



แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์
ตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์



โดย

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

มีนาคม 2563

คำนำ



ด้วยชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด (ชสอ.) ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางของสหกรณ์ออมทรัพย์ มีภารกิจในการเป็นศูนย์กลางด้านการเงิน การศึกษา และการพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็ง และมีเสถียรภาพทางการเงินให้กับสหกรณ์สมาชิก ชสอ. จึงได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือในการอ้างอิงเทียบเคียงสู่การปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์ออมทรัพย์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่กำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ดังนั้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้สหกรณ์ได้มีการนำเครื่องมือไปใช้อย่างแพร่หลาย ชสอ. จึงได้กำหนดจัดโครงการฝึกอบรมวิทยากรประจำเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. 8 ภาค เรื่อง “การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์” เมื่อวันที่ 9 - 11 ตุลาคม 2562 ณ สำนักงาน ชสอ.

ซึ่งในการอบรมดังกล่าวฯ ผู้เข้าอบรมมีการฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์
2. ด้านเครดิต
3. ด้านตลาด
4. ด้านสภาพคล่อง
5. ด้านปฏิบัติการ

โดยวิทยากรได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบเพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และเป็นแนวทางให้กับสหกรณ์สมาชิกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ต่อไป

พลตำรวจโท วิโรจน์ สัตยสันต์สกุล
มีนาคม 2563

สารบัญ

	หน้า
1. คำนำ	ก
2. ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์	
• ด้านกลยุทธ์	1
• ด้านเครดิต	4
• ด้านตลาด	10
• ด้านสภาพคล่อง	12
• ด้านปฏิบัติการ	14
3. ภาคผนวก	
• อภิธานศัพท์	17
• ผังจัดสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)	19
• รายชื่อคณะกรรมการวางแผนและวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	20
• รายชื่อวิทยากรประจำเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. 8 ภาค	21
• รายชื่อฝ่ายจัดการ ชสอ.	22

ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านกลยุทธ์

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง ¹	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ ⁵	การติดตามประเมินผล ⁶
			โอกาส ²	ผลกระทบ ³	ระดับความเสี่ยง ⁴			
1	เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	1. ไม่มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และหรือไม่มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3 <i>(หากสหกรณ์มีแผนแต่ไม่นำไปปฏิบัติได้ 3 แต่หากสหกรณ์ไม่มีแผนได้ 2)</i>	3	M	1. มีกระบวนการจัดทำ <u>แผนกลยุทธ์</u> ⁷ อย่างครบถ้วนชัดเจน	1. ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. ผู้จัดการ	1. แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ 2. แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
						2. แผนกลยุทธ์ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนงานและงบประมาณประจำปี	ฝ่ายจัดการ	แผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์
						3. มีการถ่ายทอดและมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	ฝ่ายจัดการ	1. ประชุมสัมมนานโยบายและแผนงานประจำปี เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในแผนงานและงบประมาณของสหกรณ์
		2. ไม่มีการติดตามประเมินผลและทบทวนแผนงานอย่างต่อเนื่อง	2	3	M	1. มีการติดตามประเมินผลงานตามตัวชี้วัดทั้งปี และมีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด	ผู้จัดการ ประธานคณะอนุกรรมการวางแผนฯ	1. ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณประจำปีของสหกรณ์ทุกเดือน 2. รายงานต่อ คณะกรรมการดำเนินการทุก 3 เดือน

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
						2. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้ในการทบทวนปรับปรุงแผนงานประจำปี	ประธานคณะกรรมการวางแผนฯ	มีการจัดประชุมทุก 6 เดือนเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
2	เพื่อให้การออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน	ไม่มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดรอบคอบ	4	4	VH	<p>1. ก่อนออกผลิตภัณฑ์ทางการเงินหรือสวัสดิการ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และออกแบบสอบถามไปยังกลุ่มเป้าหมายนั้น รวมทั้งมีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์ โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น การวิเคราะห์แผนการเงิน โครงสร้างทางการเงิน ต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์ การวิเคราะห์โครงสร้างอายุของสมาชิก อัตราการเสียชีวิต และแผนการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น</p> <p>2. มีการประเมินผล และนำผลการประเมินจากกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้า เงินฝาก เงินกู้ ไปปรับปรุงโครงการ/ผลิตภัณฑ์</p>	ผู้จัดการ	<p>1. รายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ/ผลิตภัณฑ์</p> <p>2. สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม</p>
						2. มีการประเมินผล และนำผลการประเมินจากกลุ่มเป้าหมาย เช่น ลูกค้า เงินฝาก เงินกู้ ไปปรับปรุงโครงการ/ผลิตภัณฑ์	ผู้จัดการ	สรุปผลการประเมินโครงการ/ผลิตภัณฑ์ อย่างน้อย 3 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง หรือ 12 เดือนครั้ง แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการ/ผลิตภัณฑ์

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
3	เพื่อให้มีคณะกรรมการดำเนินการที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	ไม่มีแผนพัฒนากรรมการให้มีความรู้ที่เพียงพอต่อการบริหารกิจการ	4	4	VH	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละคณะ กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญของกรรมการแต่ละคณะ จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรบรรจุอยู่ในแผนประจำปี ให้ความรู้แก่กรรมการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 	ประธาน คณะกรรมการ การศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละคณะ JD และ JS ของกรรมการแต่ละคณะโดยกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างชัดเจน แผนพัฒนากรรมการแต่ละคณะ สรุปจำนวนกรรมการที่ได้รับการอบรมตามแผน
4	เพื่อให้มีเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (ผู้จัดการ รองผู้จัดการ และหัวหน้าฝ่าย) ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ อย่างต่อเนื่อง	ไม่มีแผนการสร้างเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและพัฒนาเจ้าหน้าที่ระดับบริหารให้มีความรู้เพียงพอ	4	4	VH	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนด<u>คำบรรยายลักษณะงาน (JD)</u>⁹ และ<u>คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งงาน (JS)</u>¹⁰ ให้สอดคล้องกับภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง มีการประเมินความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ตามภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรบรรจุอยู่ในแผนประจำปี ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ระดับบริหารในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานในแต่ละตำแหน่ง 	ประธาน คณะกรรมการ อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> JD และ JS ของเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี สรุปจำนวนเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่ได้รับการอบรมตามแผน

แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านเครดิต

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1	เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้เงินกู้จากสมาชิกอย่างครบถ้วนตามกำหนดสัญญา	1. ระบุว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกไม่ละเอียดรอบคอบชัดเจนและ/หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้	2	4	M	1. มีการกำหนดระบุว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกอย่างรอบคอบชัดเจน 2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลัก 5C ¹¹ 3. การพิจารณาอนุมัติเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด 4. จัดทำสัญญาเงินกู้และค้ำประกันให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	คณะกรรมการดำเนินการ	1. ระบุว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สมาชิกที่กรมส่งเสริมสหกรณ์รับทราบ 2. รายงานการประชุมคณะกรรมการเงินกู้ 3. รายงานการวิเคราะห์เงินกู้
		2. ให้ความสำคัญกับหลักประกัน มากกว่าความสามารถในการชำระหนี้	2	4	M	1. การให้เงินกู้อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งพิจารณาจากรายได้ประจำคงเหลือหลังจากหักชำระหนี้สถาบันการเงินอื่นๆ แล้ว และเมื่อหักชำระหนี้สหกรณ์แล้ว ยังมีรายได้ประจำคงเหลือเพื่อการดำรงชีพเป็นไปตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง 2. ใช้ข้อมูลทางการเงินของสมาชิกจากเครดิตบูโร เมื่อมีการขอเงินในวงเงินที่สูงเกิน 1 ล้านบาทขึ้นไป มาประกอบการพิจารณาค่าขอ	1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	รายงานการประชุมคณะกรรมการ เงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดการวิเคราะห์ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้ทุกราย
							1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	ข้อมูลทางการเงินของสมาชิกจากเครดิตบูโร แล้วแต่กรณี

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล		
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
		3. ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารลูกหนี้ที่หลักประกันบกพร่อง และหรือ ผิดนัดชำระหนี้	3	3	M	1. สหกรณ์มีฐานข้อมูลลูกหนี้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน	ฝ่ายเงินกู้	ฐานข้อมูลของสหกรณ์		
						2. มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ของหลักประกันและผู้ค้ำประกัน และการติดตามหนี้ที่ผิดนัดชำระ เช่น รายชื่อลูกหนี้ จำนวนเงิน ระยะเวลาการผิดนัดชำระหนี้ เหตุผลการผิดนัดชำระหนี้ การติดตามหนี้ เป็นต้น			1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	รายงานการประชุม คณะกรรมการเงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับหลักประกัน และการติดตามหนี้ของสมาชิก ผู้กู้ทุกราย
						3. สหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพ ลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ			1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	รายงานการจัดชั้นลูกหนี้
		4. ผู้กู้มีรายได้คงเหลือไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ	4	4	VH	สมาชิกผู้กู้มีรายได้ประจำคงเหลือหลังจากหักชำระหนี้เงินกู้แล้วเป็นไปตามอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง...	1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	1. สลิปเงินเดือน 2. รายงานการคำนวณเงินกู้คงเหลือ		
		5. หน่วยงานต้นสังกัดไม่หักเงินได้ของสมาชิกผู้กู้ นำส่งสหกรณ์	1	4	L	สหกรณ์มีกลไกในการประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดหักเงินให้กับสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ฝ่ายเงินกู้	1. รายงานการเรียกเก็บเงินกู้ที่จัดส่งให้กับหน่วยงานต้นสังกัด 2. รายงานการรับชำระเงินกู้จากสมาชิก 3. หนังสือขอความร่วมมือหักเงินจากต้นสังกัด อ้างตาม พ.ร.บ. สหกรณ์		

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		6. ผู้กู้ อาจไม่มีความมั่นคงในอาชีพ หรือมีการโยกย้ายไปต่างองค์กร	2	4	M	สหกรณ์กำหนดวงเงินกู้ให้ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก หรือความมั่นคงตามตำแหน่งงาน เช่น เป็นสมาชิกไม่ถึง 2 ปี ให้กู้ได้ ... บาท เป็นสมาชิก 2 - 4 ปี ให้กู้ได้ ... บาท เป็นต้น	1. ฝ่ายเงินกู้ 2. คณะกรรมการเงินกู้	1. ระเบียบการให้เงินกู้สอดคล้องกับอายุการเป็นสมาชิก และความมั่นคงตามตำแหน่งงาน 2. รายงานการประชุม คณะกรรมการเงินกู้ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดของสมาชิกผู้กู้
		7. วงการชำระหนี้เงินกู้ไม่เหมาะสมกับประเภทของเงินกู้	3	3	M	กำหนดระเบียบให้ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ของสมาชิก เป็นไปตามคำแนะนำของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน (12 เดือน) เงินกู้สามัญ (120 เดือน) เงินกู้พิเศษ (360 เดือน)	คณะกรรมการดำเนินการ	ระเบียบว่าด้วยเงินให้กู้แก่สมาชิก
		8. ไม่มีมาตรการลดจำนวนสมาชิกที่กู้เงินกู้สามัญวนซ้ำ (จำนวนสมาชิกที่กู้เงินกู้วนซ้ำได้แก่ เมื่อสมาชิกชำระหนี้เงินกู้สามัญไปแล้ว 6 เดือน หรือ 9 เดือน หรือ 12 เดือน แล้วแต่กรณี ก็มากู้ใหม่ ต่อเนื่องติดต่อกันตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป)	4	4	VH	มีมาตรการในการลดจำนวนสมาชิกที่กู้วนซ้ำจนทำให้จำนวนสมาชิกที่กู้วนซ้ำในรอบปีบัญชีปัจจุบันลดลง เมื่อเทียบกับรอบปีบัญชีที่ผ่านมา เช่น เพิ่มระยะเวลาการกู้วนซ้ำจาก 6 เดือน เป็น 9 เดือน	คณะกรรมการดำเนินการ	1. ระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้ 2. ข้อมูลการจ่ายเงินกู้วนซ้ำ

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
2	เพื่อให้สหกรณ์ได้รับคืนเงินฝาก และชำระหนี้เงินกู้จากสหกรณ์อื่นอย่างครบถ้วนตามกำหนดสัญญา	1. ระบุว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่น ไม่ละเอียดรอบคอบชัดเจนและ/หรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้	2	4	M	<ol style="list-style-type: none"> มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นอย่างรอบคอบชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลัก 5C การพิจารณาอนุมัติเป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัด จัดทำสัญญาเงินกู้และค้ำประกันให้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยใช้บุคคลค้ำประกัน หรือ อสังหาริมทรัพย์ที่อ้างอิงราคาประเมินของทางราชการ หรือ หลักประกันที่มีความมั่นคง มีสภาพคล่อง เช่น พันธบัตรรัฐบาล มาค้ำประกัน 	คณะกรรมการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> ระบุว่าด้วยการให้เงินกู้แก่สหกรณ์อื่นที่นายทะเบียนสหกรณ์เห็นชอบ รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ รายงานการวิเคราะห์เงินกู้ หลักทรัพย์ ที่ดิน พันธบัตรรัฐบาล เอกสารการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ หนังสือค้ำประกัน
		2. ให้ความสำคัญกับหลักประกันมากกว่าความสามารถในการชำระหนี้	4	4	VH	<ol style="list-style-type: none"> การให้เงินกู้อยู่บนฐานของความสามารถในการชำระหนี้ โดยพิจารณาจาก งบการเงิน ประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่าย NPL วงเงินกู้ยืมและค้ำประกันที่นายทะเบียนเห็นชอบ พิจารณา การเรียกเก็บเงินจากสมาชิก การหัก ณ ที่จ่ายจากต้นสังกัด 	คณะกรรมการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> งบทดลองประจำเดือนของสอ. ลูกหนี้ ประมาณการกระแสเงินสดรับ-จ่าย รายงานกิจการประจำปี รายงานการประชุมใหญ่ รายงานงบการเงินผู้สอบบัญชี ข้อมูล NPL ประวัติการหักเงินจากต้นสังกัด ไม่มีผิดนัดชำระหนี้

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		3. ขาดข้อมูลที่เพียงพอในการบริหารลูกหนี้ที่หลักประกันบกพร่อง และหรือ ผิดนัดชำระหนี้	2	4	M	<ol style="list-style-type: none"> 1. สหกรณ์มีฐานข้อมูลสหกรณ์ลูกหนี้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน 2. มีการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสมบูรณ์ของหลักประกัน และผู้ค้ำประกัน และการติดตามหนี้ที่ผิดนัดชำระ เช่น รายชื่อสหกรณ์ลูกหนี้ จำนวนเงิน ระยะเวลา การผิดนัดชำระหนี้ เหตุผลการผิดนัดชำระหนี้ การติดตามหนี้ เป็นต้น 3. สหกรณ์มีการบริหารลูกหนี้ กับลูกหนี้ที่จัดชั้นต่ำกว่าคุณภาพลูกหนี้ระหว่างดำเนินคดี ลูกหนี้ตามคำพิพากษาอย่างมีประสิทธิภาพ 4. ประชุมร่วมกับสหกรณ์ลูกหนี้ที่ผิดสัญญา เพื่อวางแผนการชำระหนี้ 	คณะกรรมการดำเนินการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ฐานข้อมูลของสหกรณ์ 2. รายงานการประชุมคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดเกี่ยวกับหลักประกันและการติดตามหนี้ของสหกรณ์ผู้กู้ทุกราย 3. รายงานการจัดชั้นลูกหนี้ 4. รายงานการประชุมร่วมกับสหกรณ์ลูกหนี้ที่ผิดสัญญา

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		4. หน่วยงานต้นสังกัดของสหกรณ์ลูกหนี้อาจไม่มีความมั่นคง	2	5	M	พิจารณาจากความมั่นคงของหน่วยงานต้นสังกัดของสหกรณ์ลูกหนี้	คณะกรรมการดำเนินการ	1. รายงานผลการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง 2. ติดตามข่าวสารและชื่อเสียงของหน่วยงานต้นสังกัด 3. ประเพณีวิชาชีพ และธุรกิจของหน่วยงานต้นสังกัด
		5. การตัดสินใจนำเงินไปฝาก โดยให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนมากกว่าการพิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบถึงความสามารถในการส่งคืนเงินให้สหกรณ์ตามกำหนด	3	4	H	การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากกับสหกรณ์อื่นได้วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาถึงความมั่นคง และความสามารถในการชำระคืนเงินฝากของสหกรณ์นั้น ตามเกณฑ์ที่สหกรณ์กำหนด เช่น ตามเกณฑ์มาตรฐานความมั่นคงทางการเงินของ ชสอ. ไม่ต่ำกว่า C+ เป็นต้น	1. ผู้จัดการ 2. คณะกรรมการการลงทุน	1. รายงานการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงินของหน่วยงานที่ลงทุน 2. มติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ 3. ติดตามข่าวสารและชื่อเสียงของหน่วยงานที่ลงทุน
3	เพื่อให้สหกรณ์ได้รับคืนเงินฝากหรือเงินลงทุนกับองค์กรอื่นพร้อมผลตอบแทน ตามกำหนดเวลา	การตัดสินใจนำเงินไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่นโดยให้ความสำคัญเรื่องผลตอบแทนมากกว่าการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบถึงความสามารถในการส่งคืนเงินให้สหกรณ์ตามกำหนด	2	2	VL	การนำเงินของสหกรณ์ไปฝากหรือลงทุนกับองค์กรอื่น ได้วิเคราะห์ข้อมูลและพิจารณาถึงความมั่นคงและความสามารถในการชำระคืนขององค์กรนั้น ให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีระดับความน่าเชื่อถือ หรือตามที่ คพช. กำหนด	1. ผู้จัดการ 2. คณะกรรมการการลงทุน	รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการฝากหรือลงทุน

แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านตลาด

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1	เพื่อให้ผลตอบแทน ต้นทุน และรายได้ของสหกรณ์ไม่เกิดผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย และราคาตราสาร ในตลาดเงิน และตลาดทุน	1. การกำหนดเป้าหมายเงินปันผลที่ไม่สอดคล้องกับ ต้นทุน/ผลตอบแทน ของ สหกรณ์ และอัตราผลตอบแทนในระบบ การเงิน	4	2	M	1. มีการจัดทำแผนการบริหารการเงิน และประมาณการกำไรประจำปี โดยวิเคราะห์แนวโน้มในอัตราผลตอบแทนในตลาดเงิน และตลาดทุน 2. มีการกำหนดเป้าหมายเงินปันผล ในระดับที่สอดคล้องกับต้นทุน/ ผลตอบแทน และผลการดำเนินงาน ที่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. ผู้จัดการ 2. คณะกรรมการดำเนินการ	1. แผนการเงินประจำปี 2. รายงานการวิเคราะห์ แนวโน้มเศรษฐกิจ และ ทิศทางดอกเบี้ยจาก สถาบันต่างๆ
		2. การไม่ติดตามสถานะต้นทุน และผลตอบแทนทางการเงินของสหกรณ์ อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ	2	4	M	1. มีการรายงานต้นทุนและ ผลตอบแทนทางการเงินเป็น ประจำทุกเดือน 2. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย	ผู้จัดการ	รายงานต้นทุนและผลตอบแทน ในที่ประชุมประจำเดือน
		3. การปรับเปลี่ยนนโยบาย หรือแผนการลงทุนไม่ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินกู้ เงินฝาก และผลตอบแทนการลงทุน ในตลาด	3	3	M	1. มีการกำหนดนโยบายการฝากและ ลงทุนโดยพิจารณาถึงอันดับความ น่าเชื่อถือ อัตราผลตอบแทน และ อายุของ ตราสารของหลักทรัพย์ต่างๆ	คณะกรรมการดำเนินการ	รายงานการประชุมกำหนด นโยบายและกรอบหลักเกณฑ์ การลงทุน

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
						2. มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถด้านการลงทุน และทำหน้าที่ติดตามข่าว ด้านเศรษฐกิจ การเงิน และการลงทุน	ผู้จัดการ	1. JD/JS 2. รายงานเรื่องสถานะด้านเศรษฐกิจ การเงิน และการลงทุน
						3. มีการรายงานผล วิเคราะห์ และปรับปรุงแผนการลงทุนให้ทันต่อสถานการณ์	ผู้จัดการ	รายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และแผนการปรับปรุงการลงทุน
						4. มีการเปลี่ยนนโยบายการลงทุน ให้ทันต่อสถานการณ์ (ถ้าจำเป็น)	คณะกรรมการ ดำเนินการ	รายงานการประชุมการปรับเปลี่ยนนโยบายและกรอบหลักเกณฑ์การลงทุน

แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านสภาพคล่อง

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1	เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด โดยสามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ หรือสามารถจัดหาทุนได้เพียงพอด้วยต้นทุนที่ไม่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้	1. ไม่มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ติดตามประเมินและทบทวนสถานะการเงินและสภาพคล่องของสหกรณ์อย่างใกล้ชิดเป็นประจำสม่ำเสมอ	4	3	H	1. มีการจัดทำประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) รายปี รายเดือน รายสัปดาห์ รายวัน คณะกรรมการอำนวยการ หรือผู้จัดการแล้วแต่กรณีได้ทราบ	หัวหน้าฝ่ายการเงิน หรือหัวหน้าฝ่ายบัญชี	1. ประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ล่วงหน้าของสหกรณ์ 2. รายงานสถานะสินทรัพย์สภาพคล่องประจำวันเสนอต่อผู้จัดการ 3. รายงานการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ
		2. แผนการจัดหาทุนและการใช้ทุนไม่สัมพันธ์กัน	3	4	H	2. มีการนำข้อมูลจริงทุกสิ้นเดือนมาพิจารณาปรับปรุงประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection)	หัวหน้าฝ่ายการเงิน หรือหัวหน้าฝ่ายบัญชี	ประมาณการเงินสดรับจ่าย (Cash Flow Projection) ที่ปรับปรุงแล้ว
		3. ไม่ดำเนินการตามแผนการจัดหาทุนและการใช้ทุนที่สัมพันธ์กัน	4	4	VH	มีแผนระดมเงินฝาก เงินกู้ยืม ค่าหุ้นที่สอดคล้องกับแผนการให้กู้ ฝากหรือลงทุน ประจำปี และมีการทบทวนแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์	1. ผู้จัดการ 2. คณะกรรมการอำนวยการ	แผนการจัดหาทุนและการใช้ทุน
					จัดหาทุน (เงินฝาก เงินกู้ยืม เงินค่าหุ้น) และการใช้ทุน (เงินให้กู้ ฝากหรือลงทุน) ให้เป็นไปตามแผนอย่างเคร่งครัด	1. ผู้จัดการ 2. คณะกรรมการอำนวยการ	ผลการดำเนินการจริงเปรียบเทียบกับแผน	

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		4. ไม่มีแผนจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉิน	4	4	VH	<p>1. มีการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลเงินฝาก และทุนเรือนหุ้นแยกตามจำนวนเงินฝาก/ทุนเรือนหุ้น และพฤติกรรม การฝาก/ถอนเงิน และการถือหุ้น/การถอนหุ้นคืน และนำไปใช้ในการบริหารจัดการสภาพคล่อง</p> <p>2. มีแผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต เช่น จัดทำรายการและจัดลำดับหลักทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็ว เพื่อองค์กรได้รับผลประโยชน์สูงสุด มีแหล่งเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้อย่างเร่งด่วน</p>	ผู้จัดการ	รายงานผลการศึกษา
						<p>1. หัวหน้าฝ่ายการเงิน</p> <p>2. ผู้จัดการ</p>	<p>1. แผนในการจัดการสภาพคล่องในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือวิกฤต ได้แก่ รายการหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที</p> <p>2. รายชื่อแหล่งเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมได้ เช่น สหกรณ์พันธมิตร</p>	

แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ ด้านปฏิบัติการ

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1	เพื่อให้สหกรณ์ไม่เกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ธรรมาภิบาล)	1. การจัดโครงสร้างองค์กร อำนาจ หน้าที่ และคู่มือ หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจน	3	3	M	1. มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรของ ฝ่ายจัดการ พร้อมระบุคำบรรยาย ลักษณะงาน (JD) และคุณลักษณะ เฉพาะตำแหน่งงาน (JS) และคู่มือ การปฏิบัติงาน	ฝ่ายสำนักงาน	1. โครงสร้างของฝ่ายจัดการ สหกรณ์ 2. JD และ JS 3. คู่มือการปฏิบัติงาน
						2. มีการพิจารณาทบทวนเป็นประจำ ทุกปี	ฝ่ายสำนักงาน	รายงานการประชุมพิจารณา ทบทวน
		2. ไม่มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน อย่างเป็นระบบ และมี ประสิทธิภาพ	3	4	H	1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง และควบคุมภายใน	ประธานกรรมการ ดำเนินการ	1. รายงานการประชุม คณะกรรมการดำเนินการ 2. คำสั่งแต่งตั้ง
						2. มีนโยบาย และแผนบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน	ประธานกรรมการ บริหารความเสี่ยง และการควบคุม ภายใน	นโยบาย และแผนบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน
						3. มีการติดตามประเมินผล และ ปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน	ประธานกรรมการ ดำเนินการ	รายงานผลการติดตามประเมินผล และปรับปรุง อย่างน้อย 6 เดือน ครั้ง
						4. มีการจัดทำรายงานเหตุการณ์ที่ ผิดปกติ (Incident Report) ที่ เกิดขึ้นจริงและรายงานให้ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พิจารณาทุกเดือน และนำมาเป็น กิจกรรมควบคุมภายในเพิ่มเติม	ผู้จัดการ	1. รายงานเหตุการณ์ที่ผิดปกติ (Incident Report) 2. แบบประเมินคุณภาพการ ควบคุมภายใน

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
						5. นำผลการประเมินคุณภาพการควบคุมภายในโดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ มาแจ้งให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้พิจารณาอย่างจริงจังในการปรับปรุงการบริหารจัดการสหกรณ์	ผู้จัดการ	รายงานการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการควบคุมภายใน
2	ความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ไม่มีการกำหนดสิทธิในการเข้าใช้ระบบเครือข่ายที่ชัดเจน	1	4	L	กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบ (Username และ Password) และยกเลิกสิทธิเมื่อพ้นหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผู้จัดการ	ระบุว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
		2. การเข้าใช้ระบบเครือข่ายโดยไม่ได้รับอนุญาต	1	4	L	1. ประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบเครือข่ายโดยบุคคลอื่นที่ไม่ได้รับอนุญาต	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบุว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
						2. กำหนดบทลงโทษสำหรับเจ้าหน้าที่	ผู้จัดการ	ระบุว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ภัยคุกคามทางไซเบอร์	2	4	M	มีระบบ Firewall และ Anti-Virus	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	กำหนดให้มีการทดสอบระบบอาทิตยัลละ 1 ครั้ง		

ข้อ	วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การติดตามประเมินผล
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		4. การลักลอบเข้าห้อง Server และทำให้ระบบข้อมูล ผิดพลาดเสียหาย	1	4	L	1. กำหนดสิทธิ และรหัส สำหรับผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้อง Server เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบดูแลห้อง Server	ผู้จัดการ	1. รายงานผู้เข้าออกห้อง Server 2. รายงานผู้จัดการ เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ
						2. กำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัส เป็นระยะ	ผู้จัดการ	รายงานการเปลี่ยนรหัสเข้าห้อง Server
		5. การขัดข้อง และหยุดชะงัก ของการทำงานที่เกิดจาก เหตุการณ์ความเสียหาย ในรูปแบบต่างๆ เช่น เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติ ต่างๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน	2	4	M	1. จัดทำแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เพื่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศเมื่อเกิดเหตุขึ้น เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ	หัวหน้างานระบบสารสนเทศ	ซักซ้อมการดำเนินการโดย กำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
						2. จัดทำแผนสำรองระบบงาน และข้อมูล (Back-up Plan)	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. สำรองข้อมูลทุกวัน 2. เก็บไว้ในที่ปลอดภัยของหน่วยงาน 1 ชุด 3. เก็บไว้นอกสถานที่ตั้งหน่วยงาน 1 ชุด
						3. ใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ	หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	รายงานการสำรวจสภาพความพร้อมใช้ ความเหมาะสม และความทันสมัยของอุปกรณ์และระบบงานคอมพิวเตอร์

ภาคผนวก

อภิธานศัพท์

- 1. ปัจจัยความเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสียหาย ที่ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง 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)** คือเอกสารแสดงหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงานแต่ละตำแหน่ง 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

ผังจัดสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)

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
		มาก		กลาง		

โอกาสเกิด

รายชื่อคณะกรรมการวางแผนและวิจัย



นายอนันต์ ชาทูประชีวิน
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์มาตรฐาน
การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์



นายสุรจิตต์ แก้วชิงดวง
ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเกณฑ์มาตรฐาน
การบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์



ดร.มะณู บุญศรีมณีชัย
ประธานคณะกรรมการวางแผนและวิจัย



นายสุรศักดิ์ ชัยชนะ
กรรมการวางแผนและวิจัย



นายโชคดี คลังจันทร์
กรรมการวางแผนและวิจัย



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พิพัฒน์ วงศ์เกษม
กรรมการวางแผนและวิจัย



นายโกวิท เกตุดม
กรรมการวางแผนและวิจัย

รายชื่อวิทยากรประจำเขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. 8 ภาค



- | | |
|--|---|
| 1. นางสาวสุนันทา ประสงค์ศรี | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 |
| 2. นางดวงเดือน สายสมบัติ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 |
| 3. นางสาวมานิตา พุ่มไสว | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 |
| 4. นายธีรชาติ มีมั่งคั่ง | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 |
| 5. ดร.วันทนา บ่อโพธิ์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 |
| 6. นายเดชะ เรืองเกษม | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 2 |
| 7. ดร.จวน คงแก้ว | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคกลาง |
| 8. รองศาสตราจารย์ วิศิษฐ์ศักดิ์ แป้นสัมฤทธิ์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคกลาง |
| 9. นางวรพร ดอกเทียน | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคกลาง |
| 10. นายสมบัติ มุกดา | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันตก |
| 11. นายเจตน์ กระเคื้อ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันตก |
| 12. นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันตก |
| 13. นางสุมาลี ปัสนานนท์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออก |
| 14. นางสาวสิระดา แยมกลีบ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออก |
| 15. นางชนิษฐา ตรีทัศน์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออก |
| 16. นายเดมิตร ใจบุญ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |
| 17. นายอภิชัย สุท่าแบ่ง | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |
| 18. นางสาวบุษบา เสนามนตรี | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |
| 19. นางวีรวรรณ ลิ้มทอง | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคใต้ |
| 20. นายบุญศักดิ์ รมยพร | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคใต้ |
| 21. นายตรีทศ พงศ์ไพบูลย์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคใต้ |
| 22. นางมลชลิณา กิตติขจร | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคเหนือ |
| 23. นางบุษบา ใจจันทร์ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคเหนือ |
| 24. นางสาวฉวีวรรณ ฝั้นตะ | เขตพื้นที่สหกรณ์สมาชิก ชสอ. ภาคเหนือ |

รายชื่อฝ่ายจัดการ ชสอ.



ดร.สมนึก บุญใหญ่
ผู้จัดการใหญ่



นางอัจฉรา กักตึณรงค์
รองผู้จัดการใหญ่สำนักบริหารงาน



นางสาววราพร สุดโต
ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและวิจัย



นางสาวนิชานันท์ สุวรรณย์
หัวหน้าแผนกวางแผน



นายมารุต รุจิศักดิ์
หัวหน้าแผนกวิจัยสถาบัน



นางสาวอารีรัตน์ อจารักษา
เจ้าหน้าที่วางแผน