร้อมระบุค่าบรรยาย ลักษณะงาน (JD) และคู่มือ เฉพาะตำแหน่งงาน (JS) และคู่มือ การปฏิบัติงาน (2) มีการพิจารณาบทบาทเป็นประจำ ทั่วไป	ฝ่ายสำนักงาน	- โครงสร้างของฝ่ายจัดการ สหกรณ์ - JD และ JS - คู่มือการปฏิบัติงาน - รายงานการประชุมพิจารณา บทบาท - รายงานการประชุมคณะกรรมการ ดำเนินการ - คำสั่งแต่งตั้ง
	5.1.2 ไม่มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบ และมี ประสิทธิภาพ	3	4	H	(1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และควบคุมภายใน (2) มีนโยบาย และแผนบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ประธานกรรมการ ดำเนินการ ประธานกรรมการ บริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน	- นโยบาย และแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน - รายงานผลการติดตามประเมินผล และปรับปรุง อย่างน้อย 6 เดือนครั้ง
					(3) มีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (4) มีการจัดทำรายงานเหตุการณ์ ที่ผิดปกติ (Incident Report) ที่เกิดขึ้นจริงและรายงานให้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พิจารณาทุกเดือน และนำมาเป็น กิจกรรมควบคุมภายในเพิ่มเติม	ประธานกรรมการ ดำเนินการ ผู้จัดการ	- รายงานผลการติดตามประเมินผล (Incident Report) - แบบประเมินคุณภาพการ ควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(5) นำผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายในโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มาแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้พิจารณาอย่างจริงจังในการปรับปรุงการบริหารจัดการสหกรณ์	ผู้จัดการ	- รายงานผลการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการดำเนินการเกี่ยวกับประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน
5.2 ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5.2.1 ไม่มีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าใช้ระบบเครือข่ายที่ชัดเจน	1	4	L	- กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบ (Use name และ Password) และยกเลิกสิทธิ์เมื่อพ้นหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้จัดการ	- ระบุว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	5.2.2 การเข้าใช้ระบบเครือข่ายโดยไม่ได้รับอนุญาต	1	4	L	(1) ประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบเครือข่ายโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต  (2) กำหนดบทลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศ	- ระบุว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
	5.2.3 ภัยคุกคามทางไซเบอร์	2	4	M	- มีระบบ Firewall และ Anti-Virus	ผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศ	- กำหนดให้มีการทดสอบระบบสปีดอัพ 1 ครั้ง



วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
	5.2.4 การลักลอบเข้าห้อง Server และทำให้ระบบข้อมูลผิดพลาดเสียหาย	1	4	L	(1) กำหนดสิทธิ์ และรหัส สำหรับผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้อง Server เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลห้อง Server (2) กำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะ	ผู้จัดการ ผู้จัดการ	- รายงานผู้เข้าออกห้อง Server - รายงานผู้จัดการ เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ รายงานการเปลี่ยนรหัสเข้าห้อง Server
	5.2.5 การขัดข้อง และหยุดชะงัก ของการทำงานที่เกิดจาก เหตุการณ์ความเสียหาย ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เครื่องช่วยคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร การก่อวินาศภัยและภัยพิบัติต่าง ๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน	2	4	M	(1) จัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศเมื่อเกิดเหตุขึ้น เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ (2) จัดทำแผนสำรองระบบงาน และข้อมูล (Back-up Plan)	หัวหน้างานระบบสารสนเทศ หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ซักซ้อมการดำเนินการโดยกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - สำรองข้อมูลทุกวัน - เก็บไว้ในที่ปลอดภัยของหน่วยงาน 1 ชุด - เก็บไว้ในนอกสถานที่ตั้งหน่วยงาน 1 ชุด
	5.3.1 ไม่มีการตรวจสอบ และรายงานธุรกรรมต่อ บปง.	1	5	M	(3) ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	- รายงานการตรวจสอบสภาพความพร้อมใช้ ความเหมาะสม และความทันสมัยของอุปกรณ์และระบบงานคอมพิวเตอร์ - นโยบายที่เกี่ยวข้องกับ บปง.

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>			
					(2) จัดทำแนวทางปฏิบัติด้านการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงินและการป้องกันและปราบปรามการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้ายและการแพร่ขยายอาวุธที่มีอานุภาพทำลายล้างสูง		
					(3) ตรวจสอบการยืนยันตัวตนของลูกค้า (KYC) <sup>14</sup>	หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- รายงานการตรวจสอบยืนยันตัวตนของลูกค้า (KYC)
					(4) จัดทำรายงานการตรวจสอบ และรายงานธุรกรรม ปง. เสนอ คกก. อำนวยการ ทราบ	หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- รายงานการตรวจสอบ และรายงานธุรกรรม ปง.
	5.3.2 เจ้าหน้าที่ขาด ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ปง.	2	3	L	- ส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมการอบรมเกี่ยวกับกฎหมายและวิธีปฏิบัติ ของ ปง.	หัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	- สรุปรายชื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ รับการอบรมเกี่ยวกับกฎหมายและวิธีปฏิบัติ ของ ปง.
5.4 เพื่อให้สหกรณ์มีการปฏิบัติตาม พรบ. คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນຕົວ	5.4.1 ไม่มีการปฏิบัติตาม พรบ. คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນຕົວ	3	4	H	(1) สร้างความตระหนักให้แก่นักกลางกรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล (2) มีการตั้งคณะกรรมการของข้อมูลส่วนบุคคล ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562	คณะกรรมการ /คณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย	- นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติ ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์บีบีทีไป

กรณีที่สหกรณ์ออมทรัพย์มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นปีที่ 2 ควรต้องมีการประเมินความเสี่ยงหลังการควบคุม เพื่อให้เห็นว่า โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น หรือลดลง

1. ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		
1.1 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1.1.1 ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และหรือไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3	3	M	(1) มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ <sup>7</sup> อย่างครบถ้วนชัดเจน	1	2	VL	- ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ - ผู้จัดการฝ่ายจัดการ	- แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ - แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์ - แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
					(2) แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี					- แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
					(3) มีการถ่ายทอดและมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					
1.1.2 ไม่มีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนงานอย่างต่อเนื่อง		2	3	M	(1) มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดอย่างน้อยทุก 6 เดือน และมีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	1	2	VL	ผู้จัดการ	- ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์ทุกเดือน - รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินงานทุก 3 เดือน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		
					(2) มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงแผนงานประจำปี				ประธานคณะอนุกรรมการวางแผนฯ	มีการจัดประชุมทุก 6 เดือนเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
1.2 เพื่อให้การออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน	1.2.1 ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงินและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดรอบคอบ	4	4	VH	(1) ก่อผลผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และออกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์ โดยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์แผนการเงิน โครงสร้างทางการเงิน ต้นทุน และผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของสมาชิก อัตราการเสียชีวิต และแผนการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น	1	2	VL	ผู้จัดการ	- รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์ - สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม
					(2) มีการสอบทานข้อกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการออกผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์				ผู้จัดการ	
					(3) มีการประเมินผล และนำผลการประเมินจากกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้า เงินกู้ ไปปรับปรุงโครงการ/ผลิตภัณฑ์				คก.คทท.	- สรุปผลการประเมินโครงการ/ผลิตภัณฑ์อย่างน้อย 3 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง หรือ 12 เดือนครั้ง แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ/ผลิตภัณฑ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง <sup>1</sup>	ประเมินความเสี่ยง			ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบ <sup>5</sup>	การติดตามประเมินผล <sup>6</sup>
		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>	โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		โอกาส <sup>2</sup>	ผลกระทบ <sup>3</sup>	ระดับความเสี่ยง <sup>4</sup>		
1.3 เพื่อให้มีคณะกรรมการดำเนินงานด้านบริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	1.3.1 ไม่มีแผนพัฒนากรรมการให้มีความรู้ที่เพียงพอต่อการบริหารกิจการ	4	4	VH	(1) มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละคณะ (2) กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญของกรรมการแต่ละคณะ (3) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรบรรจุอยู่ในแผนประจำปี (4) ให้ความรู้แก่กรรมการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	1	2	VL	ประธานคณะกรรมการการศึกษา	- ค้ำส่งแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละคณะ - JD และ JS ของกรรมการแต่ละคณะโดยกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างชัดเจน - แแผนพัฒนากรรมการแต่ละคณะ - สรุปจำนวนกรรมการที่ได้รับการอบรมตามแผน			
1.4 เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่าย) ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	1.4.1 ไม่มีแผนการสร้างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้มีความรู้เพียงพอ	4	4	VH	(1) มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (JD) และคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน (JS) <sup>10</sup> ให้สอดคล้องกับภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง (2) มีการประเมินความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารตามภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง (3) จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ระดับบริหารบรรจุอยู่ในแผนประจำปี (4) ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในแต่ละตำแหน่ง	1	2	VL	ประธานคณะกรรมการอำนาจการ	- JD และ JS ของเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร - แแผนพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ระดับบริหารประจำปี - สรุปจำนวนเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่ได้รับการอบรมตามแผน			

**ภาคผนวก**

## อภิธานศัพท์

1. **ปัจจัยความเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
2. **โอกาส** หมายถึง ความถี่หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์หรืออยู่ในสถานการณ์ตามที่ระบุไว้ในปัจจัยเสี่ยง
3. **ผลกระทบ** หมายถึง ผลเสีย หรือระดับความเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์หรืออยู่ในสถานการณ์ ตามที่ระบุไว้ในปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์
4. **ระดับความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
5. **ผู้รับผิดชอบ** หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ที่ต้องดูแลให้มีการดำเนินกิจกรรม ตามแนวทางจัดการความเสี่ยง
6. **การติดตามประเมินผล** หมายถึง ขั้นตอน รายงาน หรือ เอกสารอ้างอิง ที่เป็นเครื่องมือในการแสดงผลหรือติดตามผลของการจัดการความเสี่ยง
7. **แผนกลยุทธ์** การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย และองค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด
8. **การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์** หรือการวิเคราะห์โครงการ/ผลิตภัณฑ์ในด้านต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงการ/ผลิตภัณฑ์ที่เลือกมานั้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจะต้องไม่ก่อให้เกิดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมและสังคมตามมาในภายหลังและสามารถทำให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา ดังนั้นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์โครงการทางด้านอุปสงค์หรือตลาด ทางด้านเทคนิค ทางด้านการเงินและเศรษฐศาสตร์ ทางด้านการบริหารจัดการ ทางด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม
9. **คำบรรยายลักษณะงาน Job Description (JD)** คือเอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบขอบเขตของงานแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะต้องระบุคุณสมบัติ ขอบเขตการทำงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงโครงสร้างของการบริหารงานให้ชัดเจนที่สุด JD ที่ดีนั้นจะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งนั้นจะต้องทำงานอะไรบ้าง ตำแหน่งนี้อยู่โครงสร้างไหนขององค์กร มีสายการบังคับบัญชาอย่างไร รวมไปถึงฝ่าย HR สามารถรู้ได้ว่าควรจะพัฒนาทักษะอะไรให้ตำแหน่งนี้เกิดความก้าวหน้าด้วย

10. **คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน Job Specifications (JS)** เป็นรายละเอียดคุณสมบัติของพนักงานทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ซึ่งใช้ในการทำงานเฉพาะอย่างเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
11. **5C (The 5Cs of Credit) หรือเกณฑ์การให้สินเชื่อ** คือ เงื่อนไขที่สถาบันการเงินใช้พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ สถาบันการเงินส่วนใหญ่จะประเมินศักยภาพของผู้กู้และความสามารถในการชำระหนี้ โดยวิเคราะห์จากข้อมูล 5Cs ดังต่อไปนี้
- 11.1) **Character** คือ การวิเคราะห์คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้กู้ เช่น สถานะ การศึกษา อายุ หน้าที่การงาน ประวัติการชำระสินเชื่อ เพื่อพิจารณาความน่าเชื่อถือของผู้กู้และความตั้งใจในการชำระเงินกู้
- 11.2) **Capacity** คือ การวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ ส่วนใหญ่พิจารณาจากฐานะทางการเงิน เช่น เงินเดือน รายได้อื่นๆ ภาระหนี้สิน ข้อมูลเครดิต ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย จำนวนผู้อยู่ในอุปการะ เป็นต้น
- 11.3) **Collateral** คือ การวิเคราะห์หลักประกันหรือสินทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันการกู้ยืมหรือผู้ค้ำประกัน เพื่อลดความเสี่ยงในกรณีที่ผู้กู้ทำผิดเงื่อนไข เช่น การขอสินเชื่อเพื่อซื้อบ้านจะใช้บ้านที่ซื้อเป็นหลักประกัน
- 11.4) **Capital** คือ การวิเคราะห์เงินทุน สถาบันการเงินจะประเมินเงินทุนของผู้กู้จากสินทรัพย์ (Asset) หรือความมั่งคั่งสุทธิ (Net Worth) ซึ่งอาจจะวิเคราะห์จากข้อมูลในใบสมัครขอสินเชื่อ (Credit Application) และข้อมูลทางการเงินที่เกี่ยวข้อง เช่น บัญชีเงินฝาก แหล่งที่มาของรายได้ เป็นต้น
- 11.5) **Condition** คือ การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม ที่จะมีผลต่อการชำระคืนเงินกู้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น
12. **วงเงินที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ** คือ วงเงินที่สหกรณ์จะสามารถก่อหนี้ภาวะผูกพันได้ ซึ่งจำกัดสำหรับรอบปีบัญชีหนึ่งๆ ตามที่นายทะเบียนสหกรณ์ให้ความเห็นชอบตามมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542
13. **จำนวนเงินที่สหกรณ์ได้ก่อหนี้ภาวะผูกพันแล้ว ประกอบด้วย**
- 13.1 จำนวนเงินที่เบิกจากวงเงินเบิกเกินบัญชี หรือเงินกู้ยืมอื่นใดในลักษณะเดียวกัน
- 13.2 จำนวนเงินกู้คงเหลือเฉพาะส่วนที่ได้รับเงินกู้แล้วของสัญญาเงินกู้ที่ระบุนำจ่ายเงินกู้หลายงวด
- 13.3 จำนวนเงินกู้คงเหลือของทุกสัญญาที่ระบุนำจ่ายให้สหกรณ์รับเงินกู้เพียงงวดเดียวหรือครั้งเดียว
- 13.4 จำนวนเงินที่ระบุนำตัวสัญญาใช้เงินเพื่อการค้ำประกันการกู้ยืมหรือการค้ำประกันอื่น ซึ่งสหกรณ์เป็นผู้ออกและยังไม่ได้ชำระเงินตามที่ระบุนำตัวสัญญาใช้เงิน
- 13.5 จำนวนเงินที่รับฝากจากสหกรณ์อื่น แต่ทั้งนี้ไม่นับรวมจำนวนเงินที่ชุมนุมสหกรณ์รับฝากจากสหกรณ์สมาชิก
- 13.6 จำนวนเงินที่สหกรณ์ต้องรับผิดชอบในฐานะผู้ค้ำประกัน



**14. KYC (Know Your Customer)** หมายถึง กระบวนการทำความรู้จักกับลูกค้าที่ผู้ให้บริการ  
ทำความรู้จักลูกค้าผ่านการระบุตัวตน และพิสูจน์ตัวตนอย่างถูกต้อง

หมายเหตุ ข้อ 12 และ ข้อ 13 ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา  
ให้ความเห็นชอบวงเงินการกู้ยืมหรือการค้ำประกันของสหกรณ์ ประกาศ ณ วันที่ 30 เมษายน 2561

### ตัวอย่างการให้คะแนนความเชื่อถือ (Credit Scoring)

สภาเครดิตยูเนียนโลก (World Council of Credit Unions : Woccu) ได้จัดทำ Credit Scoring โดยให้ความสำคัญกับ Capacity คือ ความสามารถในการชำระหนี้มากที่สุดถึง 50 คะแนน และ C ตัวอื่นๆ ก็มี ความสำคัญลดหลั่นกันไป โดยใช้ข้อมูลของผู้กู้เป็นตัวกำหนดคะแนน มีรายละเอียด โดยสังเขป ดังนี้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
<b>1. ลักษณะนิสัยของผู้กู้ (Characteristic)</b>	<b>30</b>	
1.1 ประวัติการชำระคืนกับสหกรณ์และองค์กรการเงินอื่น	15	
1.2 เกียรติยศและชื่อเสียงในหน่วยงานและชุมชน	7	
1.3 ความมั่นคงในที่อยู่อาศัย (เปลี่ยนที่อยู่บ่อยหรือไม่)	5	
1.4 มนุษยสัมพันธ์ในครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน	3	
<b>2. ความสามารถในการชำระหนี้ (Capacity)</b>	<b>50</b>	
2.1 ความมั่นคงในอาชีพ (ทำงานมาแล้วกี่ปี)	10	
2.2 ผู้กู้มีรายได้เป็น รายวัน รายเดือน ทุก 6 เดือน	10	
2.3 รายได้สอดคล้องกับเงื่อนไขการชำระหนี้เป็นงวดหรือไม่	10	
2.4 ระยะเวลาชำระคืนสอดคล้องกับระยะเวลาทำงานที่เหลือหรือไม่	10	
2.5 มีหนี้กับองค์กรการเงินอื่นอีกหรือไม่	10	
<b>3. เงินทุน (Capital)</b>	<b>5</b>	
- ฝากเงินกับสหกรณ์สม่ำเสมอหรือไม่	1.5	
- มีทรัพย์สินส่วนตัวที่ปราศจากภาระผูกพันหรือไม่	1.5	
- ทรัพย์สินที่มีอยู่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นหรือไม่	2	
<b>4. หลักประกัน (Collateral)</b>	<b>10</b>	
- ง่ายต่อการเปลี่ยนเป็นเงินสดเพียงใด	3.5	
- มีมูลค่าสูงกว่าเงินกู้เพียงใด	3.5	
- คู่สมรสของผู้กู้และผู้ค้ำประกันยินยอมหรือไม่	3	
<b>5. เงื่อนไขต่าง ๆ (Condition)</b>	<b>5</b>	
- ผู้กู้ทำงานที่ผิดกฎหมายหรือทำลายสภาพแวดล้อมหรือไม่	2.5	
- ผู้กู้ทำงานที่มีผลต่อสุขภาพของตนเองหรือไม่	2.5	

Credit Scoring	การให้กู้และเงื่อนไขเพิ่มเติม
70 คะแนนหรือต่ำกว่า	ไม่อนุญาตให้กู้
71 – 80 คะแนน	ให้กู้แต่ต้องมีหลักประกันเพิ่มเติมและต้องมีการกำกับการใช้เงินกู้
81 – 90 คะแนน	ให้กู้และอาจมีหลักประกันเพิ่มเติมและต้องมีการกำกับการใช้เงินกู้
91 คะแนนขึ้นไป	ให้กู้

หมายเหตุ คณะกรรมการดำเนินการของแต่ละสหกรณ์ สามารถนำตัวอย่างการให้คะแนนความเชื่อถือ (Credit Scoring) ไปปรับใช้ โดยสามารถกำหนดรายละเอียด ในการให้คะแนนความน่าเชื่อถือ ให้มีความชัดเจนมากกว่าตัวอย่างข้างต้นได้ตามความเหมาะสม

ตัวอย่าง การจัดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า	5
สูง	มากกว่า 1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2-3 ปีต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

ตัวอย่าง การจัดระดับผลกระทบทางการเงิน

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของกำไรสุทธิ ที่ได้ต่อเป้าหมาย	คิดเป็นจำนวนเงิน	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 20%		5
สูง	มากกว่า 15 % - 20 %		4
ปานกลาง	มากกว่า 10 % - 15 %		3
ต่ำ	มากกว่า 5 % - 10 %		2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 5 %		1

กรณีตัวอย่าง สอ. กำหนดเป้าหมายกำไรสุทธิ 200 ล้านบาท

โอกาสเกิดความเสี่ยง	ร้อยละของกำไรสุทธิ ที่ได้ต่อเป้าหมาย	คิดเป็นจำนวนเงิน	ระดับ
สูงมาก	มากกว่า 20%	มากกว่า 40.00 ล้านบาท	5
สูง	มากกว่า 15 % - 20 %	30.00 – 40.00 ล้านบาท	4
ปานกลาง	มากกว่า 10 % - 15 %	20.00 – 30.00 ล้านบาท	3
ต่ำ	มากกว่า 5 % - 10 %	10.00 – 20.00 ล้านบาท	2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 5 %	ไม่เกิน 10.00 ล้านบาท	1

ตัวอย่าง การจัดระดับผลกระทบทางด้านชื่อเสียง

ผลกระทบ	ขอบเขตของการรับรู้					ระดับ
	สอ.	สมาชิก	สอ.อื่น	วงการ สอ.	มวลชน	
สูงมาก	✓	✓	✓	✓	✓	5
สูง	✓	✓	✓	✓		4
ปานกลาง	✓	✓	✓			3
ต่ำ	✓	✓				2
ต่ำมาก	✓					1

## ผังจัดสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)

จากตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงตั้งแต่หน้า 1 – 23 สามารถนำข้อมูลมาจัดผังสถานะความเสี่ยงได้ดังนี้

### ผลกระทบ

สูงมาก	5	M	M	H	VH	VH	
สูง	4	L	M	H	VH	VH	
ปานกลาง	3	L	L	M	H	H	
ต่ำ	2	VL	VL	L	M	M	
ต่ำมาก	1	VL	VL	VL	L	L	
		1	2	3	4	5	
		ต่ำ	ต่ำ	ปาน	สูง	สูงมาก	โอกาสเกิด
		มาก		กลาง			

วัตถุประสงค์ 20 ข้อ

ปัจจัยเสี่ยง 50 ข้อ

ก่อนการควบคุม

VH	8	ปัจจัยเสี่ยง	1.2.1 1.3.1 1.4.1 2.1.4 2.1.8 2.2.2 4.1.3 4.1.4
H	9	ปัจจัยเสี่ยง	3.7.2 4.1.1 4.1.2 4.2.1 4.3.1 4.3.2 4.3.3 5.1.2 5.4.1
M	26	ปัจจัยเสี่ยง	1.1.1 1.1.2 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.6 2.1.7 2.2.1 2.2.3 2.2.4 3.1.1 3.1.2 3.1.3 3.2.1 3.3.1 3.3.2 3.4.1 3.4.2 3.4.3 3.5.1 3.6.1 3.7.1 5.1.1 5.2.3 5.2.5 5.3.1
L	5	ปัจจัยเสี่ยง	2.1.5 5.2.1 5.2.2 5.2.4 5.3.2
VL	2	ปัจจัยเสี่ยง	2.3.1 3.8.1

**รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom Meeting**  
**เพื่อหารือและร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์**  
**วันพุธ ที่ 30 พฤศจิกายน 2565**

\*\*\*\*\*

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นายอนันต์ ชาตธูประชีวิน   | ผู้ทรงคุณวุฒิ  |
| 2. นายนคร เทพหนู             | ประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคใต้                        |
| 3. นายสันติชัย บัวทอง        | ประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคเหนือ                      |
| 4. ดร.ณสรวง ก้อนวิมล         | ประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคตะวันออกเฉียงเหนือ         |
| 5. นายสุรัตน์ จันทร์วันเพ็ญ  | รองประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคกลาง                    |
| 6. นายสุริยะ ชมศรีเมฆ        | ประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคตะวันตก                    |
| 7. นายณัฐกร แก้วดี           | ประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกภาคตะวันออก                   |
| 8. พล ร. ท. บงกช ผาสุข       | รองประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1    |
| 9. นายเอนก นาคดีลก           | รองประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1    |
| 10. นางดวงเดือน สายสมบัติ    | กรรมการและเลขานุการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 |
| 11. ผศ.ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์   | รองประธานกรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2    |
| 12. นายสุรศักดิ์ เบญจรัฐพงศ์ | กรรมการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2             |
| 13. นางโชติกา บุญรังศรี      | กรรมการและเลขานุการเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิกกรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 |

รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และที่ปรึกษา



รศ.ทพ. สุรินทร์ สุอำพัน  
ที่ปรึกษา

นายสุรจิตต์ แก้วชิงดวง  
ที่ปรึกษา

นางสาวอรุณี วงศ์ราชน  
ที่ปรึกษา

นางอากาศ ไหลนานาอนุกุล  
ที่ปรึกษา

นายชูเกียรติ เกษมสุข  
ที่ปรึกษา



พล.ต.ท. วรวิทย์ ลิปิพันธ์  
ประธานอนุกรรมการ



นายโกวิท เกตุงาม  
อนุกรรมการ



ว่าที่ ร.ต.ดร.ชัยรักษ์ ดีปัญญา  
อนุกรรมการ



นายบุญธรรม เดชบุญ  
อนุกรรมการ



นายธงชัย วิทยาอนุกรณ  
อนุกรรมการ



นายทวิช ศรีสวัสดิ์  
อนุกรรมการ



นายสามัคคี เดชกล้า  
อนุกรรมการ



ร.ต.อ. สุวิทย์ มากด้วง  
อนุกรรมการ



นายสมยศ เสาวคนธ์  
อนุกรรมการ



นายพรศักดิ์ คุณวุฒิมโหรรม  
อนุกรรมการ



นายวิทยา ประเทศ  
อนุกรรมการและเลขานุการ

## รายชื่อฝ่ายจัดการ ชสอ.

### รายชื่อเจ้าหน้าที่



ดร.สมนึก บุญใหญ่  
ผู้จัดการใหญ่



นางประภาพร ทิพย์ดี  
รองผู้จัดการใหญ่  
สำนักธุรกิจ



นายนลทวัช สมานธิ  
รองผู้จัดการใหญ่  
สถาบันพัฒนาบุคลากร  
และความมั่นคงของสหกรณ์



นางสาวพจนา วาสิรัตน์  
รองผู้จัดการใหญ่  
สำนักบริหารงาน



นางสาววราพร สุดโต  
ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและวิจัย



นางสาวนิชานันท์ สุวรรณย์  
หัวหน้าแผนกวางแผน



นายมารุต รุจิศักดิ์  
หัวหน้าแผนกวิจัยสถาบัน



นางสาวอติพร เลือดไทย  
เจ้าหน้าที่วางแผน