



คู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด
ประจำปี 2565

คำนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการเงิน สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด ซึ่งทำธุรกิจให้สินเชื่อและรับฝากเงินแก่สมาชิกย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยง และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน จึงได้มีการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติและแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรขึ้น ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหาร ต่อไป

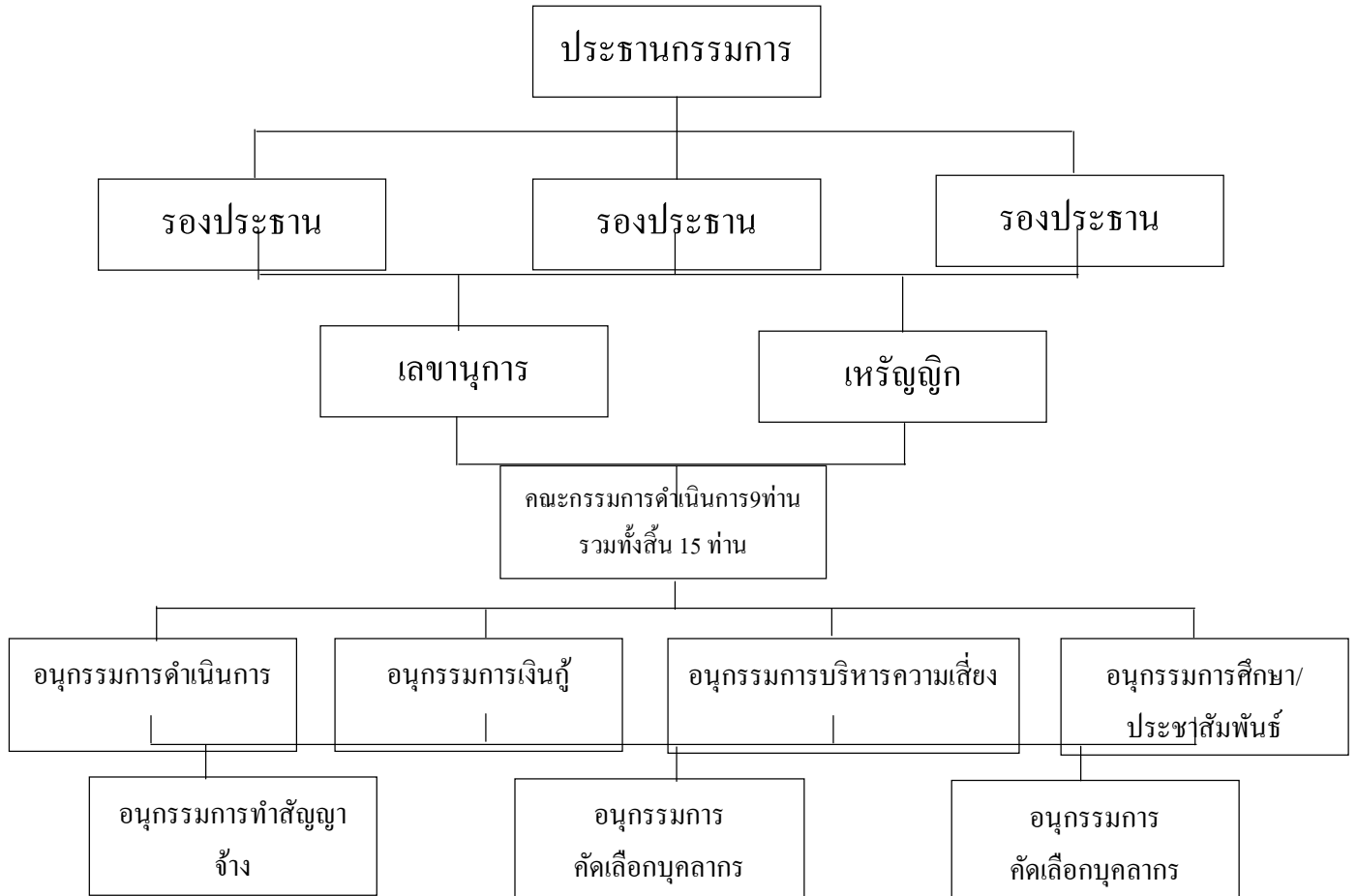
สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด
คณะผู้จัดทำ

ประวัติความเป็นมา

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2519 รวมเป็นระยะเวลา 45 ปี ปัจจุบันสหกรณ์ฯ ตั้งอยู่เลขที่ 150 หมู่ที่ 1 ตำบลไชยสถาน อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ 50140

ความประกาศนายทะเบียนสหกรณ์ ฉบับลงวันที่ 15 มีนาคม 2564 กำหนดให้สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ โดยที่เป็นสหกรณ์ฯ ที่มีขนาดสินทรัพย์ ตั้งแต่ห้าพันล้านบาทขึ้นไป

โครงสร้าง
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด





พล.ต.ต.ธวัชชัย พงษ์วิวัฒน์ชัย
ประธานกรรมการ



พล.ต.ต.พรชัย พักตร์ผ่องศรี
รองประธานกรรมการ



พ.ต.อ.ปิยะพันธ์ ภัทรพงศ์สินธุ์
รองประธานกรรมการ



พ.ต.อ.ไพศาล นันตา
รองประธานกรรมการ



พ.ต.อ.พิศิษฐ์ เขาวาน์ลักษณ์สกุล
กรรมการ/เลขานุการ



ร.ต.ท.อุทัย ไชยเมืองใจ
กรรมการ/เหรัญญิก



พ.ต.อ.ธงชัย กระณีกา
กรรมการ



พ.ต.อ.นพทุทธิ กันทา
กรรมการ



พ.ต.อ.วิโรจน์ เกศพร
กรรมการ



พ.ต.อ.จำเริญ ชัยมงคล
กรรมการ



พ.ต.ท.ชาติไทย ชูชัย
กรรมการ



ร.ต.อ.อนันต์ กันทะใจ
กรรมการ



ร.ต.อ.วิสันต์ ปาระมี
กรรมการ



ร.ต.ท.ณรงค์ ชัยวัง
กรรมการ



ร.ต.ท.วรวิทย์ ใจเงิน
กรรมการ

วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือและแผนการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเตรียมความพร้อมของสหกรณ์ในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร
2. เพื่อลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
3. เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์ เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น
4. เพื่อให้บุคลากรเข้าใจในหลักการ และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ
5. เพื่อให้บุคลากรนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยยึดตามกรอบของการบริหารความเสี่ยงที่วางแนวทางไว้
6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นกับสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด
7. เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการทำงานทั้งภายในและนอกองค์กร

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. ความหมายของความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ใดๆที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ฯ เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด จึงต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้ เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

- 1.1 การยอมรับความเสี่ยง สหกรณ์จะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยง
- 1.2 การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือลดผลกระทบความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 1.3 การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง คือการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น
- 1.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะมีความเสียหายมาก

2. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

- 2.1 จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น
- 2.2 ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยง และออกแบบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตัวเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคหรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์
- 2.3 จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้ จัดลำดับการจัดการความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงตามลำดับความเสี่ยง
- 2.4 การออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยง หรือการควบคุมให้เหมาะกับเวลาและทรัพยากรที่มี
- 2.5 ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยง หรือควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมิน ระบบควบคุมด้วยตนเอง หากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

3. การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

- 3.1 Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงิน
- 3.2 Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง พิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจลูกค้าและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์
- 3.3 Independent Assessments ผู้ประเมินอิสระ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้กำกับดูแล ลูกค้า/สมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

4. การวัดความเสี่ยง

- 4.1 Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยงและการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้สมมติฐาน
- 4.2 Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่างๆ ค้นหา ความสัมพันธ์ทางสถิติ
- 4.3 Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆที่ชัดเจน โดยเฉพาะ ในการจัดการความเสี่ยง

5. ประเภทความเสี่ยง

- การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด มีความเสี่ยงด้านต่างๆที่ต้องคำนึงถึง และบริหารจัดการให้สอดคล้องกับปัจจัยพื้นฐานของสหกรณ์ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ ดังต่อไปนี้

- 5.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ทุนการดำเนินงานหรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของ เหตุการณ์ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น รวมกับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

- 5.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของ สหกรณ์ อันเกิดจากที่ผู้กู้ผิด ปิดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ใน ทุกกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้กู้ยืมที่คาดหวังการ ได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน
- 5.3 ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคต การเปลี่ยนแปลงของปัจจัย ตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิ จากสินทรัพย์และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลงหรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลของ สหกรณ์ลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์
- 5.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหา เงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดและรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์(สินเชื่อ) ตาม การดำเนินกิจกรรมปกติ
- 5.5 ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้หรือคู่สัญญาไม่สามารถชำระหนี้ หรือ ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้โดยอาจเกิดจากการประสบปัญหาทางการเงินของลูกหนี้จากความผันผวน ของเศรษฐกิจ จากสถานะของโรคระบาด ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ความผิดพลาดในการบริหารจัดการของ ลูกหนี้ ที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้และเงินทุนของสหกรณ์
- 5.6 ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงที่สหกรณ์อาจได้รับความเสียหาย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง มูลค่าฐานะทั้งที่อยู่ในงบแสดงฐานะทางการเงิน และนอกงบแสดงฐานะทางการเงินที่เกิดจากการ เคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ย ราคาตราสารทุน อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินค้าโภคภัณฑ์
- 5.7 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง ตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติหรือฐานะทางการเงินของ สหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ไม่ว่าจะจริงหรือไม่จริง อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อ สหกรณ์ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูงและนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้าธุรกิจและรายได้
- 5.8 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจาก การขาดการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและขาดการควบคุมที่ดีโดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ปฏิบัติงานภายในคนระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของ สหกรณ์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย เช่น ความเสี่ยงจากการทุจริต จากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

แนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด เป็นการสรุป รวบรวมแบบบูรณาการ จากผลของการศึกษาการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มี วัตถุประสงค์หลักทางตรง เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบหรือวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพและทางอ้อมเพื่อเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจให้แก่บุคลากรของสหกรณ์

ประโยชน์จากการจัดการความเสี่ยง

- 1.เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กรเป็น แหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจด้านต่างๆเนื่องจากการจัดการความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่ง ตั้งอยู่บนสมมติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร
- 2.ช่วยสะท้อนให้เห็นในภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญได้ทั้งหมดทำให้บุคลากรภายในองค์กรมี ความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กรและตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในเชิง ลบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วนซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร
- 3.เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ได้รับการ จัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลารวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานและการ ตัดสินใจด้านต่างๆเช่นการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งจะ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อเน้นแนวทางในการตัดสินใจลดปัจจัยเสี่ยงภายในองค์กร

1.2 เพื่อเน้นแนวทางในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด

1.3 เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้บริหาร ตามวิธีการประเมินดังต่อไปนี้

- ระบุเหตุการณ์เสี่ยงในการทำงานเมื่อเกิดขึ้น
- ประเมินสถานการณ์ และตัดสินใจใครที่อาจได้รับผลกระทบจากความเสี่ยง
- การบันทึกผลการศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- ดำเนินการประเมินผล การสอบทานความเสี่ยงและปิดความเสี่ยง

2. การระบุความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด ได้ร่วมกันพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการเพื่อให้การระบุความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหาย และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์แล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงที่ควรได้รับการประเมิน เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ จำนวน 5 ด้าน คือ

2.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เพื่อตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันอาจกระทบต่อรายได้และทุนของสหกรณ์

2.2 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

เพื่อตรวจวิเคราะห์ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ลูกหนี้อาจไม่ชำระหนี้คืนตามสัญญาได้ และก่อให้เกิดความเสียหายต่อรายได้และทุนของสหกรณ์

2.3 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)

เพื่อตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยราคาตราสารการเงินในตลาดเงินตลาดทุน ที่สหกรณ์ได้ทำไปลงทุนไว้และอัตราแลกเปลี่ยนที่มีผลกระทบต่อรายได้และทุนของสหกรณ์

2.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

เพื่อตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สหกรณ์ไม่สามารถจ่ายเงินให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตามภาระผูกพันหรือถ้าจะจ่ายได้ก็ด้วยต้นทุนที่สูง ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกองทุนของสหกรณ์

2.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ(Operation Risk)

เพื่อตรวจวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายในบุคลากร ระบบงานหรือเหตุการณ์ภายนอกและส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอื่น และต่อรายได้และกองทุนสหกรณ์

แนวทางการประเมินความเสี่ยง จากระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้น

โดยพิจารณาจาก

1. โอกาสที่จะเกิด เช่น ความถี่ของการเกิดขึ้นในอดีต และการคาดการณ์โอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ผลกระทบที่จะได้รับ เช่น
 - ที่เป็นตัวเงิน
 - ที่ไม่ใช่ ตัวเงิน คือ มุมมองของสาธารณชนและผลสำเร็จของการดำเนินงาน

การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

- ความเสี่ยงสูง : ผลกระทบรุนแรงมาก โอกาสเกิดมาก
- ความเสี่ยงปานกลาง : ผลกระทบรุนแรงมาก/โอกาสเกิดน้อย
: ผลกระทบน้อย /โอกาสเกิดมาก

โอกาสจะเกิด ความเสี่ยง	ความถี่	ระดับคะแนน
สูง	เกิดขึ้นมากกว่าหนึ่งครั้งต่อเดือน	3
กลาง	เกิดขึ้นสองครั้งแต่ไม่มากกว่าสิบ สองครั้งต่อปี	2
ต่ำ	เกิดขึ้นหนึ่งครั้งต่อปี	1

ผลกระทบ	มูลค่าความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูง	มูลค่าหนึ่งล้านบาทขึ้นไป	3
กลาง	มูลค่าหนึ่งแสนบาทขึ้นไปแต่ไม่ถึงหนึ่งล้านบาท	2
ต่ำ	มูลค่าน้อยกว่าหนึ่งแสนบาท	1

แนวทางการให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และผลกระทบ

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 80%	5
สูง	70 - 79%	4
ปานกลาง	60 - 69%	3
น้อย	50 - 59%	2
น้อยมาก	น้อยกว่า 50%	1

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย	เปอร์เซ็นต์โอกาสที่จะเกิดขึ้น	ระดับคะแนน
สูงมาก	5 ปี/ครั้ง	5
สูง	4 ปี/ครั้ง	4
ปานกลาง	3 ปี/ครั้ง	3
น้อย	2 ปี/ครั้ง	2
น้อยมาก	1 ปี/ครั้ง	1

ผลกระทบต่อองค์กรด้านความสำเร็จ

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า 60%	5
สูง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 60 - 70%	4
ปานกลาง	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 71 - 80%	3
น้อย	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้ 81 - 90%	2
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	1

ผลกระทบต่อองค์กรด้านเวลา

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4.5เดือน ถึง6 เดือน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 3 เดือน ถึง4.5 เดือน	3
น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	2
น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	1

ผลกระทบต่อองค์กรด้านชื่อเสียง

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งสื่อภายในและต่างประเทศเป็นวงกว้าง	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวเป็นวงกว้างในประเทศและเผยแพร่ในวงจำกัดในต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการลงข่าวในหนังสือในประเทศหลายฉบับในเวลา 2-3 วัน	3
น้อย	มีการลงข่าวในหนังสือในประเทศบางฉบับเป็นเวลา 1 วัน	2
น้อยมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

ผลกระทบต่อองค์กรด้านลูกค้า

ผลกระทบต่อองค์กร	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ผู้ใช้บริการลดลงมากกว่า 50 คน/เดือน	5
สูง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 40 - 50 คน/เดือน	4
ปานกลาง	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 30 - 39 คน/เดือน	3
น้อย	ผู้ใช้บริการลดลงตั้งแต่ 20 - 29 คน/เดือน	2
น้อยมาก	ผู้ใช้บริการลดลงไม่เกิน 19 คน/เดือน	1

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ โดยได้พิจารณาจากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(LikeLihood)และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง(Impact)หากเกิดความเสี่ยงขึ้น เพื่อบรรณระดับความเสี่ยง(Degree of Risk)ที่จะเกิดตามหลักความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้

โอกาสที่เกดความเสี่ยง	ระดับของผลกระทบ (Impact)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

การจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงโดยรวม	ระดับคะแนน	แทนด้วยสี	ความหมาย
ต่ำ (Low)	1-3	เขียว	ระดับความเสี่ยงต่ำโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง(Medium)	4-9	เหลือง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
สูง(High)	10-16	ส้ม	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
สูงมาก(Extreme)	20-25	แดง	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

การประเมินความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด

ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับของ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	ด้านกลยุทธ์ -การดำเนินงานตามโครงการ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ กำหนด	1. ตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป	1	1	1	1
		2. ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง	1	1	1	1
		3. ขาดการประสานงานและติดตามผลที่ดีของผู้รับผิดชอบโครงการ	1	1	1	1
2.	ด้านเครดิต -การผิดปิดชำระหนี้ของ สมาชิก	1. สมาชิกมีหนี้ในระบบ หรือเป็นหนี้หลายทาง	1	1	1	1
		2. สหกรณ์ไม่สามารถตัดเงินจากต้นสังกัดสมาชิกได้	1	1	1	1
		3. สมาชิกออกจากงานโดยไม่มีเงินบำนาญ หรือมีแต่ไม่พอหักชำระหนี้	1	1	1	1
3.	ด้านตลาด -การเคลื่อนไหวของ อัตราดอกเบี้ย	1. รายได้หรือเงินกองทุนได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลง อัตราดอกเบี้ย	1	1	1	1

การประเมินความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด						
ลำดับ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับของ ความเสี่ยง	ลำดับ ความเสี่ยง
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4.	ด้านสภาพคล่อง -ไม่สามารถจัดหาเงินสดเพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด	1. มีการถอนเงินฝากก่อนครบกำหนด	1	1	1	1
		2. สมาชิกไม่สามารถชำระเงินคืนจากสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก	1	1	1	1
		3. ไม่สามารถจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกและบุคคลหรือสถาบันภายนอก	1	1	1	1
5.	ด้านปฏิบัติการ -ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร	1. เจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์	1	1	1	1
		2. โครงสร้างการตรวจสอบภายในไม่มีความเป็นอิสระในการทำงาน	1	1	1	1

หมายเหตุ –(6)=(4)x(5)

การวิเคราะห์ความเสี่ยง(Degree of Risk)

สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบต่อองค์กร	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				
	1	2	3	4	5
5 สูงมาก					
4 สูง					
3 ปานกลาง					
2 น้อย					
1 น้อยมาก					

หมายเหตุ

- ระดับสูงมาก : ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ยอมรับได้ทันที (จัดทำแผนฯ)
- ระดับสูง : ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (จัดทำแผนฯ)
- ระดับปานกลาง : ยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน (ไม่จัดทำแผนฯ)
- ระดับต่ำ : ไม่ต้องมีการควบคุมหรือจัดการเพิ่มเติม

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่ จำกัด

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		กลยุทธ์ที่ใช้	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลดำเนินการ
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ				
1.ตั้งเป้าหมายสูงเกินไป	สูญเสียงบประมาณและการ	1	1	1	1	Treat	1.กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้	ฝ่ายจัดการ	เสร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน
2.ไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง	บริหารจัดการอาจเสียหาย	1	1	1	1	Treat	2.แจ้งความสำคัญของโครงการและสร้างความเข้าใจที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง	ฝ่ายจัดการ	เสร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน
3.ขาดการประเมินงานและติดตามผลที่ดี		1	1	1	1	Treat	3.มอบหมายงานให้กับผู้มีความรับผิดชอบมีความสามารถในการประสานงานที่ดี	ฝ่ายจัดการ	เสร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน

2.ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		กลยุทธ์ที่ใช้	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลดำเนินการ
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ				
1.สมาชิกมีหนี้ นอกระบบหรือ เป็นหนี้หลายทาง	มีการชำระ หนี้ไม่ เป็นไปตาม ระยะเวลาที่	1	1	1	1	Treat	1.มีการทำหลักประกัน เงินฝากเพื่อเสริมสภาพ คล่องให้กับสมาชิกที่ เป็นลูกหนี้	ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการ	เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้
2.สหกรณ์ไม่สา มาหักเงินจาก ต้นสังกัดสมาชิก ได้	กำหนดใน สัญญากู้ยืม เงิน	1	1	1	1	Treat	2.มีการประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างฝ่ายการเงิน	ฝ่ายจัดการ	เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้
3.สมาชิกออก จากงานโดยไม่มี เงินบำนาญหรือ มีแต่ไม่พอหักใช้ หนี้		1	1	1	1	Treat	3.มีการจัดทำหลัก ประเด็นในการชำระหนี้ ไว้ก่อนการปล่อยสินเชื่อ	ฝ่ายจัดการ และ คณะกรรมการ	เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้

3. ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		กลยุทธ์ที่ใช้	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลดำเนินการ
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ				
1. รายได้หรือเงินกองทุนได้รับผลกระทบในทางลบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย	ต้นทุนการให้สินเชื่อเพิ่มขึ้นซึ่งสะท้อนคุณภาพสินทรัพย์มีความเสี่ยง	1	1	1	1	Treat	1. หาแหล่งเงินลงทุนที่มีความมั่นคงด้านอัตราดอกเบี้ยและระยะเวลาที่แน่นอน	ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ	เป็นไปตามวัตถุประสงค์

4. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		กลยุทธ์ที่ใช้	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลดำเนินการ
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ				
1. มีกีดเงินฝากก่อนกำหนด	สูญเสียรายได้และสภาพคล่องขององค์กร	1	1	1	1	Treat	1. มีการกำหนดเกณฑ์แนวทางในการรับฝากและถอนเงิน	ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ	ดำเนินการสำเร็จ
2. สมาชิกไม่สามารถชำระเงินคืนจากสินเชื่อตามกำหนดในจำนวนมาก	ตลอดจนชื่อเสียง	1	1	1	1	Treat	2. มีการจัดทำหลักประกันสภาพคล่องให้กับสมาชิกที่ทำสัญญาเงินกู้	ฝ่ายจัดการ	ดำเนินการสำเร็จ
3. ไม่สามารถระดมเงินฝากและหาทุนเพิ่มจากบุคคลหรือสถานที่อื่น		1	1	1	1	Treat	3. มีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน	ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ	ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย

5.ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม		ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้		กลยุทธ์ที่ใช้	แนวทางการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ผลดำเนินการ
		โอกาส	ผลกระทบ	โอกาส	ผลกระทบ				
1.เจ้าหน้าที่ขาดความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเกี่ยวกับสหกรณ์	การขับเคลื่อนแผนและโครงการของสหกรณ์	1	1	1	1	Treat	1.มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านการเงิน การบัญชีและการบริหารสหกรณ์ฯ	ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ	ดำเนินการสำเร็จ
2.โครงสร้างการตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระในการทำงาน		1	1	1	1	Treat	2.มีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแผนกลยุทธ์	ฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ	ดำเนินการสำเร็จ

การจัดการความเสี่ยง

คณะผู้บริหารและบุคลากรของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่จำกัดจะต้องวิเคราะห์และระบุให้ได้ว่าแต่ละฝ่ายต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้างซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจมีขนาดและผลกระทบที่แตกต่างกัน ตั้งแต่เล็กน้อยจนถึงมีความเป็นไปได้สูงรวมถึงความรุนแรงและผลกระทบที่จะตามมาจากรisk ที่เกิดขึ้นเพื่อหาแนวทางในการดำเนินการต่อไป

1. การวางแผนรับมือกับความเสี่ยงเช่น

1.1 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ด้วยวิธีการหาทางป้องกันเพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้นเช่นการลดจำนวนครั้งหรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์

1.2 การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) เป็นวิธีการจัดการความเสี่ยงที่จะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเช่น โอนให้องค์กรหรือบุคคลอื่นหรือทำประกันภัย

1.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจกระทำได้โดยวิธีต่างๆ โดยไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจการที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงและไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้โดยต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

1.4 การรับความเสี่ยงได้เอง (Risk Acceptance /Retention) คือการที่ผู้บริหารองค์กรนั้นๆยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เองเนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้

2. สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยใช้เทคนิค 4 T คือ

2.1 Take การยอมรับความเสี่ยง

2.2 Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง

2.3 Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยง

2.4 Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเช่น ชื่อเสียงการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือความคุ้มค่าคุณค่า

3. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อผู้บริหารของสหกรณ์เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (ตามผนวก ก)

3.1 มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผน

3.2 มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขพร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

4. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุดไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยงและข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสูงสุดรวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบายหรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจเชียงใหม่จำกัด

ลงชื่อ พล.ต.ต.พรชัย พักตร์ผ่องศรี
(พรชัย พักตร์ผ่องศรี)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ลงชื่อ พ.ต.อ.ปิยะพันธ์ ภัทรพงศ์สินธุ์
(ปิยะพันธ์ ภัทรพงศ์สินธุ์)

กรรมการ

ลงชื่อ พ.ต.อ.ไพศาล นันดา
(ไพศาล นันดา)

กรรมการ

ลงชื่อพ.ต.อ.พิศิษฐ์ เขาวนัถ์กษณ์สกุล
(พิศิษฐ์ เขาวนัถ์กษณ์สกุล)

กรรมการ

ลงชื่อร.ต.ท.อุทัย ไชยเมืองใจ
(อุทัย ไชยเมืองใจ)

กรรมการ

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ตารางผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ผนวก ก.

ความเสี่ยง			กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ระดับ (ประเมินใหม่)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ หรือพบใหม่	แนวทางเพิ่มเติม	เอกสารหลักฐาน	ผู้รับผิดชอบ
ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ							

ลงชื่อ พล.ต.ต. พรชัย พักตร์ผ่องศรี หัวหน้าฝ่าย

(พรชัย พักตร์ผ่องศรี)

ตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง