

คู่มือการบริหารความเสี่ยง  
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด



การบริหารความเสี่ยงนั้น มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการป้องกัน และควบคุมความเสียหายในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์ โดยการบริหารความเสี่ยงที่ดี ต้องให้คนในองค์กรที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยง และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับสหกรณ์อยู่เสมอ อีกทั้งร่วมกันวางแผนป้องกันและ ความเหมาะสมกับภารกิจเพื่อลดสภาพปัญหา หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายหรือความ สูญเสียกับสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คณะทำงานบริหารความเสี่ยงได้จัดทำ คู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการทุก ฝ่าย มีความเข้าใจถึงการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ในคู่มือ และให้มีการจัดทำรายงาน เพื่อให้ความเสี่ยงต่างๆ ลดลงอยู่ในระดับ ที่สหกรณ์ยอมรับได้

# สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป	3
ส่วนที่ 2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง	5
ส่วนที่ 3 นโยบายการบริหารงานความเสี่ยง	9
ส่วนที่ 4 กระบวนการ / ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	11

# ส่วนที่ 1

## ข้อมูลทั่วไป

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย โดยการประชุมระดมความคิดของคณะกรรมการดำเนินการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ตัวแทนสมาชิก และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รวมทั้งศึกษาจากรายงานโครงการ รายงานกิจการประจำปี สรุปกำหนด เป็นทิศทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ไปสู่คุณภาพตามมาตรฐาน ดังนี้

### แผนกลยุทธ์สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ประจำปี 2561 - 2563

#### วิสัยทัศน์ (VISION)

เป็นสหกรณ์ที่มั่นคงยั่งยืน บริหารงานโปร่งใส ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้บริการเป็นเลิศ เพื่อสมาชิก และช่วยเหลือสังคม

#### พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
2. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในเชิงธุรกิจ
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัย
4. พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกอย่างหลากหลาย
5. ส่งเสริมสนับสนุน และช่วยเหลือสังคม

#### วัตถุประสงค์ (OBJECTIVE)

พันธกิจที่ 1 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

- วัตถุประสงค์ :
- 1.1 เพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ของกรรมการ
  - 1.2 เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 ส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจสิทธิและหน้าที่
  - 1.4 เพื่อพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์องค์กรให้มี
  - 1.5 เสริมสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

พันธกิจที่ 2 : พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในเชิงธุรกิจ

**วัตถุประสงค์ :** 2.1 เพื่อให้สหกรณ์มีระบบในการจัดโครงสร้างเงินทุน

2.2 เพื่อให้บริการสินเชื่อและการลงทุนที่หลากหลาย

2.3 เพื่อให้สหกรณ์มีผลประกอบการเพิ่มขึ้น

2.4 เพื่อให้สมาชิกได้รับสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำกว่า สถาบันการเงินอื่น

2.5 เพื่อให้สมาชิกที่ฝากเงินได้รับดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

**พันธกิจที่ 3 :** พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ทันสมัย

**วัตถุประสงค์ :** 3.1 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี

3.2 พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อการใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 พัฒนาการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.4 พัฒนาการให้บริการสมาชิกให้เกิดประโยชน์สูงสุด

**พันธกิจที่ 4 :** พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกอย่างหลากหลาย

**วัตถุประสงค์ :** 4.1 เพื่อให้สมาชิกพึงพอใจในการรับบริการ

4.2 พัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการและจัดสวัสดิการเพื่อสมาชิกอย่างหลากหลาย

4.3 เพื่อให้สมาชิกได้รับบริการข้อมูลสารสนเทศของตนเองและสหกรณ์

**พันธกิจที่ 5 :** ส่งเสริมสนับสนุน และช่วยเหลือสังคม

**วัตถุประสงค์ :** 5.1 เพื่อให้การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.2 เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

## ส่วนที่ 2

# แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

### 2.1 บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องเผชิญกับสถานะความไม่แน่นอน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดเหตุการณ์ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส (**Risk and Opportunities**) ต่อองค์กร โดยความเสี่ยงจะส่งผลกระทบในเชิงลบในขณะที่โอกาสจะเป็นตัวสร้างมูลค่าต่อองค์กร ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยป้องกันรักษาและส่งเสริมให้สหกรณ์ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ทุกกระบวนการ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ ส่งผลดีต่อภาพลักษณ์และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สหกรณ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงเป็นสิ่งที่คณะกรรมการดำเนินการและเจ้าหน้าที่ทุกคนของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสามัญศึกษา จำกัด ต้องให้ความสำคัญและถือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในทุกระดับของสหกรณ์

### 2.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สหกรณ์และบุคลากรเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความรู้ความเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงในสหกรณ์
3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมด้านการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับสหกรณ์

### 2.3 นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การใช้คำที่เกี่ยวกับความเสี่ยง เป็นที่เข้าใจในแนวทางเดียวกันและใช้ร่วมกันทั้งสหกรณ์จึงกำหนดคำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงไว้ดังนี้ :

**1. ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานการเงินและการบริหาร

**2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ภายในสหกรณ์ ประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ระบบการดำเนินงาน ฯลฯ

**3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้สหกรณ์ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหาย และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของสหกรณ์เป็นสำคัญ

**4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งการกำหนดระดับความเสี่ยงจะพิจารณาจากผลกระทบ (Impact/Impact) และ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)

**5. ความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์หรือประเภทของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งค่าความเบี่ยงเบนจะเป็นช่วงที่ยอมให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนหรือคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายที่กำหนด โดยจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**6. ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่สหกรณ์ยอมรับได้ โดยยังคงให้สหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์ ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

**7. แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)** หมายถึง ภาพ/แผนผังที่แสดงถึงความเสี่ยงของสหกรณ์ โดย Risk Map จะต้องสามารถแสดงถึงหรือวิเคราะห์ถึงผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน

**8. เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** หมายถึง ฝ่าย / บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงโดยเจ้าของความเสี่ยงจะระบุปัจจัยเสี่ยงและจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงซึ่งอาจต้องประสานกับฝ่าย / บุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 2.4 ประเภทความเสี่ยงของสหกรณ์

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

## 1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุน การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์

## 2. ความเสี่ยงด้านเครดิต

หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระที่ตกลงไว้ รวมถึงโอกาสที่คู่ค้า จะถูกปรับลดอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินทุนของสหกรณ์

## 3. ความเสี่ยงด้านการตลาด

หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และราคาราตราสารในตลาดเงินตลาดทุน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อรายได้และเงินทุนของสหกรณ์

## 4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพัน เมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์(สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

## 5. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย อันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือขาดธรรมาภิบาลในสหกรณ์ และขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

## 2.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมีการดำเนินงานตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยงแล้วประโยชน์ที่สหกรณ์คาดหวังว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้ :

1. ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารความเสี่ยงช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์มีความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากขึ้น และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับของสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความระมัดระวังในการทำงานและลดโอกาสของการล้มเหลว หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดการสูญเสียจากการดำเนินงาน

3. สร้างฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร/ปฏิบัติงานในสหกรณ์โดยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้ตัดสินใจด้านต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4. ส่งเสริมให้เกิดการเตรียมความพร้อมและแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด
5. ช่วยให้การจัดสรรและจัดลำดับความสำคัญของทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

### ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

#### การบริหารความเสี่ยง

- เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- แสดงด้วยการนำเสนอ
- จำเป็นในสถานการณ์เปลี่ยนแปลง
- เป็นงานบริหารตามโครงการ
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน
- คำนึงถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป

#### การควบคุมภายใน

- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการปฏิบัติงาน
- บันทึกเป็นเอกสาร
- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- คำนึงถึงสิ่งที่เกิดผิดพลาดได้เน้นการมี
- ประสิทธิภาพของระบบควบคุม



## ส่วนที่ 3

# นโยบายการบริหารงานความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมการ หรือป้องกันต่อ ความเสี่ยงที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ จึงมุ่งมั่นดำเนินการ บริหาร ความเสี่ยงโดยจะครอบคลุมความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้าน การตลาด ด้านสภาพคล่อง และ ด้านปฏิบัติการ โดยให้ทุกคนในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง อันจะก่อให้เกิดการกำกับดูแล องค์กรที่ดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ ถือปฏิบัติ ดังนี้

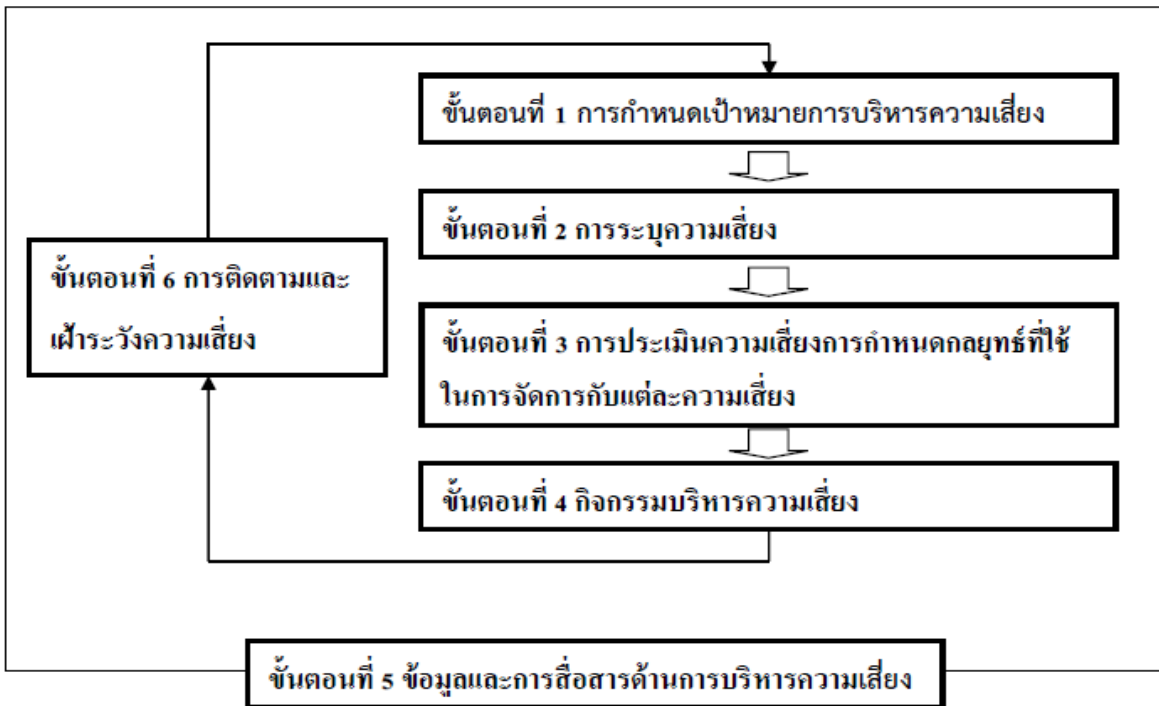
### หลักการและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วย การตรวจเงิน แผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นหลักปฏิบัติมาตรฐานการควบคุมภายใน

2. เพื่อให้การดำเนินการการบริหารความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถลดความเสี่ยงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สหกรณ์ คณะกรรมการ ดำเนินการ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2563 โดยมีหน้าที่ดำเนินการตามนโยบาย การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง ที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนด การประเมินผลความเสี่ยง แนวทางป้องกัน และตรวจสอบความเสี่ยงอย่างมีระบบ เพื่อลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ โดยมุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร อนุมัติแผนการบริหารความ เสี่ยงก่อนนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการให้ความเห็นชอบ ติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และ รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการทุกเดือน

3. สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินรอบวัดของการ ควบคุมภายใน ซึ่งได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์วัดผลดังกล่าวโดยกระบวนการ บริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ มี 5 ขั้นตอนตามภาพ ดังนี้

## กระบวนการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง



ความเสี่ยงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ โดยเฉพาะในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง การบริหารความเสี่ยงสามารถจำกัด หรือลดความเสี่ยงได้ ความเสี่ยงอาจทำให้สหกรณ์เสียหาย ทั้งด้านการเงินและความน่าเชื่อถือ การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้ขาดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานสหกรณ์

### วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของสหกรณ์ ให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์และหาวิธีการจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้
2. เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ให้เป็นกระบวนการสำคัญประการหนึ่ง ที่จะสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในสหกรณ์ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

5. เพื่อให้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด มีระบบปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์

## ส่วนที่ 4

### กระบวนการ/ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด

แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเริ่มต้นและพัฒนา

- ☐ การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเบื้องต้น
- ☐ การจัดลำดับความสำคัญปัจจัยเสี่ยงจากการดำเนินงาน
- ☐ กำหนดกิจกรรมควบคุม
- ☐ จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก
- ☐ จัดทำกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์ กรอบการดำเนินงานโครงสร้างการบริหารจัดการ การแบ่งประเภทความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการดำเนินงานที่มีผลกระทบสูง
- ☐ จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระยะที่ 2 การทำให้เป็นผลสำเร็จ

- ☐ การผลักดันให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสหกรณ์
- ☐ การสื่อสารการอำนวยความสะดวกในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงแก่ทุกฝ่าย
- ☐ การพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท
- ☐ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับการวิเคราะห์ รวบรวม บ่งชี้ ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่คาดว่า มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ รวมถึงการกำหนดมาตรการควบคุม การติดตาม และการรายงานความเสี่ยง เพื่อป้องกัน ควบคุม หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ภายใต้ความเหมาะสมของงบประมาณ และสภาพแวดล้อมจากปัจจัยภายในและภายนอก สำหรับแต่ละช่วงเวลา ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้ จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในสหกรณ์มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

ตลอดจนมีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโดยกำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงจำนวน 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย

## ❖ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของสภกรณ์นั้น เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการกำหนดวัตถุประสงค์ ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่สภกรณ์ยอมรับได้ รวมทั้งควรมีการสื่อสารให้แต่ละฝ่ายรับทราบเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์สามารถใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ “SMART” ประกอบด้วย

- ❖ Specific มีความเฉพาะเจาะจง
- ❖ Measurable สามารถวัดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
- ❖ Attainable สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
- ❖ Relevant มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสภกรณ์
- ❖ Timely มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

ดังนั้น สภกรณ์อ้อมทรัพย์क्रमสามัญศึกษา จำกัด สามารถใช้การกำหนดวัตถุประสงค์แบบ “SMART” เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของสภกรณ์ ซึ่งจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินงานของสภกรณ์อ้อมทรัพย์क्रमสามัญศึกษา จำกัด มีความสอดคล้องกันทั้งสภกรณ์ตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยในการกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้ 2 ระดับ คือ

### 1.ระดับองค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร เป็นการนำวัตถุประสงค์ และเป้าหมายจากแผนปฏิบัติงานประจำปีของสภกรณ์ โดยทำการระบุสถานะปัจจุบันของการดำเนินงานตามเป้าหมาย เพื่อให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในอันที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

### 2.ระดับกิจกรรม

การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามพันธกิจ ของแต่ละฝ่าย เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่จะทำให้พันธกิจของแต่ละฝ่ายไม่บรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

1.2 จะต้องมีการเชื่อมโยงกับเป้าหมายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสภกรณ์ หรือตัวชี้วัดของสภกรณ์และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

☞ **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** หมายถึง ประเภทปัจจัยความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยงที่สภกรณ์จะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้สภกรณ์บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสภกรณ์

☞ **ความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)** หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากประเภทปัจจัยความเสี่ยง และระดับของความเสียหายที่ยอมรับได้

1.3 สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์ ต้องมี 5 ประการ

- ▲ ด้านกลยุทธ์ : เป้าหมายและแผนงานของสหกรณ์
- ▲ ด้านเครดิต : วงเงินกู้ ฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ระยะเวลาการชำระคืนเงินกู้ การบริหารลูกหนี้
- ▲ ด้านตลาด : การกำหนดเป้าหมายเงินปันผล อัตราดอกเบี้ย การรายงานต้นทุนและผลตอบแทนทางการเงิน
- ▲ ด้านสภาพคล่อง : การจัดหาเงินสด หรือการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ให้ดำเนินกิจกรรมได้ตามปกติ
- ▲ ด้านปฏิบัติการ : ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า

## ❖ 2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงในการระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยที่สหกรณ์เผชิญอยู่ หรือแฝงอยู่ในกิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงาน โดยเป็นเหตุการณ์ที่สามารถเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเหตุการณ์นั้นสามารถส่งผลกระทบ ทำให้งานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น ในการระบุความเสี่ยง ผู้ประเมินควรทำความเข้าใจและทราบถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนของงานแต่ละงาน และเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติอย่างรอบคอบชัดเจนในการระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาจากแผนงานโครงการ / กิจกรรม ตัวชี้วัดเป้าหมายจากแผนปฏิบัติการประจำปี ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์ ซึ่งในการดำเนินงานอาจเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ แล้วส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมของสหกรณ์

### ตารางที่ 1 ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม
ความเสี่ยงแต่ละลักษณะที่มีโอกาสเกิดขึ้นเช่น - ความล่าช้าของโครงการ - ระบบล้มข้อมูลสารสนเทศ - ความเสียหายจากการทุจริตของคณะกรรมการเจ้าหน้าที่	เกิดจากธรรมชาติหรือบุคคลอื่นหรือนโยบายจากหน่วยงานอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อหาวิธีป้องกันได้เช่น	เกิดจากนโยบายการทำงานหรือบุคลากรภายในองค์กรสามารถควบคุมแก้ไขได้เช่น	เกิดขึ้นทันที เช่น - มีการปรับลดเงินเดือนเนื่องจากทำงานผิดพลาดและล่าช้า	เกิดขึ้นภายหลัง เช่น - การฟ้องร้อง - องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง		ผลกระทบ	
	ภายนอก	ภายใน	ทางตรง	ทางอ้อม
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ฝนตกหนัก</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล</li> <li>- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิก</li> <li>- การก่อวินาศกรรม/ลอบวางระเบิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่ไม่มีประสบการณ์และขาดแรงจูงใจในการทำงาน</li> <li>- กฎระเบียบเคร่งครัดมากเกินไปทำให้งานล่าช้า</li> <li>- ระบบ IT ไม่ทันสมัยล่าช้าใช้งานยาก</li> <li>- ความขัดแย้งภายในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลในการทำงานได้รับความเสียหาย</li> <li>- สูญเสียทรัพย์สิน/รายได้เนื่องจากการทุจริต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ครอบครัวของผู้เสียชีวิตจากการก่อวินาศกรรมเกิดความลำบาก</li> </ul>

การระบุความเสี่ยงให้ระบุโดยพิจารณาตามเหตุแห่งความเสี่ยง (Sources of Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการหรือกิจกรรม หรือสร้างความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงควรเน้นที่จะระบุปัจจัยเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ ทั้งนี้ไม่คำนึงถึงมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบันโดยครอบคลุมทั้งความเสี่ยงที่อยู่และไม่อยู่ภายใต้การควบคุมหรือความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายและพิจารณาว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ซึ่งจากการพิจารณาความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ดังนี้

▲ ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent Risk) เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในธุรกิจหรืองานแต่ละอย่างเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำธุรกิจหรืองานนั้น ๆ ก็ย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

▲ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากที่ได้ดำเนินการจัดให้มีจุดควบคุมความเสี่ยงนั้นแล้ว

### แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

1. การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้น (Experience) หรือพิจารณาแล้วว่ามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้หรือใช้การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้หรือเป็นข้อมูลที่บันทึกอยู่ในระบบคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

2. การใช้คู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure Manual) เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงานและพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3. การระดมความคิด (Brainstorming Group) จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อเสียหายต่องานที่ดูแล

4. การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหนอย่างไรก็ดีควรระลึกว่าการสอบถามควรกระทำกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริงนอกจากนี้คำตอบที่ได้รับอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงทั้งหมด เพราะการตอบคำถามอาจจะรวมข้อคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติส่วนตัว ดังนั้นผู้ประเมินควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย

5. การใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในฝ่ายสามารถตรวจสอบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตาม Checklist ที่จัดทำได้ด้วยตนเองและควรกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลภายในสหกรณ์ด้วย Checklist ที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน หรือ 12 เดือน

ในการเลือกใช้แหล่งข้อมูล หรือวิธีการใดในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย และแต่ละมูลเหตุความเสี่ยง โดยขึ้นกับลักษณะงานและวิธีปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ความเสี่ยงและเหตุแห่งความเสี่ยงควรครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเสียหายหรือเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร
2. ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของสหกรณ์
3. เหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้ หรือการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก

นอกจากนี้ในการระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึง

1. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกด้าน เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านสินเชื่อ ด้านสภาพคล่อง ด้านชื่อเสียง เป็นต้น
2. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากสาเหตุ ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกสหกรณ์

### ❖ 3. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ควรดำเนินการ หลังจากทำการระบุความเสี่ยงแล้วการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ดังนั้น ในการประเมินความเสี่ยงผู้ประเมิน ควรระบุลักษณะของความเสียหายจากความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นและเป็นข้อมูลในการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อสามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง
2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
4. การจัดลำดับความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่คณะกรรมการควบคุมภายใน กำหนดให้มีการดำเนินการร่วมกันทั่วทั้งสหกรณ์ โดยพิจารณาเงื่อนไข ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง 2 มิติ คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) ของความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ต่อไป โดยสามารถกำหนดได้ ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพดังนี้

#### โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood)

คู่มือบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูกรมสามัญศึกษา จำกัด มีแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ สำหรับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในแต่ละกรณีกำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณีขยเว้น



ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง





#### ผลกระทบด้านการเงิน

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสียหาย (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 บาท - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 บาท – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

การพิจารณาระดับผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ผู้พิจารณาต้องพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นเกิดผลกระทบในด้านใดบ้าง หากมีผลกระทบเกิดขึ้นหลายด้าน ต้องให้ระดับผลกระทบทุกด้านแล้วนำมาเฉลี่ยผลกระทบ

#### ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

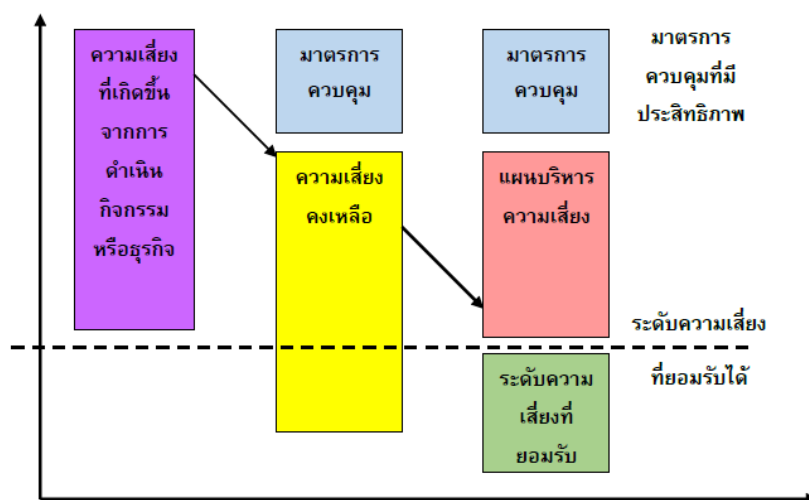
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ผลกระทบของความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5=สูงมาก	5	10	15	20	25
4=สูง	4	8	12	16	20
3=ปานกลาง	3	6	9	12	15
2=น้อย	2	4	6	8	10
1=น้อยมาก	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	แทนที่สี	ความหมาย
ต่ำ		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง
ปานกลาง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องควบคุม เพื่อไม่ให้กลายเป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
สูง		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องเร่งจัดการความเสี่ยง

#### ❖ 4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

เป็นขั้นตอนในกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งควรดำเนินการหลังจากที่สหกรณ์/ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีการประเมินโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงการจัดลำดับความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสหกรณ์/ฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้ การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์จะมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไปขึ้นกับดุลยพินิจและประสบการณ์ของผู้บริหารงบประมาณด้านการบริหารความเสี่ยง รวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของแต่ละองค์กร โดยแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Acceptable Risk) ตามแผนผังทฤษฎีความเสี่ยง ในภาพดังต่อไปนี้

ภาพแผนผังทฤษฎีความเสี่ยงแสดงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ



## มาตรการควบคุมความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 มาตรการ ดังนี้

1. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาด เช่น การกำหนดนโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การการแบ่งแยกหน้าที่งาน เพื่อป้องกันการทุจริต การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน การกำหนดรหัสผ่าน (Password) ให้กับผู้มีสิทธิ์เข้าถึงระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดในการทำงานเช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นมาตรการควบคุมที่ส่งเสริม หรือกระตุ้นให้เกิดผลสำเร็จของงาน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารงานอย่างเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นมาตรการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำในอนาคต เช่น การสำรองข้อมูลสำคัญขององค์กรในที่ปลอดภัย การซ่อมหนีไฟ กรณีเกิดเพลิงไหม้ในอาคาร การเขียนเงื่อนไขในสัญญาให้มีการชดเชยหากมีการประกันภัย เป็นต้น

### ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ สำหรับองค์กร ในการเผชิญกับความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจ (Inherent Risk) ให้ทราบระหว่างระดับความเสี่ยงนั้น สูงกว่าระดับการควบคุม (Control Score) ในสถานการณ์เช่นนี้ บ่งชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) นั้น มีค่าสูงกว่า โดยพิจารณาจากสมการต่อไปนี้

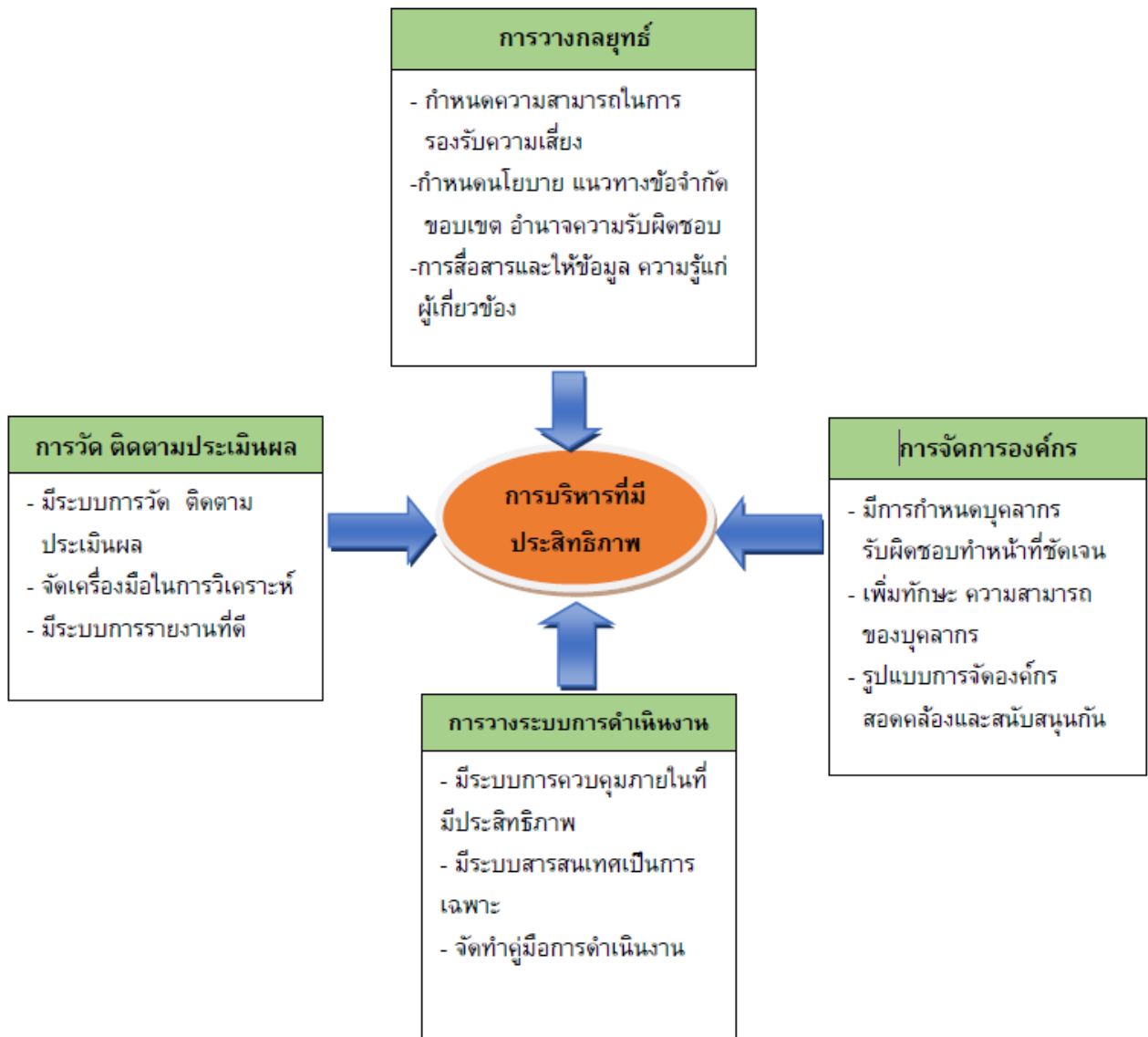
$$\text{ความเสี่ยงคงเหลือ} = \text{ความเสี่ยงจากการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจ} - \text{มาตรการควบคุม}$$

การลดระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) สามารถกระทำได้โดยการเพิ่มระดับ มาตรการควบคุม ที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือการหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมหรือ ธุรกิจที่ทำให้เกิดความเสี่ยงความเสี่ยงนั้นๆ จากสมการข้างต้น องค์กรสามารถกำหนด ระดับความเสี่ยง (Risk Score) และระดับการควบคุม (Control Score) ได้อย่างเหมาะสม

เมื่อมีการประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยงแล้ว หากปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าสามารถดำเนินการภายใต้การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง และภายในงบประมาณที่วางไว้ ก็สามารถวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงของงานหรือโครงการต่อไป

## ❖ 5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การจัดการกับความเสี่ยงได้ด้วยหลักจตุสดมภ์ คือ เสาหลัก 4 ด้านในการจัดการความเสี่ยง คือ



## ❖ 6. การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting)

การรายงานความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นหลักฐานในการแสดงการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้มีการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่หรือไม่ และความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับความเสี่ยงและมีระดับความรุนแรงที่จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ประสงค์มากน้อยเพียงใด

## 1. วัตถุประสงค์ การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

- ▲ เพื่อให้ผู้บริหารทราบ และตระหนักถึงความเสี่ยงของสหกรณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
- ▲ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการตามแผนงานที่วางไว้
- ▲ เพื่อประเมินว่าแผนการจัดการความเสี่ยงยังสามารถใช้ดำเนินการในสถานการณ์ปัจจุบัน

## 2. การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการดำเนินการ มีการกำหนดกระบวนการและผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

## ❖ 7. การติดตามประเมินผล (Monitoring)

เพื่อให้กลไกการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สมบูรณ์ ควรจัดให้มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีความต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ

### วัตถุประสงค์สำคัญในการติดตามประเมินผลเพื่อ

1. ประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของการจัดการความเสี่ยง
2. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการว่าบรรลุผล ตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่วางไว้หรือไม่
3. ความคืบหน้าของมาตรการควบคุม ว่าสามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่