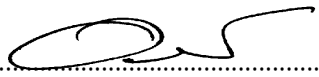


แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
ปี พ.ศ.๒๕๖๒ ถึง พ.ศ.๒๕๖๖

ฝ่ายวางแผนและพัฒนาเชิงกลยุทธ์
สภกรณ์อ้อมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

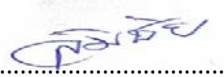
คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ชุดที่ ๕๓ ได้พิจารณาการศึกษาแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปีพ.ศ.๒๕๖๒ ถึงพ.ศ.๒๕๖๖ของคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง เห็นสมควรรับเป็นแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ปี พ.ศ.๒๕๖๒ ถึง พ.ศ.๒๕๖๖ ได้

คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง



(นายอภิชัย นิลชาติ)

ประธานคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์
และบริหารความเสี่ยง



(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)

กรรมการ



(นายชาญชัย ปิ่นนิกร)

กรรมการ



(นายกิตติกร ศรีม่วง)

กรรมการ



(นายอัศววัฒน์ ลิ้มวัฒนนท์)

กรรมการ



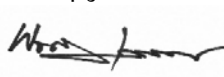
(นายกันต์ ทิมนันทพร)

กรรมการ




(นายสมยศ บุญประทานพร)

กรรมการ



(นางพรสุข ไกรเลิศ)

เลขานุการ



(นางสาวกนกวรรณ จอจิ้น)

ผู้ช่วยเลขานุการ

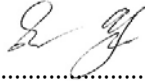
คณะกรรมการดำเนินการชุดที่ ๔๓



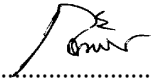
.....
(นายกันต์ ทีมนันทพร)



.....
(นายอภิรักษ์ นิลชาติ)



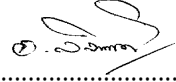
.....
(นายสมยศ บุญประทานพร)



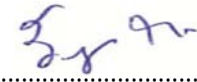
.....
(นายกิตติกร ศรีม่วง)



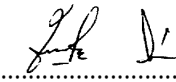
.....
(นายสมคิด คะเต็บหมัด)



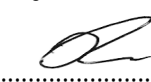
.....
(นายอัศววัฒน์ ลิ้มวัฒนนนท์)



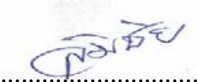
.....
(นายรัตตัญญู กลิ่นพิกุล)



.....
(นายชาอุชัย ปิ่นนิกร)



.....
(ว่าที่ ร.ต.ชาย ชินะไพโรจน์)



.....
(นายสมชัย วงศ์เรืองแสง)



.....
(นายพิสัย ช่อนกลิ่น)

ประธานคณะกรรมการดำเนินการ

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๑

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๒

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๓

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๔

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๕

รองประธานคณะกรรมการดำเนินการ คนที่ ๖/
ผู้ช่วยเหรัญญิก

เลขานุการ

ผู้ช่วยเลขานุการ

เหรัญญิก

นายทะเบียน


..... กรรมการ

(นายธานีทร์ เต็กสงวน)


..... กรรมการ

(นายสุภทัต กิจสำราญ)


..... กรรมการ

(ว่าที่ ร.ต.ภาสกร บัณฑิตวงษ์)


..... กรรมการ

(นายนพพร วีระประเสริฐสกุล)

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด อนุมัติให้รับผลการศึกษาลบชั้นนี้เป็นส่วน
หนึ่งของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในสหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ปี พ.ศ.๒๕๖๒ ถึง พ.ศ.๒๕๖๖


.....ประธานคณะกรรมการดำเนินการชุดที่ ๔๓

(นายกันต์ ทิมนันทพร)

วันที่ ๒๘ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๑

คำนำ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐ และเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอันมาก ยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจทางการเงินยิ่งต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินธุรกิจหลักโดยการรับฝากเงิน และให้สินเชื่อแก่สมาชิกย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน

ทางคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยงจึงได้ดำเนินการศึกษาการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สืบเนื่องจากการดำเนินการดังกล่าวจึงก่อให้เกิดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสหกรณ์ต่อไป

คณะกรรมการดำเนินการ ชุดที่ ๔๓

สหกรณ์ออมทรัพย์บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	๕
บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านเครดิต	๑๑
บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านตลาด	๒๕
บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	๓๐
บทที่ ๖ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	๓๕
บทที่ ๗ แนวทางการปฏิบัติ	๔๓
ภาคผนวก	๕๓
บรรณานุกรม	๕๕

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความหมายของความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงหมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินแผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสี่ยงเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ได้แก่

๑. การยอมรับความเสี่ยง องค์กรจะยอมรับความเสี่ยงเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

๒. การลดความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง เป็นการปรับกระบวนการทำงาน หรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง คือการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก

การจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบ ของความเสี่ยงและเป้าหมาย องค์กร

๑.๒ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย

๑. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น

๒. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยง และออกแบบระบบการจัดการ ความเสี่ยงหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค

หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน และสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์

๓. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยง และใส่ในแผนภูมิ ความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้จัดลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแล ใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง

๔. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะกับเวลาและ ทรัพยากรที่มี

๕. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพ หรือ ไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๑.๓ การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

๑. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการ ปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร

๒. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมิน ความเสี่ยงด้วยตนเองพิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้าและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

๓. Independent Assessments ผู้ประเมินอิสระ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบ ภายนอก ผู้กำกับดูแล ลูกค้า/สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

๑.๔ การวัดความเสี่ยง

๑. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัว แบบประเมินความเสี่ยง และการจ้างองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้สมมติฐาน

๒. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติ ต่างๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ

๓. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆ ที่ชัดเจน โดยเฉพาะ เช่น ระดับ น้ำเสีย มลพิษ เป็นต้น

๑.๕ ประเภทความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีความเสี่ยง ๕ ด้านที่ต้อง คำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถ ในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

- มีโครงสร้างองค์กรชัดเจนและมีระบบการตรวจสอบกิจการที่เป็นอิสระ
- มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- มีตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผน
- มีการติดตาม ประเมินและทบทวนแผนอย่างเป็นระบบ
- มีผู้รับผิดชอบเฉพาะในการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยง
- มีการจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่
- มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
- มีการเตรียมการสร้างผู้บริหารทดแทนเพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านเครดิต

- มีการกำหนดกลยุทธ์ความเสี่ยงด้านสินเชื่อและนโยบายที่เกี่ยวข้องเพื่อการจัดการ
- มีการกำกับดูแลและมีการจัดองค์กรรองรับการดำเนินการ
- มีกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการจัดการ
- มีระบบและฐานข้อมูลเพื่อการจัดการ
- มีเครื่องมือหรือระบบที่ช่วยในการแยกแยะและจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านตลาด

- มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย
- มีการจัดทำรายงานเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านผลตอบแทนรับ/จ่าย และจากอัตราดอกเบี้ยตามคาบเวลา
- มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ รวมถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติด้านการลงทุนของฝ่ายจัดการ
- มีการติดตามและประเมินระดับความเสี่ยงของการลงทุนตามคาบเวลา
- มีการจัดองค์กรแบบถ่วงดุลและมีข้อกำหนดเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อนในการบริหารการลงทุนต่อฝ่ายจัดการ
- มีการกำหนดนโยบาย และมีการประเมิน และรับรู้ผลกำไร/ขาดทุนจากการประเมินมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- มีการจัดทำนโยบายแผนงานด้านการบริหารสภาพคล่องและแผนการระดมเงินประจำปี พร้อมขั้นตอนการติดตาม ประเมิน และทบทวนแผน
- มีการกำหนดเกณฑ์แนวทางในการรักษาสภาพคล่อง
- มีการวิเคราะห์สภาพคล่องในสถานการณ์ที่แตกต่าง
- มีการศึกษาพฤติกรรมการฝาก/ถอน และการชำระหนี้เงินกู้ของสมาชิก
- มีแผนการจัดหาสภาพคล่องสำหรับกรณีฉุกเฉิน
- มีระบบรายงานด้านสภาพคล่องตามคาบเวลา

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- มีระบบการตรวจสอบภายนอกและภายในเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานและทำหน้าที่รายงานความเสี่ยง
- มีระบบช่วยในการระบุ ประเมิน และติดตามความเสี่ยง
- มีการรายงานความเสี่ยงและมีการควบคุมและลดความเสี่ยง
- มีข้อมูลดัชนีวัดความเสี่ยงและเหตุการณ์ความเสียหายเพื่อใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น
- มีการจัดทำแผนสำรองระบบงานและระบบงานสำรองข้อมูล
- มีการจัดทำแผนการฟื้นฟูการดำเนินงานกรณีระบบงานขัดข้องและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

บทที่ ๒ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๒.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ ทุนดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่แสดงทิศทาง การดำเนินงาน และสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา ๓-๕ ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน ๑ ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น ๒ ประเภทหลักด้วยกันคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติ ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่างๆ และยังมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐสนับสนุนและกำกับ การดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงาน โครงการเพื่อให้บรรลุ

วัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

๒.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจเชิงป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

๒) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกนและต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผนบุคลากร และงบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน

๓) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่างๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

๔) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงานควรระดมสมองวางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

๕) หากการดำเนินธุรกรรมของสหกรณ์อาจมีความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของธุรกรรม แต่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สหกรณ์อาจเลือกใช้วิธีการในการควบคุม กำหนดวงเงิน เพื่อลดความเสียหายหรือลดโอกาสเกิด หรืออาจจัดหาวิธีการที่จะให้มีผู้เข้ามาแบกรับความเสียหายแทน เช่น การประกันภัย เป็นต้น

๖) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่างๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุม โอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

๗) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดี และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยงตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

๒.๓ แนวทางการจัดการ

๒.๓.๑ แนวทางกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

- กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่นๆ โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดทำแผนกลยุทธ์

- คณะกรรมการดำเนินการต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ภายในสหกรณ์ และผลการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเหมาะสม

- บุคลากรจากฝ่ายงานต่างๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และตระหนักถึงความสำคัญของแผนงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้และรับข้อมูลสนับสนุนการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- ข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์ถือว่ามีความสำคัญมาก ดังนั้น ควรมีการประเมินปัจจัยภายนอกต่างๆ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ปัจจัยการแข่งขันของสหกรณ์เปรียบเทียบกับคู่แข่งต่างๆ พิจารณาสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อกำหนดของทางการและข้อบังคับต่างๆ และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคในแต่ละด้านโดยคำนึงถึงผลอันจะกระทบต่อสหกรณ์ นอกจากนั้น ควรประเมินปัจจัยภายในต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้าง และการมีระบบงานหรือคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการพิจารณาถึงจำนวนบุคลากรทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ ทั้งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในการจัดทำและดำเนินงานตามแผน และทำให้เกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแหล่งเงินที่สหกรณ์มีอยู่

- แผนกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยากและไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ควรดำเนินการแปลงเป้าหมายให้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของสหกรณ์และบุคลากร

- มีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อประเมินความสำเร็จของแผน

- มีระบบการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติตามแผน พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางการแก้ไข รวมทั้งควรสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขได้ทันเวลา

- หากผลการประเมินพบความเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากความเสี่ยงใดก็ตามที่ควรปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

- ควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร หรือแบบจำลองเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

- รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่างๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

๒.๓.๒ แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารมีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์จัดองค์กรและอัตรากำลัง ตลอดจนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกันกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่สามารถพิจารณาการบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ และสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการอื่นๆ ที่ตั้งไว้เพื่อกำกับดูแลการทำงาน เฉพาะด้านต่างๆ ให้มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องเฉพาะนั้นๆ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบในการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กร ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การจัดองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การบริหารมีความเป็นอิสระและมีการสอบทานในการทำงานให้มั่นใจว่าไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถดำเนินการได้ทั้งกระบวนการ

- การจัดสรรอัตรากำลัง คุณสมบัติ และหน้าที่ตำแหน่งงานของบุคลากรที่รับผิดชอบให้เหมาะสมจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

- การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้บุคลากรมีหลักการในการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ หากธุรกรรมนั้นมีความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างกระบวนการความคิดและตระหนักถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ว่ามีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ ขนาดความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้คิดเป็นกระบวนการในเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ

- ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องออกแบบระบบ กลไกการควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไปจากแผนและเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ทันทั่วถึง

๒.๓.๓ แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่

- สหกรณ์ควรมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติการเสนอผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน โดยที่กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณานั้นควรเป็นไปอย่างรอบคอบและรัดกุมโดยการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างรายได้ รายจ่าย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน และกระบวนการทำงานรองรับทั้งวิธีปฏิบัติและ/หรือระบบคอมพิวเตอร์ ตลอดจนความเหมาะสมกับสภาพตลาด โดยผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องทั้งกระบวนการต้องพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงาน พร้อมหาวิธีการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจอย่างชัดเจน และขออนุมัติต่อฝ่ายจัดการระดับบริหารก่อนดำเนินการ

- มีการจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้ เป็นระยะ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไป

๒.๓.๔ แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนากุศลกรและผู้บริหารทดแทน

- มีการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องหรือรองรับกับทิศทางและแผนกลยุทธ์ในระยะยาวของสหกรณ์ กำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทนและบtlงโทษที่เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความพร้อมด้านทักษะของพนักงาน การโยกย้ายแต่งตั้ง และการเกษียณอายุของพนักงานไว้ล่วงหน้า เพื่อจัดเตรียมแผนการพัฒนาทักษะและสร้างผู้บริหารทดแทน ทั้งนี้ เพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง

บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านเครดิต

๓.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านเครดิต หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้ และ ส่วนทุนของสหกรณ์อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไข และ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อกองอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการ ได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

๓.๒ หลักในการจัดการ

๑) คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตสินเชื่^๑ ใน กระบวนการวางแผนประจำปี มีการติดตามดูแลพอร์ตให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าการเป็นไปตาม เป้าหมายของผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

๒) คณะกรรมการดำเนินการได้มีการอนุมัตินโยบายที่เกี่ยวกับการจำกัดหรือการจัดการ เรื่องต่างๆ ของความเสี่ยงสินเชื่อ รวมถึงการกระจุกตัวของการให้สินเชื่อแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน

๓) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของ ทางการ

๔) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องที่ กระทบต่อพอร์ตสินเชื่อ

๕) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการอำนวยความสะดวก เพื่อลด ความผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับ ข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

๖) สหกรณ์ต้องมีการพัฒนา จัดทำ และวางนโยบายเพื่อการอำนวยความสะดวก เทคนิคการวัด ความเสี่ยง และการวัดผลการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

^๑ พอร์ตสินเชื่อ หรือ Portfolio ของสินเชื่อของสหกรณ์ หมายถึง กลุ่มสินเชื่อหรือองค์ประกอบของสินเชื่อที่สหกรณ์ครอบครอง

๓.๓ แนวทางการจัดการ

๓.๓.๑ สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ โดยนโยบายสินเชื่อควรมีสาระครอบคลุม

๑) ผลกระทบสินเชื่อหรือประเภทวงเงินที่ให้บริการ โดยรายละเอียดอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- ประเภทสินเชื่อ
- ผลกระทบสินเชื่อหรือประเภทวงเงิน ครอบคลุมถึงอายุสูงสุดของวงเงินหลักประกัน เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อประเภทนั้นๆ

๒) สินเชื่อที่มีหลักประกัน

- ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับ

สินเชื่อแต่ละวงเงิน และแต่ละประเภท

- ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในห้องมั่นคง ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต

๓) ประเภทสินเชื่อที่ห้ามหรือจำกัดการให้ รวมถึงเพดานการกระจุกตัว นโยบายสินเชื่อต้องมีการจำกัดปริมาณ และส่วนผสมของความเสี่ยงสินเชื่อที่จะนำเข้ามาในพอร์ตสินเชื่อ โดยการระบุเพดานความเสี่ยงของการกระจุกตัวของความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดตามนี้

- สำหรับแต่ละประเภทสินเชื่อ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงของสินเชื่อรวมในรูปร้อยละของเงินกองทุนและเงินฝาก และเพดานความเสี่ยงของแต่ละรายสินเชื่อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนเงินสูงสุดต่อรายบุคคลและกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยทั้งหมดนี้ต้องไม่เกินจำนวนที่กฎหมายกำหนด

- สำหรับประเภทสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง รวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อในอุตสาหกรรม^๒ บางประเภท อาจกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปร้อยละของสินเชื่อทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมด และ/หรือห้ามไม่ให้มีการอำนวยสินเชื่อ

^๒ อุตสาหกรรม หมายถึง ประเภทของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือประเภทของธุรกิจ ตัวอย่างการพิจารณาอุตสาหกรรมในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ หากสหกรณ์ให้สินเชื่อสมาชิกไปซื้ออสังหาริมทรัพย์มาก สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโต ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ประกอบ หากสมาชิกหลายรายขอสินเชื่อไปเปิดร้านอาหาร สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโต และความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอาหารในภาพรวมด้วย เป็นต้น

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงรวมถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในเชิงนโยบายสำหรับการพิจารณาอนุมัติ

- สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความถนัด ขาดประสบการณ์ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๔) กลุ่มที่มีความสัมพันธ์และอยู่ในวงแคบ และสินเชื่อที่ให้แก่พนักงาน

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องมีการระบุลักษณะต่างๆ ของความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันการอนุมัติต้องเป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลในวงแคบและพนักงาน ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันการอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด

- กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้นๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยการอนุมัติสินเชื่อ เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน

๕) สินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิคนัดชำระหนี้

- ควรกำหนดคำจำกัดความของการผิคนัดชำระหนี้ และความหมายของการเสื่อมสภาพของสินเชื่อ

- ควรกำหนดกระบวนการจัดการสินเชื่อประเภทเหล่านี้

- ควรกำหนดความเป็นอำนาจของใครในการตัดหนี้สูญทั้งหมดหรือบางส่วน

- ควรกำหนดวิธีการทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะสูญ

สูญ

- ควรกำหนดให้มีการรายงานสถานภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิคนัดชำระหนี้ อย่างน้อยเดือนละครั้ง

๖) สินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและที่ปรับโครงสร้าง ควรกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

- สำหรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระหลักดังนี้

- ต้องมีคำอธิบายที่เหตุผลสนับสนุน
 - ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเพียงพอต่อการชำระคืน หรือยังทำงานอยู่
 - หลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าปัจจุบันเพียงพอ
 - ผู้กู้ให้ความร่วมมือ โดยนำเสนอปัญหาให้ทราบในทันที รวมถึงข้อมูล กระแสเงินสดในอนาคต และยินดีที่จะเพิ่มหลักประกันเมื่อจำเป็น
- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ ควรระบุชัดเจนว่าไม่เกินปีละครั้ง
 - ควรกำหนดความเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ขณะที่ต้นเรื่องต้องมาจากคำร้องขออย่างเป็นทางการของสมาชิกผู้กู้ และควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการจัดการ
 - ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
 - สำหรับสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ก่อนการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ ของสินเชื่อ ควรระบุให้มีการวิเคราะห์ประมาณการกระแสเงินสดในกรณี ปกติ ดีเยี่ยม และเลวร้าย โดยสัมพันธ์กับสถานะภาพรวมของธุรกิจนั้นๆ ขณะเดียวกัน ต้องกำหนดให้มีการจัดการในสิ่งเหล่านี้ก่อน ซึ่งได้แก่
 - การดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การแก้ไขโดยละเอียดเพื่อปรับปรุงกระแสเงินสด
 - ผู้กู้รับรองที่จะให้ความร่วมมือในแผนแก้ไข และได้รับความยินยอมจากผู้ค้ำประกันในระยะเวลา และเงื่อนไขใหม่
 - กำหนดการรายงานในเรื่องตัววัดผลการดำเนินงานหลักของธุรกิจ
 - ข้อตกลงที่จะดำเนินการในทันทีตามแผน
 - สำหรับการปรับโครงสร้างสินเชื่อ ควรกำหนดความเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- ๗) หลักเกณฑ์สำคัญในการอำนวยการสินเชื่อ
- ควรมีการประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการ สำหรับทุกๆ สินเชื่อที่พิจารณา
 - ควรกำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการเฉพาะในบางเรื่อง เช่น กรณีมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- ควรกำหนดระดับต่ำสุดของข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภท

- ควรระบุชัดเจน และจำกัดขนาดหรือปริมาณในรูปร้อยละของพอร์ตสินเชื่อทั้งในรายสินเชื่อที่ได้รับการยกเว้นการประเมินและรวมทุกสินเชื่อที่ยกเว้น

๘) กระบวนการอำนวยการสินเชื่อ

- สินเชื่อควรได้รับการอนุมัติโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ
- อำนาจอนุมัติต้องสอดคล้องกับประสิทธิภาพและความสามารถ
- การอำนวยการสินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด
- ข้อมูลสินเชื่อและการวิเคราะห์ทางเครดิตควรได้รับการบันทึกอย่างเหมาะสมในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน

- สินเชื่อควรได้รับการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่กำหนด
- การให้เงินกู้ควรเป็นไปตามขั้นตอน และช่องทางที่กำหนด
- การทบทวนสินเชื่อในครั้งถัดๆ ไปควรเป็นไปตามกระบวนการ และเงื่อนไขที่ดำเนินการในครั้งแรก

๕) อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือคณะกรรมการเงินกู้ในแต่ละระดับ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปวงเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ และให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของขนาดหรือประเภทนั้นๆ หากสัมพันธ์กับการอนุมัติในแต่ละระดับ

๑๐) ความถี่ รูปแบบ และเนื้อหาของรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ควรวัดผลการดำเนินงาน และระดับความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อ พร้อมทั้งรายงานผลให้แก่คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยงทราบเป็นรายเดือน อย่างน้อยควรประกอบด้วยเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

- ความสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ ข้อกำหนดของทางการ และแผนธุรกิจประจำปี รวมถึงการแจกแจงความคลาดเคลื่อนที่มีนัยสำคัญไปจากแผน สาเหตุ ตลอดจนแผนการแก้ไข

- ปริมาณและส่วนผสมของพอร์ตสินเชื่อ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ ระยะเวลา เงื่อนไข วัตถุประสงค์ เป็นต้น และอัตราผลตอบแทนด้านสินเชื่อ เปรียบเทียบกับผลในอดีต และที่วางแผนไว้ รวมถึงค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

- สินเชื่อที่เกินเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายกำหนด หรือที่ได้รับมอบอำนาจมา
- ปริมาณสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

- ปริมาณสินเชื่อที่เสื่อมสภาพ และที่ผิคนัดชำระหนี้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และตามระยะของการเก็บหนี้

- สินเชื่อรายใหญ่ในเชิงปริมาณ และที่แยกแยะตามคำจำกัดความในนโยบาย ของคณะกรรมการดำเนินการ

- การแยกแยะและการติดตามสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่างๆ และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

คณะกรรมการเงินกู้ควรรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายเดือน โดยประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ดังนี้

- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ
- จำนวน ประเภท และมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ
- จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขอและได้รับการปฏิเสธ
- หลักประกันของสินเชื่อย่อย
- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิคนัดชำระหนี้ และรายละเอียดของแต่ละสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน ๓ เดือน

- จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่วันครบกำหนดได้เลื่อนออกไป ที่หลักประกันมีการเปลี่ยนหรือการคืน หรือมีการเจรจาอีกครั้งจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของผู้กู้

สำหรับสินเชื่อที่ไม่ใช่รายย่อย สหกรณ์ควรมีการจัดทำอันดับความเสี่ยงด้านเครดิต และรายชื่อเฝ้าระวังโดยขอบเขตหรือจำนวนช่วงชั้นของอันดับขึ้นอยู่กับขนาด และความซับซ้อนของพอร์ตสินเชื่อ ขณะเดียวกัน นโยบายสินเชื่อ ควรกำหนดอันดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และในระดับพอร์ตสินเชื่อ

๓.๓.๒ คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อครอบคลุมเป้าหมาย วัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอำนวยการสินเชื่อ โดยมีสาระดังนี้

- ความสำคัญของธุรกิจการอำนวยการสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์
- การพิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้กู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือถึงทางเครดิต ในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุสมผลต่อสหกรณ์ และในกรอบการปกป้องสินทรัพย์ทั้งหมดของสหกรณ์
- การพิจารณาคืนบางส่วนของรายได้จากสินเชื่อกลับให้แก่สมาชิกผู้กู้ที่เหมาะสม

- การจัดการพอร์ตสินเชื่อให้มีการกระจายตัวมากเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อกระจายความเสี่ยง
- การให้คำอธิบายอย่างครบถ้วนเรื่องข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาแก่ผู้กู้ก่อนการลงนามในสัญญา
- การจัดให้สัญญาสินเชื่อและเอกสารหลักประกันต่างๆ ประกอบด้วยข้อความที่กระชับชัดเจนของระยะเวลาและเงื่อนไข รวมถึงค่าธรรมเนียมและค่าปรับ

๓.๓.๓ สำหรับแผนธุรกิจประจำปี และการจัดทำแผน

- สหกรณ์ควรพิจารณา และรวมแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่กล่าวถึงการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง
 - คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการควรกำหนดเป้าหมาย และแผนทางการเงินสำหรับการจัดการความเสี่ยงสินเชื่อ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
 - เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนดควรสะท้อนลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของปีนั้นๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติของฝ่ายจัดการ และควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ครอบคลุม ข้อกำหนดขั้นต่ำของทางการ ผลการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน ผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรมและกลุ่มในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์
 - คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์หาสาเหตุของความเบี่ยงเบนที่มีนัยสำคัญของผลการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากที่กำหนดในแผนธุรกิจประจำปี และผลการดำเนินการในอดีต และดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะกรณีที่ขัดแย้งกับนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการหรือกฎ ระเบียบของทางการ

๓.๓.๔ กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่

- ในการพิจารณาขยายการให้บริการ ควรคำนึงถึงความต้องการของสมาชิกความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แหล่งเงินทุนสนับสนุน สภาพคล่องที่กำหนด ส่วนของผู้ถือหุ้น และประสบการณ์ของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
- ขณะให้บริการ ควรมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เป็นระยะ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายควรรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ และขออนุมัติแนวทางจัดการ

๓.๓.๕ พอร์ตสินเชื่อกว้ได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นหลักต่างๆ ดังนี้

- การทบทวน

- กรณีสินเชื่อย่อยควรมีการทบทวนเป็นประจำพร้อมการจัดทำระบบ สัญญาเตือนล่วงหน้า เช่น ตารางรายงานการชำระล่าช้า เป็นต้น
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ควรมีการทบทวนเป็นรายปีหรือเป็นช่วงๆ โดย วงเงินนั้นๆ ไม่ควรได้รับการพิจารณาต่ออายุ หากไม่ได้รับข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน กิจกรรม การทบทวนยังหมายรวมถึงการเยี่ยมชมกิจการเพื่อยืนยันการคงอยู่ของการดำเนินงานและของ หลักประกัน
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีความเสี่ยงสูง การทบทวนอาจถี่ขึ้น หากมี การร้องขอเงินกู้เพิ่มและ/หรือผู้กู้กำลังประสบกับสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้าย
- ควรกำหนดระยะเวลาของการทบทวนหากเกินกำหนดต้องรายงานใน รายงานกรณียกเว้นให้ฝ่ายจัดการทราบพร้อมอธิบายถึงสาเหตุและวัน เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ

- การรายงาน

- กรณีผิดปกติควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อ พร้อม คำอธิบายซึ่งสาเหตุ และประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม
 - รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด
 - รายชื่อการทบทวนรายปีสินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการส่งมอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า
 - รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ
- รายงานทุกสิ้นวัน และทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำโดยส่วนงานบัญชีเสนอต่อ ฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณาทบทวน รับทราบ และสุ่มตรวจเช็คควรมีสาระครอบคลุม
 - รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อย่อยใหม่
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินเพดานความเสี่ยงที่ได้รับมอบอำนาจ
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
 - รายงานสถานสินเชื่อ ที่มีการปรับปรุงบัญชีลูกค้าทั้งที่เป็นเรื่องทาง การเงินและไม่ใช้การเงิน
 - รายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด
 - รายงานเกี่ยวกับรายได้ดอกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้

○ รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

- การตรวจสอบ

● ควรมีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเป็นระยะ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยการสินเชื่อในประเด็น

- ความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของหลักประกัน
- การมีอยู่ และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์ และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อ
- หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ อนุมัติสินเชื่อปกติ

- การมีระบบสารสนเทศรองรับ

● กรณีการจัดการสินเชื่อ เพื่อความสะดวกในการติดตามและเตือนล่วงหน้า ซึ่งวันสำคัญต่างๆ เช่น วันครบกำหนดของสินเชื่อ วันทบทวนรายปีของวงเงิน วันครบกำหนดของสัญญาประกันอัคคีภัย วันที่เรียกเก็บหนี้ เป็นต้น

● กรณีการจัดการหลักประกัน ครอบคลุมข้อมูลขั้นต่ำ ได้แก่ ชื่อผู้กู้ เลขที่ธุรกรรม หลักประกัน วันต่ออายุ และการจดทะเบียนหลักประกัน

๓.๓.๖ สารอื่นๆ ที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย

- คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ

● ทุกปี คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติซึ่งคุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการเงินกู้และในระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

● กรณีกรรมการในคณะกรรมการเงินกู้

- ควรได้รับเลือกจากคณะกรรมการสรรหา โดยพิจารณาจากงานที่เคยทำ ประสบการณ์ ประวัติการศึกษา ความสามารถและความเต็มใจ
- สำหรับกรรมการใหม่ ควรผ่านหลักสูตรการอบรมเรื่องนโยบายสินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และพาดานความเสี่ยง
- กรรมการทุกคนควรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกัน และการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ

- กรณีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
 - การคัดเลือกควรพิจารณาประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะดี ควบคู่ไปกับลักษณะงาน
 - สำหรับพนักงานใหม่จัดให้มีการเรียนรู้จากผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ก่อน หรือ เข้ารับการอบรมอย่างเป็นทางการ
 - พนักงานทุกคนต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องผลิตภัณฑ์ ใหม่ นโยบายสินเชื่อการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ หลักประกัน
 - ควรมีการทดสอบองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ นโยบายสินเชื่อ และ ขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน
 - ควรมีการจัดทำผังทางเดินมาตรฐานของกระบวนการสินเชื่อ พร้อมระบุบุคคล หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน และบันทึกลงในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อไม่ควรเป็นบุคคลหรือ หน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่จ่ายเงิน
 - บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงาน เดียวกันกับที่ทำหน้าที่ลงบัญชี
 - บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อไม่ควรได้รับ มอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการในการจ่ายเงินแต่เพียงผู้เดียว
 - กรณีที่มีหลักประกัน เรื่องหลักประกันควรได้รับการดำเนินการแล้วเสร็จ ก่อนที่เงินจะถูกจ่ายออก
- เอกสารด้านสินเชื่อ
 - ข้อมูลหลักประกันควรแยกจากข้อมูลการขอสินเชื่อและข้อมูลการวิเคราะห์ สินเชื่อ
 - กรณีสินเชื่อบุคคล เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อ เอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติการตรวจสอบด้าน เครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ใบอนุญาตให้หักจากเงินเดือน เป็นต้น
 - กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชี รายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การ

ตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญา การกู้ยืม สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันอัคคีภัย และการประกันชีวิต เป็นต้น

- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ งบการเงิน สรุปข้อมูลสนับสนุนทางการเงิน การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ตัวสัญญาใช้เงิน สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันชีวิตและ/หรืออัคคีภัย การค้าประกัน การจดทะเบียนกิจการ เป็นต้น

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อบุคคล และเพื่อที่อยู่อาศัย ควรประกอบด้วยข้อมูล ซึ่งผู้ขอกู้ที่เป็นทางการวัตถุประสงค์ของสินเชื่อ แหล่งที่มาของเงินเพื่อการชำระคืน จำนวนเงินกู้ที่ขอ อายุสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บ และเงื่อนไขของสินเชื่อ หลักประกันทั้งลักษณะ มูลค่า และการถือครอง รายละเอียดทางการเงินของผู้กู้ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เหตุผล และ/หรือคำแนะนำสำหรับการอนุมัติสินเชื่อ

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรประกอบด้วยข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการวัตถุประสงค์ของสินเชื่อ เหตุผลสนับสนุนการอนุมัติสินเชื่อ บทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้กู้ ความสามารถในการชำระหนี้ฐานเงินทุน มูลค่าหลักประกัน และจุดอ่อนของผู้กู้ พร้อมแนบสำเนาต่างๆ ประกอบ ได้แก่ งบการเงิน งบกระแสเงินสด และงบประมาณ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ตลาด และกิจการ ประวัติกิจการ คุณสมบัติและประวัติด้านเครดิตของเจ้าของกิจการ รายละเอียดของสินทรัพย์และหนี้สิน รวมทั้งหลักประกัน

- การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิต

- ข้อมูลพื้นฐานสามเรื่องที่ต้องได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอคือตัวตนของผู้กู้ อาชีพและรายได้ และรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้

- กรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณา

- ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ประวัติการกู้ยืมก่อนหน้านี้ และบุคคลอ้างอิง
- รายงานข้อมูลเครดิตจากเครดิตบูโร
- สถานะการพักอาศัยและการถือครอง
- สถานะการจ้างงาน
- ปริมาณและควมมีเสถียรของรายได้ทั้งผู้กู้และคู่สมรส
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากที่พิจารณาในกรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณาเพิ่มเติม

- การตรวจสอบคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคา และ สัญญาซื้อขาย

- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณา

- งบการเงินย้อนหลังสามถึงห้าปี

- รายงานเครดิตจากสถาบันการเงินที่ใช้อยู่

- เอกสารการจัดตั้งกิจการ

- มติของคณะกรรมการเกี่ยวกับอำนาจในการกู้ยืมและของเจ้าหน้าที่

- รายงานวิเคราะห์เครดิตจากหน่วยงานภายนอก

- ประวัติการศึกษาและการทำงานของบุคลากรหลัก

- สถานภาพทางการเงินของผู้ค้ำประกัน กรณีที่มีการค้ำประกัน

- การตรวจสอบประวัติเครดิตกับสถาบันการเงินที่รู้จัก

- ความครอบคลุมของสัญญาประกันภัยต่างๆ

- ควรพิจารณาความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีประกอบการวิเคราะห์งบการเงิน

- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- ควรพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบการวิเคราะห์ หากมีผลกระทบ

- หลักประกัน

- ในการกำหนดหลักประกัน ปัจจัยวิเคราะห์ควรคำนึงถึงได้แก่ ส่วนทุน กระแสเงินสด และเทอมของสัญญา

- หลักประกันต่างๆ ควรเก็บรักษาแยกจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ และมีระบบ บันทึกดูแลตลอดเวลา

- กรณีการเลือกให้ผู้ประเมินภายนอก ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับ คุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาเลือกใช้ ตลอดจนจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการอนุมัติ

- เพิ่มหลักประกันสำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างน้อยควรประกอบด้วย เอกสารที่เป็นทางการของที่อยู่อาศัย รายงานการประเมินราคาทรัพย์สิน การสลักหลังสัญญาประกัน อัคคีภัย เป็นต้น

- กรณีใช้เงินฝากค้ำประกัน หากเป็นเงินฝากภายในสหกรณ์ ควรมีระบบที่ระบุถึงสัดส่วนที่ถูกใช้ หากเป็นเงินฝากภายนอกสหกรณ์ ควรมีจดหมายยืนยันไปที่สถาบันการเงินนั้นๆ

- กรณีจดงานองตราสารทางการเงิน เช่น หุ้นสามัญ ตราสารหนี้ เป็นต้น ควรกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ ส่วนต่างๆ ความถี่การติดตามและปรับมูลค่า จำนวนเงินกู้ที่อนุมัติต่อประเภทหลักประกันหรืออันดับเครดิตหรือราคาตลาด เป็นต้น และแจ้งการโอนสิทธิให้แก่สถาบันการเงินนั้นๆ รับทราบ

- กรณีใช้บุคคลค้ำประกัน ควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของผู้ค้ำ การมีพยานรับรู้การลงชื่อในฐานะผู้ค้ำและการที่ผู้ค้ำรับทราบเงื่อนไขต่างๆ ของสัญญาเงินกู้ เช่น การผิคนัดชำระหนี้ทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสัญญา เป็นต้น

- กรณีหลักประกันเป็นลูกหนี้การค้า ควรพิจารณาประเด็นคุณภาพการกระจุกตัวในเรื่องจำนวนราย และภูมิประเทศ รวมถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม

- กรณีหลักประกันเป็นสินค้าคงคลัง ควรพิจารณาประเด็นชนิด คุณภาพ การมีผลบังคับได้ตามกฎหมาย การฝากขาย ตำแหน่งที่เก็บ และการประกันภัย

- กรณีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณารายงานการประเมินราคารายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการโอนสิทธิในสัญญาเช่า และการประกันอัคคีภัย

- การต่ออายุสัญญา

- การวิเคราะห์และการพิจารณาอนุมัติควรเป็นเช่นเดียวกันกับเมื่อตอนพิจารณาครั้งแรกเสมอ รวมถึงกรณีที่ชำระล่าช้าด้วย

- ควรมีการจัดทำรายงานรายเดือนเกี่ยวกับสัญญาที่มูลค่าหลักประกันตกลงอย่างมาก ที่มีการผิคนัดชำระหนี้ หรือที่มีการชำระล่าช้า

- การจัดเก็บหนี้ที่ผิคนัดชำระ

- ควรมีหน่วยงานและ/หรือบุคลากรที่ได้รับการอบรมมาเป็นการเฉพาะเพื่อการจัดการ

- ควรมีการจัดทำเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานรองรับ

- กิจกรรมการเก็บหนี้ทั้งหมดควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในแฟ้ม

- กรณีการยกเลิกสินเชื่อที่ผิคนัดชำระหนี้ ควรมีการจัดการเป็นขั้นเป็นตอน ดังนี้ เริ่มจากการขอให้สมาชิก ไปขอกู้จากที่อื่นมาชำระหรือใส่เงินทุนเพิ่ม การทำการหักล้างกับ

เงินฝาก การซื้อหลักทรัพย์หรือการแต่งตั้งผู้พิทักษ์ทรัพย์ และท้ายสุดการใช้บริษัททวงหนี้เรียกเก็บหรือทำการฟ้อง

- การใช้ทนายความ

• ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเลือกใช้นายความที่มีความเป็นอิสระและมีความชำนาญเป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่จำเป็นทางกฎหมาย รวมถึงการเตรียมและจดทะเบียนเอกสารสัญญาและหลักประกันต่างๆ

- ควรมีการจัดทำบัญชีรายชื่อทนายความที่ได้รับการอนุมัติ
- ควรระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นทางเลือกในการใช้นายความ

บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านตลาด

๔.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านตลาด หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลของสหกรณ์ลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

๔.๒ หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิกให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ในระยะปานกลางถึงระยะยาว

๓) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

๔) คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึง โครงสร้างเหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านตลาด และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

๔.๓ แนวทางการจัดการ

๔.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านตลาด

- สหกรณ์ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านตลาดไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านตลาดขึ้นอยู่กับปริมาณ ขนาด และระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินอยู่

- เหล่านี้
- แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านตลาดที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงหลักการ
 - ความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร และ ฝ่ายจัดการ
 - แนวทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน
 - กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านตลาด
 - ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านตลาดทั้งหมด
 - แนวทางการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน
 - แนวทางการตรวจสอบภายใน
 - ในกรณีที่มีกิจกรรมการลงทุน ควรกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการมีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน
 - ในส่วนของการพิจารณาอนุมัตินโยบายการลงทุน ควรกำหนดให้มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งประกอบด้วย
 - มูลค่าของเงินลงทุนในแต่ละรายการ
 - ระดับของผลขาดทุนสูงสุดที่ยอมรับได้ (Loss Limit) และแนวทางตัดขาดทุน
 - ระดับความแปรปรวน (Volatility) ของตราสารทุนในตลาด หรือระดับความอ่อนไหว (Sensitivity or Duration) ของผลตอบแทนตราสารหนี้
 - คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงิน เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรจะต้องประกอบด้วย
 - รูปแบบของธุรกรรม รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
 - ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน
 - วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
 - เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์

- ลักษณะระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือ กลยุทธ์นั้น

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการ ตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิด กับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

- ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์

- พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

๔.๓.๒ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านตลาด

- ในด้านการลงทุนควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้ต้องมีการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมดตามราคาตลาดหรือราคา ยุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี

- ผลการตีราคาตลาดต้องถูกติดตามและควบคุม โดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้ และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงาน ในลักษณะ Maturity/Repricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มี ดอกเบี้ยออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยเป็นการวัดให้เห็น ถึงระดับความเสี่ยง หากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลานั้น^๓

- ความสามารถในการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตรา ดอกเบี้ย เบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตรา ดอกเบี้ย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรก มากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน

- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity/Repricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต่อไปอีก

^๓ Maturity/Repricing Schedule คือตารางแสดงสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์แยกตามวันครบกำหนดอายุตามลำดับ เช่น ที่ครบ กำหนดแล้ว ที่จะครบกำหนดในอีก ๑ เดือน ๖ เดือน ๑ ปี ๕ ปี ๑๐ ปี เป็นต้น และแสดงมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินนั้นๆ หากมี การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย โดยสหกรณ์อาจกำหนดให้อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง ครั้งละเล็กน้อย เช่น ร้อยละ ๐.๐๐๑ แล้ว พิจารณาว่าเมื่ออัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนไปมูลค่าสินทรัพย์ และหนี้สินเปลี่ยนไปอย่างไร

๔.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านตลาด ดังนี้

- วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป

- วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง

- วงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)

- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่น สหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากระยะสั้นครบกำหนดไม่เกิน ๖ เดือน แต่มีสินเชื่อบริษัทส่วนใหญ่เป็นสินเชื่้อัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า ๒ ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาดเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยสินเชื่อยังคงเดิม

- ในกรณีข้างต้น สหกรณ์อาจกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมส่วนต่าง (Gap) ของสินทรัพย์และหนี้สินในแต่ละคาบเวลา ตามระบบการวัด Maturity/Repricing Schedule

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้น อาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

๔.๓.๔ การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- การทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการ จากสถานะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้นและตลาดตราสารหนี้

- ตัวอย่างของการทดสอบอาจทำได้โดยการทดลองตีราคาพอร์ตการลงทุน (Investment Portfolio) ทั้งหมด ณ ขณะนั้นด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตย้อนหลัง ๑๐ ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤต
น้อยลง

บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

๕.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

การจัดการสภาพคล่องมี ๒ มุมมองด้วยกัน คือ ๑) การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก และบุคคลหรือสถาบันภายนอก ๒) ความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สินและสินทรัพย์ในงบดุล

๕.๒ หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ ด้วยความราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ที่ยอมรับได้ในทุกสถานการณ์

๓) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่องของสหกรณ์ และมีการกำหนดการระมัดระวังด้าน การดูแลสภาพคล่อง

๔) สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ แนวทางการจัดการ

๕.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรจัดให้มีระเบียบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดการระมัดระวังของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น ภารกิจในการสื่อสารข้อมูล การรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง

- นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้ว คู่มืออาจครอบคลุมถึง

- จัดการประจำวัน

● อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

- ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่นๆ ของสหกรณ์
- แนวทางการตรวจสอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการ

ตรวจสอบ (ภายใน)

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดการเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะ ระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือ

กลยุทธ์นั้นๆ

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

● ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องของสหกรณ์

● พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

- เสนอขออนุมัติจัดตั้งวงเงินตามที่ได้กำหนด

- สหกรณ์ควรจัดให้มีการทำแผนระดมเงินและจัดการสภาพคล่อง ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินงานประจำปี โดยแผนงานควรรวมถึง

● แผนระดมเงินฝาก รายละเอียดของการระดมในแต่ละช่วงเวลาของปี อัตราดอกเบี้ย

● แผนการให้สินเชื่อใหม่ รายละเอียดของการเบิกถอนสินเชื่อใหม่ในแต่ละช่วงเวลาของปี

- แผนการลงทุนหรือลดการลงทุน ในตราสารทางการเงิน

๕.๓.๒ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรมีการจัดทำระบบรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องตามระดับความเหมาะสมของแต่ละสหกรณ์ ซึ่งอาจพิจารณาจากระดับความซับซ้อนของกิจกรรม มูลค่าของกิจกรรม และปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์

- ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้น ควรประกอบด้วย

- ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวัน รวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะทำทุกวัน

- ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น ๑ - ๕ วัน และระยะปานกลาง ๑ สัปดาห์ - ๓ เดือน เพื่อให้สหกรณ์สามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกำหนดในอนาคต เพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสมหรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกำหนดซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม

- ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิก การไถ่ถอนเงินฝาก และการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิก การชำระคืน และการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น

- สหกรณ์ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกำหนด และปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา

- สหกรณ์ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ภายใต้งैอนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุด เช่น ในกรณีที่มีการระดมเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกรณีที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่วกรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

๕.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี

- สหกรณ์อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงฯ กำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ ๑๐ – ๒๐ ของยอดเงินฝาก ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด

- หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สหกรณ์ควรกำหนดวงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสดไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลา และกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาดนั้นได้ทัน

- สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสม มาจัดทำเป็นวงเงินควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

๕.๓.๔ แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึงลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย

- ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆ เช่น

- สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดเป็นจำนวนมาก
- สมาชิกไม่สามารถชำระคืนสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก
- การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสาร ที่สหกรณ์ลงทุน

- ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้น สหกรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก เจ้าหนี้ ผู้ฝากเงิน หรือบุคคลภายนอก
- การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่น การกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย หรือแหล่งสำรอง เช่น การกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น

- การจัดหาวงเงินกู้ยืมเพิ่มเติม โดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน
 - การขายสินทรัพย์ทางการเงิน เพื่อให้ได้มาซึ่งสภาพคล่องเพิ่มเติม
- แผนฉุกเฉิน ควรมีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละประเด็น ดังนี้
- ขั้นตอนระยะเวลาโดยประมาณในการดำเนินการ
 - การกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละประเด็น

บทที่ ๖ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

๖.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายอันเนื่องมาจากการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กร และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน คน ระบบงาน หรือเหตุการณ์ภายนอก และส่งผลกระทบต่อรายได้หรือความอยู่รอดของสหกรณ์

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สามารถจำแนกได้ตามชนิดของเหตุปัจจัย ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงจากการทุจริตภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

๖.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์กรมาวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่า เหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมิใช่การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการ ความเสี่ยงด้วยการป้องกัน การควบคุม และ/หรือการหาผู้รับภาระความเสียหายหรือการประกันภัยต่างๆ

๒) หากความเสียหายที่เกิดขึ้นไม่มีผลรุนแรง และ/หรือคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารได้ดำเนินการต่างๆ ที่จะจัดการความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดความเสียหาย แต่ก็ยังไม่สามารถดำเนินการลดความเสียหายให้ลดน้อยลงกว่านั้นได้ และถึงจุดที่ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการจัดการใดๆ ต่อไป คณะกรรมการดำเนินการก็ควรพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับยอมรับได้

๖.๓ แนวทางการจัดการ

๖.๓.๑ การจัดโครงสร้างองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการดำเนินการควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยที่

- มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการรายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับหลักการควบคุมภายในที่ดี ที่วางระบบให้มีการสอบทานซึ่งกันและกัน

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง และการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมาก จึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบ ประเมินระบบควบคุม และเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง มีรายละเอียด ขอบเขตการตรวจสอบ และความถี่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์

- ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็กอาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบ หรือหากผู้ตรวจสอบกิจการ จะต้องทำหน้าที่ลงไปดำเนินการตรวจสอบภายในเอง ก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ และความเข้าใจในการสหกรณ์ พร้อมทั้ง ควรเสริมสร้างคุณภาพความรู้ในเรื่องการตรวจสอบและเรื่อง ความเสี่ยงในธุรกรรมต่างๆ ที่สหกรณ์ดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำ ทดสอบ และทบทวนแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงานความเสี่ยงต่างๆ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- โครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง สามารถรายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้ อย่างอิสระ โดยปราศจากการครอบงำ
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทักษะในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสื่อสาร อย่างน้อย ผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - มีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ องค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

- มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียนและการนำเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
 - มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบ
- หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ครอบคลุม
- กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกรรมด้านต่างๆ ตามแผนงานตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการควบคุม และมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ดีและเพียงพอต่อการบริหารงานของสหกรณ์
 - ร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตามเพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น
 - ติดตามและแก้ไขปัญหา กรณีที่มีการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
 - ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความถูกต้อง ครบถ้วน ได้รับการอนุมัติตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้คู่มือปฏิบัติการตรวจสอบ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ โปรแกรมการตรวจสอบ เกณฑ์ในการประเมินรายงานการตรวจสอบ การติดตามและข้อสรุปที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
 - จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนด และควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
- ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียงข้างมาก ให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์และได้รับความเห็นชอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์

- มีความเป็นอิสระและทราบถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- สามารถประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อใช้วางแผนในการตรวจสอบและเพื่อประเมินความเสี่ยงจากระบบการควบคุม
- มีกระบวนการต่างๆ ที่สามารถประเมินรายงานทางการเงินที่เพียงพอและเหมาะสมกับสถานะธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
- ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์
- การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์นั้น ควรจะมีการดำเนินการในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร และให้ครอบคลุมทุกหน่วยธุรกิจในสหกรณ์

- สหกรณ์ควรจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะทำงานที่ดูแลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อ

- กำหนดกรอบนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา ในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงโดยรวม ซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

- กำหนดกระบวนการระบุ การประเมินและวัด โดยพิจารณาจากปัจจัยโอกาสที่จะเกิดและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นพร้อมกับจัดระดับความเสี่ยงตามความรุนแรง การออกแบบระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกัน หรือติดตาม โดยออกแบบระบบการควบคุมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การออกระเบียบในการปฏิบัติงาน และการออกแบบระบบการควบคุมในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การสร้างจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุม นอกจากนั้น เมื่อมีการออกแบบระบบควบคุมแล้ว จะต้องมีการติดตามการดำเนินการตามระบบควบคุมที่ออกแบบไว้ และมีการประเมินว่า ระบบควบคุมดังกล่าวยังมีประสิทธิภาพที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ทั้งนี้ ควรต้องมีการรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการรับทราบ และควบคุมความเสี่ยงของสหกรณ์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

- รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะผู้ตรวจสอบกิจการอย่างสม่ำเสมอในสิ่งที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนด รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ ดูแลความเพียงพอของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการให้เพียงพอ เช่น บุคลากร

ทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ร่วมกำหนดกรอบ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อเป็นสิ่งเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการอย่างไรบ้าง เสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยง และติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่างๆ ตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้
 - สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง
- สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง และออกแบบระบบการควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

๖.๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรพัฒนากลุ่มมือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น กลุ่มมือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับธุรกรรมและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- วิธีการประเมินความเสี่ยง
 - การระบุความเสี่ยงจะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น
 - ในการประเมินระดับความเสี่ยง สหกรณ์ควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน

- มีเอกสารระบุวิธีการวัดความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจนแสดงถึงความเสี่ยงของสหกรณ์ เข้าใจร่วมกัน ทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้ อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยธุรกิจนั้นๆ เอง โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยง และออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment/RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหาร ความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของสหกรณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติตามระบบ ควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่ายังมี ประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่
- สหกรณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ เพื่อ วางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้นๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้
- ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
 - ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่สหกรณ์ รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับ สหกรณ์ในอดีต ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงความรุนแรงและโอกาส ที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ข้อมูล ดังกล่าวอย่างน้อย ควรมีดังต่อไปนี้
 - วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย
 - หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
 - ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย
 - ความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้
 - ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
 - รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย

- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ
- แนวทางการจัดการความเสี่ยง
 - เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยง และมีการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้ว ควรกำหนดในคู่มือให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี ๔ หลักการใหญ่ ได้แก่ ๑) การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน ๒) การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย ๓) การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความเสียหายหากเกิดขึ้น และ ๔) การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่คุ้มค่ากับต้นทุนการจัดการ หรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม ก็ยังคงเกิดความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ และสหกรณ์อาจนำไปกำหนดเป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ
 - เมื่อสหกรณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยง ในทางปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยง จะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้ตามหลักการใหญ่ข้างต้น เป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้วผิดพลาด ในวิธีการก็ควรระบุได้ว่า ต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและยืนยัน โดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบเอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น
- การติดตามและรายงานความเสี่ยง
 - ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสถานะความเสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวม ให้ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์รับทราบอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 - ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัด ความเสี่ยงที่กำหนด ควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต สามารถ สะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อัตราการลาออกของ พนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน เป็นต้น

- คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง และฝ่ายจัดการ ระดับบริหารจะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการ นำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อ ป้องกัน ควบคุม และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
- ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละ งวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงาน ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการ ตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงาน การตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุม ภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่างๆ ของสหกรณ์ที่จัดทำโดยหน่วยธุรกิจ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการ ดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์
- การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการวางแผน กลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง เนื่องจากคณะกรรมการดังกล่าวมี บทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหาร ความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มี กระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็น ประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการ จะต้องมีการ กำหนดการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือ ทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวาง ระบบควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาด ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจ

และรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยย่อย และต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวม และเสนอแนะแนวทางในการป้องกันควบคุม และลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยงต่อไป
- การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม
 - สหกรณ์ต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า หน่วยธุรกิจต่างๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอ และความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคลหรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ
 - ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน และประเมินระบบการควบคุมกระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณารายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุม หรือการรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่นๆ นอกเหนือจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้น สหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ดังต่อไปนี้
 - แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่างๆ
 - แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน

- ๑) สหกรณ์ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินงานที่เสี่ยงต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่างๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินงานจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่างๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ การก่อวินาศภัย และภัยพิบัติต่างๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน เป็นต้น
- ๒) สหกรณ์ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผน รวมทั้งทำการประเมินข้อมูลจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย และต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบ หากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอ และมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขได้เหมาะสม
- แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่างๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลดความเสียหายทั้งด้านบุคลากร ทรัพย์สิน และการดำเนินงานที่เหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินที่สำคัญ ตลอดจนมีการกำหนดศูนย์อำนาจการเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ ควรมีการซ้อมการดำเนินการโดยพนักงานทุกคนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
 - แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan) เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ได้ จึงควรมีแผนสำรองระบบงาน

หรือรองรับการทำงาน หากเกิดเหตุการณ์ใดๆ ขึ้นมา แพลนดังกล่าว ควรมีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงาน เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังมีระดับของการทำงานดังนี้

- ๑) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สหกรณ์จัดทำขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิ และมีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสม ระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผลจากศูนย์กลาง ควรกำหนดห้องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ในระยะเวลาหนึ่ง มีสภาพมั่นคง มีการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิ และรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูล และกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะๆ
- ๒) ในกรณีใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ในแต่ละหน่วยงาน ควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ
- ๓) หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและลาออกไป ควรดำเนินการยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ทันที
- ๔) ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวัน จากคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ ๑ ชุด และเก็บไว้นอกสถานที่ตั้งสหกรณ์ ๑ ชุด ในกรณีที่ข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครึ่งวันทำการตามความเหมาะสม
- ๕) มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่างๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ทันที หรือในระยะเวลาตามที่กำหนด ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมี

การกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ตลอดเวลา

- แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับกรณีที่สหกรณ์อาจประสบภัยพิบัติหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่างๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระดังนี้
 - ๑) ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สหกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้ทันที การเช่าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรอง และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น
 - ๒) กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
 - ๓) กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน โดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสหกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้ หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสหกรณ์เอง
 - ๔) กำหนดเวลาการเตรียมพร้อมสถานการณ์จริงเป็นประจำ ทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

บทที่ ๗ แนวทางการปฏิบัติ

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ เป็นการสรุปรวบรวมขอบแบบบูรณาการผลการประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ที่มีวัตถุประสงค์หลักทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบหรือวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และทางอ้อมเพื่อเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้แก่บุคลากรของสหกรณ์

ในการนำไปประยุกต์ใช้งานนั้น แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ จะเป็นเสมือนกรอบการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวันของสหกรณ์ อย่างไรก็ตามตัวสหกรณ์เองก็ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การใช้งานบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังทั้งในระดับมูลฐานของการเกิดประสิทธิผลและในระดับก้าวหน้าของการเกิดประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อทั้งสหกรณ์

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งการจัดการออกเป็น ๕ ส่วนตามแต่ละประเภทความเสี่ยง แต่ละส่วนถูกจัดทำและนำเสนอเสมือนหนึ่งเป็นเอกเทศแยกจากกัน ทั้งนี้ ก็เพียงเพื่อหวังให้เกิดประโยชน์ในแง่ของความสะดวกจากการนำไปประยุกต์ใช้ในงานแบบแยกส่วนตามโอกาส สถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วน และความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จากความจริงที่ว่า ธุรกิจโดยส่วนใหญ่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้หลากหลายประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน และความเสี่ยงน้อยประเภทที่เกิดขึ้น คงอยู่แล้วจบลงอย่างโดดเดี่ยวโดยไม่ส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อการเป็นปัจจัยไม่ว่าจะเป็นเชิงสาเหตุหรือตัวกลางให้แก่ความเสี่ยงประเภทอื่น ในลักษณะเช่นนี้ สหกรณ์ควรตระหนักถึงเรื่องความมีปฏิสัมพันธ์ของความเสี่ยงประเภทต่างๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในองค์รวมเชิงบูรณาการ เมื่อต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดๆก็ตาม

ยิ่งกว่านั้นสหกรณ์ต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ตัวเองกำลังอยู่ในธุรกิจของการที่ต้องรับความเสี่ยงและความสูญเสีย โดยได้รับผลตอบแทนชดเชย ทั้งนี้ การมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายของความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงที่ต้องการจะรับและความเสี่ยงที่ต้องการจะลดทอนหรือบรรเทา ขณะเดียวกัน ในการทำธุรกรรมใดๆ สหกรณ์ต้องให้มั่นใจว่า หลักการพื้นฐานต่างๆ ของการทำธุรกิจได้รับการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนครอบคลุม ความเข้าใจในความเสี่ยงที่แฝงอยู่ ความเสี่ยงที่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตัดสินใจในการที่จะรับความเสี่ยงนั้นๆ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับ

เป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวังเพียงพอต่อการชดเชยความเสี่ยง และความเสถียรที่ต้องแบกรับ

๗.๑ การบริหารความเสี่ยงด้านต่างๆ

การบริหารความเสี่ยงทั้ง ๕ ด้านของสหกรณ์ ได้กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่มีคะแนน ๑ ถึง ๑๕ เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ โดยความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงตั้งแต่ ๑๖ คะแนนขึ้นไป สหกรณ์ได้แสดงรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑ สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ โดยจัดเรียงตามระดับความเสี่ยง

สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์จัดเรียงตามระดับความเสี่ยง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (สูง)	รายละเอียดโครงการ/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
๑	กำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	๔	๕	๒๐	โครงการจัดทำรายงานติดตามสถานการณ์ในปัจจุบัน	คณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ฯ
๒	การทำธุรกรรมออนไลน์ล่าช้า เนื่องจากความเสียหายของระบบ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	๕	๔	๒๐	โครงการพัฒนาธุรกรรมออนไลน์	คณะกรรมการ IT
๓	การออกไปรับเงินกู้ของสถาบันการเงินภายนอก ส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์ก่อนนี้ของสมาชิก (ความเสี่ยงด้านเครดิต)	๔	๕	๒๐	โครงการออกไปรับเงินกู้เพื่อมุ่งใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๔	การคุ้มครองประกันชีวิตมีผลหลังการปล่อยเงินกู้แล้ว (ความเสี่ยงด้านเครดิต)	๔	๕	๒๐	โครงการแก้ไขปัญหาประกันชีวิตที่ยังไม่ครอบคลุมสัญญา	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๕	การกระจุกตัวของเงินกู้ประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป ทำให้มีผลต่อคุณภาพของหลักประกัน (ความเสี่ยงด้านเครดิต)	๔	๔	๑๖	โครงการออกไปรับเงินกู้เพื่อมุ่งใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๖	การติดตามหนี้เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระ ค่าเช่า (ความเสี่ยงด้านเครดิต)	๔	๔	๑๖	โครงการติดตามและเร่งรัดหนี้สิน	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๗	ทิศทางอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางการเงิน (ความเสี่ยงด้านตลาด)	๔	๔	๑๖	โครงการบริหารต้นทุนทางการเงินที่เหมาะสม	คณะกรรมการบริหารการเงิน
๘	เกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกรรมการผู้มีอำนาจลงนามเพื่อทำธุรกรรมต่างๆ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	๔	๔	๑๖	โครงการ Speed พิจารณาธุรกรรม	คณะกรรมการอำนวยความสะดวก
๙	เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	๔	๔	๑๖	โครงการสรรหาบุคลากรให้เพียงพอ	คณะกรรมการโครงสร้างฯ
๑๐	ปริมาณและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่มีอยู่แล้วอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาด การหยุดชะงักของการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน หรือความบกพร่องของการพัฒนาระบบ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	๔	๔	๑๖	โครงการจัดตั้งหน่วยงานควบคุมภายใน	คณะกรรมการเงินกู้/บริหารการเงิน/คณะกรรมการ IT/อำนวยความสะดวก

จากตารางที่ ๑ ปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงตั้งแต่ ๑๖ คะแนนขึ้นไป มีด้วยกันทั้งสิ้น ๔ ปัจจัย โดยแต่ละปัจจัยสหกรณ์ได้กำหนดแนวทางการจัดการดังนี้

๑) การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Management) สามารถระบุปัจจัยเสี่ยงเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ โดยการจัดทำรายงานติดตามสถานการณ์ในปัจจุบัน และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ซึ่งคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ บริหารความเสี่ยง และฝ่ายจัดการร่วมกันนำข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาปรับแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

๒) การบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk Management) สรุปปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ได้ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงการออกโปรมอชั่นเงินกู้ของสถาบันการเงินภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์ก่อนนี้ของสมาชิก กำหนดโครงการออกโปรมอชั่นเงินกู้เพื่อจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น
- ปัจจัยเสี่ยงการคุ้มครองประกันชีวิตมีผลหลังการปล่อยเงินกู้แล้ว กำหนดโครงการแก้ไขปัญหาประกันชีวิตที่ยังไม่ครอบคลุมสัญญา
- ปัจจัยเสี่ยงการกระจุกตัวของเงินกู้ประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป ทำให้มีผลต่อคุณภาพของหลักประกัน กำหนดโครงการออกโปรมอชั่นเงินกู้เพื่อจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น
- ปัจจัยเสี่ยงการติดตามหนี้เมื่อลูกหนี้ผิดนัดชำระ ค่าเช่า กำหนดโครงการติดตามและเร่งรัดหนี้สิน

สหกรณ์มีนโยบายเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมแก่สมาชิก จึงสนับสนุนสินเชื่อเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก รวมถึงการให้สินเชื่อต่อยอดเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงด้านฐานะแก่สมาชิก นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการปฏิบัติที่ดี ปรับปรุงกระบวนการให้สินเชื่อ และพัฒนาเครื่องมือบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต เพื่อสนับสนุนการขยายสินเชื่ออย่างมีคุณภาพ รวมทั้งติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- ทบทวนนโยบายสินเชื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจและบริการด้านสินเชื่อของสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นแนวทางมาตรฐานในการปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ

- พัฒนาและปรับปรุงเครื่องมือวัดระดับความเสี่ยงลูกค้าสินเชื่อรายย่อย (Credit Scoring) สำหรับคัดกรองคุณภาพลูกค้า เพื่อสนับสนุนกระบวนการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสหกรณ์ให้เป็นมาตรฐาน และสามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- พัฒนากระบวนการพิจารณาหลักประกันสินเชื่อให้ครอบคลุมวงเงินสินเชื่อแต่ละราย
- ปรับปรุงแนวทางการสอบทานสินเชื่อให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับแนวทางของหน่วยงานกำกับดูแล
- จัดอบรมและพัฒนาทักษะด้านเครดิต รวมถึงสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
- พัฒนากระบวนการติดตามหนี้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- ดำเนินศึกษาข้อมูลภาพรวมการปล่อยสินเชื่อ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางป้องกันการเกิดปัญหาหนี้สูญในอนาคต

๓) การบริหารความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk Management) ปัจจัยเสี่ยงเรื่องทิศทางอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางการเงิน ซึ่งคณะกรรมการบริหารการเงินและฝ่ายจัดการร่วมกันดำเนินโครงการบริหารต้นทุนการเงินที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุนทางการเงินของสหกรณ์ เพิ่มกำไรสุทธิ และกำหนดอัตราการจ่ายปันผลที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ โดยติดตามและประเมินแนวโน้มอัตราดอกเบี้ย จัดทำต้นทุนการเงิน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม ทั้งดอกเบี้ยรับและต้นทุนจ่าย และกำหนดอัตราการจ่ายปันผล พร้อมทั้งรายงานผลข้อคิดขัด และข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง

๔) การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk Management)

- นโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สหกรณ์ได้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และนโยบายบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับหน่วยงานกำกับดูแล และคณะกรรมการสหกรณ์ ผู้มีส่วนได้เสียว่าสหกรณ์มีแนวทางจัดการและมีการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

● **เครื่องมือที่ใช้ในการบริหาร ติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ**
 สหกรณ์มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีการระบุ การประเมิน การติดตามและ ควบคุมความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงระดับความเสี่ยงในการ ดำเนินธุรกิจ และสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ สหกรณ์ได้พัฒนา เครื่องมือที่สำคัญเพื่อใช้ในการติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ดังนี้

- ปัจจัยเสี่ยงเรื่องการทำธุรกรรมออนไลน์ล่าช้า เนื่องจากความเสียหาย ของระบบ สหกรณ์ได้มอบหมายให้คณะกรรมการ IT เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินโครงการพัฒนาธุรกรรมออนไลน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำธุรกรรมออนไลน์ให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น และลดปริมาณธุรกรรม หน้าเคาน์เตอร์ โดยกำหนดระยะเวลาในการทำธุรกรรมออนไลน์แต่ละ ครั้ง ถ้าเกิดเหตุขัดข้องไม่สามารถทำธุรกรรมได้ภายในกำหนดเวลา จะ เปลี่ยนแปลงไปทำธุรกรรมที่ธนาคารแทน พร้อมทั้งกำหนดแผนการ พิจารณาทำธุรกรรมออนไลน์กับธนาคารอื่นเพิ่มเติม และประเมินผล การดำเนินโครงการ พร้อมทั้งรายงานผล ข้อติดขัด และข้อเสนอแนะ ต่างๆ ต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยงเรื่องเกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกรรมการผู้มี อำนาจลงนามเพื่อทำธุรกรรมต่างๆ สหกรณ์ได้มอบหมายให้ คณะกรรมการอำนาจการ จัดทำโครงการ Speed พิชิตกรรมการ เพื่อให้ สมาชิก หรือสหกรณ์อื่นได้รับการบริการที่สะดวกรวดเร็วจากการ อนุมัติการจ่ายเงินประจำวันได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยจัดตั้งกลุ่มผู้มี อำนาจลงนามผ่านแอปพลิเคชัน “LINE” ซึ่งผู้มีอำนาจลงนามแต่ละ ท่านมีหน้าที่แจ้งแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์ เพื่อ ผู้รับผิดชอบจะนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำตารางการเข้าลงนาม ณ ที่ทำ การสหกรณ์ และประเมินผลการดำเนิน โครงการ พร้อมทั้งรายงานผล ข้อติดขัด และข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และ บริหารความเสี่ยง

- ปัจจัยเสี่ยงเรื่องเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน สหกรณ์ได้มอบหมายให้คณะกรรมการโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการสรรหาบุคลากรให้เพียงพอ เพื่อรองรับการดำเนินงานสหกรณ์ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการร่วมกันพิจารณาโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน (JOB DESCRIPTION) และอัตราค่าจ้าง (Man-hour) เพื่อพิจารณาจัดจ้างตามเงื่อนไขคุณสมบัติการรับสมัคร เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาอนุมัติ พร้อมทั้งรายงานผล ข้อติขัด และข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง
- ปัจจัยเสี่ยงเรื่องปริมาณและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่มีอยู่แล้วอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาด การหยุดชะงักของการปฏิบัติงาน การควบคุมภายใน หรือความบกพร่องของการพัฒนาระบบ สหกรณ์ได้มอบหมายให้คณะกรรมการเงินกู้ บริหารการเงิน IT และ อำนวยการ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการจัดตั้งหน่วยงานควบคุมภายใน เพื่อลดปัญหาที่เกิดจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการร่วมกันพิจารณาคัดเลือกบุคลากรมาเป็นสมาชิกหน่วยงานควบคุมภายใน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดแผนการดำเนินโครงการ พร้อมทั้งรายงานผล ข้อติขัด และข้อเสนอแนะต่างๆ ต่อคณะกรรมการวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียด แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
๑	กำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	๔	๕	๒๐	สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการ จัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการ วางแผนกลยุทธ์ฯ
๒	กำหนดตัวชี้วัดไม่เหมาะสม	๔	๓	๑๒	ปานกลาง	กำหนดให้มี ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง	
๓	ไม่มีการทบทวน SWOT ตามเวลาที่เหมาะสม	๔	๓	๑๒			
๔	การกำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสภกรณ์ เช่น กำหนดเป้าหมายการเติบโตของจำนวนเงินปล่อยกู้ แต่วิสัยทัศน์กำหนดให้ใส่ใจคุณภาพชีวิตของสมาชิก	๔	๒	๘	ต่ำ	กำหนดให้มี การควบคุม การปฏิบัติงาน	
๕	มีการทบทวนคิดตามแผนงานประจำปีไม่สม่ำเสมอ	๒	๒	๔	ต่ำมาก		คณะกรรมการ อำนาจการ/พจก.
๖	โครงสร้างสภกรณ์ฯ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	๒	๒	๔			คณะกรรมการ โครงสร้างฯ

ความเสี่ยงด้านเครดิต

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดโครงการ/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	
๑	การออกไปโรมันเงินของผู้ของสถาบันการเงินภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมการณ์ของสมาชิก	๔	๕	๒๐	สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	โครงการออกไปโรมันเงินผู้เพื่อจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๒	การคุ้มครองประกันชีวิตมีผลหลังการปล่อยเงินกู้แล้ว	๔	๕	๒๐		โครงการแก้ไขปัญหาประกันชีวิตที่ยังไม่ครอบคลุมสัญญา		
๓	การกระจุกตัวของเงินกู้ประเภทใดประเภทหนึ่งมากเกินไป ทำให้มีผลต่อคุณภาพของหลักประกัน	๔	๔	๑๖		โครงการออกไปโรมันเงินผู้เพื่อจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการมากขึ้น		
๔	การติดตามหนี้เมื่อลูกหนี้คืนชำระล่าช้า	๔	๔	๑๖		โครงการติดตามและเร่งรัดหนี้สิน		
๕	การแก้ไขกฎหมายเงินคงเหลือหลังหักชำระหนี้ที่กำหนดโดยนายทะเบียนสหกรณ์	๕	๓	๑๕	ปานกลาง	กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	-	
๖	สิทธิการรับประกันสินเชื่อ สูงกว่าสิทธิการกู้	๕	๓	๑๕		-		
๗	วงเงินการให้สินเชื่อต่อรายสูงเกินไป	๔	๓	๑๒		-		
๘	ระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ไม่สามารถตรวจสอบเครดิตของลูกหนี้ได้ครอบคลุมทุกด้าน	๔	๓	๑๒		-		
๙	มีการนำเงินรายได้ที่ไม่ใช่รายได้ประจำมาคำนวณสิทธิในการกู้ เมื่อภายหลังสมาชิกถูกบังคับคดี สหกรณ์ไม่สามารถหักชำระหนี้ได้	๔	๓	๑๒		-		
๑๐	การแจ้งพนักงานงานจากต้นสังกัดล่าช้า มีผลต่อการติดตามการชำระหนี้	๔	๒	๘	ต่ำ	กำหนดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงาน	-	คณะกรรมการอำนาจการ
๑๑	การจัดลำดับการหักเงินรายได้ของต้นสังกัดไม่เป็นไปตาม พ.ร.บ.สหกรณ์	๔	๒	๘		-		
๑๒	การให้สินเชื่อเกินมูลค่าหลักประกัน	๔	๑	๔	ต่ำมาก		-	คณะกรรมการเงินกู้/แก้ไขระเบียบฯ
๑๓	หลักประกันสินเชื่อที่เป็นบุคคลค่าประกัน ผู้กู้กับผู้ค้ำ มีอายุใกล้ถึงกันเมื่อพนักงานเป็นพนักงาน ถ้ายังมีหนี้คงเหลือทำให้ไม่สามารถติดตามผู้ค้ำประกันได้	๔	๑	๔		-		
๑๔	การลงทุนภายนอก ถ้าได้รับข้อมูลที่น่าวิตกแต่ห้ไม่ครบถ้วนหรือข้อมูลเท็จ อาจไม่ได้รับชำระหนี้คืน	๔	๑	๔		-	คณะกรรมการบริหารการเงิน	

ความเสี่ยงด้านตลาด

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียด โครงการ/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
๑	ทิศทางอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้น ของต้นทุนทางการเงิน	๔	๔	๑๖ สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการ จัดการความเสี่ยง	โครงการบริหารต้นทุนทางการเงิน ที่เหมาะสม	คณะกรรมการ บริหารการเงิน
๒	ทิศทางอัตราดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการลดลงของ ราคาหลักทรัพย์	๓	๔	๑๒ ปานกลาง	กำหนดให้มี ผู้รับผิดชอบ ความเสี่ยง	-	
๓	ทิศทางอัตราดอกเบี้ยที่ลดลง ส่งผลต่อรายได้จากการ นำเงินไปลงทุน	๓	๒	๖ ต่ำ	กำหนดให้มี การควบคุม การปฏิบัติงาน	-	

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิด ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียด โครงการ/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ	
๑	การรับชำระเงินกู้/เงินฝากจากสหกรณ์อื่นก่อนกำหนด	๔	๒	๘	ต่ำ	กำหนดให้มีการควบคุม การปฏิบัติงาน	คณะกรรมการ บริหารการเงิน	
๒	การรับชำระเงินกู้/เงินฝากจากสหกรณ์อื่นล่าช้า	๔	๒	๘				-
๓	ความเสี่ยงจากการที่สมาชิกถอนเงินจากสหกรณ์ เป็นจำนวนมาก	๔	๒	๘				-
๔	วงเงินการให้สินเชื่อรายสูงเกินไปจนทำให้เกิด การผิดนัดชำระหนี้	๒	๓	๖			-	คณะกรรมการเงินกู้

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ลำดับ	ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	โอกาสเกิดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	รายละเอียดโครงการ/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
๑	การทำธุรกรรมออนไลน์ล่าช้า เนื่องจากความเสียหายของระบบ	๕	๔	๒๐	สูง	จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยง	คณะกรรมการ IT
๒	เกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกรรมการผู้มีอำนาจลงนามเพื่อทำธุรกรรมต่างๆ	๔	๔	๑๖		โครงการ speed พิชิตกรรมการ	คณะกรรมการอำนาจการ
๓	ปริมาณและความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่มีอยู่แล้วอาจก่อให้เกิดข้อผิดพลาด การหยุดชะงักของการปฏิบัติงาน การควบคุมภายในหรือความบกพร่องของารพัฒนาระบบ	๔	๔	๑๖		โครงการจัดตั้งหน่วยงานควบคุมภายใน	คณะกรรมการเงินกู้/บริหารการเงิน/คณะกรรมการ IT/อำนาจการ
๔	เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์	๔	๔	๑๖		โครงการสรรหาบุคลากรให้เพียงพอ	คณะกรรมการโครงสร้างฯ
๕	การบรรจุเจ้าหน้าที่ไม่ตรงตามคุณสมบัติของตำแหน่งงาน	๔	๓	๑๒	ปานกลาง	-	
๖	การปลอมแปลงลายมือชื่อในการทำธุรกรรม	๔	๓	๑๒		-	คณะกรรมการเงินกู้/อำนาจการ
๗	การบันทึกข้อมูลในระบบงานสหกรณ์ไม่ถูกต้อง	๕	๒	๑๐	ต่ำ	กำหนดให้มีการควบคุมการปฏิบัติงาน	ผก.
๘	การเกิดภัยธรรมชาติ	๕	๒	๑๐		-	คณะกรรมการปรับปรุงอาคารฯ
๙	ระบบสารสนเทศทั่วโลกเกิดการขัดข้อง	๓	๓	๙		-	
๑๐	การให้ข้อมูลต่างๆ ของสหกรณ์ มีความคลาดเคลื่อนและไม่ทั่วถึง	๔	๒	๘		-	คณะกรรมการ IT/ศึกษาฯ
๑๑	การโจรกรรมข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์	๔	๒	๘		-	คณะกรรมการ IT
๑๒	การปฏิบัติงานล่าช้า เนื่องจากต้องปฏิบัติงานทดแทนเจ้าหน้าที่ที่ไม่มาปฏิบัติงาน	๔	๒	๘		-	ผก.
๑๓	ความล่าช้าในการจัดส่งเอกสารระหว่างส่วนกลางและศูนย์ภูมิภาค	๓	๒	๖		-	คณะกรรมการอำนาจการ
๑๔	จลาจล	๕	๑	๕	ต่ำมาก	-	
๑๕	สมาชิกไม่จัดส่งเอกสารค่ากู้ยืมพิเศษ ครบตามกำหนดเวลา	๒	๒	๔		-	คณะกรรมการเงินกู้
๑๖	การเกิดอุบัติเหตุขณะปฏิบัติงานที่	๓	๑	๓		-	คณะกรรมการอำนาจการ

บรรณานุกรม

ธนาคารแห่งประเทศไทย.(2546).คู่มือการจัดระดับความเสี่ยง.วันที่ค้นข้อมูล 25 สิงหาคม 2556,

เข้าถึงได้จาก: www.bot.or.th

กรมส่งเสริมสหกรณ์.(2554).แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์.

วันที่ค้นข้อมูล 16 พฤศจิกายน 2556, เข้าถึงได้จาก: www.cpd.go.th

ธนาคารออมสิน.(2554).การบริหารความเสี่ยง.วันที่ค้นข้อมูล 25 สิงหาคม 2556,

เข้าถึงได้จาก: www.gsb.or.th

ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย.(2560).

เกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ปี 2560.

วันที่ค้นข้อมูล 5 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก: www.fsct.com