



แนวทางการบริหารความเสี่ยงสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด

๒๕๖๐

คำนำ

องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชนล้วนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจหรือดำเนินงานด้านการบริหารการเงิน ด้วยการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องของการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุและโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรบริหารการเงินรูปแบบหนึ่งให้บริการด้านสินเชื่อและการรับฝากเงินแก่สมาชิก รวมทั้งการลงทุนภายนอก ย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ อย่างเลี่ยงได้ยาก คณะกรรมการดำเนินการ ปี ๒๕๖๐ เห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้ดำเนินการศึกษาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของการดำเนินกิจการสหกรณ์ โดยระบุความเสี่ยงหรือคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะทำให้สหกรณ์เสียหายหรือเป็นเหตุขัดขวางให้การทำงานไม่บรรลุผล ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุภายในที่ควรควบคุมได้ อาทิ โครงสร้างองค์กร บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ หรือสาเหตุภายนอก อาทิ เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดนั้นสามารถแก้ปัญหาหรือลดขนาดความเสียหายได้ หากมีการเตรียมแผนงาน วิธีดำเนินการ หรือกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้อย่างชัดเจนสำหรับปัจจัยและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น

คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ ครูนครพนม จำกัด

สารบัญ

	หน้า
	๑
	๒
บทที่ ๑	๓
คำนำ	๓
สารบัญ	๓
บทนำ	๔
หลักการและเหตุผล	๔
วัตถุประสงค์	๕
เป้าหมาย	๕
ขั้นตอนและวิธีการศึกษา	๕
ผลผลิต และผลลัพธ์	๕
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	๖
บทที่ ๒ ข้อมูล การศึกษา และทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา	๖
บทที่ ๓ การวิเคราะห์ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุชนครพนม จำกัด	
๓.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	
๓.๒ ความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก	
๓.๓ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการลงทุน	
๓.๔ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	
๓.๕ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	
๓.๖ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	
บทที่ ๔ บทสรุป และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	
ภาคผนวก	
เอกสารอ้างอิง	

บทที่ ๑

บทนำ

จะเป็นการอธิบายถึง หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด (สอ.ครูนครพนม) รวมทั้ง แนวทางในการดำเนินการของคณะกรรมการฯ ในการจัดทำแผนงาน หรือแนวทางการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้าน

หลักการและเหตุผล

โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ย่อมสร้างสถานการณ์ที่สามารถคาดเดาได้ และคาดเดาล่วงหน้าไม่ได้ จึงอาจส่งผลในการเพิ่มความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายอย่างหนึ่งอย่างใด ขึ้นได้เสมอ และในยุคที่องค์กรต่าง ๆ กล่าวถึงการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ทั้งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ดังกล่าว และที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากกลยุทธ์หรือนโยบาย ความเสี่ยงจากการดำเนินงานและความเสี่ยงจากการเงิน เป็นต้น โดยองค์กรที่ดีจะต้องสามารถจัดการและป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ผลกระทบหรือการสูญเสียโอกาสที่จะเกิดกับองค์กรให้ดีที่สุด อันเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันองค์กรให้มีความมั่นคง และมีศักยภาพในการบริหารที่ยั่งยืน ดังนั้น เพื่อมิให้เกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์ ถึงแม้จะไม่สามารถกำจัดความเสี่ยงให้หมดไปได้ทั้งร้อยละ ๑๐๐ ประกอบกับการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เสมอไปในทุกสถานการณ์ แต่การมีระบบบริหารความเสี่ยงจะช่วยควบคุมและป้องกันความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ให้ลดลงได้ระดับหนึ่ง หรืออย่างน้อยที่สุดจะช่วยให้ สอ.ครูนครพนม มีความตื่นตัวและบริหารงานด้วยความระมัดระวังอยู่เสมอจึงได้ กำหนดแนวทางและมาตรการบริหารความเสี่ยง เพื่อบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม ตลอดจน กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นมูลเหตุและโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นในกระบวนการบริหาร กิจการอย่างเป็นระบบ รอบคอบ และคุ้มค่า รวมทั้งให้มีความเป็นสถาบันการเงินที่มีคุณภาพสูงในระบบสหกรณ์ของประเทศ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ สอ.ครูนครพนม เป็นองค์กรธรรมาภิบาลในระบบสหกรณ์ ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกและสถาบันที่เกี่ยวข้อง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกิจการ พัฒนาระบบการบริหารให้อยู่ในระดับดีด้วยการปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นหนึ่งในนโยบายและวัฒนธรรมขององค์กร ที่นำไปสู่การสร้างสรรคมูลค่าเพิ่มแก่สหกรณ์และมวลสมาชิก

๒. เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานกิจการและเพิ่มโอกาสให้ สอ.ครุฑนครพนม บรรลุเป้าประสงค์ โดยการเสริมสร้างระบบการบริหารและการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และหลักการสหกรณ์ ยึดเป้าหมายการดำเนินงาน ผ่านการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ด้วยการลดมูลเหตุและโอกาสที่เป็นปัจจัยเสี่ยงในการก่อให้เกิดความเสียหายต่อ สอ.ครุฑนครพนม ในด้านต่าง ๆ

๓. เพื่อพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานโดยการส่งเสริมกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินงาน การบริการ และสร้างระบบควบคุมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการป้องกันและลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน พร้อมทั้งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และหลักการสหกรณ์ ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก

เป้าหมาย

กำหนดแผนงาน แนวทาง มาตรการการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยสามารถลดมูลเหตุและโอกาสที่เป็นปัจจัยเสี่ยงในการก่อให้เกิดความเสียหาย ต่อ สอ.ครุฑนครพนม ในด้านต่าง ๆ ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และตลาดการเงิน เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์สามารถบรรลุสู่เป้าหมายที่ได้ให้ไว้ต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี ขึ้นตอน วิธีการดำเนินงาน

๑) รวบรวมข้อมูล ศึกษา ทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัญหา อุปสรรค โอกาส จุดอ่อนและจุดแข็งของการดำเนินงาน เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและสังเคราะห์เชื่อมโยงความสำเร็จของการดำเนินการที่จะช่วยให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒) การระดมความคิดเห็นและแบ่งกลุ่มทำงาน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และคิดวิเคราะห์ ร่วมกันในการหาแนวทาง มาตรการบริหารความเสี่ยง และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในแต่ละด้าน แต่ละประเด็น

๓) การจัดทำข้อสรุปและพัฒนาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายกลยุทธ์แต่ละด้าน ตลอดจนการกำหนดบทบาทความร่วมมือของกรรมการ เจ้าหน้าที่ และสมาชิกในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

๔) จัดประชุมสัมมนา ระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจต่อการจัดทำแผนและการกำหนดแนวทาง มาตรการต่าง ๆ ในภาพรวม รวมทั้งการแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

๕) รายงานความก้าวหน้าการดำเนินการ และรายงานผลการดำเนินการฉบับสมบูรณ์

ผลผลิตและผลลัพธ์

๑) ผลผลิต เอกสารแผนงาน แนวทาง และมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถช่วยส่งเสริมกระบวนการบริหาร กระบวนการดำเนินงาน การบริการ และสร้างระบบควบคุมที่มีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันและลดความผิดพลาดในการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้ง จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับใช้เป็นเป้าหมาย แนวทาง หรือตัวชี้วัดในการบริหารจัดการและการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๒) ผลลัพธ์ สอ.ครุนครพนม มีแนวทางและมาตรการที่สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑) เป็นองค์กรธรรมาภิบาลในระบบสหกรณ์ ที่ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจจากสมาชิก สอ.ครุนครพนม และสถาบันที่เกี่ยวข้อง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกิจการและพัฒนาระบบการบริหารให้อยู่ในระดับที่ดี

๒) บรรลุเป้าประสงค์ มีการพัฒนาผลการดำเนินงานและเพิ่มโอกาสให้ดำเนินกิจการตามแผนกลยุทธ์และหลักการสหกรณ์ ที่ยึดเป้าหมายการดำเนินงาน ผ่านการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน สามารถลดมูลเหตุและโอกาสที่เป็นปัจจัยเสี่ยงในการก่อให้เกิดความเสียหายต่อ สอ.ครุนครพนม ลงได้

๓) สามารถพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถป้องกันและลดความผิดพลาด รวมทั้งให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และหลักการสหกรณ์ จนสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกโดยรวมได้

บทที่ ๒

ข้อมูล การศึกษา และทบทวนผลการดำเนินงาน

ของหน่วยงานอื่นที่ผ่านมา

เป็นการรวบรวมข้อมูลของสหกรณ์ รวมทั้งศึกษาข้อมูลของสหกรณ์ออมทรัพย์อื่น ๆ ที่ได้มีการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ออมทรัพย์ รวมทั้ง แนวทางในการดำเนินการว่าแต่ละสหกรณ์มีการจัดทำแนวทางการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ด้วยวิธีการอย่างไร ซึ่งพบว่า ในการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์จะมีลักษณะไม่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละสหกรณ์จะใช้หลักการเดียวกันในการจัดทำ ต่างกันเพียงเนื้อหาและรายละเอียด เนื่องจากขนาดและระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์นั้นไม่เหมือนกัน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป

ความหมายของความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงานโครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

๑. การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๒. การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง คือ การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก

การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบของความเสี่ยงและเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น
๒. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์
๓. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยงและใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมดเพื่อที่จะได้จัดลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง
๔. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะสมกับเวลาและทรัพยากรที่มี
๕. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

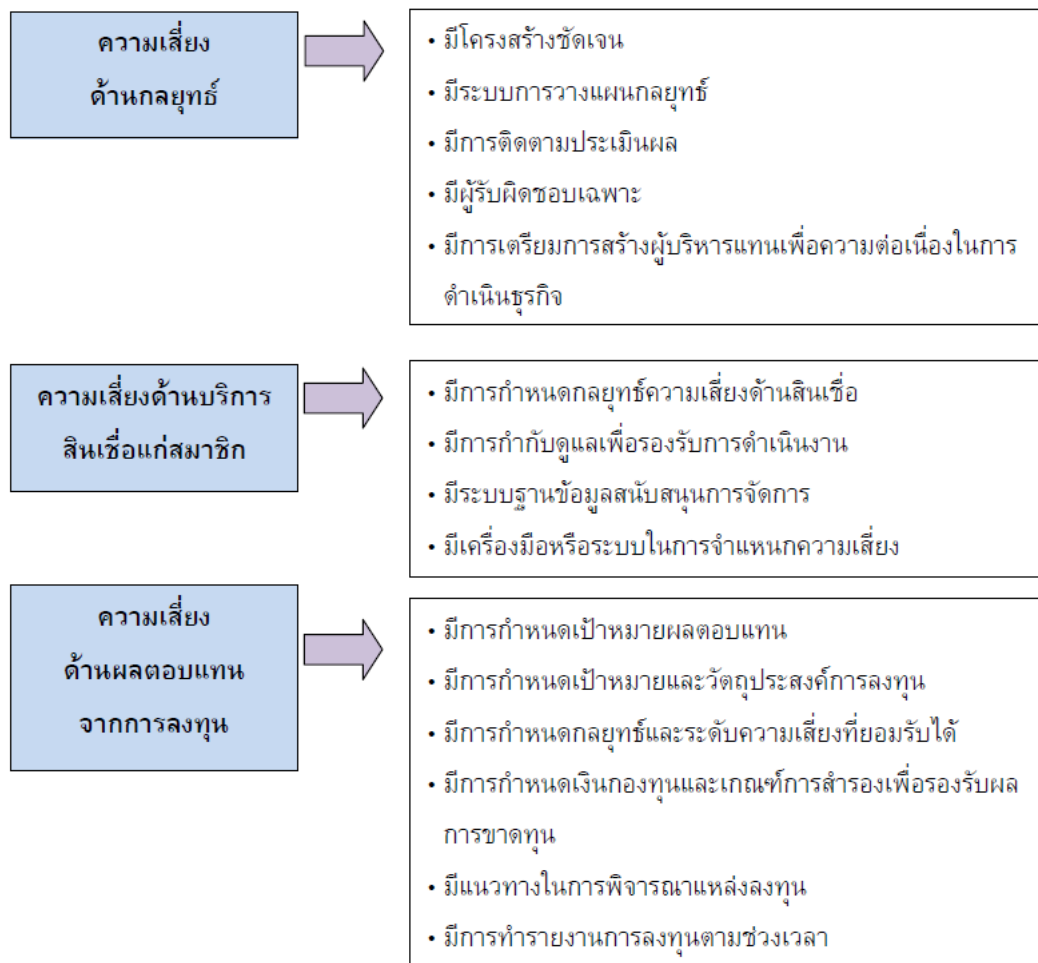
๑. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร
๒. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเองพิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้าและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์
๓. Independent Assessments ผู้ประเมินอิสระได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายนอก ผู้กำกับดูแล ลูกค้า/สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

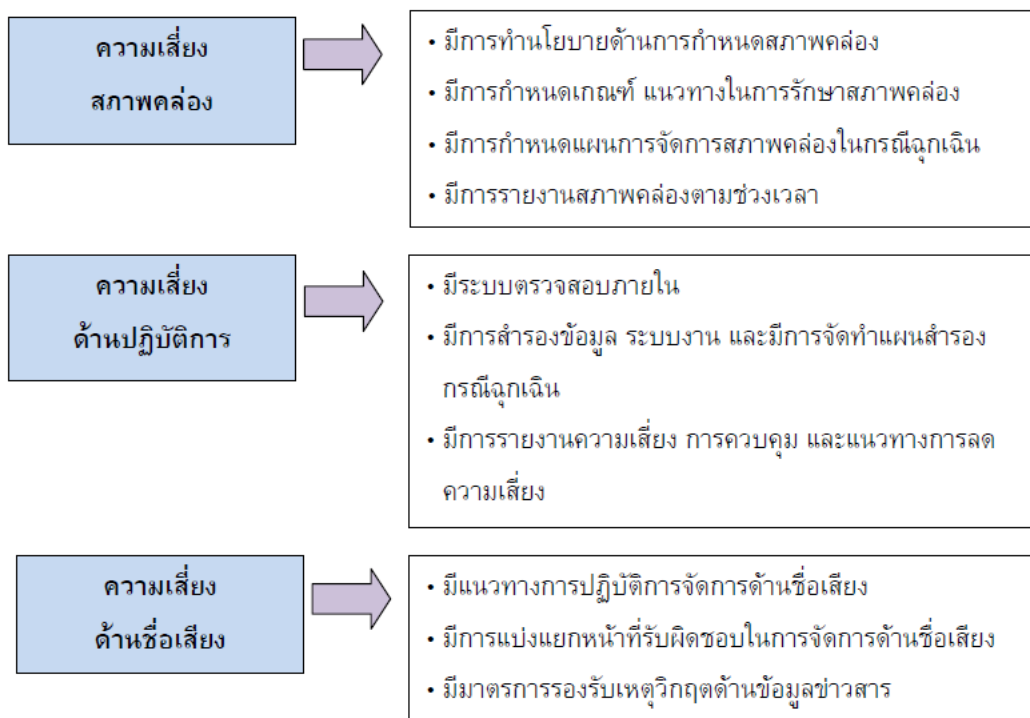
การวัดความเสี่ยง

๑. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยง และการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้สมมติฐาน
๒. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่าง ๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ
๓. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่าง ๆ ที่ชัดเจนโดยเฉพาะ เช่น ระดับน้ำเสียมลพิษ เป็นต้น

ประเภทความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ออมทรัพย์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติมีการกำหนดความเสี่ยงออกเป็น ๗ ด้านที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังแผนภาพต่อไปนี้





ผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานด้านการจัดการความเสี่ยง

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการเงิน สหกรณ์ซึ่งทำธุรกิจ การให้สินเชื่อและรับฝากเงินแก่สมาชิกย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยง และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรของสหกรณ์ต่อไป

บทที่ ๓

การวิเคราะห์ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุนครพนม จำกัด

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงของสหกรณ์ วิเคราะห์ถึงสถานการณ์โดยรวมของ สหกรณ์ ออมทรัพย์ครุนครพนม จำกัด เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีการแบ่งความเสี่ยงออกเป็น ๖ ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน จากการลงทุน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ และ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ทั้งนี้ จะพิจารณาถึงคำจำกัดความ หลักในการจัดการความเสี่ยง และแนวทางในการบริหารและกำกับดูแลความ เสี่ยงแต่ละด้าน ซึ่งคณะกรรมการฯ จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุนครพนม จำกัด ในการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมของ สหกรณ์ ออมทรัพย์ครุนครพนม จำกัด จะวิเคราะห์ ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น โดยใช้แนวทาง จากการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานฯ จากการปฏิบัติงานจริงของ เจ้าหน้าที่และจากเสียงสะท้อนของ สมาชิก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดเป็นปัจจัยความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ โดยจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ ข้อจำกัด ของสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุนครพนม จำกัด สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง

๑. มีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพของกรรมการ และเจ้าหน้าที่ สอ.ครุนครพนม ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
๒. คณะกรรมการ สอ.ครุนครพนม มาจากหลากหลายหน่วยงาน ทำให้สามารถวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
๓. มีการประเมินการปฏิบัติงานของกรรมการและเจ้าหน้าที่เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงสมรรถนะในการดำเนินงาน
๔. มีเงินทุนที่มั่นคง สามารถบริหารงานด้วยทุนของตนเองและเงินรับฝากจากสมาชิกโดยไม่ต้องพึ่งพิงสถาบันการเงินภายนอก
๕. มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการประมาณร้อยละ ๐.๗๕ ของทุนดำเนินงาน (มาตรฐานร้อยละ ๑.๕๐ ของทุนดำเนินงาน)
๖. มีบริการทางการเงินหลากหลายประเภทให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกสามารถเลือกใช้บริการได้ตรงกับความต้องการ
๗. มีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริหารจัดการ ทำให้สามารถบริการสมาชิกได้อย่างรวดเร็วทันความต้องการ
๘. ให้ผลตอบแทนในการลงทุนและทำธุรกิจแก่สมาชิกสูงกว่าสถาบันการเงินอื่น

๙. มีแผนกลยุทธ์และนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน
๑๐. มีการปรับปรุงข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม
 ๑๑. มีการประชาสัมพันธ์ที่ครอบคลุม รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์
 ๑๒. มีการติดต่อเชื่อมโยงกับสหกรณ์เครือข่ายในการดำเนินธุรกิจและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

จุดอ่อน

๑. เจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดความชำนาญในการประเมินหลักทรัพย์ และตลาดการลงทุน
๒. กรรมการบางส่วนยังขาดความรู้ด้านการวิเคราะห์ทางการเงิน และกลยุทธ์การลงทุน
๓. ขาดคู่มือการบริหารความเสี่ยงในการบริหารเงิน และการดำเนินธุรกิจกับสถาบันการเงินภายนอกอย่างเป็นระบบ
 ๔. ฐานเงินเดือนของสมาชิกส่วนใหญ่ที่มาใช้บริการเงินกู้ค่อนข้างต่ำทำให้เป้าหมายการเพิ่มบริการเงินกู้แก่สมาชิกค่อนข้างมีข้อจำกัด
 ๕. ผู้ฝากเงินรายใหญ่มีจำนวนน้อยราย แต่มีสัดส่วนเงินฝากค่อนข้างสูง การถอนเงินออกของสมาชิกอาจส่งผลกระทบต่อ สอ.ครุนครพนม

โอกาส

๑. กฎหมายสหกรณ์อนุญาตให้สหกรณ์สามารถทำธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน
๒. มีสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์ประเภทอื่นจำนวนมากที่มีฐานะการเงินมั่นคง และมีความต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อนำไปลงทุน ทำให้ สอ.ครุนครพนม มีโอกาสในการลงทุนและสร้างเครือข่ายธุรกิจเพิ่มขึ้น

อุปสรรค/ภาวะคุกคาม

๑. ตลาดเงินและตลาดทุนมีการแข่งขันสูงขึ้น เช่น การออกพันธบัตร หุ้นกู้ ของรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ ธนาคารและบริษัทต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ค่อนข้างสูง
๒. ภาวะอัตราดอกเบี้ยมีความผันผวน ทำให้การบริหารการเงินมีความเสี่ยง
๓. สถาบันการเงินภายนอกมีนวัตกรรมด้านการเงินใหม่ๆ ทำให้สมาชิกใช้บริการกับ สอ.ครุนครพนม น้อยลง
 ๔. พ.ร.บ.สหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ กำหนดให้การแก้ไขปรับปรุงข้อบังคับของสหกรณ์ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สามัญ ซึ่งจะประชุมปีละครั้งทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวอยู่บ้าง

๕. การปฏิรูประบบราชการโดยเฉพาะการลดจำนวนบุคลากรภาครัฐและการจ้างพนักงานราชการที่กำหนดช่วงการจ้างไม่เกินครั้งละ ๔ ปี เป็นปัญหาต่อกิจการของสหกรณ์เพราะเป็นระบบการจ้างงานที่ไม่ต่อเนื่องระยะยาว

จากข้อวิเคราะห์ข้างต้นนำมาสู่การกำหนดความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์นครพนม จำกัด. สามารถแบ่งออกได้ ๖ ด้านดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
๒. ความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก
๓. ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการลงทุน
๔. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
๕. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
๖. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ทุนการดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา ๓ - ๕ ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน ๑ ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น ๒ ประเภทหลักด้วยกัน คือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้ เช่น ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจและข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในทางกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้ง ขอบเขต การทำธุรกรรมต่าง ๆ และยังมีหน่วยงานของภาครัฐสนับสนุนและกำกับกำกับการดำเนินการ จึงเป็นกรอบป้องกันการดำเนินงานสำคัญที่จะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์ จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็น การดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

หลักในการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๑) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นใน อนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

๒) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ ต้องพิจารณาใช้ข้อมูล ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็น หลักในการพิจารณาและต้องให้ ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผน บุคลากร และ งบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน

๓) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง หรือ อุปสรรคต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดจนทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

๔) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดม สมองวางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

๕) หากการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อาจมีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของธุรกรรม แต่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการในการควบคุม กำหนดวงเงิน เพื่อลดความเสียหายหรือลดโอกาสเกิด หรืออาจจัดหาวิธีการที่จะให้มี ผู้เข้ามาแบกรับความเสียหายแทน เช่น การประกันภัยกลุ่ม และการส่งเสริมเข้าร่วมเป็นสมาชิกณาปณกิจสงเคราะห์ เป็นต้น

๖) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่าง ๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

๗) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไป ดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติ ต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง ตลอดจนแผนการ จัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการจัดการ

๑) แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลัก และฝ่ายงานสนับสนุนอื่น ๆ โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งสหกรณ์ ออมทรัพย์ คุรุนครพนม จำกัด กำหนดให้การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นภารกิจสำคัญร่วมกันของคณะกรรมการ และบุคลากรทั้งหมดของสหกรณ์ที่ต้องร่วมมือกันในกระบวนการจัดทำแผนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงาน และการนำไปสู่การปฏิบัติตามแผน

- คณะกรรมการดำเนินการต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และตัดสินใจด้วยความระมัดระวัง บนพื้นฐานของข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง ชัดเจนที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ประมวลรวมกับผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ ตลาดการเงิน และอื่น ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเหมาะสม

- บุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และตระหนักถึงความสำคัญของแผนงาน ซึ่งจะช่วยให้คณะกรรมการและผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้และรับข้อมูลสนับสนุนการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ถือว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้น ควรมีการประเมินปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยการแข่งขันของสหกรณ์เปรียบเทียบกับคู่แข่งต่าง ๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อกำหนดของทางการและ

ข้อบังคับต่าง ๆ และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในแต่ละด้านโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสหกรณ์ นอกจากนี้ ควรประเมินปัจจัยภายในต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้าง และการมีระบบงานหรือคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการพิจารณาถึงจำนวนบุคลากร ทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และความสอดคล้องของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนรักษาจุดแข็ง และปรับปรุงจุดอ่อนต่าง ๆ ทั้งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในการจัดทำและดำเนินงานตามแผน และทำให้เกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแหล่งเงินทุนที่สหกรณ์มีอยู่

- แผนกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยากและไม่ สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ควรดำเนินการแปลงเป้าหมายให้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของสหกรณ์และบุคลากร

- มีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อประเมินความสำเร็จของแผน

- มีระบบการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติตามแผน พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับแผนการดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้ง วิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางการแก้ไข พร้อมกันนี้ควรจะทำให้สามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขได้ทันเวลา

- หากผลการประเมินพบความเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากความเสี่ยงใดก็ตามที่ควรปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

- ควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งอาจต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การบริหาร หรือแบบจำลองเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินการฯ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

- รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่าง ๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

๒) แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ จัดองค์กรและอัตรากำลัง ตลอดจนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกันอาจกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะอื่น ๆ ที่สามารถพิจารณาการบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กร

ได้และสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการอื่น ๆ ที่ตั้งไว้เพื่อกำกับดูแลการทำงานเฉพาะด้านต่าง ๆ ให้นำที่ในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะกรรมการที่สามารถเห็นภาพการบูรณาการเรื่องความเสี่ยงทราบด้วย ในการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กรควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจ ในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้

- การจัดองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การบริหารมีความ เป็นอิสระ และมีการสอบทานในการทำ งานให้มั่นใจว่าไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถดําเนินการได้ ทั้งกระบวนการ

- การจัดสรรอัตรากำลัง คุณสมบัติ และหน้าที่ตำแหน่งงานของบุคลากรที่รับผิดชอบให้ เหมาะสม จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

- การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้บุคลากรมีหลักการใน การพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ไม่กล้าตัดสินใจหากธุรกิจนั้น นั้น มีความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างกระบวนการคิดและตระหนักถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ว่ามีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ ขนาดความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้คิดเป็นกระบวนการในเชิงป้องกันและ ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ

- ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องออกแบบระบบ กลไกการควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และ แผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไปจากแผนและเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ ทันที

๓) แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่

- สหกรณ์ควรมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติการเสนอผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรม ใหม่ ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยที่กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณานั้นควรเป็นไปอย่างรอบคอบและ รัดกุมโดยการศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างรายได้ รายจ่าย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความพร้อม ของผู้ปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงาน รองรับทั้งวิถีปฏิบัติและ/หรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนความ เหมาะสมกับสภาพตลาด โดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการต้องพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในแต่ละหน่วยงาน พร้อมหาวิธีการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจน และขอ อนุมัติต่อฝ่ายจัดการระดับบริหารก่อนดำเนินการ

- มีการจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไป

๔) แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน

มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางและแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนและบทลงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การโยกย้าย แต่งตั้ง และการเกษียณอายุของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหาร ทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

๒. ความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก

คำจำกัดความ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้ จากการให้สมาชิกกู้และการบริหารสินเชื่อ

หลักการในการจัดการความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก

๑) กำหนดเป้าหมายการให้บริการสินเชื่อตามแผนการดำเนินงานประจำปี การให้บริการสินเชื่อ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน โดยมี ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

๒) กำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิกโดยสหกรณ์ ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจาก สินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ในระยะ ปานกลางถึงระยะยาว

๓) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำ วางแผนการบริหารสินเชื่อ กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงของ การดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง เพื่อลดระดับความเสี่ยงในองค์กรให้น้อยลง

๔) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการบริหารสินเชื่อ เพื่อลดความ ผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนด ทางกฎหมาย และนโยบายของสหกรณ์

๕) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ รวมทั้ง มติที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการดำเนินการ

แนวทางการจัดการ

๑) กำหนดและมอบหมายเจ้าภาพหลักในการดูแลความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิก โดยข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุนครพนม จำกัด กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการฯ แต่งตั้ง คณะกรรมการเงินกู้ เพื่อช่วยพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข การให้บริการสินเชื่อรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้ง กลั่นกรองคุณสมบัติ ความสามารถในการชำระหนี้ของสมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำประกัน เสนอต่อคณะกรรมการ ดำเนินการตลอดจนมอบอำนาจการอนุมัติระดับต่าง ๆ สำหรับสินเชื่อแต่ละประเภท โดยการอนุมัติให้ ดำเนินการตามมติข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒) นโยบายสินเชื่อ ควรมีสาระสำคัญครอบคลุม ๙ ประการ ดังนี้

๒.๑ สินเชื่อหรือประเภทสินเชื่อที่ให้บริการ โดยรายละเอียดอย่างน้อยควรประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๕๕๔

- ประเภทสินเชื่อ
- วงเงินและระยะเวลาชำระคืน
- วัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อประเภทนั้น ๆ

๒.๒ สินเชื่อที่มีหลักประกัน ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ สหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- กำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละ วงเงิน และแต่ละประเภท
- กำหนดให้ดำเนินการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ ก่อนการจ่ายเงินกู้ และ เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในสถานที่ปลอดภัย

๒.๓ การให้สินเชื่อที่แก่สมาชิก

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่าง ชัดเจน และการอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนดไว้
- กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการ หรือพนักงานคนนั้น ๆ ไม่ควรอยู่ร่วมในการพิจารณาสินเชื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน

๒.๔ สินเชื่อที่ผิदनชำระหนี้

- กำหนดคำจำกัดความของการผิदनชำระหนี้และความหมายของการเสื่อมสภาพ
- กำหนดแนวทางการจัดการสินเชื่อประเภทเหล่านี้
- มีการปฏิบัติทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะสูญ
- มีการรายงานสถานภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิदनชำระหนี้ อย่างน้อย

เป็นรายเดือน

๒.๕ สินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและ/หรือปรับโครงสร้าง

- กำหนดเงื่อนไข การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระหลักดังนี้

- ต้องมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลสนับสนุน
- ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ซึ่งเพียงพอต่อการชำระคืน หรือ

ยังทำงานอยู่

- หลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าในปัจจุบันครอบคลุม

วงเงินที่ขอกู้

- ต้นเรื่องต้องมาจากคำร้องขออย่างเป็นทางการของสมาชิกผู้กู้
- กำหนดระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการ

ดำเนินการ

- สินเชื่อเพื่อธุรกิจ ก่อนการพิจารณาอนุมัติหรือการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของ

สินเชื่อ

ควรมีการวิเคราะห์ประมาณการงบการเงิน ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน โดยสัมพันธ์กับสถานการณ์ภาพรวมของธุรกิจนั้น ๆ

๒.๖ หลักเกณฑ์สำคัญในการให้สินเชื่อ

- มีการประเมินคุณภาพอย่างเป็นทางการ สำหรับสินเชื่อทุกประเภทที่พิจารณา
- กำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ในเรื่องความสามารถในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์สินเชื่อหรือหลักประกันสินเชื่อโดยละเอียด

๒.๗ กระบวนการพิจารณาให้สินเชื่อ

- สินเชื่อควรได้รับการอนุมัติโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ
- อำนาจอนุมัติต้องสอดคล้องกับ มติ ระเบียบ ข้อบังคับสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้อง

- การให้สินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด
- ข้อมูลสินเชื่อและการวิเคราะห์ทางเครดิตได้มีการบันทึกและสรุปอย่างเหมาะสมใน

รายงาน

- สินเชื่อควรได้รับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่กำหนด
- การให้เงินกู้ควรเป็นไปตามขั้นตอนและแนวทางที่กำหนด

๒.๘ ได้มีการกำหนดเพดานความเสี่ยงของวงเงินสูงสุดที่คณะกรรมการดำเนินการ
คณะกรรมการเงินกู้ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่

๒.๙ รูปแบบและเนื้อหาสาระของรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์
มีการวัดผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงของสินเชื่อ พร้อมทั้งรายงานผลให้แก่คณะกรรมการดำเนินการ
ทราบเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส โดยมีรายละเอียดดังนี้

- ความสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานประจำปี และนโยบายสินเชื่อที่

คณะกรรมการดำเนินการ

ได้กำหนดไว้ รวมถึงการรายงานผลของความเสี่ยง สาเหตุที่เกิด ตลอดจนแผนการ

แก้ไข

- อัตราผลตอบแทนด้านสินเชื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนในอดีต กับที่วางแผนไว้

ในปัจจุบัน

- ปริมาณสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข และที่มีการปรับโครงสร้าง
- ปริมาณสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และตามระยะของการ

เก็บหนี้

- คณะกรรมการเงินกู้มีการติดตามสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ หรือที่มีการ

การปรับโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ ประเภท และมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ
- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขอและได้รับการปฏิเสธ
- หลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันแต่ละราย
- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และรายละเอียดของแต่ละ

ละสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน ๓ เดือน

๓) คณะกรรมการดำเนินการได้มีการกำหนดการจัดการสินเชื่อให้ครอบคลุมเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ในการบริหารสินเชื่อ โดยมีสาระครอบคลุมดังนี้

- ความสำคัญของการบริหารสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์
- การให้คำ อธิบายอย่างครบถ้วนเรื่องข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาแก่ผู้กู้ก่อน

การลงนามในสัญญา

- การจัดให้สัญญาสินเชื่อและเอกสารหลักประกันต่าง ๆ ประกอบด้วยข้อความที่กระจ่างชัดของ
ระยะเวลาและเงื่อนไข รวมถึงค่าธรรมเนียมและค่าปรับ

๔) การจัดทำแผนการดำเนินงานประจำปี

- พิจารณาและจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง

- ควรกำหนดเป้าหมายและแผนทางการเงินสำหรับการจัดการความเสี่ยงของสินเชื่อ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์

- เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนดควรสะท้อนลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของปีนั้น ๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ พร้อมทั้งควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ให้ครอบคลุมข้อกำหนดของสหกรณ์ ผลการดำเนินงานปัจจุบัน ตลอดจนผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์หาสาเหตุที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากที่กำหนดในแผนการดำเนินงานประจำปีและผลการดำเนินงานในอดีตเพื่อนำมาปรับแก้ไข โดยเฉพาะกรณีที่ขัดหรือแย้งกับนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ หรือระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๕) การรายงาน

- มีการจัดทำรายงานสินเชื่อที่มีปัญหา แยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อ พร้อมคำอธิบาย และประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม

- รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
- รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด
- รายชื่อการทบทวนสินเชื่อรายปีที่เกินกำหนดการชำระหนี้

- รายงานทุกสิ้นวัน ที่จัดทำโดยฝ่ายสินเชื่อเสนอต่อผู้จัดการเพื่อพิจารณา รับทราบ และส่งตรวจเช็ค โดยมีสาระครอบคลุม

- รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่ทุกราย
- รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ

๖) การตรวจสอบ

มีการตรวจสอบสินเชื่อเป็นระยะ โดยผู้ตรวจกิจการและผู้สอบบัญชี ในประเด็น

- การดำเนินการตามนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- การบังคับได้ตามกฎหมายและความคุ้มค่าของหลักประกัน
- การมีอยู่และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ
- หลักฐานแสดงให้เห็นว่า ผู้กู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ

๗) การมีระบบสารสนเทศรองรับ

- การจัดการสินเชื่อ เพื่อความสะดวกในการติดตามและเตือนล่วงหน้าซึ่งวันสำคัญต่าง ๆ เช่น

วันครบกำหนดของสินเชื่อ วันครบกำหนดของสัญญาประกันอัคคีภัย วันที่เรียกเก็บหนี้ เป็นต้น

- การจัดการหลักประกัน ครอบคลุมข้อมูล ได้แก่ ชื่อผู้กู้ เลขที่ธุรกรรม หลักประกัน และการจดทะเบียนหลักประกัน

๘) แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิกที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

- คุณสมบัตินี้และความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ

คณะกรรมการดำเนินการ ต้องรับทราบและอนุมัติซึ่งคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งในคณะกรรมการเงินกู้ และเจ้าหน้าที่

- คณะกรรมการเงินกู้

• ควรได้รับเลือกจากคณะกรรมการดำเนินการ โดยพิจารณาจากงานที่เคยทำ ประสบการณ์ ประวัติการศึกษา ความสามารถและความเต็มใจ

• สำหรับกรรมการใหม่ ควรได้รับการอบรมเรื่องนโยบายสินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และการบริหารจัดการความเสี่ยง

• กรรมการทุกคนควรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกันและการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ

- เจ้าหน้าที่สินเชื่อ

• การคัดเลือกควรพิจารณาประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ ควบคู่ไปกับลักษณะงาน

• สำหรับพนักงานใหม่ การอบรมอาจเป็นแบบเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อน หรือทดสอบ

องค์ความรู้ด้านนโยบายสินเชื่อและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

- การอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน

• มีการจัดทำผังบุคลากรที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนและบันทึกลงในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

• บุคลากรที่ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อไม่ได้เป็นบุคคลเดียวกันกับบุคลากรที่ทำหน้าที่จ่ายเงิน

• บุคลากรที่ทำหน้าที่จ่ายเงินไม่ได้เป็นบุคคลเดียวกันกับบุคลากรที่ทำหน้าที่ลงบัญชี

• บุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อไม่ควรได้รับมอบอำนาจจาก

คณะกรรมการดำเนินการในการจ่ายเงินแต่เพียงผู้เดียว

• กรณีที่ใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ หลักทรัพย์นั้น ต้องได้รับการทำธุรกรรมให้แล้วเสร็จ ก่อนที่จะจ่ายเงินกู้

- เอกสารด้านสินเชื่อ

• ข้อมูลหลักประกันควรแยกจากข้อมูลการขอสินเชื่อและข้อมูลการวิเคราะห์สินเชื่อ

• สินเชื่อบุคคล ประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ สำเนาสลิปเงินเดือนๆ ปัจจุบัน สัญญาการกู้ยืม

สัญญาการค้าประกัน หรือหลักทรัพย์ค้าประกัน หนังสือยินยอมให้หักเงินชำระหนี้รายเดือนจากเงินได้รายเดือนของผู้กู้ เป็นต้น

- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ สำเนาสลิปเงินเดือนๆ ปัจจุบัน สัญญาซื้อ - ขาย สัญญาการกู้ยืม สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา หนังสือประเมินราคาประกันอัคคีภัย หนังสือยินยอมให้หักเงินชำระหนี้รายเดือนจากเงินได้รายเดือนของผู้กู้ เป็นต้น

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อบุคคลและเพื่อที่อยู่อาศัย ประกอบด้วย ชื่อผู้ขอกู้และวัตถุประสงค์ของการกู้ จำนวนเงินกู้ที่ขอ ระยะเวลาการผ่อนชำระคืน อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บและเงื่อนไขของสินเชื่อ หลักทรัพย์ที่ค้ำประกัน มีลักษณะ มูลค่า และการถือครอง ของหลักประกัน รวมถึงรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เหตุผลและ/หรือคำแนะนำสำหรับการอนุมัติสินเชื่อ เป็นต้น

- การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิต

- ข้อมูลพื้นฐานสามเรื่องที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอคือตัวตนของผู้กู้ อาชีพ และรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้

- กรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณา

- ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ประวัติการกู้ยืมก่อนหน้า
- รายงานข้อมูลเครดิตจากศาลล้มละลายกลาง กรมบังคับคดี
- ปริมาณและความมีเสถียรภาพของรายได้ทั้งผู้กู้และคู่สมรส
- สลิปเงินเดือนปัจจุบันที่เป็นไปตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การให้กู้

- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากที่พิจารณาในกรณีสินเชื่อบุคคลควรพิจารณาเพิ่มเติม

- การตรวจสอบคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคา หนังสือประเมินราคาหลักทรัพย์ และประกันอัคคีภัย และสัญญาซื้อขาย

- หลักประกันต่าง ๆ ได้จัดเก็บรักษาในตู้নিরภัยของสหกรณ์

- กรณีที่เลือกให้ผู้ประเมินภายนอก ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาเลือกให้ตลอดจนจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการอนุมัติ

- แพ้มีหลักประกันสำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างน้อยควรประกอบด้วยเอกสารที่เป็นทางการของที่อยู่อาศัย รายงานการประเมินราคาทรัพย์สิน การสลักหลังสัญญาประกันอัคคีภัย เป็นต้น

- การใช้เงินฝากค้ำประกัน หากเป็นเงินฝากภายในสหกรณ์ ควรมีระบบที่ระบุถึงวงเงินที่นำมาค้ำประกัน

- กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของผู้ค้ำประกัน การมีพยานรับรู้การลงชื่อในฐานะผู้ค้ำประกันซึ่งผู้ค้ำประกันได้รับทราบเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาเงินกู้ เช่น การผิदनชำระหนี้ เป็นต้น

- กรณีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์ ควรพิจารณารายงานการประเมินราคาที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง รายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการโอนสิทธิในสัญญาเช่าและการประกันอัคคีภัย

- การจัดเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระ

- ควรมีหน่วยงานและ/หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านนี้ เป็นการเฉพาะ
- ควรมีการจัดทำเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานรองรับ
- การเก็บหนี้ดังกล่าว ควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้
- กรณีการยกเลิกสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ ควรมีการจัดการเป็นขั้นเป็นตอนดังนี้ เริ่มจากการขอให้สมาชิกนำเงินสด หรือขอกู้จากที่อื่นมาชำระ หรือใส่เงินทุนเพิ่ม อีกทั้ง ทำการหักชำระหนี้กับมูลค่าหุ้น เงินฝากการยึดหลักประกันหรือการแต่งตั้งผู้พิทักษ์ทรัพย์และทำยุติการใช้บริษัททวงหนี้เรียกเก็บหรือทำการฟ้องร้อง

- การใช้ทนายความ

- ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเลือกใช้ทนายความที่มีความเป็นอิสระและมีความชำนาญ เป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่จำเป็นทางกฎหมาย รวมถึงการเตรียมและจดทะเบียนเอกสารสัญญาและหลักประกันต่าง ๆ
- ควรมีการจัดทำบัญชีรายชื่อทนายความที่ได้รับการอนุมัติ
- ควรระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นทางเลือกในการใช้ทนายความ

มาตรการรองรับและการลดความเสี่ยงด้านบริการสินเชื่อแก่สมาชิกที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) กำหนดและมอบอำนาจการอนุมัติที่ชัดเจน ซึ่งการอนุมัติต้องสอดคล้องกับ มติ ระเบียบ ข้อบังคับ สหกรณ์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกระบวนการอนุมัติสินเชื่อและกระบวนการพิจารณาให้สินเชื่อที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดเกณฑ์ทั่วไปเกี่ยวกับเงื่อนไข คุณสมบัติ หรือการประเมินผู้กู้ในเรื่องความสามารถในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์สินเชื่อหรือหลักประกันสินเชื่อโดยละเอียด

๓) กำหนดพาดานความเสี่ยงของสินเชื่อ อาทิ วงเงินสูงสุด การค้ำประกันโดยบุคคล หลักทรัพย์ มูลค่าหุ้น เงินฝาก ตลอดจนระยะเวลาการผ่อนชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ย

๔) กำหนดกระบวนการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสินเชื่อ อาทิ หลักเกณฑ์การให้สินเชื่อ เงื่อนไขการพิจารณาคุณสมบัติ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ การปรับโครงสร้างสินเชื่อ ที่ต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ เช่น ความเสี่ยงการเป็นหนี้สูญ ความมั่นคงของสหกรณ์และสมาชิก สถานะทางการเงินของสหกรณ์ เป็นต้น โดยยังคงยึดหลักการสหกรณ์เป็นสำคัญ

๓) ความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการลงทุน

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลงจนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของ สหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ ผู้ค้าประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของ สหกรณ์) หรือของคู่ค้าในกรณีที่ ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาด ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาดได้แก่ราคา หรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของ สินทรัพย์ในพอร์ตลงทุนขณะเดียวกัน ความเสี่ยงอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการผิดพลาดในการส่งมอบ และชำระราคาถือเป็น ส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านลงทุนด้วยธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์ทุกประเภท นอกเหนือจากธุรกรรมสินเชื่อเนื่องจากการมี การประกอบธุรกรรมการระดมเงินทุน เงินกู้และเงินฝากประเภทต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่ สมาชิก และนำไปใช้ในการสนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ การปล่อยสินเชื่อ และการลงทุนจะต้อง ทำอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือ ผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการ สหกรณ์ การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นการควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของ กระบวนการลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะทำให้องค์กรสามารถรู้จักประเมิน ควบคุม และ ป้องกันความเสี่ยงด้านการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่ สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเป้าหมาย

หลักในการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการลงทุน

๑) มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชี การควบคุมและ สอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจกัน โดยคณะกรรมการ ดำเนินการอาจมอบอำนาจการจัดการด้านการลงทุนโดยเฉพาะให้แก่คณะกรรมการชุดหนึ่งพิจารณา พร้อมทั้งกำหนดให้การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ กฎหมาย และมติที่เกี่ยวข้อง

๒) มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และทางเลือก การลงทุนที่เหมาะสม ผลตอบแทนการลงทุนที่ต้องการ และระดับความเสี่ยงที่รับได้ มีการกำหนดเป้าหมาย สำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดยพิจารณาการกระจายการลงทุนและผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้มีการ ติดตามดูแลพอร์ต การลงทุนอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ การกำหนดนโยบายควรเริ่มในระดับองค์กรในกระบวนการวางแผนประจำปี และส่งต่อลง มาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิดโดยคณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยนเมื่อ สภาวะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ

๓) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ โดยจัดให้มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวม ประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการลงทุน เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและผู้ค้าประกัน คู่ค้า ความเสี่ยงด้านทรัพย์สิน ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพคล่อง และด้านการปฏิบัติการ เป็นต้น

๔) สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้างเหตุ ปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

๕) มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อเป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้ในการอ้างอิง โดยเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

แนวทางการจัดการ

๑) แนวทางด้านนโยบายและการจัดโครงสร้างพื้นฐานการบริหาร

- สหกรณ์ควรกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน ซึ่งการกำหนดนโยบายการลงทุนจะต้องทำอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดแนวทางการลงทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของแผนการระดมเงินและแผนสินเชื่อ รวมถึงวัตถุประสงค์อื่น ๆ ของสหกรณ์ เช่น การสนับสนุนกิจการของสมาชิก แผนงานสวัสดิการ เป็นต้น นโยบายการลงทุนที่ดีจะเป็นแผนที่นำทางแก่คณะกรรมการที่จะทำให้รูปแบบและผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้ และเป็นแนวทางที่ใช้อ้างอิงในการควบคุม สอบทาน และตรวจสอบ

- วัตถุประสงค์ของการลงทุน โดยทั่วไปจะขึ้นกับวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ เช่น เพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิก เพื่อนำผลตอบแทนการลงทุนมาเป็นสวัสดิการสมาชิก เพื่อสนับสนุนอาชีพของสมาชิกโดยการให้สินเชื่อกิจการ/อาชีพเสริม เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกโดยการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย เพื่อสนับสนุนการศึกษาโดยการให้สินเชื่อเพื่อการศึกษาของบุตรสมาชิก เป็นต้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะเป็นแนวทางให้สามารถกำหนดส่วนประกอบของการลงทุนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ กรอบระยะเวลาลงทุน ระดับความเสี่ยงของการลงทุน ระดับผลตอบแทนที่ต้องการ ความคล่องตัวในการซื้อขายสินทรัพย์ลงทุน เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการลงทุนควรทบทวนอย่างน้อยปีละครั้งหรือตามที่เห็นสมควร

- สหกรณ์กำหนดเจ้าภาพหลักในการดูแลความเสี่ยงด้านการลงทุนหรือผลตอบแทนจากการลงทุน โดยข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุฑนครพนม จำกัด กำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการฯ สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการ

พัฒนาระบบบริหารงานสหกรณ์ เพื่อช่วยศึกษา ติดตาม วิเคราะห์สถานการณ์ความเคลื่อนไหวทางการเงินในตลาดเงินและตลาดทุน เพื่อพิจารณาเสนอแนะแหล่งลงทุนภายนอกที่มั่นคงและให้ผลตอบแทนสูงกับสหกรณ์ ทั้งในรูปของการฝากเงินและการให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- กำหนดและแต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจลงทุน ซึ่งรับผิดชอบในการพิจารณา

ช่องทางการลงทุนของสหกรณ์ กรณีจำเป็นเร่งด่วน หรือช่วงรอการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการ โดยกำหนดอำนาจอนุมัติตามนโยบายการลงทุนหรือการกระจายอำนาจของสหกรณ์

- กำหนดให้ผู้จัดการสหกรณ์และฝ่ายจัดการต้องสนับสนุนข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน โดยศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์ตลาดเงิน ตลาดทุน สภาพเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย ตลอดจนนำเสนอข้อมูลการศึกษา วิเคราะห์กระแสเงินสด และแนวทางการวางแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนของคณะกรรมการดำเนินการ

- ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงานเพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณ ขนาด และระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินอยู่ โดยแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงหลักการเหล่านี้

- ความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ (คณะกรรมการอำนวยการและผู้ปฏิบัติงาน)
 - แนวทางการอนุมัติและนโยบายการลงทุน
 - กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านการลงทุน)
 - ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด
 - แนวทางการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน
 - แนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (ภายใน) โดยการรายงานสรุปและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับและวางแผนการลงทุนที่เหมาะสม

- ในส่วนของการพิจารณาอนุมัตินโยบายการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งอาจประกอบด้วย (รายละเอียดตรงนี้น่าจะเป็นกรณีเล่นหุ้น?)

- มูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ
- ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และแนวทางตัดขาดทุน
- ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาด หรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity or Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัตินโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เช่น แผนการกระจายการลงทุนภายนอก แผนการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรจะประกอบด้วย

- รูปแบบของธุรกรรม รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
- ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์
- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

๒) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงาน ให้ต้องมีการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมด (ที่อยู่ในตลาด) ตามราคาตลาดหรือราคายุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี

- ผลการตีราคาตลาด ต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity / Re-pricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีดอกเบี้ยออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงหากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลานั้น

- ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์เบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรกมากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity/Re-pricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต้องไปอีก

๓) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงต่อผลตอบแทนดังนี้
 - วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป
 - วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง
 - วงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่น สหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากกระยะสั้นครบ กำหนดไม่เกิน ๖ เดือน แต่มีสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า ๒ ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยสินเชื่อ ยังคงเดิม

- ในกรณีข้างต้น สหกรณ์อาจกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมส่วนต่าง (Gap) ของสินทรัพย์และหนี้สินในแต่ละคาบเวลา ตามระบบการวัด Maturity / Re-pricing Schedule

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้น อาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

๔) การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์แม่ข่ายที่เป็นชุมนุมสหกรณ์ ควรจัดให้มีการทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการ จากสภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็ว และไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลานั้นสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้น และตลาดตราสารหนี้

- ตัวอย่างของการทดสอบ อาจทำโดยการทดลองตีราคาพอร์ตเงินลงทุนทั้งหมด ณ ขณะนั้น ด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตย้อนหลัง ๑๐ ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤติน้อยลง

มาตรการรองรับและการลดความเสี่ยงด้านผลตอบแทนการลงทุนที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) การจัดทำแนวทางการวิเคราะห์ โดยจะพิจารณา ถึงแนวทางการพิจารณาให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน ๖ เพื่อใช้เป็นกรอบเบื้องต้นในการพิจารณา กลั่นกรองคุณสมบัติ ความเหมาะสม ศักยภาพของแหล่งลงทุน

๒) การกำหนดนโยบายการลงทุนอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม กระจายแหล่งและประเภทการลงทุน เพื่อกำหนดแนวทางของการลงทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของแผนการระดมเงินและแผนสินเชื่อ รวมถึงวัตถุประสงค์อื่น ๆ ของสหกรณ์

๓) พิจารณาและตัดสินใจลงทุนภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน โดยศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์ ตลาดเงิน ตลาดทุน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย ร่วมกับการศึกษา วิเคราะห์กระแสเงินสด เพื่อการได้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนของสหกรณ์

๔.) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหา เงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนิน กิจกรรมปกติ การจัดการสภาพคล่องมี ๒ มุมมองด้วยกัน คือ มุมมองที่หนึ่ง ได้แก่ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิกและบุคคลหรือสถาบันภายนอก มุมมองที่สอง ได้แก่ ความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบ

กำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในงบดุล

หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ด้วยควมราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม และยอมรับได้ในทุกสถานการณ์

๓) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย สถานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืออาจส่งผลกระทบต่ออย่างครบถ้วน ชัดเจน ทันต่อสถานการณ์ โดยมีการกำหนดภาระรับผิดชอบด้านการดูแลสภาพคล่องทั้งด้านนโยบายและการปฏิบัติ

๔) สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง แนวทางการจัดการ

๑) การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรจัดให้มีระบบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาระรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น ภารกิจในการสื่อสารข้อมูลการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของแต่ละฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง

- นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้ว คู่มืออาจครอบคลุมถึง
 - การจัดการประจำวัน
 - อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและ
- ผู้ปฏิบัติงาน
- ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ของสหกรณ์
 - แนวทางการตรวจสอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการ
- ตรวจสอบ (ภายใน)
- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มี
- นัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการ
- ระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการ
- อนุมัติอย่างน้อยควรประกอบด้วย
- รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
 - วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
 - เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
 - ลักษณะ ระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือ
- กลยุทธ์นั้น ๆ
- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจ
- บริหารจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการ
- ปฏิบัติงานประจำวัน ฝ่ายจัดการ ซึ่งอำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง
- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกล
- ยุทธ์
- ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์
- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และ
- สร้าง
- เสถียรภาพให้แก่สหกรณ์
- เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่ได้กำหนด
- สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระดมเงินและจัดการสภาพคล่อง ให้เป็นส่วนหนึ่ง
- ของแผน
- ดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึง
- แผนระดมเงินฝาก รายละเอียดของการระดมในแต่ละช่วงเวลาของปี อัตรา
- ดอกเบี้ย
- แผนการให้สินเชื่อใหม่ รายละเอียดของการเบิกถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลา
- ของปี
- แผนการลงทุนหรือลดการลงทุน ในตราสารทางการเงิน

๒) ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรมีการจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของ สหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรม มูลค่าของกิจกรรม และปริมาณของกิจกรรมของสหกรณ์
- ระบบการติดตาม และรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้น ควรประกอบด้วย
 - ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยผู้มีส่วนที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวัน รวมทั้ง สถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ทุกวัน
 - ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น ๑ - ๕ วัน และระยะปานกลาง ๑ สัปดาห์ - ๓ เดือน เพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกำหนดในอนาคตเพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสม หรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกำหนด ซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม
- ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิก การถอนเงินฝาก และการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิก การชำระคืน และการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น
- สหกรณ์ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกำหนดและปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา
- สหกรณ์ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุด เช่น ในกรณีที่การระดมเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกรณีที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อภาระดำเนินงานของสหกรณ์

๓) วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงาน หรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี
- สหกรณ์อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงฯ กำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ ๑๐ - ๒๐ ของยอดเงินฝาก ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด

- หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สหกรณ์ควรที่จะกำหนดวงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสดไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลาและกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาดนั้นได้ทัน
- สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสมมาจัดทำเป็นวงเงินควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

๔) แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือที่มีลักษณะเป็นแม่ข่าย เช่น ชุมชนสหกรณ์ ควรกำหนดให้มีแผนจัดหาสภาพคล่องฉุกเฉินในกรณีที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ (วิกฤติ) เพื่อที่จะจัดหาเงินสดมาชดเชยสภาพคล่องที่อาจขาดหายไปทั้งของ ตนเองหรือภายในระบบเครือข่ายได้อย่างทันท่วงที
- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการบริหารควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึงลักษณะของ สถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย
- ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่าง ๆ เช่น
 - สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดเป็นจำนวนมาก
 - สมาชิกไม่สามารถชำระคืนสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก
 - การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสารที่สหกรณ์ลงทุนไว้
 - ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้น สหกรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
 - การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก เจ้าหนี้ ผู้ฝากเงิน หรือบุคคลภายนอก
 - การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่ายหรือแหล่งสำรองการกู้ยืมข้ามเครือข่ายการกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น
 - การจัดหาวงเงินกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน
 - การขายสินทรัพย์ทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพคล่องเพิ่มเติม
 - แผนฉุกเฉิน ควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น ดังนี้
 - ขั้นตอนระยะเวลาโดยประมาณในการดำเนินการ
 - การกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละประเด็น มาตรการรองรับและการลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) สหกรณ์มีการสำรองเงินเพื่อเสริมสภาพคล่องในอัตรา หรือสัดส่วน ที่เหมาะสมต่อทุนดำเนินการของสหกรณ์ นั้น ๆ

๒) สหกรณ์มีการควบคุมและบริหารสภาพคล่องเพื่อให้มั่นใจว่า สหกรณ์มีกระแสเงินสดเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมภายใต้ภาวะปกติ และภาวะวิกฤติ โดยใช้การจัดทำรายงานการประมาณการกระแสเงินสดเข้าและออก (Cash flow report or Liquidity gap report) และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio) ในการควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง โดยมีการดูแลและควบคุมปริมาณกระแสเงินสดสุทธิระยะเวลาต่อ ๑ เดือน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสหกรณ์สามารถที่จะบริหารสภาพคล่องได้ทันเวลาและมีประสิทธิภาพ

๕. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจกรรมที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการสามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่าง ๆ

๒) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง และ/หรือคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่าง ๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถ ดำเนินการลดความเสียหายให้ลดน้อยลงกว่านั้นได้ และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใด ๆ ต่อไป คณะกรรมการ ดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

แนวทางการจัดการ

๑) การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการ บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

- มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดีที่วางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน พร้อมนี้ไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งกระบวนการ

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมาก จึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบประเมินระบบควบคุม และเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้ผู้ตรวจสอบกิจการ ดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง มีรายละเอียด ขอบเขตการตรวจสอบและความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์

- ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็ก อาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบ หรือหากคณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบ จะต้องทำหน้าที่ลงไปดำเนินการตรวจสอบภายในเอง ก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการสหกรณ์ พร้อมทั้ง ควรเสริมสร้างคุณภาพ ความรู้ในเรื่องการตรวจสอบและเรื่องความเสี่ยงในธุรกรรมต่าง ๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

งานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำ ทดสอบ และทบทวนแผนรองรับการดำเนิน ธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงานความเสี่ยงต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการ ดำเนินการ

โครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง สามารถ รายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้อย่างอิสระโดยปราศจากการครอบงำ

ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง มีทักษะใน การวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสื่อสาร อย่างน้อยผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

มีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ องค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียนและการนำเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการ แก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ

มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ครอบคลุม

กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกรรมด้านต่าง ๆ ตามแผนงานตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการควบคุม และมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ดีและเพียงพอต่อการบริหารงานของสหกรณ์

- ร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตามเพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

- ติดตามและแก้ไขปัญหา กรณีที่มีการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ได้รับการอนุมัติตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้คู่มือปฏิบัติการตรวจสอบ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ โปรแกรมการตรวจสอบ เกณฑ์ในการประเมินรายงานการตรวจสอบ การติดตามและข้อสรุปที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ

- จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้สอบบัญชีภายนอกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนด และควรมี หน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียงข้างมากให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์และได้รับความเห็นชอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

มีความเป็นอิสระและทราบถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

สามารถประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อใช้วางแผนในการตรวจสอบ และเพื่อประเมินความเสี่ยงจากระบบการควบคุม

มีกระบวนการต่าง ๆ ที่สามารถประเมินรายงานทางการเงินที่เพียงพอและเหมาะสมกับสภาวะธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร ของสหกรณ์

การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์นั้นควรมีการดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจในสหกรณ์

- สหกรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงานที่ดูแลความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ เพื่อกำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ

กลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

- กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัด โดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่จะเกิดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง การออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันหรือติดตามโดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การออกระเบียบในการปฏิบัติงาน และการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสร้างจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุม นอกจากนั้น เมื่อมีการออกแบบระบบควบคุมแล้วจะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้และมีการประเมินระบบควบคุมดังกล่าวว่ายังมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ร่วมกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง

- จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อเป็นสิ่งเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้าน ปฏิบัติการอย่างไรบ้าง เสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยง และติดตามประสิทธิภาพของระบบ การควบคุมภายใน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่าง ๆ ตาม กรอบและ แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

- สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง และออกแบบระบบ การควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วย ธุรกิจในใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

๒) กระบวนการบริหารความเสี่ยง

สหกรณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น คู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกรรมและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

๓) วิธีการประเมินความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง จะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายหรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น
- ในการประเมินระดับความเสี่ยงสหกรณ์ควรประเมินโอกาส หรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน
- มีเอกสารระบุวิธีการวัด ความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจนแสดงถึงความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรโดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้น ๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment / RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหาร ความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับ นโยบายของสหกรณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่ายังมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่
- สหกรณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ เพื่อวางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้

๔) ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง

- ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่สหกรณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอดีต ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึง ความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ข้อมูล ดังกล่าว อย่างน้อยควรมีดังต่อไปนี้

- วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย
- หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย

- ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย
- ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้
- ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น

- แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้ สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง สิ่งแวดล้อม และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงานในสหกรณ์

๕) แนวทางการจัดการความเสี่ยง

- เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้ว ควรกำหนดในคู่มือ ให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี ๔ หลักการใหญ่ ได้แก่

- การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน
- การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย
- การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ
- การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่ากับต้นทุนการ

จัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตามก็ยังคงเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ อยู่ จึงต้องยอมรับความเสี่ยง นั้น ๆ และสหกรณ์อาจนำไปกำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ

๑ เมื่อสหกรณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยงในทาง ปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงใน เรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้วผิดพลาดในวิธีการก็ควรระบุได้ว่า ต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบ และยืนยัน โดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น

๖) การติดตามและรายงานความเสี่ยง

- ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยงรวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความ เสี่ยงและแนวทางการจัดการในภาพรวมให้ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์รับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

- ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะ เกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัด ความเสี่ยงที่กำหนดควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อัตราการลาออกของ

พนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น

- คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมายและฝ่ายจัดการระดับบริหาร จะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่าง ๆ ของสหกรณ์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์

- การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงาน เนื่องจากคณะกรรมการหรือคณะทำงานมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็น ประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบาย ต่อคณะกรรมการจะต้องมีกำหนดการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาด ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้น และรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอื่นใดตามความเหมาะสม

- สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานของตนในทุก ๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยย่อย และต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยงข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวม และเสนอแนะแนวทางในการป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป

๗) การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม

- สหกรณ์ต้องมีระบบการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพ ความเพียงพอ และความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคลหรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการและมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ

- ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน และประเมินระบบการควบคุม กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณารายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุม หรือการรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

๘) แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนืองต่าง ๆ แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่น ๆ นอกจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้นแล้ว สหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ดังต่อไปนี้

- แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน

- สหกรณ์ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนืองของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหาย ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐาน ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติต่าง ๆ หรือแม้แต่นัดหยุดงาน เป็นต้น

- สหกรณ์ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบ ความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น เป็นสมมติฐานหนึ่ง ที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย ด้วยและต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบ หากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอ และมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

- **แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน**เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุ ฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลดความเสียหายทั้งด้าน บุคลากร ทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการ เคลื่อนย้ายทรัพย์สิน ที่สำคัญ ตลอดจนมีการกำหนดศูนย์ อำนวยการเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ ควรมีการซ้อม การดำเนินการ โดยพนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

- แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan)

เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วนอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ได้ จึงควรมีแผนสำรองระบบงานหรือรองรับการทำงานหากเกิดเหตุการณ์ใด ๆ ขึ้นมา แผนดังกล่าวควรมี รายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงานซึ่งแล้วแต่แต่ละสหกรณ์และมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังมีระดับของการทำงานดังนี้

- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สหกรณ์จัดทำขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิและ มีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสม ระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผล จากศูนย์กลาง ควรกำหนดห้องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ในระยะเวลาหนึ่ง

มีสภาพมั่นคง มีการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิและรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูลและกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะ ๆ

- ในกรณีใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ในแต่ละหน่วยงาน ควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ

- หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและลาออกไปควรดำเนินการยกเลิกสิทธิ
- การเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ทันที
- ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวันจากคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ ๑ ชุด และเก็บไว้นอกสถานที่ตั้ง สหกรณ์ ๑ ชุด ในกรณีที่มีข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครึ่งวันทำการตามความเหมาะสม

- มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่าง ๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ทันที หรือในระยะเวลาตามที่ สหกรณ์กำหนด ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา

- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับกรณีที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่าง ๆ ในแผนจะต้อง กำหนดสาระดังนี้

- ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการและผู้บริหารงานได้ทันที การเช่าสถานที่ การเรียกใช้ ข้อมูลสำรอง และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น

- กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
- กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน โดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง
- กำหนดเวลาการเตรียมพร้อมสถานการณ์จริงเป็นประจำทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

มาตรการรองรับและการลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ สหกรณ์มีการกำหนดกรอบการกำกับดูแล (Governance Framework) การบริหารด้านการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสหกรณ์มีการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

- กำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละส่วนงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมและความเสี่ยงของตนเองดีที่สุด ให้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงในงานตนเอง โดยมีหน้าที่ในการระบุ ประเมิน ควบคุม และรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการ
- กำหนดให้ผู้จัดการและกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้บังคับบัญชา ดูแลและการควบคุมการบริหารความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน โดยมีหน้าที่กำกับ ดูแล และสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่
- กำหนดให้มีการดำเนินการควบคุมความเสี่ยงโดยการตรวจสอบจากบุคคลภายนอก อันได้แก่ ผู้ตรวจสอบกิจการ และผู้สอบบัญชี ซึ่งทำหน้าที่ทดสอบกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานทั่วไปและการปฏิบัติงานทางบัญชีของสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ และสมาชิกสามารถตรวจสอบ รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมของสหกรณ์

๖. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง^๔ หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง ตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง และนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้าธุรกิจและรายได้ เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์มีต่อสหกรณ์ หรือสิ่งที่คุณคคลอื่นคิดเห็นเกี่ยวกับสหกรณ์ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัวสหกรณ์ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่ได้มีตัวตนแต่ได้รับการยอมรับให้เป็นสินทรัพย์ที่ซ่อนตัวอยู่และไม่ได้ปรากฏให้เห็นเป็นตัวเลขในรายการด้านสินทรัพย์ของบุคคล แต่เป็นสิ่งที่มีความหมายและที่สำคัญใช้เวลาและต่อเนื่องกันในการสั่งสม แต่อาจจะถูกทำลายได้ในชั่วเวลาข้ามคืน

หลักในการจัดการ

- ๑) ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ ไม่ใช่เรื่องของคุณคคลใดบุคคลหนึ่ง
- ๒) ชื่อเสียงไม่ใช่แต่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจให้ ประสบความสำเร็จ
- ๓) สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง และพิจารณาการ ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของคุณคคลเหล่านี้

๔) แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน

๕) การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ ดังนั้น ในการจัดการสหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วยผลักดันชื่อเสียง

แนวทางการจัดการ

การที่จะจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงได้ สหกรณ์จะต้องค้นหา ระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน ใช้หลักการ เหตุผล และความสมเหตุสมผล มองทั้งผลระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้ง พิจารณาทั้งด้านพฤติกรรมและผลประกอบการ สหกรณ์ต้องพิสูจน์ถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความสามารถในการบริหารจัดการ โดยกำหนดกรอบการจัดการให้ครอบคลุม ๓ สารหลัก คือ การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล และการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง

การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรคำนึงถึง

๑) ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมของกิจการมีประเด็นที่สำคัญอยู่ที่การยึดแนวปฏิบัติที่ดีและมีจริยธรรม รวมถึง การเป็นกิจการที่รับผิดชอบต่อสังคมหรือกิจการเพื่อสังคม พฤติกรรมของกิจการจะต้องระบุให้ชัดเจน ดำเนินงานบนกรอบที่กำหนดอย่างเคร่งครัด มีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องและอธิบายผลประกอบการของกิจการได้

๒) กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นการบริหารวิกฤติหลังจากเกิดเหตุการณ์เสี่ยงที่ทำให้สูญเสียชื่อเสียงไปแล้ว มากกว่าการบริหารเชิงป้องกัน จึงจำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันประกอบด้วย

(๑) กำหนดและมอบหมายเจ้าภาพการดูแลความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่ชัดเจน การดำเนินงานของคณะกรรมการฯ จะยึดภารกิจตามข้อบังคับสหกรณ์ และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้ง การจัดให้มีการพัฒนาองค์ความรู้แก่ สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ โดยแต่งตั้งและมอบหมายให้ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่เหมาะสมในด้านความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ดูแลในเรื่องการสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่สมาชิก ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่าง ๆ

(๒) ทำการบริหารอย่างเป็นระบบ คณะกรรมการศึกษาและประชาสัมพันธ์ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติงานเพื่อเสริมหนุนกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดไว้ พร้อม ๆ กับสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีให้เกิดแก่มวลสมาชิก โดยการมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการบริหารงานและการดำเนินกิจการสหกรณ์

(๓) ดำเนินการทั่วทั้งองค์กรพร้อมกัน การดำเนินกิจกรรมเน้นการสร้างความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูลแก่สมาชิกอย่างรวดเร็วทั่วถึง ทั้งสาระ ความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ และการดำเนินงานของ คณะกรรมการ ให้ความสำคัญในแง่ความรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และอยู่ในความสนใจของสมาชิก

(๔) รับรู้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย สหกรณ์ได้จัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็น โดยจัดทำแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ เช่น ความพึงพอใจในการรับบริการจากสหกรณ์ของสมาชิก การสำรวจความคิดเห็นของสมาชิกเกี่ยวกับรูปแบบเงินฝาก บริการเงินกู้ เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุง การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสหกรณ์

(๕) ระบุเหตุการณ์เสี่ยงหลัก ๆ และปัจจัยเสี่ยง สหกรณ์ต้องกำหนดให้มีการติดตาม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืออาจเกี่ยวข้องกับสหกรณ์และสมาชิกอย่างต่อเนื่องและชัดเจน เพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์และปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม

(๖) พิจารณาผลประกอบการและพฤติกรรมที่เป็นอยู่ การประชาสัมพันธ์นโยบายการ ดำเนินงาน โครงการใหม่ โครงการพิเศษ นำเสนอข้อมูลข่าวสารสหกรณ์ โดยเน้นเนื้อหาสาระสำคัญ ที่ถูกต้อง ครบคลุม ชัดเจน มีความโปร่งใส และทันสมัย เช่น งบการเงินต่าง ๆ รายงานผลการตรวจสอบ การประเมิน ฯลฯ รวมทั้ง จัดทำโปสเตอร์ แผ่นพับ ข่าวด่วน และการให้บริการเชื่อมโยงไปยัง Website ที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เพื่อการให้บริการที่มีคุณภาพแก่สมาชิกและผู้สนใจทั่วไป

(๗) กำหนดให้เป็นเรื่องที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ รับผิดชอบร่วมกันในการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่สมาชิกและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง เปิดโอกาสต่อการมีส่วนร่วมของสมาชิกอย่างมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ผ่านกิจกรรมและช่องทาง ต่าง ๆ ของสหกรณ์

(๘) จัดเตรียมการบริหารวิกฤติ หากเกิดสถานการณ์ที่ผิดพลาด สหกรณ์กำหนดให้มี มาตรการรองรับภารกิจเร่งด่วน เน้นความรวดเร็ว ถูกต้อง และการกระจายอย่างทั่วถึงของข้อมูลผ่านสื่อ หลากหลาย ทั้ง Website โปสเตอร์ E-mail แผ่นพับ Hot News และการให้บริการสายด่วน

(๙) ทบทวนและกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการต้องกำหนดให้มีการทบทวน และกำกับติดตามการดำเนินงานตามกลวิธี มาตรการ แนวทางที่กำหนดไว้อย่างจริงจังชัดเจน และสามารถ ปรับเปลี่ยนกลวิธี มาตรการ แนวทางได้ภายใต้กรอบบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ที่ได้กำหนดไว้โดยกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ และมติที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

มาตรการรองรับและการลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่สำคัญ ประกอบด้วย

๑) กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการดูแลความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่ชัดเจน ให้ทำการบริหารอย่างเป็น ระบบ ยึดภารกิจตามข้อบังคับ ระเบียบ และมติต่าง ๆ ในการมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด พร้อม ๆ กับสร้างความรู้ ความเข้าใจอันดีให้เกิดแก่มวลสมาชิก

๒) การดำเนินกิจกรรมเน้นการสร้าง ความเข้าใจ และเผยแพร่ข้อมูลแก่สมาชิกอย่างรวดเร็วทั่วถึง ทั้งสาระ ความเคลื่อนไหวของสหกรณ์ และการดำเนินงานของคณะกรรมการ ให้ความสำคัญในแง่ความรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ และอยู่ในความสนใจของสมาชิก โดยดำเนินการพร้อมกันอย่างทั่วถึงทุกองค์กร

๓) กำหนดแนวทางและเตรียมการบริหารจัดการในช่วงวิกฤติ มีมาตรการรองรับภารกิจเร่งด่วน เน้นความรวดเร็ว ถูกต้อง และการกระจายอย่างทั่วถึงของข้อมูลผ่านสื่อหลากหลาย ทั้ง Website ไปสเตอร์ E-mail แผ่นพับ Hot News และการให้บริการสายด่วน

บทที่ ๔

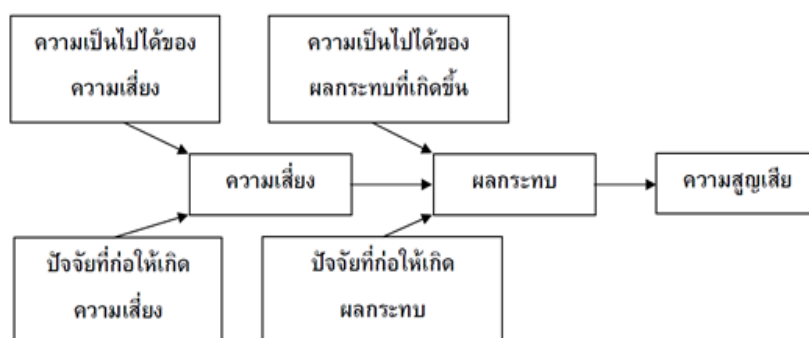
บทสรุป และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในบทนี้จะเป็นการสรุปผลจากการวิเคราะห์จากหารรวบรวมข้อมูลของสหกรณ์ เพื่อนำมาชี้ให้เห็นถึง ข้อดี ข้อด้อย และแนวทางในการป้องกัน หลีกเลี่ยง กระจาย และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของ สหกรณ์ ออมทรัพย์ ครุฑนครพนม เนื่องจากขนาดและระดับความเสี่ยงของแต่ละด้านของสหกรณ์นั้น มีขนาดไม่เท่ากัน และจากการศึกษา สามารถสรุปแนวทางการจัดการได้ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
๒. การดูเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
๓. กำหนดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
๔. การวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
๕. การดูผลจากเหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงว่ามีขนาดเท่าใด
๖. วิเคราะห์ ผลกระทบจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้น นำไปสู่ผลเสียต่อองค์กร

จากแนวทางข้างต้นสามารถสรุปได้เป็นรูปแบบได้ดังนี้

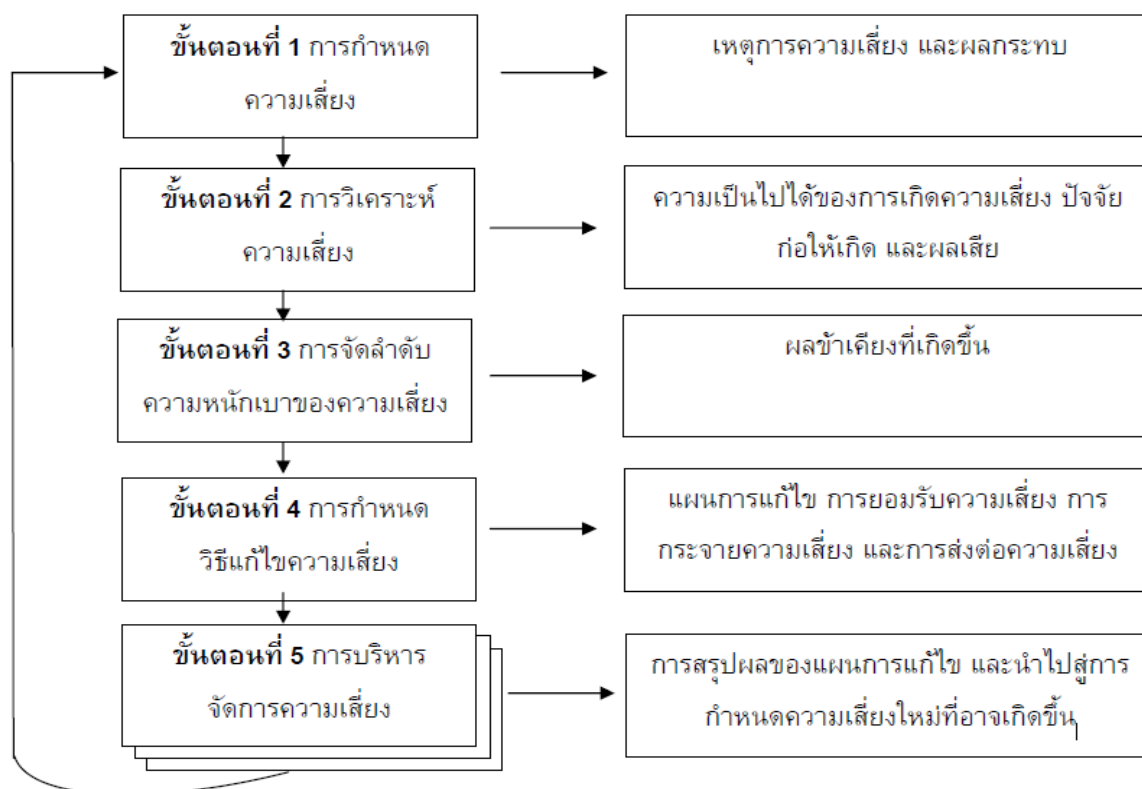
จากแนวทางข้างต้นสามารถสรุปได้เป็นรูปแบบได้ดังนี้



สำหรับขั้นตอนการจัดการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง สามารถสรุปได้ดังนี้

๑. การกำหนดความเสี่ยง
๒. การวิเคราะห์ความเสี่ยง
๓. การจัดลำดับความหนักเบาของความเสี่ยง
๔. การกำหนดวิธีแก้ไขความเสี่ยง
๕. การบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยขั้นตอนข้างต้นสรุปเป็นรูปแบบได้ดังนี้



สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ของ สหกรณ์ออมทรัพย์นครพนม จำกัด นั้น พอจะกล่าวสรุปได้ดังนี้ ในแนวทางการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ ที่จัดทำนี้จะเป็นเสมือนแนวทางการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวันของสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ตัวสหกรณ์เอง (เจ้าหน้าที่) หรือกรรมการ ดำเนินการแม้กระทั่ง ตัวสมาชิกเองก็ต้องการพัฒนาองค์ความรู้ ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การนำ แนวทางดังกล่าวไปใช้งานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังทั้งในระดับมูลฐานของการเกิดประสิทธิผล และในระดับ ก้าวหน้าของการเกิดประสิทธิภาพซึ่งจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อตัวสหกรณ์ในระดับเจ้าหน้าที่ กรรมการฯ รวมทั้งระบบสหกรณ์โดยรวม แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งการจัดการออกเป็น ๖ ส่วนตามแต่ละประเภทความเสี่ยง และแต่ละความเสี่ยงจะถูกจัดทำและนำเสนอเสมือนหนึ่งเป็นเอกเทศแยก จากกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ของความสะดวกจากการนำไปประยุกต์ใช้ในงานแบบแยกส่วนตาม โอกาสสถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วน และความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษา ความจริงจะพบว่า ธุรกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นโดยส่วนใหญ่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้หลากหลายประเภทใน ช่วงเวลาเดียวกัน และพบว่ามีความเสี่ยงเพียงไม่กี่ประเภทที่เกิดขึ้น คงอยู่ แล้วจบลงอย่างโดดเดี่ยวโดยไม่ ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงอื่น ๆ หรือการเป็นปัจจัย ไม่ว่าจะเป็เชิงสาเหตุหรือตัวกลางให้แก่ความ เสี่ยงประเภทอื่น ในลักษณะเช่นนี้ดังนั้น สหกรณ์ออมทรัพย์นครพนม จำกัด. ได้ตระหนักถึงเรื่องความมี

ปฏิสัมพันธ์ของความเสียหายประเภทต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในองค์กรวมเชิงบูรณาการ เมื่อต้องเผชิญกับความเสียหายใด ๆ ก็ตามที่ทั้งนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า สหกรณ์เองกำลังอยู่ในธุรกิจของการที่ต้องรับความเสี่ยงและความ

สูญเสีย โดยได้รับผลตอบแทน ชดเชย ทั้งนี้ การมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและมี ประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายของความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงที่ต้องการจะรับ และความเสียหายที่ต้องการจะลดทอน หรือบรรเทา ขณะเดียวกัน ในการทำ ธุรกิจใด ๆ สหกรณ์ต้องให้มั่นใจ ว่าโดยหลักการพื้นฐานต่าง ๆ แล้ว การทำธุรกิจของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด จะได้รับการ พิจารณาและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนครอบคลุม ความเข้าใจในความเสี่ยงที่แฝงอยู่ ความเสี่ยงที่ว่าอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ การตัดสินใจในการที่จะรับความเสี่ยง นั้น ๆ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ทาง ธุรกิจ และผลตอบแทน ที่คาดหวังเพียงพอต่อการชดเชยความ สูญเสียและความเสี่ยงที่ต้องแบกรับ ดังนั้นในกาจัดการความเสี่ยงของ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด. ที่ผ่านมาก็ได้ดำเนินการตามแนวทาง ข้างต้นในการปฏิบัติในการดำเนินกิจการในปัจจุบันอยู่แล้ว หากแต่ดำเนินการผ่านคณะกรรมการดำเนินงาน และการดำเนินการตามแนวทางของการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา แต่หากแนวทางการ บริหารความเสี่ยงฉบับนี้ออกมาเป็นรูปเล่มก็จะได้นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นสหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแนวทางการศึกษานี้ จะเป็นแนวทางหนึ่งที่ ช่วยในการนำมาใช้เพื่อพัฒนาสหกรณ์ออมทรัพย์ ครูนครพนมให้เป็นสากล และเกิดประโยชน์แก่ สมาชิก สหกรณ์ออมทรัพย์ครูนครพนม จำกัด ทุกคน ต่อไป

ภาคผนวก

ระเบียบสหกรณ์ออมทรัพย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พ.ศ. ๒๕๕๔

แนวทางการพิจารณาให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงิน มติคณะกรรมการดำเนินงาน ๒๕๕๕ สอ. ครุฑนครพนม
๑๙ มีนาคม ๒๕๕๕

เอกสารอ้างอิง

คู่มือการบริหารความเสี่ยงองค์การตลาด ๒๕๕๔ กระทรวงมหาดไทย

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๕๕๔

แนวทางการบริหารความเสี่ยง ฉบับปรับปรุง – ตุลาคม ๒๕๔๗ Pricewaterhouse Coopers.

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (๒๕๕๒)

Proactive Risk Management:Controlling uncertainty in product development by Preston

G.Smith and Guy M.Merritt, ๒๐๐๒
