สหกรณ์ออมทรัพย์
กระทรวงมหาดไทย จำกัด

แผนบริหาร ความเสี่ยง

ประจำปี 2570 - 2571



0-2622-1451-4

ชั้น 4 อาคารดำรงราชานุภาพ แขวงราชบพิธ
เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

www.moicoop.com

คำนำ

สหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล คณะกรรมการดำเนินการจึงได้จัดตั้งกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม ทั้งในด้านความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการคาดการณ์ ป้องกัน และลดทอนผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แผนบริหารความเสี่ยง สหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด ประจำปี 2570 -2571 จัดทำขึ้นภายใต้ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคงทางการเงิน และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกอย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ทั้งในด้านเสถียรภาพทางการเงิน การให้บริการ และการรักษาผลประโยชน์ของมวลสมาชิก

แผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความร่วมมือและการระดมความคิดเห็นจากคณะกรรมการดำเนินการ คณะผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนฉบับนี้จะเป็นแนวทางปฏิบัติ (Guidelines) ที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้สหกรณ์ฯ สามารถขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกได้อย่างมั่นคงตลอดไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สอ.กระทรวงมหาดไทย จำกัด

สารบัญ

บทที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมา 1

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม 2

1.3 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ 2

1.4 ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการ 2

1.5 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์ 3

บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 หลักการและเหตุผล 4

2.2 การระบุความเสี่ยง 4

2.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง 5 - 6

2.4 การจัดการและตอบสนองต่อความเสี่ยง 7

2.5 การติดตามและทบทวนความเสี่ยง 8

บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด ประจำปี พ.ศ. 2570-2571

3.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 9

3.2 ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ 12

3.3 ความเสี่ยงด้านการลงทุน 16

3.4 ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง 19

3.5 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ 21

3.6 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 26

ภาคผนวก

- ภาพประกอบกิจกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการ ประจำปี 2569 และคณะผู้จัดทำคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 1

ข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมา

สหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด (THE MINISTRY OF INTERIOR SAVING AND CREDIT COOPERATIVE, LIMITED) เป็นองค์กรในรูปสถาบันการเงินที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมการออม และให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น ตลอดจนจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกได้ใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของตนเองและครอบครัว โดยอาศัยพื้นฐานแห่งการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักอุดมการณ์สหกรณ์ ได้รับจดทะเบียนเมื่อวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2508 จากการรวมตัวกันของข้าราชการ 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรมราชทัณฑ์ และกรมโยธาธิการและผังเมือง สำนักงานตั้งอยู่ ณ เลขที่ 93 ชั้น 4 อาคารดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย ถนนอัษฎางค์ แขวงราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10200 มีตราสัญลักษณ์องค์กรเป็นรูปวงกลม โดยภายในวงกลมรอบในเป็นตราสิงห์อันเป็นเครื่องหมายแสดงถึงกระทรวงมหาดไทย และภายในวงกลมรอบนอกประทับชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 - พ.ศ. 2568 สหกรณ์ฯ ได้รับการจัดชั้นความเข้มแข็งสหกรณ์และกลุ่มสหกรณ์ จากสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์กรุงเทพมหานคร พื้นที่ 1 อยู่ในระดับ ชั้น 1 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 มีผลคะแนนรวม 95 คะแนน จาก 100 คะแนน และได้รับการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน จากผู้สอบบัญชีภาคเอกชน ในระดับชั้นคุณภาพ ดีมาก

ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2569 มีสมาชิกทั้งสิ้น 10,845 คน แบ่งเป็นสมาชิกสามัญจำนวน 9,379 คน สมาชิกสมทบ – พนักงานราชการ จำนวน 594 คน และสมาชิกสมทบ – เงินฝาก จำนวน 872 คน โดยมีทุนดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กร จำนวน 14,714,648,284.46 บาท

1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน ขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันให้ทุกคนในองค์กร สหกรณ์ฯ จึงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ดังนี้

วิสัยทัศน์

สหกรณ์ชั้นนำ มุ่งพัฒนาการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ก้าวทันเทคโนโลยี

พันธกิจ

1. พัฒนาองค์กร

2. พัฒนาการให้บริการและจัดสวัสดิการแก่สมาชิก

3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

4. เชื่อมโยงเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสหกรณ์

5. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ

ค่านิยม

ยิ้มแย้ม ซื่อตรง โปร่งใส ใส่ใจสมาชิก

1.3 วัตถุประสงค์ของสหกรณ์

1. ส่งเสริมการออมของสมาชิก

2. ให้บริการทางการเงินแก่สมาชิก

3. ปกป้องรักษาและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมให้แก่สมาชิก

4. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน

5. ร่วมมือกับสหกรณ์อื่น สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ องค์กรภาคเอกชน ชุมชน และหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมแลพัฒนากิจการของสหกรณ์

1.4 ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการ

ขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ให้สหกรณ์มีขอบเขตแห่งการดำเนินกิจการดังต่อไปนี้

1. จัดหาทุนเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ โดยวิธีการขายหุ้น การรับฝากเงิน และการกู้ยืมเงิน

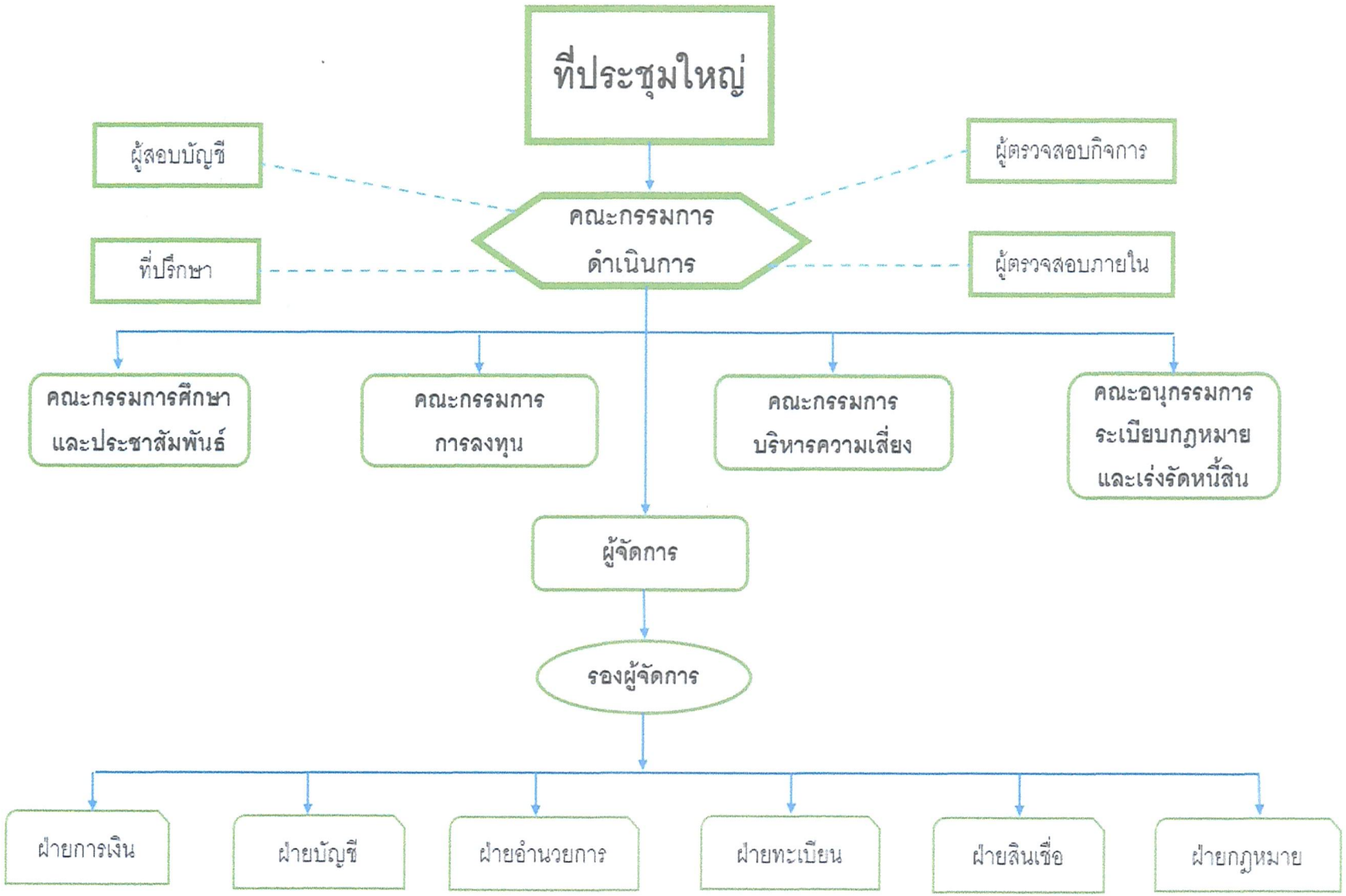
2. ฝากเงินหรือลงทุนอย่างอื่น มาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542

3. จัดให้มีเงินกู้หรือสินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อดำรงชีพและเพื่อการเคหะ หรือให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน

4. ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มของสมาชิก

5. ดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์หรือการให้บริการแก่สมาชิกเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์

1.5 โครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์



บทที่ 2
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

2.1 หลักการและเหตุผล

การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับปัจจัยความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งจากสภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน การแข่งขันในตลาดการเงิน การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับจากหน่วยงานกำกับดูแล ตลอดจนภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบโดยตรงต่อเสถียรภาพทางการเงิน ความปลอดภัยในสินทรัพย์ของสมาชิก และความน่าเชื่อถือขององค์กร สหกรณ์ออมทรัพย์จึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่เข้มแข็งเพื่อเปลี่ยนความไม่แน่นอนเหล่านั้นให้เป็นสิ่งที่สามารถควบคุมและคาดการณ์ได้

สหกรณ์ออมทรัพย์ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้นำ **"กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)"** ตามมาตรฐานสากลและแนวทางของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร โดยกระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความเสียหายขึ้นแล้ว (Reactive) แต่เป็นแนวทางในการตั้งรับและป้องกันล่วงหน้า (Proactive) อย่างเป็นระบบ เพื่อแปรเปลี่ยนนโยบายและวงจรการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Management Cycle) ไปสู่การปฏิบัติจริงในระดับโครงสร้าง เจ้าหน้าที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีความเข้าใจในขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่การค้นหาความเสี่ยง การวัดมูลค่าความเสียหาย การเลือกมาตรการควบคุมที่คุ้มค่า ตลอดจนการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ระบุในบทนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางมาตรฐาน (Standard Operating Procedure: SOP) ที่ช่วยให้สหกรณ์ฯ สามารถปกป้องผลประโยชน์ รักษาความมั่นคงทางการเงิน และสร้างความเชื่อมั่นสูงสุดให้แก่สมาชิกได้อย่างยั่งยืน

2.2 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหา บันทึก และระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรที่มีโอกาสเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบให้สหกรณ์ออมทรัพย์ไม่สามารถบรรลุวัตถุความประสงค์ พันธกิจ หรือเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้

2.2.1 เครื่องมือและแนวทางในการระบุความเสี่ยง สหกรณ์ฯ กำหนดให้มีการทบทวนและค้นหาความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ โดยผสมผสานเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติ ดังนี้:

การระดมสมอง (Brainstorming): การประชุมร่วมกันระหว่างคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและผลการดำเนินงานย้อนหลัง (Historical Data Analysis): การพิจารณาข้อมูลสถิติในอดีต เช่น อัตราการผิดนัดชำระหนี้ สถิติระบบไอทีล่ม หรือรายงานผลการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบกิจการ

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT & PESTEL Analysis): การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (กฎหมายใหม่จากกรมส่งเสริมสหกรณ์, ภาวะอัตราดอกเบี้ยในตลาด) และปัจจัยภายใน (ระบบการทำงาน, ศักยภาพของบุคลากร)

2.2.2 **การจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ (Risk Categorization)** เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน สหกรณ์ฯ ได้จัดแบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น **6 ด้านหลัก** ดังนี้:

1) **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนงาน แผนกลยุทธ์ หรือการนำแผนไปปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ ซึ่งอาจส่งผลต่อการเติบโตและการบรรลุเป้าหมายระยะยาว

2) **ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ (Credit Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สมาชิกผู้กู้ หรือผู้ค้ำประกัน ไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาเงินกู้ หรือไม่สามารถจ่ายชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตามกำหนด ซึ่งส่งผลต่อการเกิดหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ของสหกรณ์ฯ

3) **ความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนกับชุมนุมสหกรณ์ สหกรณ์อื่น พันธบัตรรัฐบาล หรือหุ้น ที่จะไม่ได้รับดอกเบี้ย เงินปันผล หรือเงินต้นคืนจากแหล่งที่นำเงินไปบริหารจัดการ เช่น การนำเงินไปฝากหรือให้สหกรณ์อื่นกู้ยืม หรือการซื้อพันธบัตรรัฐบาลและตราสารการเงินต่างๆ

4) **ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์ฯ ไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสดได้ทันท่วงที เพื่อรองรับภาระผูกพันหรือการดำเนินงาน เช่น การถอนเงินฝากจำนวนมากของสมาชิก หรือความต้องการกู้เงินที่สูงเกินกว่าประมาณการเงินสดหมุนเวียน

5) **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากความล้มเหลว ความไม่เพียงพอ หรือความบกพร่องของกระบวนการทำงานภายใน (Internal Process) เกิดจากการไม่ปฏิบัติตาม หรือปฏิบัติไม่ครบถ้วนตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นายทะเบียนสหกรณ์ หรือแนวปฏิบัติที่หน่วยงานกำกับดูแล (เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์) กำหนดไว้ ซึ่งอาจนำไปสู่บทลงโทษหรือการสูญเสียความน่าเชื่อถือ

6) **ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสหกรณ์ (IT Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจาก โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย ความเสียหาย หรือการหยุดชะงักของระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่าย และฐานข้อมูลของสหกรณ์ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความต่อเนื่องในการให้บริการสมาชิก ความถูกต้องของข้อมูลทางบัญชี-การเงิน และการรักษาความลับข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก

2.3 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการประเมินคุณภาพและปริมาณของความเสี่ยงที่ระบุไว้ในขั้นตอนก่อนหน้า เพื่อวัดระดับความรุนแรงและนำมาจัดลำดับความสำคัญ (Risk Prioritization) ช่วยให้สหกรณ์ฯ สามารถจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

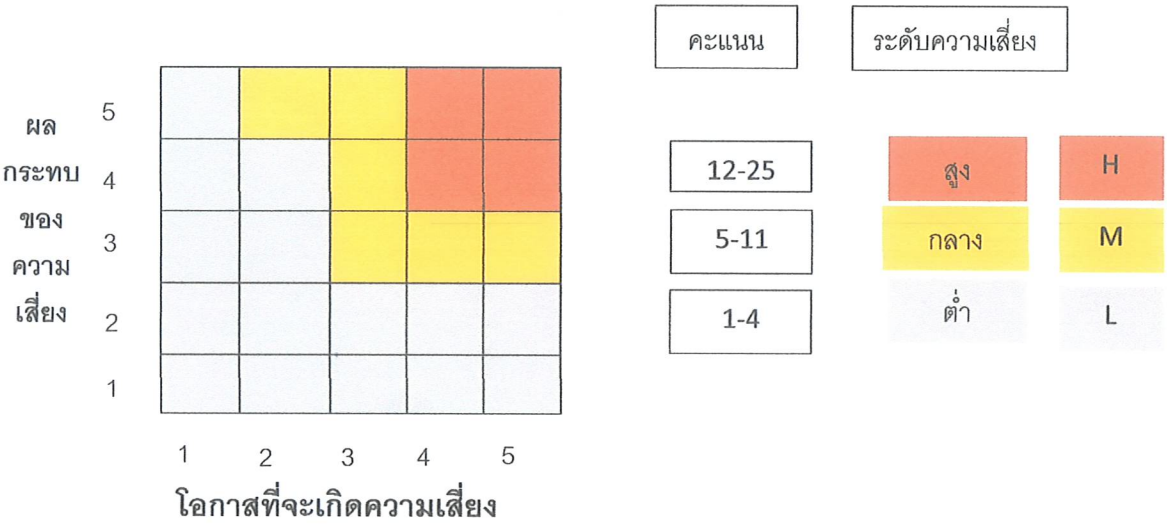
2.3.1 **มิติในการประเมินความเสี่ยง** สหกรณ์ฯ กำหนดให้ประเมินความเสี่ยงในแต่ละเหตุการณ์โดยพิจารณาจาก 2 มิติหลัก ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้:

1) **โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L):** หมายถึง ความถี่หรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยงนั้น ๆ โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ (ตั้งแต่ระดับ 1 คือต่ำมาก จนถึงระดับ 5 คือสูงมาก)

2) ผลกระทบและความรุนแรงของความเสี่ยง (Impact: I): หมายถึง ระดับความเสียหายหรือความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นต่อสหกรณ์ฯ ทั้งในมิติที่เป็นตัวเงิน (มูลค่าสินทรัพย์/ทุนสำรอง) และมิติที่ไม่เป็นตัวเงิน (ระบบงานชะงัก/ชื่อเสียงองค์กร) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ (ตั้งแต่ระดับ 1 คือน้อยมาก จนถึงระดับ 5 คือสูงมาก)

2.3.2 วิธีการคำนวณคะแนนและระดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ระดับของความเสี่ยง (Risk Level) คำนวณได้จากผลคูณระหว่างคะแนนของ "โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์" และ "ผลกระทบของเหตุการณ์" ตามสูตรคำนวณ ผลลัพธ์ที่ได้จะมีค่าคะแนนอยู่ระหว่าง **1 ถึง 25 คะแนน** ซึ่งจะถูกนำมาเทียบกับ **ตารางประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Matrix 5x5)** เพื่อจัดกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 4 ระดับ (4 สี) ดังนี้

ผังจัดสถานะความเสี่ยง (Risk Profile)



คะแนน 1-4 เหตุการณ์ที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ สหกรณ์ฯ สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ (Accept) ภายใต้การควบคุมและกลไกการปฏิบัติงานตามปกติ โดยไม่ต้องจัดทำแผนปฏิบัติการเพิ่มเติม แต่ยังคงต้องมีการเฝ้าระวัง

คะแนน 5-11 เหตุการณ์ที่มีระดับความเสี่ยงยอมรับได้ในระดับหนึ่ง แต่ต้องมีกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยง (Treat) เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น โดยให้หัวหน้าฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลและติดตามผลอย่างใกล้ชิด

คะแนน 12-25 เป็นความเสี่ยงสูง นอกจากจะต้องมีมาตรการมารองรับแล้ว ยังจะต้องมีกระบวนการอื่นมาควบคุมหรือตรวจสอบมาตรการนั้นว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ รวมถึงการกำหนดแผนควบคุม (Control plan) เป็นลายลักษณ์อักษรอีกด้วย

ในการประเมินความเสี่ยง สหกรณ์ฯ จะทำการประเมินคะแนนใน 2 สถานะ คือ **ความเสี่ยงก่อนการควบคุม (Inherent Risk)** เพื่อดูความรุนแรงตามธรรมชาติของกิจกรรมนั้น และ **ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)** หลังจากที่ได้ใส่มาตรการควบคุมปัจจุบันเข้าไปแล้ว เพื่อตรวจสอบว่ามาตรการที่มีอยู่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่

2.4 การจัดการหรือตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

หลังจากที่สหกรณ์ฯ ได้ทำการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อลดระดับความรุนแรงหรือโอกาสที่จะเกิดความเสียหายให้อยู่ในระดับที่สหกรณ์ฯ ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยสหกรณ์ฯ ได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงมาตรฐานสากล **หลัก 4T's** มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจเลือกมาตรการที่เหมาะสม ดังนี้:

2.4.1 การยอมรับความเสี่ยง (Take / Accept)

แนวคิด: เป็นการยินยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไว้ เนื่องจากความเสี่ยงนั้นมีระดับคะแนนที่ต่ำมาก (พื้นที่สีเขียว) หรือเป็นความเสี่ยงที่หากลงทุนเพิ่มเพื่อควบคุม จะมีต้นทุนในการจัดการที่สูงกว่ามูลค่าความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น (ไม่คุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์)

การปรับใช้ในสหกรณ์: สหกรณ์ฯ เลือกที่จะไม่เพิ่มมาตรการใด ๆ แต่ใช้การควบคุมตามกระบวนงานปกติ (Internal Control) และคอยติดตามสถานการณ์เป็นระยะ เช่น ความเสี่ยงจากการกรอกข้อมูลใบคำขอกู้เงินผิดพลาดเล็กน้อยในระบบ ซึ่งเจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ทันทีโดยไม่เกิดความเสียหายด้านการเงิน

2.4.2 การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat / Mitigate)

แนวคิด: เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน การเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบ หรือการกำหนดมาตรการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง (Likelihood) หรือลดขนาดของความเสียหาย (Impact) ให้ลงมาอยู่ในระดับที่ปลอดภัย (มักใช้กับความเสี่ยงระดับปานกลางและสูง)

การปรับใช้ในสหกรณ์: เป็นแนวทางที่สหกรณ์ฯ นำมาใช้มากที่สุด เช่น

* การลดความเสี่ยงด้านเครดิต (หนี้เสีย) โดยการกำหนดให้มีการตรวจสอบข้อมูลเครดิตบูโรของสมาชิกอย่างเคร่งครัดก่อนอนุมัติเงินกู้

* การลดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี โดยการติดตั้งระบบสำรองข้อมูลอัตโนมัติ (Backup System) ทุกวัน เพื่อป้องกันข้อมูลสมาชิกสูญหาย

2.4.3 การโอนย้ายหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer / Share)

แนวคิด: เป็นการแบ่งเบาภาระความเสียหาย หรือผลกระทบของความเสี่ยงไปให้บุคคลภายนอกหรือองค์กรอื่นที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้รับผิดชอบแทน โดยสหกรณ์ฯ อาจต้องยอมเสียค่าใช้จ่ายบางส่วน (เช่น เบี้ยประกัน) เพื่อแลกกับการคุ้มครอง

การปรับใช้ในสหกรณ์: เช่น

* การทำประกันภัยอัคคีภัยหรือภัยพิบัติสำหรับอาคารสำนักงานและสินทรัพย์ของสหกรณ์ฯ

* การกำหนดให้สมาชิกผู้กู้ต้องทำประกันชีวิตกลุ่มเพื่อคุ้มครองวงเงินสินเชื่อ หากสมาชิกเสียชีวิต บริษัทประกันจะเป็นผู้ชำระหนี้ที่เหลืออยู่แทน ไม่ส่งผลกระทบเป็นหนี้สูญของสหกรณ์ฯ และไม่เป็นภาระแก่ผู้ค้ำประกัน

2.4.4 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate / Avoid)

แนวคิด: เป็นการปฏิเสธหรือยุติกิจกรรมที่เป็นต้นเหตุของความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง มักใช้กับความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงมาก (พื้นที่สีแดง) และไม่มีมาตรการควบคุมใดที่คุ้มค่าหรือสามารถลดความเสี่ยงได้

การปรับใช้ในสหกรณ์: เช่น

* การระงับหรือไม่อนุมัติโครงการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงและผันผวนรุนแรง (เช่น หุ้นกู้ของบริษัทเอกชนที่มีอันดับความน่าเชื่อถือต่ำกว่าเกณฑ์ลงทุน หรือ Investment Grade)

* การไม่เปิดช่องทางการทำธุรกรรมออนไลน์บางประเภทที่ยังไม่มีระบบรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์รองรับอย่างเพียงพอ

2.5 การติดตามและทบทวนความเสี่ยง (Monitoring and Review)

การติดตามและทบทวนความเสี่ยง เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่า ระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ฯ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้ถูกนำไปปฏิบัติจริงและสามารถลดระดับความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย รวมถึงเป็นกลไกในการตรวจจับความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risks) ที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สหกรณ์ฯ ได้กำหนดโครงสร้างและกลไกในการติดตามและทบทวนผลไว้ดังนี้:

2.5.1 กลไกการติดตามผลในระดับปฏิบัติการ (Monitoring)

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner): หัวหน้าฝ่ายงานและผู้จัดการสหกรณ์ฯ มีหน้าที่ติดตามความเสี่ยงในสายงานตนเองเป็นประจำทุกเดือน เพื่อตรวจสอบว่ามาตรการควบคุมที่กำหนดไว้ยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Key Risk Indicators: KRIs) ใดที่สุ่มเสี่ยงจะเกินเกณฑ์ และหารือ

การรายงานผลตามวงรอบ:

• **ฝ่ายจัดการ :** รวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง เพื่อสรุปผลเสนอต่อ **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** เป็นประจำทุกไตรมาส

• **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง :** ประเมินผลในภาพรวม เจาะลึกความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับสูง (Residual Risk) และรายงานต่อ **คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ** ทุก 6 เดือน หรือปีละ 2 ครั้ง

2.5.2 การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง (Review)

สหกรณ์ฯ กำหนดให้มีการทบทวนกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยง **อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง** (เมื่อสิ้นปีบัญชี) โดยมุ่งเน้นในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้:

1. การทบทวนความเหมาะสมของเกณฑ์: ประเมินว่าเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงมูลค่าความเสียหายที่เป็นตัวเงิน ยังสอดคล้องกับขนาดสินทรัพย์และสถานะทางการเงินปัจจุบันของสหกรณ์ฯ หรือไม่

2. การวิเคราะห์ผลลัพธ์การควบคุม: ตรวจสอบความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ (Residual Risk) ว่าสามารถลดระดับลงมาจากเดิมได้จริงหรือไม่ หากมาตรการใดไม่ได้ผล จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ในแผนประจำปีถัดไป

3. การระบุความเสี่ยงอุบัติใหม่ (Emerging Risks): ประเมินปัจจัยท้าทายใหม่ ๆ เช่น กฎระเบียบฉบับใหม่จากหน่วยงานกำกับดูแล ภาวะเศรษฐกิจมหภาค หรือเทคโนโลยีทางการเงินใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

การติดตามและทบทวนอย่างเป็นระบบนี้ จะช่วยขับเคลื่อน **วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)** ให้หมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มั่นคง และปลอดภัย พร้อมรับมือกับทุกสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 3
แผนบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย จำกัด ปี 2570 - 2571

3.1 ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1.1 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก	1.1.1 การปฏิบัติงานไม่สอดคล้องเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ เนื่องจากมีปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปทั้งภายนอกและภายใน	2	2	L	1) มีการถ่ายทอดและมอบหมายผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน 2) ควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ เพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไป และเสนอแนวทางการแก้ไขได้ทันท่วงที 3) ทบทวนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป	คกก.ความเสี่ยง /ทุกฝ่าย	- ประชุมชี้แจงนโยบายและแผนงาน เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่และกำหนดผู้รับผิดชอบ - ติดตาม ควบคุมการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธเป็นประจำทุก 4 เดือน
	1.1.2 กฎกระทรวงที่ออกใหม่มีผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์	2	2	L	1) ทบทวนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) ปรับกลยุทธ์ในการลงทุนให้เหมาะสมและปรับข้อกฎหมายของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- คกก.การลงทุน - คกก.กฎหมาย	- ติดตามผลกระทบ - ปรับแก้ระเบียบ ข้อบังคับตามกฎหมาย

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1.2 เพื่อให้มีการปฏิบัติการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการติดตาม ควบคุมเป็นประจำ	1.2.1 การปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการ ควบคุมและการรายงานยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน	3	3	M	1) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและรายงานการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงทุกด้านเป็นประจำ	คกก.ความเสี่ยง	- ติดตาม ควบคุม และรายงานการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุก 4 เดือน
1.3 เพื่อให้กรรมการมีความรู้ความ สามารถในการบริหารเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น	1.3.1 กรรมการยังไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทุกด้านอย่างเหมาะสม	3	3	M	1) ให้ความรู้แก่กรรมการในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกให้มากขึ้น	-คกก.ศึกษาฯ -ฝ่ายอำนวยการ	-จำนวนกรรมการร้อยละ 80 ที่ผ่านการอบรม/สัมมนา/ดูงาน อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี
1.4 เพื่อให้ฝ่ายจัดการมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง	1.4.1 บุคลากรฝ่ายจัดการไม่มีความรู้ทุกด้านที่ปฏิบัติงาน 1.4.2 บุคลากรฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานของสหกรณ์และยังรู้ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	3	3	M	1) ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดูงาน สัมมนา อบรมต่าง ๆ	-คกก.ศึกษาฯ -ฝ่ายอำนวยการ	-จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดที่ผ่านการอบรม/สัมมนา/ดูงาน อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1.5 เพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจในระบบงานสหกรณ์และสามารถเข้าถึงข้อมูลสหกรณ์	1.5.1 สมาชิกขาดความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ทำให้ไม่เข้าถึงข้อมูลสหกรณ์	3	3	M	1) จัดสัมมนาสมาชิกเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในระบบงานของสหกรณ์ และหรือประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ผ่านระบบออนไลน์	-คกก.ศึกษาฯ -ฝ่ายอำนวยการ	-สมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลของสหกรณ์

3.2 ด้านสินเชื่อ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
2.1 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับชำระหนี้เงินกู้จากสมาชิกอย่างครบถ้วนตามกำหนดสัญญา และช่วยเหลือสมาชิกให้มีหนี้ในวงเงินที่ไม่สูงจนเกินไป รวมถึงช่วยเหลือสมาชิกผู้ค้ำประกัน	2.1.1 สมาชิกค้ำประกันในวงเงินที่สูงมาก ทำให้มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น	2	2	L	1) หามาตรการช่วยลดการค้ำประกันสมาชิกอื่นในจำนวนที่ลดลง 2) มีมาตรการให้ความช่วยเหลือหรือคุ้มครองหรือคุ้มกันผู้ค้ำประกันให้มากขึ้น 3) แนะนำให้ผู้กู้ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันมากกว่าคนค้ำประกัน	-คกก.ศึกษาฯ -คกก.การลงทุน -คกก.ความเสี่ยง -ฝ่ายสินเชื่อ	-สมาชิกมีการค้ำประกันหนี้ผู้อื่นน้อยลง หรือ -มีมาตรการช่วยเหลือผู้ค้ำประกันที่เหมาะสม
	2.1.2 สมาชิกกู้เงินหลายประเภท และเป็นเงินรวมกันแล้วเป็นจำนวนเงินมาก	2	2	L	1) จำกัดการให้กู้กับสมาชิกในหลายประเภท หรือจำกัดวงเงินสำหรับสมาชิกผู้กู้รายใหม่ 2) แนะนำให้ผู้กู้ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันมากกว่าคนค้ำประกัน	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายสินเชื่อ	- พิจารณาความสามารถในการชำระหนี้ก่อนอนุมัติเงินกู้
	2.1.3 กำหนดวงเงินกู้ไม่ผันแปรตามอายุของการเป็นสมาชิก	1	2	L	1) มีมาตรการจำกัดจำนวนเงินกู้กรณีสมาชิกที่มีอายุมาก	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายสินเชื่อ	-สมาชิกที่สูงอายุ จะมีหนี้ไม่มาก เหมาะสมกับอายุ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	2.1.4 สมาชิกที่มีคดีหรือถูกลงโทษทางวินัยไม่สามารถตรวจสอบได้	2	2	L	1) สมัครเข้าใช้งานระบบของกรมบังคับคดีเพื่อตรวจสอบรายชื่อสมาชิกที่มีคดีความ 2) ตรวจสอบข้อมูลจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยฝ่ายสินเชื่อจะรายงานคณะกรรมการดำเนินการฯ ทราบ และงดไม่ให้กู้ต่อไป	-ฝ่ายสินเชื่อ	-มีข้อมูลสมาชิกที่มีคดีความเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการให้กู้เงินและอื่น ๆ
	2.1.5 ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิก	2	2	L	1) แนะนำสมาชิกให้ทำเรื่องขอลดค่าหุ้น เพื่อให้มีเงินคงเหลือพอใช้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ 2) แนะนำให้สมาชิกปรับปรุงโครงสร้างหนี้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความสามารถในการชำระหนี้ได้	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายสินเชื่อ -ฝ่ายทะเบียน	- รายงานสรุปผลการขอลดค่าหุ้น\ปรับปรุงโครงสร้างหนี้
	2.1.6 สมาชิกไปกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่นหลังจากที่กู้เงินจากสหกรณ์ทำให้ต้นสังกัดหักเงินงวดชำระหนี้ให้สหกรณ์ไม่ได้	1	2	L	1) แจ้งสมาชิกทำเรื่องประนอมหนี้ 2) เผยแพร่ความรู้ด้านการบริหารการเงินแก่สมาชิก	-คกก.การลงทุน -ผู้จัดการ -ฝ่ายทะเบียน	- วิเคราะห์รายงานลูกหนี้ตัวแทนและรายงานคณะกรรมการหากมีเหตุผิดปกติ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	2.1.7 สมาชิกออกจากงานประจำโดยไม่มีเงินบำนาญหรือเงินบำนาญไม่พอชำระหนี้ อาจก่อให้เกิดหนี้สูญหรือหนี้สงสัยจะสูญเพิ่มขึ้น	2	3	M	1) ติดต่อสมาชิกที่ออกจากงานเพื่อสอบถามข้อเท็จจริง/หาแนวทางการชำระหนี้ เช่นการปรับโครงสร้างหนี้ 2) ประชาสัมพันธ์เรื่องการขอปรับโครงสร้างหนี้ให้สมาชิกทราบ เพื่อให้สมาชิกมีสภาพคล่องทางการเงินเพิ่มขึ้น 3) โทรติดต่อผู้ค้ำประกันให้ติดตามทวงถามการชำระหนี้สหกรณ์จากผู้กู้อีกทางหนึ่ง	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายสินเชื่อ -ฝ่ายทะเบียน	- สมาชิกชำระหนี้ครบถ้วนตามที่สหกรณ์ฯ กำหนด
2.2 การเก็บเงินชำระหนี้ในกลุ่มลูกหนี้ตัวแทน	2.2.1 สมาชิกย้ายหน่วยงานติดตามไม่ได้นำเงินส่งเองไม่ตามกำหนดหรือไม่ครบตามจำนวน	3	3	M	- ติดตามทวงหนี้อย่างเคร่งครัดและเรียกเก็บผ่านต้นสังกัด	-ฝ่ายสินเชื่อ -ฝ่ายทะเบียน -ฝ่ายบัญชี	- ต้องให้สมาชิกเข้าระบบเรียกเก็บใบเสร็จ
	2.2.2 สมาชิกส่งล่าช้า/ส่งไม่ครบตามสัญญา	3	3	M	-ขยายงวดการชำระเพื่อให้สมาชิกหักส่งผ่านต้นสังกัด	-ฝ่ายสินเชื่อ -ฝ่ายทะเบียน	- ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้กรณีที่สมาชิกมีเงินคงเหลือลดลง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	2.2.3 สมาชิกส่งเงินชำระเองไม่ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด	2	3	M	ทำหนังสือแจ้งผู้กู้หากสมาชิกผู้กู้ขาดการชำระหนี้ 2 งวด ติดต่อกันหรือทำหนังสือแจ้งผู้ค้ำประกันหากไม่ชำระหนี้จะดำเนินการตามกฎหมาย	- ฝ่ายทะเบียน - ฝ่ายสินเชื่อ - ฝ่ายบัญชี	เพื่อลดการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญในภายหลัง
	2.2.4 สมาชิกถึงแก่กรรมญาติผู้เสียชีวิต ไม่นำเงินมาชำระหนี้แก่สหกรณ์และการเรียกเก็บหนี้จากบำเหน็จตกทอดไม่ได้เนื่องจากทายาทของสมาชิกเสียชีวิตไม่สามารถจ่ายบำเหน็จตกทอดได้	1	3	L	ติดต่อเจ้าหน้าที่การเงินต้นสังกัด/ผู้ค้ำประกัน	- ผู้จัดการ - ฝ่ายทะเบียน	โอนหนี้ให้ผู้ค้ำประกันเพื่อหลีกเลี่ยงการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ

3.3 ด้านการลงทุน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
3.1 เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสม คุ้มค่า และมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	3.1.1 ผลตอบแทนการลงทุนในตลาดลดลง	4	4	H	1. เลือกแนวทางการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนเหมาะสม และมีความเสี่ยงต่ำ เช่น เปลี่ยนจากการนำเงินไปฝากสหกรณ์อื่น เป็นการปล่อยเงินกู้สหกรณ์อื่น ฯลฯ	-คกก.การลงทุน	-แสวงหาแหล่งลงทุนที่มีอัตราผลตอบแทนที่เหมาะสมและมีความเสี่ยงที่ยอมรับได้
	3.1.2 มีความเสี่ยงในการลงทุน หรือไม่ได้รับดอกเบี้ยหรือเงินลงทุนคืน	2	4	M	1. ก่อนนำเงินไปลงทุนต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นแหล่งที่มั่นคง ปลอดภัยคำนึงถึงความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ	-คกก.การลงทุน -คกก.ความเสี่ยง	-มีข้อมูลประกอบการพิจารณาก่อนการลงทุนที่รอบคอบ และมีการพิจารณาที่รอบคอบ
		3	4	H	2. มีการตรวจสอบสัญญาเงินกู้กรณีสหกรณ์อื่นขอกู้เงิน หรือเอกสารการลงทุนที่ถูกต้อง ก่อนโอนเงินกู้ให้สหกรณ์ลูกหนี้	-ผู้จัดการ -ฝ่ายการเงิน -ตรวจสอบภายใน	-สัญญาการลงทุนต้องถูกต้องก่อนโอนเงินให้สหกรณ์ลูกหนี้
		3	4	H	3. กรณี คกก.สหกรณ์ลูกหนี้เงินรับฝากหรือเงินกู้ ที่มีการปลี่ยนแปลง คกก.ต้องมีการลงนามเปลี่ยนแปลง คกก.ผู้รับผิดชอบใหม่ให้เป็นปัจจุบัน	-ผู้จัดการ -ฝ่ายการเงิน -ตรวจสอบภายใน	-สัญญา/เอกสารการลงทุนต้องถูกต้อง และเป็นปัจจุบันเสมอ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
		2	4	M	4. ไม่มีการลงทุนที่ระยะยาวเกินไปจนก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง	-คกก.การลงทุน	-มีระยะเวลาการลงทุนที่เหมาะสม ไม่เสี่ยงสูง
	3.1.3 ขาดการวิเคราะห์การลงทุนโดยผู้เชี่ยวชาญ	2	4	M	1. ต้องผ่านการวิเคราะห์จากผู้ตรวจสอบกิจการหรือผู้ตรวจสอบบัญชี	-คกก.การลงทุน	-ทุกครั้งที่นำเงินไปลงทุน
	3.1.4 การลงทุนของสหกรณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด	2	4	M	1.มีการควบคุมและตรวจสอบการลงทุนให้ถูกต้องตามกฎหมายก่อนการลงทุน	-คกก.ความเสี่ยง -คกก.การลงทุน	-การลงทุนที่ผ่านการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
	3.1.5 การลงทุนของสหกรณ์มีคู่แข่งหรือมีการแข่งขันกันมากขึ้น	3	4	H	1. ทบทวนและปรับเปลี่ยนนโยบายการลงทุนให้มีความเหมาะสม เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	-คกก.การลงทุน	-มีนโยบายการลงทุนที่เหมาะสม ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
3.2 เพื่อให้สหกรณ์ได้รับคืนเงินลงทุนในตราสารหนี้ เงินฝาก และเงินกู้ยืม พร้อมผลตอบแทนที่คุ้มค่า ปลอดภัย และเป็นไปตามกฎหมาย	3.2.1 สถาบันการเงินหรือสหกรณ์คู่สัญญาไม่สามารถชำระคืนเงินต้นและผลตอบแทนได้ตามสัญญา	3	4	H	1. มาตรการก่อนลงทุน ฝ่ายการเงินต้องจัดทำบทวิเคราะห์อันดับความน่าเชื่อถือ รวมถึงงบแสดงฐานะการเงินย้อนหลังอย่างน้อย 1 ปี ของคู่สัญญา เพื่อตรวจสอบความแข็งแกร่งก่อนลงทุน 2. กระจายการลงทุน เพื่อลดการกระจุกตัวของวงเงิน	- คณะอนุกรรมการการลงทุน - ผู้จัดการ - ฝ่ายการเงิน	- รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงินและ Credit Rating ย้อนหลัง 3 ปี - รายงานขออนุมัติการลงทุน / สัญญาเงินกู้ยืมระหว่างสหกรณ์

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	3.2.2 ผลตอบแทนหรือรายได้จากการลงทุน สอ.อื่นๆ,ตราสารหนี้ลดลง / ไม่เป็นไปตามแผน	4	3	H	1. จัดทำรายงาน (Yield vs Target) เสนออนุกรรมการการลงทุน ทุกเดือน 2. แสวงหาพันธมิตรและปรับพอร์ตไปลงทุนในตราสารหนี้ที่ให้ผลตอบแทนแน่นอน	คณะอนุกรรมการการลงทุน - ฝ่ายการเงิน	- รายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบเป้าหมายการลงทุนประจำเดือน - รายงานภาวะเศรษฐกิจและทิศทางอัตราดอกเบี้ยในตลาดหลักทรัพย์และเว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย
	3.2.3 บุคลากรขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทางในการวิเคราะห์การลงทุน	3	2	M	1. ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมหลักสูตรนักลงทุน/การบริหารการเงินอย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี 2. จัดทำ KM/ Case Study) ภายในฝ่าย	- คณะอนุกรรมการการลงทุน - ฝ่ายการเงิน	- แผนพัฒนาความรู้ด้านการลงทุนประจำปี - ทะเบียนประวัติการฝึกอบรม (Training Log) - รายงานสรุปเนื้อหาเสนอที่ประชุมหลังการอบรม

3.4 ด้านสภาพคล่อง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
4.1 เพื่อให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในการฝากและถอนเงินกับสหกรณ์และมีสภาพคล่องทางการเงินที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการอีกทั้งดำรงสภาพคล่องถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด	4.1.1 ไม่มีมาตรการจัดการสภาพคล่องกรณีสมาชิกถอนเงินฝากเป็นจำนวนมากในเวลาเดียวกัน	1	4	L	1. กำหนดมาตรการในการเสริมสภาพคล่องกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินทางการเงิน อย่างน้อย 2-3 มาตรการ	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายการเงิน	- มีมาตรการในการเสริมสภาพคล่องทางการเงินกรณีมีเหตุฉุกเฉินที่ชัดเจน
	4.1.2 กำหนดอัตราดอกเบี้ยการรับฝากเงินไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในตลาด	2	4	M	1. ติดตามข้อมูลข่าวสารสถานการณ์อัตราดอกเบี้ยเป็นระยะ ๆ 2. เปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์ กับสหกรณ์อื่นและสถานบันการเงินอื่น 3. ปรับเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	-คกก.การลงทุน -ฝ่ายการเงิน -ฝ่ายบัญชี	- ติดตามข้อมูลนโยบายอัตราดอกเบี้ย - มีข้อมูลเปรียบเทียบอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก -สามารถปรับอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	4.1.3 ไม่มีมาตรการจัดการสภาพคล่อง กรณีมีเงินฝากจากสมาชิกเข้ามาเป็นจำนวนมาก	2	4	M	1. กำหนดมาตรการจำกัดจำนวนรับฝาก กรณีมีสมาชิกนำเงินเข้ามาฝากมากเกินไปทั้งระยะสั้น และระยะยาว	- คกก.การลงทุน - ฝ่ายการเงิน	-มีมาตรการจำกัดวงเงินรับฝากในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งระยะสั้น-ยาว - วิเคราะห์ข้อมูลจากการรับฝากเงินและรายงานให้คณะกรรมการหากมีเหตุผิดปกติ
	4.1.4 การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องไม่เป็นไปตามกฎหมาย	2	4	M	1. มีการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามที่กฎหมายกำหนด	- คกก.ความเสี่ยง - ฝ่ายบัญชี - ตรวจสอบภายใน	-รายงานการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องประจำเดือน
4.2 เพื่อให้สหกรณ์สามารถชำระหนี้สิน คืนเงินรับฝาก และรองรับการปล่อยสินเชื่อแก่สมาชิกได้ตามกำหนด โดยรักษาต้นทุนเงินทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม	4.2.1 ขาดการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดรับ – เงินสดจ่าย ที่เป็นปัจจุบัน ทำให้เสี่ยงต่อการขาดสภาพคล่องชั่วคราว	4	2	M	1. บูรณาการข้อมูลร่วมกับฝ่ายทะเบียนและฝ่ายสินเชื่อเพื่อจัดทำ "แผนบริหารการเงินและสภาพคล่องรายสัปดาห์" 2. นำข้อมูลกระแสเงินสดเข้า-ออกจริง มารวบรวมและปรับปรุง (Update) แผนประมาณการเงินสดในเดือนถัดไป	- ฝ่ายการเงิน - ฝ่ายบัญชี - ฝ่ายทะเบียน	- แผนประมาณการเงินสดรับ-เงินสดจ่ายประจำเดือน - รายงานแผนบริหารการเงินและสภาพคล่องประจำสัปดาห์

3.5 ด้านปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
5.1 เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี	5.1.1 ความผิดพลาดจากการทำงาน, ทุจริต, ขาดความรู้ (ด้านบุคคล)	3	3	M	- จัดทำคู่มือ/ หรือถ่ายทอดความรู้ (KM) การปฏิบัติงานและจัดให้มีการประเมินทุก 6 เดือน นำผลการประเมินมาทบทวนเป็นประจำทุกปี - มีการหมุนเวียนสลับหน้าที่ในการปฏิบัติงานทุก 2 ปี เพื่อป้องกันการทุจริต	- ผู้จัดการ	- ระหว่างดำเนินการ
	5.1.2 การอนุมัติสินเชื่อผิดระเบียบ, ความล่าช้าในงานบริการ (ด้านกระบวนการ)	2	4	M	-หลีกเลี่ยงและงดธุรกรรมที่มีความเสี่ยงสูง	- ผู้จัดการ	- เจ้าหน้าที่มีการสับเปลี่ยนงานใหม่เป็นระยะเท่าที่เหมาะสม - กำชับและเน้นย้ำการบริการให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	5.1.3 โปรแกรมบัญชีขัดข้อง ข้อมูลสูญหาย (ด้านระบบเทคโนโลยี)	1	4	L	1. ปรับปรุงระบบ IT ให้ทันสมัย 2. มีระบบ Log-inแยกบุคคล และป้องกันการเข้าถึงข้อมูล 3. มีแผนสำรองข้อมูล	- ผู้จัดการ	มีการสำรองข้อมูลเป็นประจำทุกวัน และเก็บข้อมูลไว้ที่ระบบ NAS และฮาร์ดดิสก์พกพา
	5.1.4 กฎหมายมีการแปลงเปลี่ยน	3	3	M	1. มีการอบรมพนักงานโดยสม่ำเสมอ	- ผู้จัดการ	- เจ้าหน้าที่เข้ารับอบรมอย่างน้อย 2 ครั้งปี
	5.1.5 ไม่มีบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3	3	M	1. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้ตรวจสอบ 2. สอบทานการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	- หัวหน้าฝ่าย - ผู้จัดการ - ตรวจสอบภายใน	-คณะกรรมการความเสี่ยงได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและมีการติดตามการแผนทุก 6 เดือน
5.2 เพื่อป้องกันความเสี่ยงในการเดินทางไปเบิกเงินธนาคารแต่ละวัน	5.2.1 มาตรการป้องกันการโจรกรรมการ เบิกเงินจำนวนมากจากธนาคารในแต่ละวัน	2	3	M	1. การไปเบิกเงินธนาคารในแต่ละวันจัดให้มีมาตรการดูแล/คุ้มกันทุกครั้ง 2. สับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่ไปเบิกเงินจากธนาคารแต่ละวัน และสับเปลี่ยนเส้นทางเดินทางไป-กลับ เพื่อไม่ให้ผู้อื่นรู้เท่าทัน	- ผู้จัดการ -ฝ่ายการเงิน	-เจ้าหน้าที่ที่ไปเบิกเงินธนาคารได้รับการดูแล/คุ้มกัน และมีความปลอดภัยจากการโจรกรรมทุกครั้ง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
5.3 การรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่	ขาดความเข้มงวดในการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่	3	3	M	1. กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ให้เหมาะสม 2. ติดตั้งกล้องวงจรปิดในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง และแสดงหน้าจอให้สามารถเห็นได้ง่าย 3. มีเครื่องเตือนภัยในสำนักงาน	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	- สำนักงานได้รับการดูแลรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม
5.4 เพื่อให้สหกรณ์มีระบบเก็บรักษาเอกสารที่ค้นหาง่าย สะดวก รวดเร็ว	การเก็บเอกสารที่เป็นระบบและค้นหาง่าย	2	3	M	1. สร้างระบบการเก็บเอกสารให้สามารถหยิบค้นง่าย สะดวก รวดเร็ว	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	- มีตู้/ชั้นเก็บเอกสารที่หยิบง่าย สะดวก และป้องกันผู้ไม่เกี่ยวข้องมาหยิบได้ - ระบบจัดเก็บเอกสาร
5.5 สมาชิกถอนเงินช่องต่าง ๆ มีความปลอดภัยสูงเพื่อป้องกันความเสี่ยงและการทุจริต	ระบบการถอนเงินของสมาชิกยังมีความเสี่ยง ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และทางอื่นๆ	2	3	M	1. มีระเบียบและวางระบบการถอนเงินของสมาชิกให้มีความปลอดภัยสูง 2. มีการตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทางอิเล็กทรอนิกส์และทางอื่น	- ผู้จัดการ - ฝ่ายกฎหมาย - ฝ่ายการเงิน - ตรวจสอบภายใน	- มีระบบการถอนเงินจากสมาชิกที่มีความปลอดภัยสูง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
5.6 เพื่อความมั่นคงปลอดภัยระบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบสารสนเทศมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ เช่น ระบบล่มบ่อย ความเร็วในการให้บริการต่ำ หรือรองรับผู้ใช้งานจำนวนมากไม่ได้	3	4	H	1. ศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์สถานภาพของระบบ 2. พัฒนาระบบเพื่อรองรับความต้องการและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3. เสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. เสริมมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยเชิงเทคนิคและนโยบาย	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	1. ประเมินประสิทธิภาพและความพร้อมใช้งานของระบบรวมทั้งทดสอบความมั่นคงปลอดภัยของระบบอย่างสม่ำเสมอ 2. ตรวจสอบและประเมินผลจากปัญหาการใช้งาน ข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะของผู้ใช้งาน เพื่อนำมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง
5.7 การตรวจสอบยอดเงินฝากธนาคาร ไม่ทราบที่มาของเงิน	สมาชิกไม่ส่งหลักฐานการโอนเงินและธนาคารไม่สามารถให้ข้อมูลส่วนบุคคล	3	2	M	1. ตั้งเงินรอตรวจสอบ 2. ประสานงานกับธนาคารเพื่อให้ติดต่อเจ้าของบัญชีเงินฝากธนาคาร 3. ประชาสัมพันธ์ไปยังหน่วยงานต้นสังกัด	- ฝ่ายบัญชี	- เจ้าหน้าที่ที่ดูแลบัญชีเงินฝากธนาคารตรวจสอบบัญชีสม่ำเสมอและให้เป็นปัจจุบัน

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
5.8 การโอนเงินผ่านระบบ Krung Thai Business/ ระบบธนาคารผิดพลาด	ขาดความรอบคอบในการตรวจสอบ/เอกสารไม่ชัดเจน/ ขาดการยืนยันตัวตน	2	4	M	มีการกำหนดสิทธิ์อนุมัติเป็นขั้นตอน (Maker/Checker) และสอบทานยอดก่อนทำรายการ	- ผู้จัดการ - ฝ่ายการเงิน	แบ่งเจ้าหน้าที่อนุมัติจ่ายและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลไม่ให้เป็นบุคคลเดียวกัน
5.9 เงินสดไม่ตรงกับรายงานยอดสิ้นวัน	จ่ายเงินแล้วบันทึกข้อมูลไม่ตรงกับหลักฐาน	2	4	M	ตรวจนับเงินสดและสอบทานยอดเงินร่วมกับเอกสารก่อนปิดบัญชีประจำวัน	- ผู้จัดการ - ฝ่ายการเงิน	แบ่งเจ้าหน้าที่อนุมัติจ่ายและเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลไม่ให้เป็นบุคคลเดียวกัน
5.10 การปรับปรุงข้อบังคับระเบียบฯ ที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายที่เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้กำกับ ดูแล สหกรณ์	2	2	L	ติดตามประกาศ กฎกระทรวง และจากสหกรณ์อื่น	- คกก. กฎหมาย - ฝ่ายกฎหมาย	ตรวจสอบกฎหมายใหม่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ผ่านทางเว็บไซต์สม่ำเสมอ
5.11 ไม่สามารถตรวจพบเอกสารที่ปกติได้	ไม่ได้ตรวจทั้งหมด แต่ใช้การสุ่มตรวจ	3	2	M	ตรวจช่วงต้นเดือนและปลายเดือนที่มีการทำธุรกรรมเยอะ ตรวจในธุรกรรมที่มียอดเงินสูง	- ผู้จัดการ - ตรวจสอบภายใน	จัดทำแผนการตรวจให้ชัดเจน

3.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
6.1 เพื่อพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมให้สามารถบริหารจัดการฐาน ข้อมูลให้มีมาตรฐาน ตอบสนอง ความต้องการสมาชิก ได้อย่างวดเร็ว	6.1.1 ระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่มีอยู่ไม่ทันสมัย และไม่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก	3	3	M	1. ปรับปรุงระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้ได้มาตรฐานด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีความปลอดภัยสูง สมาชิกสามารถเข้าไปดูข้อมูลตนเองได้อย่าง Real Time เช่น มีระบบแจ้งเตือนความปลอดภัย เมื่อมีการทำธุรกรรมทางด้านการเงิน เป็นต้น	- คณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย - ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้มาตรฐาน และตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
6.2 ควบคุม ดูแลข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลาทำงาน	6.2.1 การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล/สาร สนเทศได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ	3	3	M	1. ควบคุมดูแลการทำงานของระบบคอมพิวเตอร์และป้องกันความเสียหายของข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ 2. มีการสำรองข้อมูล และจัดให้มีแผนสำรองกรณีเหตุการณ์ฉุกเฉิน	-ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	1.สามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่อง หรือในเวลาที่ต้องการ 2) มีการสำรองข้อมูลเป็นประจำทุกวัน และเก็บข้อมูลไว้ที่ระบบ NAS และฮาร์ดดิสก์พกพา

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
6.3 เพื่อให้ระบบคอมพิวเตอร์มีความปลอดภัยตลอดเวลา	6.3.1 ระบบป้องกันการโจรกรรมข้อมูล ไม่มีความทันสมัยรวมถึงการอัพเดทแอนตี้ไวรัส	3	3	M	1. พัฒนาระบบป้องกันการโจรกรรมหรือป้องกันบุคคลอื่นเข้าถึงข้อมูลของสหกรณ์ ทั้งกรณีบุคคลภายนอก-ภายใน 2. พัฒนาระบบป้องกันการบุกรุกและมีระบบอัพเดทแอนตี้ไวรัสสม่ำเสมอ	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- ระบบคอมพิวเตอร์มีความปลอดภัยตลอดเวลา
	6.3.2 ไม่มีระบบป้อง กันภัยคุกคามจาก ธรรมชาติสิ่งแวด ล้อม และระบบควบคุมการเข้า-ออก ห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย	3	3	M	1. มีระบบป้องกันภัยคุกคามจากธรรมชาติ เช่น ฟ้าผ่า กระแสไฟฟ้าขัดข้อง ป้องกันไฟฟ้าลัดวงจร เพลิงไหม้ ฯลฯ 2. มีระบบควบคุมบุคคลเข้า-ออกห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อดูแลโดยเฉพาะ 3. การตรวจสอบและดูแลคอมพิวเตอร์แม่ข่ายเป็นประจำสม่ำเสมอ 4. มีถังดับเพลิงฉุกเฉินพร้อมใช้งาน 5. ระบบสัญญาเตือนภัย	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- ระบบคอมพิวเตอร์มีความปลอดภัยจากภัยธรรมติต่าง ๆ และมีระบบควบคุมห้องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
6.4 เพื่อให้มีบุคลากรปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีเฉพาะทาง และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นนำเสนอผู้บริหารได้	6.4.1 ไม่มีบุคลากรปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสาร สนเทศ	3	4	H	1. จ้างบุคลากรเพื่อดูแลควบคุมระบบคอมพิวเตอร์ 2. จ้างบุคลากรวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	-มีบุคลากรดูแลระบบคอมพิวเตอร์โดยตรง -มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อนำเสนอผู้บริหาร
6.5 เพื่อให้สหกรณ์มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มั่นคงและปลอดภัย	6.5.1 การบริหารความปลอดภัยในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3	4	H	1. กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละบุคคล ในฝ่ายต่างๆ 2. กำหนดระยะเวลาการเข้าถึงข้อมูลระบบงานโดยการกำหนด Password แต่ละ USER	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	1) มีการจัดทำระเบียบสหกรณ์ฯ ว่าด้วยการควบคุมการปฏิบัติงานฯ 2) มีข้อมูลการกำหนดสิทธิแต่ละบุคคล 3) มีระยะเวลาในกำหนด Password แต่ละบุคคล
6.6 เพื่อความถูกต้องของข้อมูล	6.6.1. ข้อผิดพลาดในการบันทุกข้อมูล	2	2	L	ข้อผิดพลาดที่เกิดจากผู้บันทึกข้อมูล ได้ให้ความรู้และวิธีการบันทึกข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้บันทึกข้อมูล	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- ตรวจสอบการบันทึกข้อมูลกับรายงานในระบบทุกสิ้นวัน
	6.6.2. การประมวลผลที่ไม่ถูกต้อง	1	4	L	- ข้อผิดพลาดที่เกิดจากระบบคอมพิวเตอร์ตรวจหาสาเหตุของความผิดผลาด ทำการแก้ไขและทดสอบซ้ำอีกครั้ง	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- เฝ้าระวัง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	6.6.3.การสูญหายของข้อมูล	1	2	L	1. ตรวจสอบข้อมูลที่ทำรายการทุกสิ้นวัน 2. จัดเก็บไฟล์ข้อมูลในคลาวด์เซิร์ฟเวอร์	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- ทบทวนพื้นที่จัดเก็บข้อมูล
6.7 เพื่อความพร้อมใช้งานของระบบ	6.7.1. การล่มของระบบหรือเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) ไม่สามารถใช้งานได้หรือทำงานไม่สมบูรณ์	1	5	M	1. สำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอทุกวัน และจัดเก็บข้อมูลไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์หลัก ระบบคลาวด์ และเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย 2. บำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายตามรอบระยะเวลา 3. ติดตั้งระบบเฝ้าระวังการทำงานของ Server แบบ Real Time และตั้งค่าแจ้งเตือนเมื่อทรัพยากรใกล้เต็มหรือระบบทำงานผิดปกติ 4. มีแผนรองรับกรณีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายขัดข้องเพื่อให้สามารถกลับมาใช้งานระบบได้โดยเร็ว	- ผู้จัดการ - ฝ่ายอำนวยการ	- เฝ้าระวัง

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	6.7.2.การหยุดชะงักของระบบและการทำงานของเจ้าหน้าที่	1	4	L	1. มีเครื่องสำรองไฟฟ้าสำหรับเครื่องเซิฟเวอร์และระบบเครือข่าย ระยะเวลา 3 ชั่วโมง 2. มีเครื่องเซิฟเวอร์สำรอง จำนวน 1 เครื่อง	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	-มีการสำรองไฟฟ้า ได้ 3 ชั่วโมง สำหรับเครื่องเซิฟเวอร์ 3 เครื่อง และระบบเครือข่าย 3 จุด (ชั้น 1-3)
	6.7.3. การบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เป็นไปตามแผน	1	4	L	1. จัดให้มีการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศตามรอบระยะเวลาที่กำหนด 2. ตรวจสอบและปรับปรุง Software ให้มีความพร้อมและเหมาะสมต่อการใช้งาน 3. ตรวจสอบอุปกรณ์ Hardware และระบบเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ 4. ติดตามการพัฒนาและปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับการใช้งานของสหกรณ์	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	มีการติดตามและบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งติดตามการพัฒนาระบบเพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	6.7.4. การปรับตัวและการพัฒนาระบบให้รองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ	2	3	M	มีการอัพเดตระบบโดยบริษัท	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	
6.8 การเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศที่ปลอดภัย	6.8.1. การกำหนดสิทธิการเข้าถึงระบบที่ไม่เหมาะสม	2	3	M	- กำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความรับผิดชอบและยกเลิกสิทธิเมื่อพ้นหน้าที่รับผิดชอบ	- ผู้จัดการ	แจ้งให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังการถูกเข้าใช้งานระบบข้อมูลโดยบุคคลอื่นไม่ได้รับอนุญาต
	6.8.2. ขาดการบันทึกประวัติการเข้าถึงและแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ	1	3	L	1. เก็บประวัติการแก้ไขข้อมูลที่สำคัญ 2. ควรมีการตรวจสอบข้อมูลการเข้าถึงระบบของผู้ใช้งานจากการบันทึกกิจกรรมทุกระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	- ผู้จัดการ	
	6.8.3.มีการตรวจสอบและทบทวนสิทธิการเข้าถึงระบบงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ	3	3	M	- มีการตรวจสอบและทบทวนสิทธิ ปีละ 1 ครั้ง	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	- สหกรณ์ควรมอบหมายให้ผู้จัดการหรือคณะกรรมการดำเนินการ 1 คนเพื่อตรวจสอบและทบทวนสิทธิ์การเข้าใช้ระบบงานโดยมีการตรวจสอบและทบทวนสิทธิอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้งขึ้นไป

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	6.8.4.มีการป้องกันเข้าถึงข้อมูลเพื่อบันทึกหรือแก้ไขข้อมูลในวันที่ทำการที่ผ่านไปแล้ว (แก้ไขย้อนหลัง) (เร่งด่วน)	3	3	M	- ระบบงานตั้งแต่ 1 ระบบงานขึ้นไปสามารถบันทึกหรือแก้ไขข้อมูลวันที่ทำการย้อนหลังได้ เฉพาะผู้ที่ได้การกำหนดสิทธิเท่านั้น โดยมีหลักฐานการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษร	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	- สหกรณ์ควรกำหนดมาตรการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลในระบบสารสนเทศโดยจำกัดสิทธิการบันทึกหรือแก้ไขข้อมูลย้อนหลังเฉพาะผู้มีอำนาจอนุมัติเท่านั้นพร้อมทั้งจัดให้มีระบบบันทึกประวัติการแก้ไขรายการเพื่อให้สามารถตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงข้อมูลได้อย่างครบถ้วนนอกจากนี้ควรกำหนดขั้นตอนการขออนุมัติในการแก้ไขข้อมูลย้อนหลังเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการสอบทานรายการที่มีการแก้ไขย้อนหลังเป็นระยะ เพื่อป้องกันความผิดพลาดและการทุจริตที่อาจเกิดขึ้น

วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			แนวทางจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การควบคุม/ติดตามประเมินผล
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
	6.8.5. การนำส่งข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อให้สมาชิกตรวจสอบการทำธุรกรรมแบบ Real Time (เร่งด่วน)	3	3	M	- นำส่งข้อมูลขึ้นระบบได้ทุกวันๆ ละ 1 ครั้ง	- ผู้จัดการ -ฝ่ายอำนวยการ	- สหกรณ์ควรผลักดันให้สมาชิกให้ความสำคัญกับการตรวจสอบข้อมูลการทำธุรกรรมของตนเองกับสหกรณ์ทั้งนี้ หากมีการใช้ระบบหรือช่องทางให้สมาชิกตรวจสอบข้อมูลของตนเองแล้ว สหกรณ์ควรนำส่งข้อมูลทันทีโดยอัตโนมัติหรือนำส่งข้อมูลขึ้นระบบมากกว่าวันละ 1 ครั้ง เพื่อให้สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำธุรกรรมแบบ Real Time

ภาคผนวก

ภาพประกอบกิจกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง











โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ



ภาคผนวก

รายชื่อคณะกรรมการดำเนินการ ประจำปี 2569

1. นายอรรษิษฐ์	สัมพันธรัตน์	ปลัดกระทรวงมหาดไทย	ประธานกรรมการ
2. นายสันติธร	ยิ้มละมัย	รองปลัดกระทรวงมหาดไทย	รองประธานกรรมการ
3. นายชัยวัฒน์	ชื่นโกสุม	รองปลัดกระทรวงมหาดไทย	รองประธานกรรมการ
4. นายปรีชา	เครือจันทร์	กรรมการผู้แทนกรมราชทัณฑ์	กรรมการและเหรัญญิก
5. นางสาวสุภารัตน์	เอกวานิช	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
6. นายเสนีย์	ส้มเขียวหวาน	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
7. นายทองสิน	สัตยาพันธุ์	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
8. นางชูศรี	พุทโธ	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
9. นางปานจิตต์	มังคลัษเฐียร	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
10. นายยงศักดิ์	ใหญ่จริง	กรรมการผู้แทนกรมโยธาธิการและผังเมือง	กรรมการ
11. นางสุดใจ	สุวรรณบุบผา	กรรมการผู้แทนกรมโยธาธิการและผังเมือง	กรรมการ
12. นายสยาม	เวโรจน์บรรจง	กรรมการผู้แทนกรมโยธาธิการและผังเมือง	กรรมการ
13. นายอภิชิต	สีดา	กรรมการผู้แทนกรมราชทัณฑ์	กรรมการ
14. นายมูฮำหมัด	มะแป้น	กรรมการผู้แทนกรมราชทัณฑ์	กรรมการ
15. นายบัณฑิต	พรหมทอง	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการและเลขานุการ

คณะผู้จัดทำคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. นางปานจิตต์	มังคลัษเฐียร	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	ประธานกรรมการ
2. นางสาวสุภารัตน์	เอกวานิช	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
3. นายทองสิน	สัตยาพันธุ์	กรรมการผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
4. นายสยาม	เวโรจน์บรรจง	กรรมการผู้แทนกรมโยธาธิการและผังเมือง	กรรมการ
5. นายอภิชิต	สีดา	กรรมการผู้แทนกรมราชทัณฑ์	กรรมการ
6. นางสาวอังคณา	ยืนยงพานิช	ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์กระทรวงมหาดไทย	กรรมการ
7. นายปรีชา	เครือจันทร์	กรรมการผู้แทนกรมราชทัณฑ์	กรรมการและเลขานุการ