

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์

คำนำ

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นอันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่ประกอบธุรกิจด้านการเงิน สหกรณ์ซึ่งทำธุรกิจการให้สินเชื่อและรับฝากเงินแก่สมาชิกย่อมต้องเผชิญกับความเสี่ยง และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเช่นเดียวกัน กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ สืบเนื่องจากโครงการดังกล่าวก่อให้เกิดแนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับสหกรณ์ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรต่อไป

สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์

กรมส่งเสริมสหกรณ์

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	๕
บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	๑๐
บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน	๒๒
บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง	๒๖
บทที่ ๖ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	๓๐
บทที่ ๗ ความเสี่ยงด้านการลงทุน	๔๐
บทที่ ๘ ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย	๕๔
บทที่ ๙ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	๕๙
บทที่ ๑๐ คำแนะนำเพื่อการประยุกต์ใช้งาน	๖๗

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความหมายของความเสียหายและการจัดการความเสียหาย

ความเสียหายหมายถึง เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการทำงาน แผนงาน โครงการขององค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบสื่อสาร เป็นต้น

ความเสียหายเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสียหายที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด องค์กรต้องระบุปัจจัยเสี่ยงให้ได้เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสียหาย

การจัดการความเสียหาย หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการทำให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสียหายมีหลายวิธี ได้แก่

๑. การยอมรับความเสียหาย องค์กรจะยอมรับความเสียหายเมื่อเห็นว่าไม่คุ้มค่าที่จะควบคุมหรือป้องกันความเสียหาย

๒. การลดความเสียหายหรือควบคุมความเสียหาย เป็นการปรับกระบวนการทำงานหรือวางรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย หรือลดผลกระทบของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓. การกระจายความเสียหาย หรือการโอนความเสียหาย คือการกระจายหรือถ่ายโอนความเสียหายให้ผู้อื่น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสียหาย เป็นการจัดการกับความเสียหายที่จะส่งผลกระทบสูง หากเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายมาก

การจัดการความเสียหายแต่ละวิธีขึ้นอยู่กับลักษณะ ผลกระทบ ของความเสี่ยงและเป้าหมายขององค์กร

๑.๒ ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสียหาย

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงและระบบการจัดการความเสียหายประกอบด้วย

๑. จัดประชุมร่วมกัน กำหนดหรือทบทวนวัตถุประสงค์/ตัวชี้วัดของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงาน กำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยความถี่และความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้น

๒. ดำเนินกระบวนการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบการจัดการความเสียหายหรือการควบคุมด้วยตนเอง โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค หรือเป็นความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกระบวนการทำงานและสรุปสถานะความเสี่ยงรวมในแต่ละเหตุการณ์

๓. จัดเรียงลำดับสถานะความเสี่ยงตามลำดับความเสี่ยงและใส่ในแผนภูมิความเสี่ยงให้เห็นภาพรวมความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อที่จะได้จัดลำดับการจัดการ ความเสี่ยงสูงควรดูแลใกล้ชิด และผู้บริหารควรจัดการเอง เรียงลำดับตามความเสี่ยง

๔. ออกแบบระบบการจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมให้เหมาะกับเวลาและทรัพยากรที่มี

๕. ติดตามตรวจสอบระบบจัดการความเสี่ยงหรือการควบคุมว่ายังมีประสิทธิภาพหรือไม่ ด้วยการประเมินระบบควบคุมด้วยตนเองหากไม่มีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๑.๓ การประเมินและบ่งชี้ความเสี่ยง

๑. Top-down Assessments ประเมินด้วยทีมผู้บริหารองค์กรและการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานกับแผนงาน พิจารณาอุปสรรคในการบรรลุกลยุทธ์และเป้าหมายทางการเงินขององค์กร

๒. Bottom-up Assessments ประเมินโดยหน่วยงานธุรกิจและสนับสนุน ประเมินความเสี่ยงด้วยตนเอง พิจารณาอุปสรรคทางธุรกิจ ลูกค้าและเป้าหมายของผลิตภัณฑ์

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

๑.๔ การวัดความเสี่ยง

๑. Judgemental Based/Qualitative ใช้ดุลยพินิจในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การทำตัวแบบประเมินความเสี่ยง และการจำลองสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้สมมติฐาน

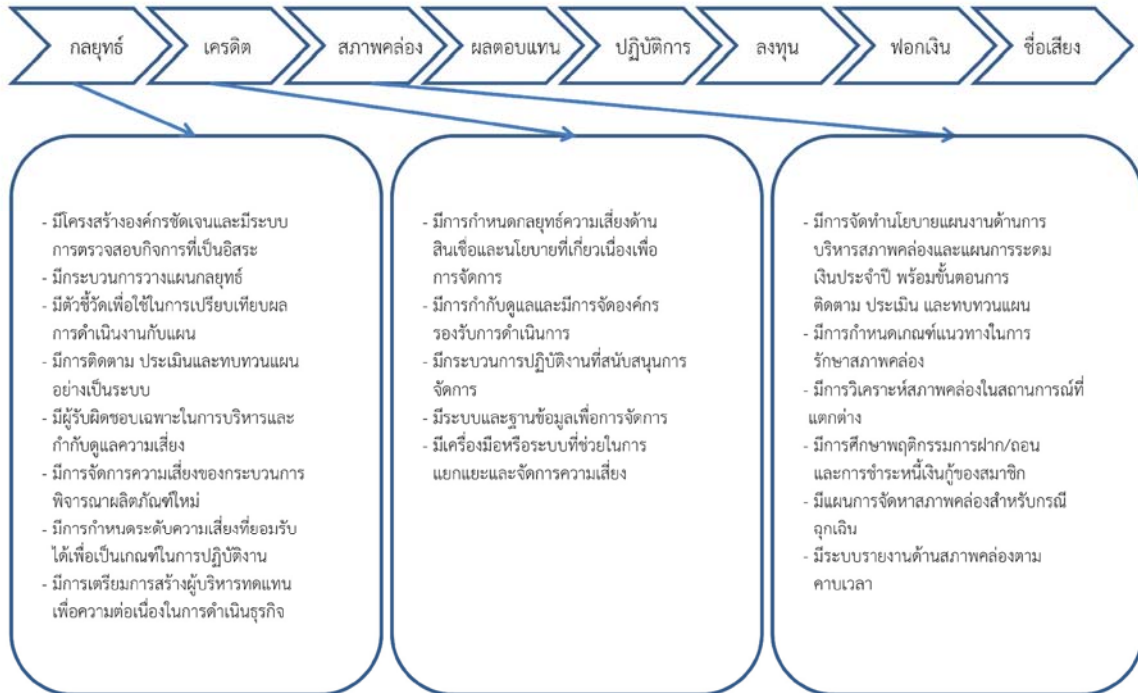
๒. Quantitative Based ใช้ข้อมูลสถิติในการค้นหาความเสี่ยง ได้แก่ การใช้ตัวแบบทางสถิติต่างๆ ค้นหาความสัมพันธ์ทางสถิติ

๓. Specific Based ใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์หรือวิชาการต่างๆ ที่ชัดเจนโดยเฉพาะ เช่น ระดับน้ำเสียมลพิษ เป็นต้น

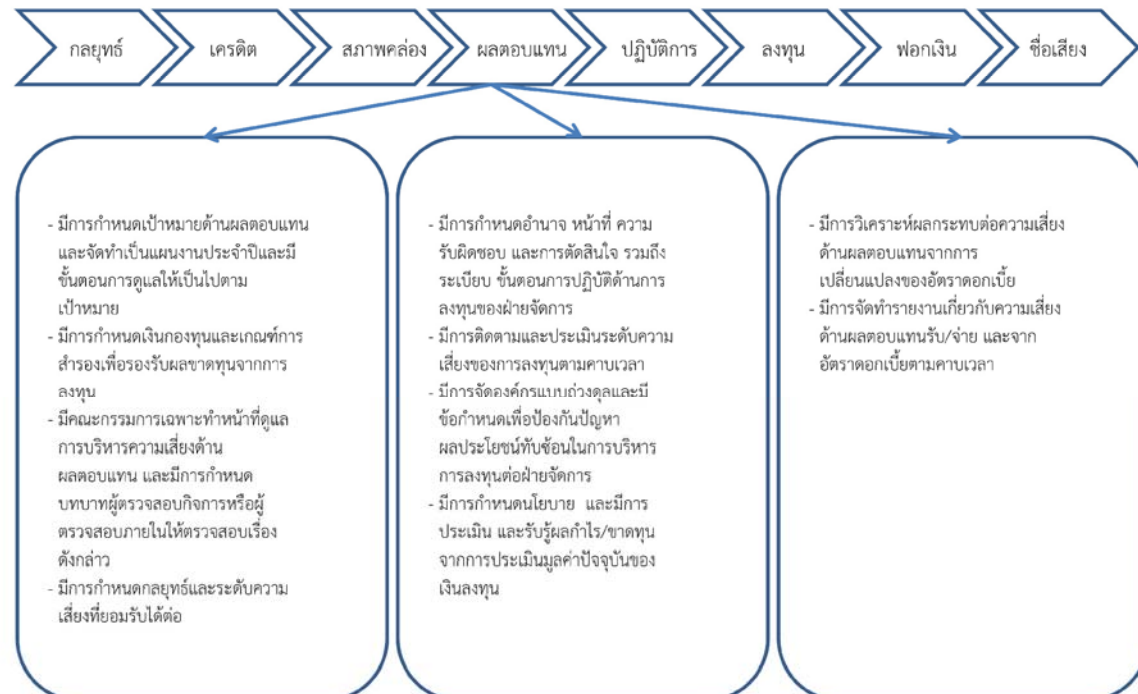
๑.๕ ประเภทความเสี่ยง

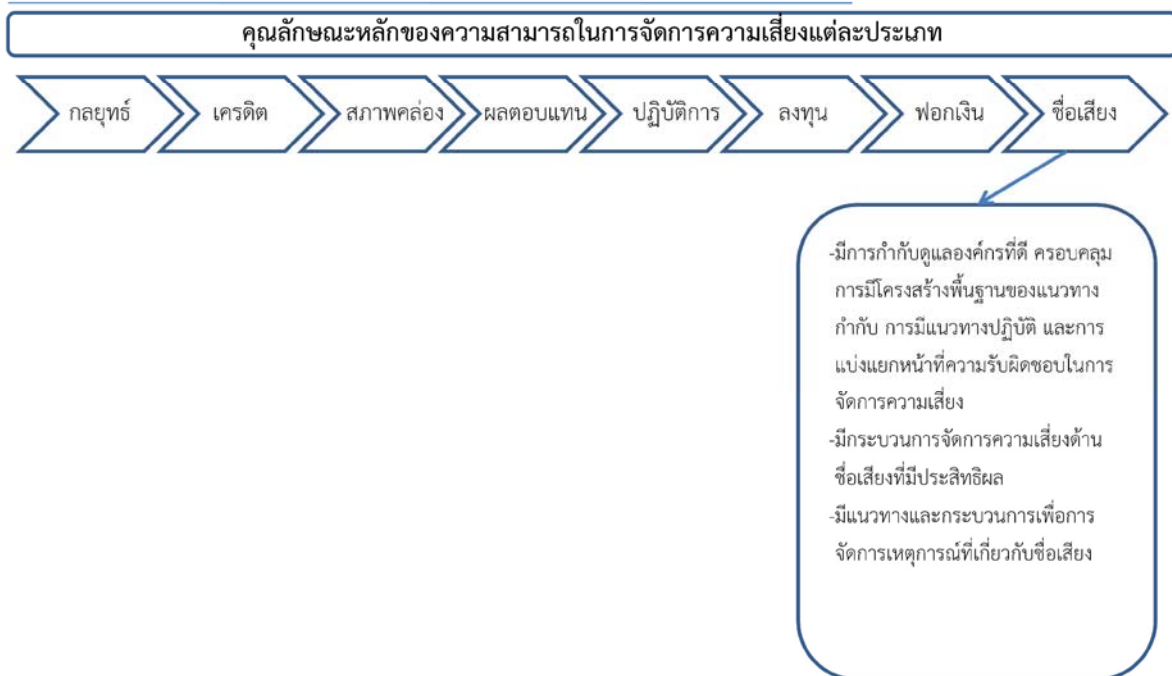
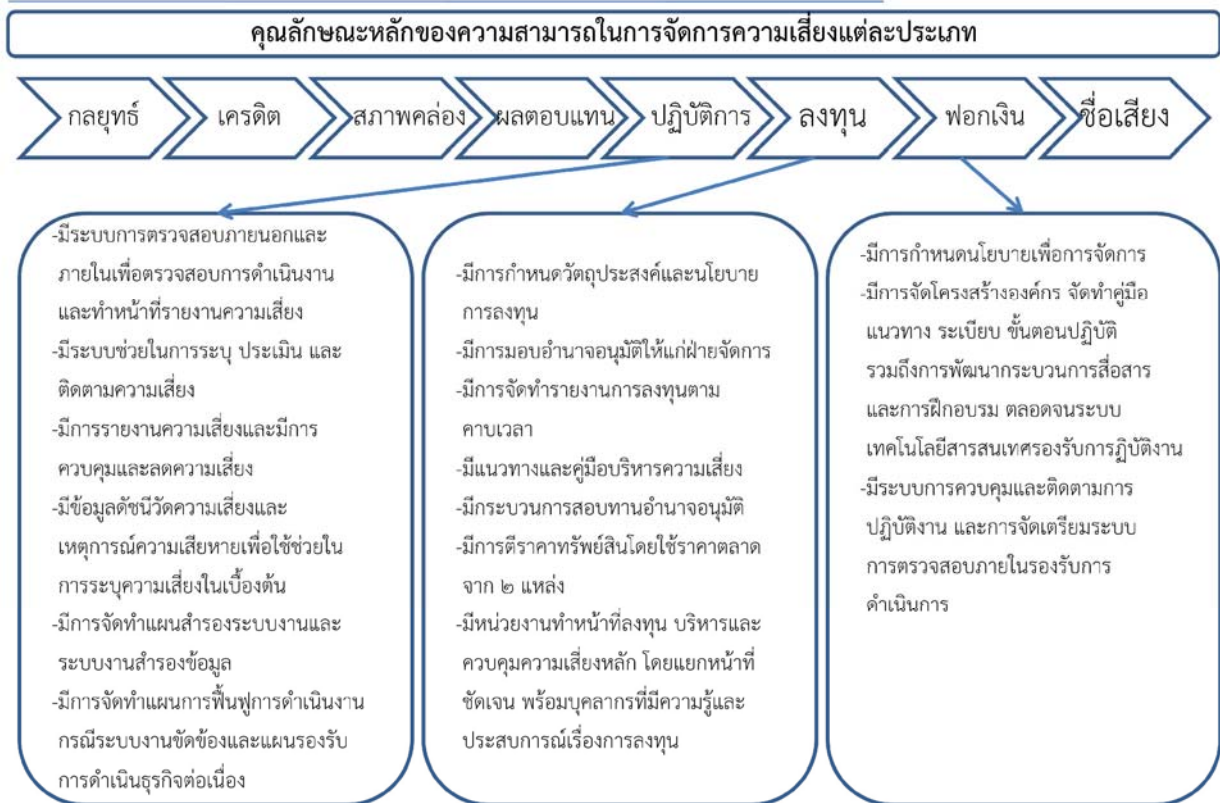
ในการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ มีความเสี่ยง ๘ ด้านที่ต้องคำนึงถึงและบริหารจัดการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการลงทุน ความเสี่ยงด้านการฟอกเงิน และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ซึ่งมีคุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท ดังแผนภาพต่อไปนี้

คุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท



คุณลักษณะหลักของความสามารถในการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภท





บทที่ 2-9 จะกล่าวถึงแนวทางการจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภทโดยละเอียด

บทที่ ๒ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

๒.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่สหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ การดำเนินงาน หรือการดำรงอยู่ของสหกรณ์ ทั้งนี้ สามารถพิจารณาความเสี่ยงได้จากปัจจัยของเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นร่วมกับผลความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

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

แผนดำเนินงาน คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ข้างต้น และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน ๑ ปีประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณขององค์กรด้วย

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จำแนกได้เป็น ๒ ประเภทหลักด้วยกันคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน

ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สหกรณ์สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีที่รองรับการทำงานของสหกรณ์ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สหกรณ์มีวัตถุประสงค์ที่ค่อนข้างชัดเจนในกฎหมายที่เกี่ยวกับสหกรณ์ รวมทั้งขอบเขตการทำธุรกรรมต่างๆ และยังมีหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐสนับสนุนและกำกับกับการดำเนินการ จึงมีกรอบที่ค่อนข้างจะช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ส่วนใหญ่ของสหกรณ์จึงเกิดจากกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงาน โครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ ซึ่งมีทั้งส่วนที่เป็นการดำเนินธุรกรรมเพื่อให้เกิดรายได้และกิจกรรมบริการสมาชิกของสหกรณ์เป็นส่วนใหญ่

๒.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ต้องมีแนวคิดการดำเนินธุรกิจซึ่งป้องกัน โดยต้องวิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อจะได้วางแผนจัดการหากมีเหตุการณ์เกิดขึ้น

๒) คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ/หรือพันธกิจที่ตั้งไว้ การพิจารณาต้องใช้วัตถุประสงค์เป็นแกนและต้องให้ครอบคลุมถึงความต้องการของสมาชิก ขณะที่การจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานตามแผน บุคลากร และงบประมาณต้องให้สอดคล้องกัน

๓) ในกระบวนการจัดทำแผนการดำเนินงานโครงการ สหกรณ์ต้องมีขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงหรืออุปสรรคต่างๆ ที่มีโอกาสเกิด พร้อมทั้งประมาณความเสียหายที่อาจเกิดจนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และ/หรืออาจกระทบและนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กร

๔) คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการในระดับบริหาร และเจ้าหน้าที่หลักในสายงาน ควรระดมสมองวางแผน หลีกเลี่ยง หรือละเว้นไม่ดำเนินการเลย หากพบว่าจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กร

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

๖) กรณีที่ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นมีจำนวนไม่มาก หรือสหกรณ์ได้พยายามหาวิธีการต่างๆ อย่างเต็มที่แล้วที่จะควบคุมโอกาสและความเสียหายที่จะเกิด แต่ก็ยังคงเกิดและมีความเสียหายที่พิจารณาแล้วว่าไม่รุนแรง สหกรณ์ควรร่วมกันพิจารณายอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ควรเปิดเผยรายละเอียดให้แก่สมาชิกได้รับทราบ

๗) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญและควรได้รับการพิจารณาเป็นอย่างยิ่งจากสหกรณ์ คือ การเข้าไปดำเนินธุรกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือไม่เคยปฏิบัติมาก่อน กรณีเช่นนี้ สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและศึกษาผลดีและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร ควรให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบร่วมกัน และต้องได้รับอนุมัติในหลักการจากคณะกรรมการดำเนินการก่อน โดยการขออนุมัติ ต้องนำเสนอทั้งข้อดี ความเสี่ยง ตลอดจนแผนการจัดการความเสี่ยงไปพร้อมกันเสมอเพื่อสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง

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 นอกจากนี้ ควรประเมินปัจจัยภายในต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร การจัดโครงสร้าง และการมีระบบงานหรือคอมพิวเตอร์ ประกอบกับการพิจารณาถึงจำนวนบุคลากรทักษะที่จำเป็น ผู้บริหารที่มีความเหมาะสม ตลอดจนการมีส่วนร่วมและความเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของการจัดตั้งสหกรณ์ เพื่อพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน และความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนต่างๆ ทั้งนี้จะช่วยลดความเสี่ยงในการจัดทำและดำเนินงานตามแผน และทำให้เกิดความสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแหล่งเงินทุนที่สหกรณ์มีอยู่

- แผนกลยุทธ์ต้องมีเป้าหมายที่ไม่กว้างเกินไป จนทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานเป็นไปได้ยากและไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน ควรดำเนินการแปลงเป้าหมายให้เป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ และเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ สหกรณ์ต้องกำหนดแผนให้สอดคล้องกับความสามารถและศักยภาพของสหกรณ์และบุคลากร

- มีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน และกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน เพื่อประเมินความสำเร็จของแผน

- มีระบบการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะเวลาที่แน่นอนในการปฏิบัติตามแผน พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางการแก้ไข รวมทั้งควรสามารถมองเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจะได้เตรียมการแก้ไขได้ทันเวลา

- หากผลการประเมินพบความเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ เนื่องจากความเสี่ยงใดก็ตามที่ ควรปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

- ควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การติดตามความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ซึ่งอาจต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร หรือแบบจำลองเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร

ต้องจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

- รายงานการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่างๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องเป็นลายลักษณ์อักษร มีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ และกำหนดระยะเวลาที่ต้องรายงานให้แน่นอน

๒.๓.๒ แนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหาร มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์ จัดองค์กรและอัตรากำลัง ตลอดจนสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ขณะเดียวกัน อาจกำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะอื่นๆ ที่สามารถพิจารณาการบูรณาการภาพความเสี่ยงขององค์กรได้ และสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการอื่นๆ ที่ตั้งไว้เพื่อกำกับดูแลการทำงาน เฉพาะด้านต่างๆ ให้มีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยงในเรื่องเฉพาะนั้นๆ และรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะกรรมการที่สามารถเห็นภาพการบูรณาการเรื่องความเสี่ยงทราบด้วย ในการดำเนินการจัดโครงสร้างองค์กร ควรพิจารณาให้มีหน่วยงานประจำเพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม และรายงานให้คณะกรรมการทราบ

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องกำหนดทิศทางดำเนินการดำเนินธุรกิจในอนาคตของสหกรณ์ วางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อติดตามการดำเนินธุรกรรมต่างๆ ให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- การจัดองค์กรให้มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบชัดเจน ทำให้การบริหารมีความเป็นอิสระ และมีการสอบทานในการทำงาน ให้มั่นใจว่าไม่มีหน่วยงานใดที่สามารถดำเนินการได้ทั้งกระบวนการ

- การจัดสรรอัตรากำลัง คุณสมบัติ และหน้าที่ตำแหน่งงานของบุคลากรที่รับผิดชอบให้เหมาะสม จำนวนบุคลากรที่เพียงพอและมีคุณภาพทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

- การอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้บุคลากรมีหลักการในการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ไม่กล้าตัดสินใจหากธุรกรรมนั้นมีความเสี่ยง แต่เป็นการสร้างกระบวนการคิดและตระหนักถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ว่า มีความเสี่ยงอยู่หรือไม่ ขนาดความเสียหายที่มีโอกาสเกิดขึ้นมีมากน้อยเพียงใด เพื่อที่จะได้คิดเป็นกระบวนการในเชิงป้องกันและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดที่องค์กรต้องการ

- ฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องออกแบบระบบ กลไกการควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจพบการเบี่ยงเบนไปจากแผนและเสนอแนะแนวทางแก้ไขได้ทันทุกที่

๒.๓.๓ แนวทางการบริหารและกำกับดูแลความเสี่ยงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่

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

- มีการจัดทำรายงานติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้เป็นระยะ โดยเฉพาะในช่วงแรกของการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไป

๒.๓.๔ แนวทางการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทดแทน

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

บทที่ ๓ ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

๓.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการที่ผู้กู้ผิดนัดชำระหนี้ตามเงื่อนไขและ/หรือข้อตกลงในสัญญา ความเสี่ยงสินเชื่อคงอยู่ในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนหรือการให้เงินกู้ยืมที่คาดหวังการได้รับเงินกู้ยืมหรือเงินลงทุนกลับคืน

๓.๒ หลักในการจัดการ

๑) คณะกรรมการดำเนินการได้กำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตสินเชื่อ¹ ในกระบวนการวางแผนประจำปี มีการติดตามดูแลพอร์ตให้สินเชื่ออย่างสม่ำเสมอว่าการเป็นไปตามเป้าหมายของผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

๒) คณะกรรมการดำเนินการได้มีการอนุมัตินโยบายที่เกี่ยวกับการจำกัดหรือการจัดการเรื่องต่างๆ ของความเสี่ยงสินเชื่อ รวมถึงการกระจุกตัวของสินเชื่อแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน

๓) เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางการ

๔) บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับสินเชื่อต้องได้รับการสื่อสารให้ทราบถึงกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ที่กระทบต่อพอร์ตสินเชื่อ

๕) สหกรณ์ต้องมีการจัดทำแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานในการอำนวยการสินเชื่อ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินการนั้น สอดรับกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

๖) สหกรณ์ต้องมีการพัฒนา จัดทำ และวางนโยบายเพื่อการอำนวยการสินเชื่อ เทคนิคการวัดความเสี่ยง และการวัดผลการดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติในการจัดการความเสี่ยง

๓.๓ แนวทางการจัดการ

๓.๓.๑ สหกรณ์ควรมีการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายสินเชื่อ โดยนโยบายสินเชื่อควรมีสาระครอบคลุม

๑) ผลิตกณฑ์สินเชื่อหรือประเภทวงเงินที่ให้บริการ โดยรายละเอียดอย่างน้อยควรประกอบด้วย

- ประเภทสินเชื่อ
- ผลิตกณฑ์สินเชื่อหรือประเภทวงเงิน ครอบคลุมถึงอายุสูงสุดของวงเงินหลักประกัน เป็นต้น
- วัตถุประสงค์ของการให้สินเชื่อประเภทนั้น ๆ

๒) สินเชื่อที่มีหลักประกัน

¹ พอร์ตสินเชื่อ หรือ Portfolio ของสินเชื่อของสหกรณ์ หมายถึงกลุ่มสินเชื่อหรือองค์ประกอบของสินเชื่อที่สหกรณ์ครอบครอง

- ข้อกำหนดเรื่องหลักประกันต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- ควรกำหนดประเภทและปริมาณขั้นต่ำของหลักประกันที่ต้องการสำหรับสินเชื่อแต่ละวงเงินและแต่ละประเภท
- ควรกำหนดให้กระบวนการเรื่องหลักประกันเสร็จสมบูรณ์ก่อนการให้เงินกู้ ขณะที่เอกสารที่เกี่ยวข้องต้องเก็บรักษาไว้ในห้องมั่นคง^๒ ควรระบุชัดเจนถึงวงเงินสูงสุดของสินเชื่อที่ไม่มีหลักประกันที่กฎหมายอนุญาต

๓) ประเภทสินเชื่อที่ห้ามหรือจำกัดการให้ รวมถึงเพดานการระจุกตัว

นโยบายสินเชื่อต้องมีการจำกัดปริมาณและส่วนผสมของความเสี่ยงสินเชื่อนำเข้ามาในพอร์ตสินเชื่อ โดยการระบุเพดานความเสี่ยงของการระจุกตัวของความเสี่ยง ดังมีรายละเอียดตามนี้

- สำหรับแต่ละประเภทสินเชื่อ ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงของสินเชื่อรวมในรูปร้อยละของเงินกองทุนและเงินฝาก และเพดานความเสี่ยงของแต่ละรายสินเชื่อ ซึ่งอาจกำหนดเป็นจำนวนเงินสูงสุดต่อรายบุคคลและกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กัน โดยทั้งหมดนี้ต้องไม่เกินจำนวนที่กฎหมายกำหนด

- สำหรับประเภทสินเชื่อที่มีความเสี่ยงสูง รวมถึงการระจุกตัวของสินเชื่อในอุตสาหกรรม^๓ บางประเภท อาจกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปร้อยละของสินเชื่อทั้งหมดหรือทรัพย์สินทั้งหมด และ/หรือห้ามไม่ให้มีการอำนวยความสะดวก

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่งroupบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กัน ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงรวมถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในเชิงนโยบายสำหรับการพิจารณาอนุมัติ

- สหกรณ์ควรระบุอย่างชัดเจนถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่ให้หรือให้ในปริมาณจำกัด รวมถึงประเภทสินเชื่อที่ไม่มีความถนัด ขาดประสบการณ์ หรือมีความลำบากใจในการให้ ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ธุรกิจที่ไม่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

๔) กลุ่มที่มีความสัมพันธ์และอยู่ในวงแคบ และสินเชื่อที่ให้แก่งาน

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่งroupบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน ต้องมีการระบุลักษณะต่าง ๆ ของความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามเพดานความเสี่ยงที่กฎหมายหรือกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด

^๒ ห้องมั่นคง หรือ Strong Room หมายถึงห้องสำหรับเก็บข้อมูลสำคัญขององค์กร

^๓ อุตสาหกรรม หมายถึง ประเภทของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือประเภทของธุรกิจ ตัวอย่างการพิจารณาอุตสาหกรรมในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ หากสหกรณ์ให้สินเชื่อสมาชิกไปซื้อสิ่งทอหรือสิ่งทอมาก สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโต ความเสี่ยงของอุตสาหกรรมสิ่งทอหรือสิ่งทอประกอบ หากสมาชิกหลายรายขอสินเชื่อไปเปิดร้านอาหาร สหกรณ์ต้องพิจารณาการเติบโตและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมอาหารในภาพรวมด้วย เป็นต้น

- สำหรับสินเชื่อที่ให้แก่กลุ่มบุคคลในวงแคบและพนักงาน ต้องให้คำจำกัดความของประเภทบุคคลอย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน การอนุมัติต้องเป็นไปตามกระบวนการอนุมัติสินเชื่อที่กำหนด

- กรณีสินเชื่อที่ขออนุมัติมีความสัมพันธ์กับกรรมการหรือพนักงานคนใด กรรมการหรือพนักงานคนนั้น ๆ ไม่ควรร่วมอยู่ในกระบวนการอำนวยความสะดวก เพื่อหลีกเลี่ยงประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน

๕) สินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัดชำระหนี้

- ควรกำหนดคำจำกัดความของการผิดนัดชำระหนี้และความหมายของการเสื่อมสภาพของสินเชื่อ
- ควรกำหนดกระบวนการจัดการสินเชื่อประเภทเหล่านี้
- ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดหนี้สูญทั้งหมดหรือบางส่วน
- ควรกำหนดวิธีการทางบัญชีในเรื่องการตั้งค่าเผื่อหนี้สูญ หรือหนี้สงสัยจะสูญ
- ควรกำหนดให้มีการรายงานสถานภาพของสินเชื่อที่เสื่อมสภาพและที่ผิดนัดชำระหนี้ อย่างน้อยเป็น

รายเดือน

๖) สินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและที่ปรับโครงสร้าง

ควรกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการพิจารณา การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ และการปรับโครงสร้างสินเชื่อ

- สำหรับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อและการขยายระยะเวลาการชำระหนี้ของสินเชื่อ ควรระบุให้ชัดเจนว่า จะพิจารณาต่อเมื่อการชำระหนี้ในตอนท้ายสุดไม่มีปัญหา แม้สภาพแวดล้อมทางการเงินของผู้กู้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระหลักดังนี้

- ต้องมีคำอธิบายที่สมเหตุสมผลสนับสนุน
- ผู้กู้มีแหล่งเงินได้ปัจจุบันที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเพียงพอต่อการชำระคืน หรือยังทำงานอยู่
- หลักประกันได้รับการประเมินใหม่และมีมูลค่าปัจจุบันเพียงพอ
- ผู้กู้ให้ความร่วมมือ โดยนำเสนอปัญหาให้ทราบในทันที รวมถึงข้อมูลกระแสเงินสดในอนาคต และยินดีที่จะเพิ่มหลักประกัน เมื่อจำเป็น

- การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ ควรระบุชัดเจนว่าไม่เกินปีละครั้ง
- ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ขณะที่ต้นเรื่องต้องมาจากคำร้องขออย่างเป็นทางการของสมาชิกผู้กู้ และควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการจัดการ

ทางการของสมาชิกผู้กู้ และควรกำหนดค่าธรรมเนียมในการจัดการ

- ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- สำหรับสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ก่อนการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินเชื่อ ควรระบุให้มีการวิเคราะห์ประมาณการกระแสเงินสดในกรณี ปกติ ดีเยี่ยม และเลวร้าย โดยสัมพันธ์กับสถานะภาพรวมของธุรกิจนั้นๆ ขณะเดียวกัน ต้องกำหนดให้มีการจัดการในสิ่งเหล่านี้ก่อน ซึ่งได้แก่

- การดำเนินการเกี่ยวกับกลยุทธ์การแก้ไขโดยละเอียดเพื่อปรับปรุงกระแสเงินสด
- ผู้กู้รับรองที่จะให้ความร่วมมือในแผนแก้ไข และได้รับความยินยอมจากผู้ค้ำประกันในระยะเวลา และเงื่อนไขใหม่
- กำหนดการรายงานในเรื่องตัววัดผลการดำเนินงานหลักของธุรกิจ
- ข้อตกลงที่จะดำเนินการในทันทีตามแผน

● สำหรับการปรับโครงสร้างสินเชื่อ ควรกำหนดว่าเป็นอำนาจของใครในการตัดสินใจ ระยะเวลาการติดตามดูแล และการรายงานผลต่อคณะกรรมการดำเนินการ

๗) หลักเกณฑ์สำคัญในการอำนวยการสินเชื่อ

- ควรมีการประเมินคุณภาพทางเครดิตอย่างเป็นทางการ สำหรับทุก ๆ สินเชื่อที่พิจารณา
- ควรกำหนดเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการประเมินผู้กู้ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถและความเต็มใจในการชำระคืนหนี้ และกำหนดให้มีการวิเคราะห์โดยละเอียดเป็นการเฉพาะในบางเรื่องเช่น กรณีมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- ควรกำหนดระดับต่ำสุดของข้อมูลทางเครดิตที่จำเป็นต่อกระบวนการพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภท
- ควรระบุชัดเจนและจำกัดขนาดหรือปริมาณในรูปร้อยละของพอร์ตสินเชื่อ ทั้งในรายสินเชื่อที่ได้รับ

การยกเว้นการประเมินและรวมทุกสินเชื่อที่ยกเว้น

๘) กระบวนการอำนวยการสินเชื่อ

- สินเชื่อควรได้รับการอนุมัติโดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ
- อำนาจอนุมัติต้องสอดคล้องกับประสบการณ์และความสามารถ
- การอำนวยการสินเชื่อควรเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด
- ข้อมูลสินเชื่อและการวิเคราะห์ทางเครดิตควรได้รับการบันทึกอย่างเหมาะสมในรูปแบบที่เป็น

มาตรฐาน

- สินเชื่อควรได้รับการวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับเงื่อนไขที่กำหนด
- การให้เงินกู้ควรเป็นไปตามขั้นตอนและช่องทางที่กำหนด
- การทบทวนสินเชื่อในครั้งถัด ๆ ไปควรเป็นไปตามกระบวนการและเงื่อนไขที่ดำเนินการในครั้งแรก

๙) อำนาจอนุมัติของเจ้าหน้าที่สินเชื่อหรือคณะกรรมการสินเชื่อในแต่ละระดับ

ควรกำหนดเพดานความเสี่ยงในรูปวงเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ และให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของขนาดหรือประเภทนั้น ๆ หากสัมพันธ์กับการอนุมัติในแต่ละระดับ

๑๐) ความถี่ รูปแบบ และเนื้อหาของรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการ

สหกรณ์ควรวัดผลการดำเนินงานและระดับความเสี่ยงของพอร์ตสินเชื่อ พร้อมทั้งรายงานผลให้คณะกรรมการดำเนินการทราบเป็นรายเดือน โดยมีสาระขั้นต้นครอบคลุม

● ความสอดคล้องกับนโยบายสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ ข้อกำหนดของ
ทางการ และแผนธุรกิจประจำปี รวมถึงการแจกแจงความคลาดเคลื่อนที่มีนัยสำคัญไปจากแผน สาเหตุ ตลอดจนแผนการ
แก้ไข

● ปริมาณและส่วนผลสมของพอร์ตสินเชื่อ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ ระยะเวลา เงื่อนไข วัตถุประสงค์
เป็นต้น และอัตราผลตอบแทนด้านสินเชื่อ เปรียบเทียบกับผลในอดีตและที่วางแผนไว้ รวมถึงค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

● สินเชื่อที่เกินพาดานความเสี่ยงที่กฎหมายกำหนด หรือที่ได้รับมอบอำนาจมา

● ปริมาณสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข และที่มีการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการ

● ปริมาณสินเชื่อที่เสื่อมสภาพ และที่ผิดนัดชำระหนี้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และตามระยะของการ
เก็บหนี้

● สินเชื่อรายใหญ่ในเชิงปริมาณและที่แยกแยะตามคำจำกัดความในนโยบายของคณะกรรมการ
ดำเนินการ

● การแยกแยะและการติดตามสินเชื่อที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขต่าง ๆ และที่มีการปรับโครงสร้าง
อย่างเป็นทางการ

ขณะเดียวกัน คณะกรรมการสินเชื่อควรรายงานคณะกรรมการดำเนินการเป็นรายเดือน ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ

ดังนี้

● จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขออนุมัติ

● จำนวน ประเภท และมูลค่ารวมของสินเชื่อที่อนุมัติ

● จำนวนสินเชื่อที่ยื่นขอและได้รับการปฏิเสธ

● หลักประกันของแต่ละสินเชื่อรายใหญ่

● จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และรายละเอียดของแต่ละสินเชื่อที่ค้างชำระเกิน ๓

เดือน

● จำนวนและสถานะของสินเชื่อที่วันครบกำหนดได้เลื่อนออกไป ที่หลักประกันมีการเปลี่ยนหรือการ
คืน หรือมีการเจรจาอีกครั้งจากการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของผู้กู้

สำหรับสินเชื่อที่ไม่ใช่รายย่อย สหกรณ์ควรมีการจัดทำอันดับความเสี่ยงด้านเครดิตและรายชื่อที่เฝ้าระวัง
โดยขอบเขตหรือจำนวนช่วงชั้นของอันดับขึ้นอยู่กับขนาดและความซับซ้อนของพอร์ตสินเชื่อ ขณะเดียวกัน นโยบายสินเชื่อ
ควรกำหนดอันดับความเสี่ยงสูงสุดที่ยอมรับได้ แบ่งตามประเภทสินเชื่อ และในระดับพอร์ตสินเชื่อ

๓.๓.๒ คณะกรรมการดำเนินการควรมีการกำหนดปรัชญาการจัดการสินเชื่อครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกว้างของกิจกรรมการอำนวยสินเชื่อ โดยมีสาระ ครอบคลุม

- ความสำคัญของธุรกิจการอำนวยสินเชื่อที่มีต่อสหกรณ์
- การพิจารณาสินเชื่อทั้งหมดในบริบทของการให้กู้แก่สมาชิกที่มีความน่าเชื่อถือทางเครดิต ในอัตราผลตอบแทนที่สมเหตุผลต่อสหกรณ์ และในกรอบการปกป้องสิทธิทรัพย์สินทั้งหมดของสหกรณ์
- การพิจารณาคืนบางส่วนของรายได้จากสินเชื่อกลับไปให้แก่สมาชิกผู้กู้ที่เหมาะสม
- การจัดการพอร์ตสินเชื่อให้มีการกระจายตัวมากเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อกระจายความเสี่ยง
- การให้คำอธิบายอย่างครบถ้วนเรื่องข้อกำหนดและเงื่อนไขของสัญญาแก่ผู้กู้ ก่อนการลงนามในสัญญาผู้
- การจัดให้สัญญาสินเชื่อและเอกสารหลักประกันต่าง ๆ ประกอบด้วยข้อความที่กระจ่างชัดของระยะเวลาและเงื่อนไข รวมถึงค่าธรรมเนียมและค่าปรับ

๓.๓.๓ สำหรับแผนธุรกิจประจำปีและการจัดทำแผน

- สหกรณ์ควรพิจารณาและรวมแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่กล่าวถึงการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่อง
- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรถูกกำหนดเป้าหมายและแผนทางการเงินสำหรับการจัดการความเสี่ยงสินเชื่อ โดยเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
- เป้าหมายและแผนทางการเงินที่กำหนดควรสะท้อนลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์ของปีนั้น ๆ ที่กำหนดโดยคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของฝ่ายจัดการ และควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ครอบคลุม ข้อกำหนดขั้นต่ำของทางการ ผลการดำเนินงานของคู่แข่งชั้น ผลลัพธ์ที่แท้จริงของอุตสาหกรรมและกลุ่มในระดับเดียวกัน รวมถึงผลการดำเนินงานในอดีตตลอดจนมุมมองในอนาคตของสหกรณ์
- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรวิเคราะห์สาเหตุของความเบี่ยงเบนที่มีนัยสำคัญของการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากที่กำหนดในแผนธุรกิจประจำปีและผลการดำเนินงานในอดีต และดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะกรณีที่ขัดแย้งกับนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการหรือกฎ ระเบียบของทางการ

๓.๓.๔ กรณีประเภทผลิตภัณฑ์ใหม่

- ในการพิจารณาขยายการให้บริการ ควรคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก ความเป็นไปได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ แหล่งเงินทุนสนับสนุน สภาพคล่องที่กำหนด ส่วนของผู้ถือหุ้น และประสบการณ์ของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่สินเชื่อ
- ขณะให้บริการ ควรมีการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานของผลิตภัณฑ์นั้นๆ เป็นระยะ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายควรรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการทราบและขออนุมัติแนวทางจัดการ

๓.๓.๕ พอร์ตสินเชื่อกวได้รับการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นหลักต่างๆ ดังนี้

- การทบทวน

- กรณีสินเชื่อรายย่อย ควรมีการทบทวนเป็นประจำ พร้อมการจัดทำระบบสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น ตารางรายงานการชำระล่าช้า เป็นต้น
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ควรมีการทบทวนเป็นรายปีหรือเป็นช่วง ๆ โดยวงเงินนั้น ๆ ไม่ควรได้รับการพิจารณาต่ออายุ หากไม่ได้รับข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน กิจกรรมการทบทวนยังหมายถึงรวมถึงการเยี่ยมชมกิจการเพื่อยืนยันการคงอยู่ของการดำเนินงานและของหลักประกัน
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ที่มีความเสี่ยงสูง การทบทวนอาจถี่ขึ้น หากมีการร้องขอเงินกู้เพิ่ม และ/หรือผู้กู้กำลังประสบกับสภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้าย
- ควรกำหนดระยะเวลาของการทบทวน หากเกินกำหนด ต้องรายงานในรายงานกรณียกเว้นให้ฝ่ายจัดการทราบ พร้อมอธิบายถึงสาเหตุและวัน เวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ

- การรายงาน

- กรณีผิดปกติ ควรมีการจัดทำรายงานแยกตามแต่ละประเภทสินเชื่อ พร้อมคำอธิบายซึ่งสาเหตุที่สมเหตุสมผล และประมาณการระยะเวลาแก้ไขต่อฝ่ายจัดการ โดยมีสาระครอบคลุม
 - รายชื่อสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการให้เงินกู้เกินวงเงินที่กำหนด
 - รายชื่อการทบทวนรายปีสินเชื่อที่เกินกำหนดการชำระหนี้
 - รายชื่อสินเชื่อที่มีการส่งมอบข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ทบทวนล่าช้า
 - รายชื่อหลักประกันที่ได้รับ
- รายงานทุกสิ้นวัน และทุกสิ้นสัปดาห์ที่จัดทำโดยส่วนงานบัญชีเสนอต่อฝ่ายจัดการเพื่อพิจารณา ทบทวน รับทราบ และสุ่มตรวจเช็ค ควรมีสาระครอบคลุม
 - รายงานการจ่ายเงินให้แก่สินเชื่อรายใหม่ทุกราย ในรูปของชื่อผู้กู้และจำนวน
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่เกินพาดานความเสี่ยงที่ได้รับมอบอำนาจ
 - รายงานสินเชื่อทุกรายที่ผิดนัดชำระหนี้และที่เสื่อมสภาพ
 - รายงานสถานภาพสินเชื่อ ที่มีการปรับปรุงบัญชีลูกค้ำทั้งที่เป็นเรื่องทางการเงินและไม่ใช่การเงิน
 - รายงานการถอนเงินฝากในปริมาณที่เกินกำหนด
 - รายงานเกี่ยวกับรายได้ดอกเบี้ยที่ยังเรียกเก็บไม่ได้
 - รายงานการจ่ายเงินที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ได้รับมอบอำนาจ

- การตรวจสอบ

● ควรมีการสุ่มตรวจสอบคุณภาพของพอร์ตสินเชื่อเป็นระยะ โดยบุคคลหรือหน่วยงานที่เป็นอิสระจากกระบวนการอำนวยการสินเชื่อ ในประเด็น

- ความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
- การบังคับได้ตามกฎหมายและความเพียงพอของหลักประกัน
- การมีอยู่และความเพียงพอของเอกสารประกอบการวิเคราะห์และการตัดสินเชื่ออนุมัติสินเชื่อ
- หลักฐานแสดงให้เห็นว่าผู้กู้ดำเนินการตามเกณฑ์ที่อนุมัติ กรณีสินเชื่อปกติ

- การมีระบบสารสนเทศรองรับ

● กรณีการจัดการสินเชื่อ เพื่อความสะดวกในการติดตามและเตือนล่วงหน้าซึ่งวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันครบกำหนดของสินเชื่อ วันทบทวนรายปีของวงเงิน วันครบกำหนดของสัญญาประกันอัคคีภัย วันที่เรียกเก็บหนี้ เป็นต้น

● กรณีการจัดการหลักประกัน ครอบคลุมข้อมูลขั้นต่ำ ได้แก่ ชื่อผู้กู้ เลขที่ธุรกรรม หลักประกัน วันต่ออายุ และการจดทะเบียนหลักประกัน

๓.๓.๖. สารอื่นๆ ที่ควรพิจารณา ประกอบด้วย

- คุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรด้านสินเชื่อ

● ทุกปี คณะกรรมการดำเนินการจะต้องรับทราบและอนุมัติซึ่งคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมของบุคลากร ทั้งในระดับกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อและในระดับเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

● กรณีกรรมการในคณะกรรมการสินเชื่อ

- ควรได้รับเลือกจากคณะกรรมการสรรหา โดยพิจารณาจากงานที่เคยทำ ประสบการณ์ ประวัติการศึกษา ความสามารถและความเต็มใจ
- สำหรับกรรมการใหม่ ควรผ่านหลักสูตรการอบรมเรื่องนโยบายสินเชื่อ การวิเคราะห์สินเชื่อ และพาดานความเสี่ยง
- กรรมการทุกคนควรได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกันและการประเมินความเสี่ยงสินเชื่อ

● กรณีเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

- การคัดเลือกควรพิจารณาประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะคติ ควบคู่ไปกับลักษณะงาน
- สำหรับพนักงานใหม่ การอบรมอาจเป็นแบบเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อน หรือเข้ารับการอบรมอย่างเป็นทางการ

- พนักงานทุกคน ต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ นโยบายสินเชื่อ การเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักประกัน
- ควรมีการทดสอบองค์ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ นโยบายสินเชื่อ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ

- กระบวนการอนุมัติสินเชื่อและการจ่ายเงิน

- ควรมีการจัดทำผังทางเดินมาตรฐานของกระบวนการสินเชื่อ พร้อมระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน และบันทึกลงในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่อนุมัติสินเชื่อไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่จ่ายเงิน
- บุคคลหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่จ่ายเงินไม่ควรเป็นบุคคลหรือหน่วยงานเดียวกันกับที่ทำหน้าที่ลงบัญชี
- บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจในการอนุมัติสินเชื่อไม่ควรได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการในการจ่ายเงินแต่เพียงผู้เดียว
- กรณีที่มีหลักประกัน เรื่องหลักประกันควรได้รับการดำเนินการแล้วเสร็จ ก่อนที่เงินจะถูกจ่ายออก

- เอกสารด้านสินเชื่อ

- ข้อมูลหลักประกันควรแยกจากข้อมูลการขอสินเชื่อและข้อมูลการวิเคราะห์สินเชื่อ
- กรณีสินเชื่อบุคคล เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ใบอนุญาตให้หักจากเงินเดือน เป็นต้น
- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันอัคคีภัยและการประกันชีวิต เป็นต้น
- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ เอกสารภายในแฟ้มควรประกอบด้วย บัญชีรายชื่อเอกสารด้านสินเชื่อเพื่อการตรวจสอบ ใบคำขออนุมัติสินเชื่อที่ได้รับการอนุมัติ งบการเงิน สรุปข้อมูลสนับสนุนทางการเงิน การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เอกสารหรือจดหมายตอบโต้ บันทึกการสนทนา สัญญาการกู้ยืม ตั๋วสัญญาใช้เงิน สัญญาการจดจำนอง รายงานการประเมินราคา การโอนสิทธิในเรื่องการประกันชีวิตและ/หรืออัคคีภัย การค้ำประกัน การจดทะเบียนกิจการ เป็นต้น

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อบุคคลและเพื่อที่อยู่อาศัย ควรประกอบด้วยข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการ วัตถุประสงค์ของสินเชื่อ แหล่งที่มาของเงินเพื่อการชำระคืน จำนวนเงินกู้ที่ขอ อายุสินเชื่อ อัตราดอกเบี้ยที่เรียกเก็บ และเงื่อนไขของสินเชื่อ หลักประกันทั้งลักษณะ มูลค่า และการถือครอง รายละเอียดทางการเงินของผู้กู้ การตรวจสอบด้านเครดิต การวิเคราะห์สินเชื่อ เหตุผลและ/หรือคำแนะนำสำหรับการอนุมัติสินเชื่อ

- ใบคำขออนุมัติสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรประกอบด้วยข้อมูล ชื่อผู้ขอกู้ที่เป็นทางการ วัตถุประสงค์ของสินเชื่อ เหตุผลสนับสนุนการอนุมัติสินเชื่อ บทสรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้กู้ ความสามารถในการชำระหนี้ ฐานเงินทุน มูลค่าหลักประกัน และจุดอ่อนของผู้กู้ พร้อมแนบสำเนาต่างๆ ประกอบ ได้แก่งบการเงิน งบกระแสเงินสดและงบประมาณ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม ตลาด และกิจการ ประวัติกิจการ คุณสมบัติและประวัติด้านเครดิตของเจ้าของกิจการ รายละเอียดของสินทรัพย์และหนี้สิน รวมทั้งหลักประกัน

- การวิเคราะห์และการตรวจเช็คเครดิต

- ข้อมูลพื้นฐานสามเรื่องที่ได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอคือตัวตนของผู้กู้ อาชีพและรายได้ และรายละเอียดทางการเงินของผู้กู้

- กรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณา

- ระยะเวลาการเป็นสมาชิก ประวัติการกู้ยืมก่อนหน้า และบุคคลอ้างอิง
- รายงานข้อมูลเครดิตจากเครดิตบูโร
- สถานะการพักอาศัยและการถือครอง
- สถานะการจ้างงาน
- ปริมาณและความมีเสถียรภาพของรายได้ทั้งผู้กู้และคู่สมรส
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย นอกเหนือจากที่พิจารณาในกรณีสินเชื่อบุคคล ควรพิจารณาเพิ่มเติม

- การตรวจสอบคุณภาพของอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคา และสัญญาซื้อขาย
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้

- กรณีสินเชื่อเพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณา

- งบการเงินย้อนหลังสามถึงห้าปี
- รายงานเครดิตจากสถาบันการเงินที่ใช้อยู่
- เอกสารการจัดตั้งกิจการ
- มติของคณะกรรมการเกี่ยวกับอำนาจในการกู้ยืมและของเจ้าหน้าที่
- รายงานวิเคราะห์เครดิตจากหน่วยงานภายนอก
- ประวัติการศึกษาและการทำงานของบุคลากรหลัก

- สถานภาพทางการเงินของผู้ค้าประกัน กรณีที่มีการค้าประกัน
- การตรวจสอบประวัติเครดิตกับสถาบันการเงินที่รู้จัก
- ความครอบคลุมของสัญญาประกันภัยต่าง ๆ
- ควรพิจารณาความคิดเห็นของผู้สอบบัญชีประกอบการวิเคราะห์งบการเงิน
- เกณฑ์การทดสอบทางการเงินและเงื่อนไขขั้นต่ำที่ยอมรับได้
- ควรพิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมประกอบการวิเคราะห์ หากมีผลกระทบ

- หลักประกัน

● ในการกำหนดหลักประกัน ปัจจัยวิเคราะห์ที่ควรคำนึงถึงได้แก่ ส่วนทุน กระแสเงินสด และเทอมของสัญญา

● หลักประกันต่างๆ ควรเก็บรักษาแยกจากสินทรัพย์ของสหกรณ์ และมีระบบบันทึกดูแลตลอดเวลา

● กรณีการเลือกให้ผู้ประเมินภายนอก ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้ใช้ ตลอดจนจัดทำบัญชีรายชื่อผู้ที่ได้รับการอนุมัติ

● เพิ่มหลักประกันสำหรับสินเชื่อที่อยู่อาศัย อย่างน้อยควรประกอบด้วยเอกสารที่เป็นทางการของที่อยู่อาศัย รายงานการประเมินราคาทรัพย์สิน การสลักหลังสัญญาประกันอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

● กรณีใช้เงินฝากค้าประกัน หากเป็นเงินฝากภายในสหกรณ์ ควรมีระบบที่ระบุถึงสัดส่วนที่ถูกใช้ หากเป็นเงินฝากภายนอกสหกรณ์ ควรมีจดหมายยืนยันไปที่สถาบันการเงินนั้น ๆ

● กรณีจดทะเบียนตราสารทางการเงินเช่น หุ้นสามัญ ตราสารหนี้ เป็นต้น ควรกำหนดเกณฑ์การพิจารณาได้แก่ ส่วนต่าง ความถี่การติดตามและปรับมูลค่า จำนวนเงินกู้ที่อนุมัติต่อประเภทหลักประกันหรืออันดับเครดิตหรือราคาตลาด เป็นต้น และแจ้งการโอนสิทธิให้แก่สถาบันการเงินนั้นๆ รับทราบ

● กรณีใช้บุคคลค้าประกัน ควรคำนึงถึงความน่าเชื่อถือของผู้ค้า การมีพยานรับรู้การลงชื่อในฐานะผู้ค้าและการที่ผู้ค้ารับทราบเงื่อนไขต่าง ๆ ของสัญญาเงินกู้เช่น การผิมนัดชำระหนี้ทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสัญญา เป็นต้น

● กรณีหลักประกันเป็นลูกหนี้การค้า ควรพิจารณาประเด็นคุณภาพ การกระจุกตัวในเรื่องจำนวนรายและภูมิประเทศ รวมถึงความสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่ม

● กรณีหลักประกันเป็นสินค้าคงคลัง ควรพิจารณาประเด็นชนิด คุณภาพ การมีผลบังคับได้ตามกฎหมาย การฝากขาย ตำแหน่งที่เก็บ และการประกันภัย

● กรณีหลักประกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพาณิชย์ ควรพิจารณารายงานการประเมินราคารายได้ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ ตลอดจนการโอนสิทธิในสัญญาเช่าและการประกันอสังหาริมทรัพย์

- การต่ออายุสัญญา

- การวิเคราะห์และการพิจารณาอนุมัติควรเป็นเช่นเดียวกันกับเมื่อตอนพิจารณาครั้งแรกเสมอ รวมถึงกรณีชำระล่าช้าด้วย

- ควรมีการจัดทำรายงานรายเดือนเกี่ยวกับสัญญาที่มูลค่าหลักประกันตกลงอย่างมาก ที่มีการผิดนัดชำระหนี้ หรือที่มีการชำระล่าช้า

- การจัดเก็บหนี้ที่ผิดนัดชำระ

- ควรมีหน่วยงานและ/หรือบุคลากรที่ได้รับการอบรมมาเป็นการเฉพาะเพื่อการจัดการ

- ควรมีการจัดทำเป็นนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานรองรับ

- กิจกรรมการเก็บหนี้ทั้งหมดควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในแฟ้ม

- กรณีการยกเลิกสินเชื่อที่ผิดนัดชำระหนี้ ควรมีการจัดการเป็นขั้นเป็นตอนดังนี้ เริ่มจากการขอให้สมาชิกไปขอกู้จากที่อื่นมาชำระหรือใส่เงินทุนเพิ่ม การทำการหักล้างกับเงินฝาก การยึดหลักประกันหรือการแต่งตั้งผู้พิทักษ์ทรัพย์ และท้ายสุดการใช้บริษัททวงหนี้เรียกเก็บหรือทำการฟ้อง

- การใช้หนายความ

- ควรกำหนดเป็นนโยบายในการเลือกใช้นายความที่มีความเป็นอิสระและมีความชำนาญเป็นผู้ให้ความคิดเห็นที่จำเป็นทางกฎหมาย รวมถึงการตระเตรียมและจดทะเบียนเอกสารสัญญาและหลักประกันต่าง ๆ

- ควรมีการจัดทำบัญชีรายชื่อนายความที่ได้รับการอนุมัติ

- ควรระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เป็นทางเลือกในการใช้นายความ

บทที่ ๔ ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

๔.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านผลตอบแทน หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด เช่น อัตราดอกเบี้ย ราคาตลาดของหลักทรัพย์ เป็นต้น อาจส่งผลให้ ผลตอบแทนหรือดอกเบี้ยรับสุทธิจากสินทรัพย์ และหนี้สินทางการเงินในงบดุลของสหกรณ์ลดลง หรืออาจทำให้ตัวสินทรัพย์เองในงบดุลมีมูลค่าลดลง จนส่งผลกระทบต่อรายได้สุทธิหรือมูลค่าส่วนทุนของสหกรณ์

๔.๒ หลักในการจัดการ

๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์และกฎเกณฑ์ ข้อกำหนดของทางการ

๒) สหกรณ์ต้องสามารถรักษาเสถียรภาพของส่วนต่างระหว่างดอกเบี้ยจ่ายของเงินฝากจากสมาชิก และดอกเบี้ยรับจากสินเชื่อที่ให้แก่สมาชิก ให้อยู่ในระดับเหมาะสม สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินการของสหกรณ์ในระยะปานกลางถึงระยะยาว

๓) สหกรณ์ต้องสามารถควบคุมระดับความเสี่ยงของผลตอบแทนจากเงินลงทุนไม่ให้ลดลง (หรือเกิดผลขาดทุน) จนมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวมหรือต่อส่วนทุนเรือนหุ้นของสมาชิกสหกรณ์

๔) สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหารต้องสามารถรับรู้ถึง โครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านผลตอบแทนของสหกรณ์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ (ต่ำ) สอดคล้องกับเป้าหมายของสหกรณ์

๔.๓ แนวทางการจัดการ

๔.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- สหกรณ์ควรกำหนดหลักการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนไว้ให้เป็นคู่มือหรือระเบียบงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาวะรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้อง

- รายละเอียดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนขึ้นอยู่กับปริมาณ ขนาด และระดับความซับซ้อนของกิจกรรมที่แต่ละสหกรณ์ดำเนินการอยู่

- แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจพิจารณาถึงหลักการเหล่านี้

- ความรับผิดชอบ อำนาจดำเนินการ อำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหาร (คณะกรรมการดำเนินการ) ฝ่ายจัดการ (คณะกรรมการอำนวยการและผู้บริหาร) และผู้ปฏิบัติงาน
- แนวทางการอนุมัตินโยบายการลงทุน

- กระบวนการขั้นตอนในการวัด ติดตาม และควบคุม ระดับความเสี่ยงด้านผลตอบแทน (ทั้งด้านอัตราดอกเบี้ยและด้านการลงทุน)
- ลักษณะของเพดานความเสี่ยงด้านวงเงิน (Risk Limit) ควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทนทั้งหมด
- แนวทางการทดสอบผลกระทบ หากเกิดภาวะวิกฤติ (Stress Test) สำหรับสหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่ และลักษณะธุรกรรมที่ซับซ้อน
- แนวทางการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง (ภายใน) โดยคณะกรรมการตรวจสอบ

- ในกรณีที่มีกิจกรรมการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้ คณะกรรมการดำเนินการ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติกรอบนโยบายการลงทุน

- ในส่วนของการพิจารณาอนุมัตินโยบายการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีแนวทางการควบคุมระดับความเสี่ยงด้านราคา (Price Risk) ของหลักทรัพย์ที่ลงทุน ซึ่งอาจประกอบด้วย

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

- คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ควรมีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อต้นทุน และระดับความเสี่ยงทางการเงินของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรจะประกอบด้วย

- รูปแบบของธุรกรรม รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
- ลักษณะการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทน
- วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
- เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- ลักษณะระดับและแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบายหรือกลยุทธ์นั้น

- สหกรณ์โดยคณะกรรมการดำเนินการ ควรมีการมอบหมายกรอบอำนาจในการตัดสินใจจัดการสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยบางส่วน ให้แก่คณะกรรมการในระดับย่อยที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานประจำวัน อำนาจบริหารดังกล่าวอาจรวมถึง

● ดำเนินการจัดประชุมรายสัปดาห์หรือรายเดือนตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสภาพคล่องและอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์

● พิจารณากำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและสินเชื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และสร้างเสถียรภาพให้แก่สหกรณ์

๔.๓.๒ ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงาน ให้ต้องมีการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) เงินลงทุนในตราสารหนี้และตราสารทุนทั้งหมด (ที่อยู่ในตลาด) ตามราคาตลาดหรือราคายุติธรรมอย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์ต่างหากจากการตีราคาตามมาตรฐานทางบัญชี
- ผลการตีราคาตลาด ต้องถูกติดตามและควบคุมโดยระดับผลขาดทุนที่ยอมรับได้และมีกระบวนการรายงานต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการตามคาบเวลาที่เหมาะสม
- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ในเบื้องต้นควรจัดทำรายงานในลักษณะ Maturity / Repricing Schedule ซึ่งเป็นรายงานที่แยกกระจายสินทรัพย์และหนี้สินที่มีดอกเบี้ยออกตามคาบเวลาของวันครบกำหนดหรือวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย โดยเป็นการวัดให้เห็นถึงระดับความเสี่ยง หากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลานั้น^๔
- ความสามารถในการการจัดทำรายงานเพื่อวัดและติดตามความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยของสหกรณ์เบื้องต้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดและวันเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและความพร้อมของข้อมูลเป็นลำดับแรก มากกว่าการจัดทำระบบรายงานที่มีความซับซ้อน
- สหกรณ์สามารถพัฒนา Maturity / Repricing Schedule ให้ใช้วัดความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยได้ต่อไปอีก

๔.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านผลตอบแทน

- ในด้านการลงทุน สหกรณ์ควรกำหนดให้มีวงเงินควบคุมความเสี่ยงต่อผลตอบแทนดังนี้
 - วงเงินควบคุมขนาดของการลงทุนในตราสารแต่ละประเภทโดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงทั้งด้านเครดิตและราคาควบคู่กันไป
 - วงเงินควบคุมความอ่อนไหวหรืออายุครบกำหนด (Sensitivity or Duration) ของตราสารหนี้ทั้งหมดที่สหกรณ์มีอยู่ในครอบครอง
 - วงเงินควบคุมผลขาดทุนจากการตีราคาตลาด (Loss Limit)
- ในด้านการบริหารส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย สหกรณ์ควรหาแนวทางกำหนดวงเงินเพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของระดับอัตราดอกเบี้ยในอนาคต เช่น สหกรณ์มีแหล่งเงินส่วนใหญ่เป็นเงินฝากระยะสั้นครบกำหนดไม่เกิน ๖ เดือน แต่มีสินเชื่อส่วนใหญ่เป็นสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยคงที่ระยะยาวมากกว่า ๒ ปี หากอัตราดอกเบี้ยในตลาด

^๔ Maturity/Repricing Schedule คือตารางแสดงสินทรัพย์และหนี้สินของสหกรณ์แยกตามวันครบกำหนดอายุตามลำดับชั้น ที่ครบกำหนดแล้ว ที่จะครบกำหนดในอีก ๑ เดือน ๖ เดือน ๑ ปี ๕ ปี ๑๐ ปี เป็นต้น และแสดงมูลค่าของสินทรัพย์และหนี้สินนั้นๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย โดยสหกรณ์อาจกำหนดให้อัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง ครั้งละเล็กน้อย เช่น ร้อยละ ๐.๐๐๑ แล้วพิจารณาว่าเมื่ออัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนไปมูลค่าสินทรัพย์และหนี้สินเปลี่ยนไปอย่างไร

เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากต้นทุนเงินฝากที่เพิ่มสูงขึ้นในขณะที่ผลตอบแทนจากดอกเบี้ยเงินเชื่อ ยังคงเดิม

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

- การพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของแต่ละวงเงินข้างต้น อาจกำหนดในคู่มือหรือระเบียบงานให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการพิจารณาในแต่ละปี ตามขนาดของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ในแต่ละปี

๔.๓.๔ การทดสอบผลกระทบของผลตอบแทนจากภาวะวิกฤติ (Stress Test)

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือสหกรณ์แม่ข่ายที่เป็นชุมนุมสหกรณ์ ควรจัดให้มีการทดสอบผลกระทบต่อผลตอบแทนจากการดำเนินการ จากสภาวะทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงไปในทางเลวร้ายอย่างรวดเร็วและไม่คาดคิด เช่น อัตราดอกเบี้ยตลาดสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้นพร้อมกับการลดลงอย่างรุนแรงของตลาดหุ้นและตลาดตราสารหนี้

- ตัวอย่างของการทดสอบ อาจทำโดยการทดลองตีราคาพอร์ตเงินลงทุนทั้งหมด ณ ขณะนั้นด้วยระดับราคาลดลงในอัตราสูงสุดเท่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีตย้อนหลัง ๑๐ ปี และปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากให้สูงขึ้นในอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นด้วยเหตุเดียวกัน

- ผลลัพธ์ต่อผลตอบแทนที่ได้จากการทดสอบอาจนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีความเหมาะสมและอ่อนไหวต่อภาวะวิกฤติน้อยลง

บทที่ ๕ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

๕.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หมายถึง ความเสี่ยงในปัจจุบันหรือในอนาคตที่สหกรณ์อาจไม่สามารถจัดหาเงินสด เพื่อชำระภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด และรวมไปถึงเพื่อรองรับการขยายตัวของสินทรัพย์ (สินเชื่อ) ตามการดำเนินกิจกรรมปกติ

การจัดการสภาพคล่องมี ๒ มุมมองด้วยกัน คือ มุมมองที่หนึ่ง ได้แก่ การจัดหาและระดมเงินเพิ่มจากสมาชิก และบุคคลหรือสถาบันภายนอก มุมมองที่สอง ได้แก่ ความสอดคล้องของการจัดโครงสร้างการครบกำหนดของหนี้สิน และสินทรัพย์ในงบดุล

๕.๒ หลักในการจัดการ

- ๑) การปฏิบัติงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ข้อกำหนดของทางการ
- ๒) สหกรณ์ต้องมีความพร้อมและสามารถจัดหาสภาพคล่องเพื่อชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่ครบกำหนดได้ ด้วยความราบรื่นและด้วยต้นทุนที่เหมาะสม ที่ยอมรับได้ในทุกสถานการณ์
- ๓) ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องสามารถรับรู้ถึงโครงสร้าง เหตุปัจจัย และสถานะความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ของสหกรณ์ และมีการกำหนดภาวะรับผิดชอบด้านการดูแลสภาพคล่อง
- ๔) สหกรณ์ต้องมีการวางแผนการจัดหาสภาพคล่อง โดยการประมาณหรือคาดการณ์ความต้องการกระแสเงินสดตามสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผนและเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

๕.๓ แนวทางการจัดการ

๕.๓.๑ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรจัดให้มีระบบงานหรือคู่มือสำหรับการบริหารสภาพคล่องประจำวัน (Day-to-Day Liquidity Management) เพื่อสร้างความเข้าใจและกำหนดภาวะรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสภาพคล่อง เช่น ภารกิจในการสื่อสารข้อมูลการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดจากกิจกรรมของฝ่ายตนกับฝ่ายงานที่มีหน้าที่บริหารสภาพคล่อง
- นอกจากการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายงานแล้ว คู่มืออาจครอบคลุมถึง
 - จัดการประจำวัน
 - อำนาจดำเนินการและวงเงินในการปฏิบัติงานประจำวันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

- ความเกี่ยวข้องต่อความเสี่ยงด้านอื่นๆ ของสหกรณ์
- แนวทางการตรวจสอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ (ภายใน)
 - คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่อนุมัติ นโยบายและกลยุทธ์ใหม่ที่มีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสภาพคล่องหรือการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ เช่น แผนโครงการระดมเงินแบบใหม่ แผนการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือแหล่งเงินภายนอกระบบสหกรณ์ ซึ่งสาระของการอนุมัติอย่างน้อยควรประกอบด้วย
 - รายละเอียดขั้นตอนกระบวนการในการดำเนินการ
 - วงเงินที่จะใช้ดำเนินการ
 - เงื่อนไขด้านกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
 - ลักษณะ ระดับ และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงของนโยบาย หรือกลยุทธ์นั้นๆ
 - 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 มูลค่า ของกิจกรรม และปริมาณของกิจกรรมของแต่ละสหกรณ์
- ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเบื้องต้น ควรประกอบด้วย

- ระบบรายงานความต้องการกระแสเงินสดสุทธิ และสถานะเงินสดสุทธิประจำวัน ซึ่งอย่างน้อยผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสภาพคล่องต้องสามารถรับทราบข้อมูลของการรับ-จ่ายเงินสดที่เกิดขึ้นทั้งหมดในวัน รวมทั้งสถานะเงินสดและเงินฝากในบัญชีธนาคาร ณ เริ่มต้นของวันและสิ้นสุดของวัน ซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ทุกวัน

- ระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ระยะสั้น ๑ - ๕ วัน และระยะปานกลาง ๑ สัปดาห์ - ๓ เดือน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถประมาณความต้องการเงินสดในแต่ละช่วงเวลาครบกำหนดในอนาคต เพื่อที่จะเตรียมจัดหาสภาพคล่องมาชดเชยในต้นทุนที่เหมาะสม หรือจัดการให้กระแสเงินสดส่วนเกินหรือขาดในแต่ละช่วงลดลงก่อนครบกำหนด ซึ่งควรจะสามารถจัดทำได้ตามรอบเวลาที่เหมาะสม

- ความสามารถในการจัดทำระบบรายงานประมาณการกระแสเงินสด ขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการจัดหาข้อมูลวันครบกำหนดของรายการสินทรัพย์ทางการเงินและหนี้สินของสหกรณ์ ประกอบกับข้อสมมติฐานในการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ ซึ่งอาจได้แก่ เงินฝากเพิ่มของสมาชิก การถอนเงินฝาก และการต่ออายุเงินฝากของสมาชิก การกู้ยืมเพิ่มของสมาชิก การชำระคืน และการต่ออายุเงินกู้ยืมของสมาชิก เป็นต้น

- สหกรณ์ควรทดสอบข้อสมมติฐานข้างต้นกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เมื่อเงินฝากและสินเชื่อครบกำหนด และปรับสมมติฐานให้สอดคล้องตลอดเวลา

- สหกรณ์ควรจะพัฒนาการจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดสุทธิ ภายใต้เงื่อนไขสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากสถานการณ์ที่น่าจะเป็นมากที่สุด เช่น ในกรณีที่มีการระดมเงินฝากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย หรือกรณีที่มีการใช้สินเชื่อมากกว่าที่ได้ประมาณการไว้ หรือแม้แต่กรณีที่สถานการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

๕.๓.๓ วงเงินควบคุมความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง

- สหกรณ์ควรกำหนดระบบวงเงินควบคุมระดับความเสี่ยงด้านสภาพคล่องไว้ในระเบียบงานหรือคู่มือที่กล่าวถึงข้างต้น โดยขนาดของวงเงินอาจกำหนดโดยอำนาจของคณะกรรมการดำเนินการที่จะพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละปี

- สหกรณ์อาจกำหนดเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องภายในสหกรณ์เองให้สูงกว่าที่กฎกระทรวงกำหนด เช่น อาจกำหนดให้มีสินทรัพย์สภาพคล่องร้อยละ ๑๐ - ๒๐ ของยอดเงินฝาก ซึ่งเป็นวิธีที่ทำได้ง่ายที่สุด

- หากสหกรณ์สามารถจัดทำระบบติดตามและรายงานความเสี่ยงสภาพคล่องได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น สหกรณ์ควรกำหนดวงเงินควบคุมไม่ให้เกิดกระแสเงินสดไหลออกในแต่ละช่วงเวลาในอนาคตเกินกว่ากำหนด (อาจคิดเป็นสัดส่วนต่อเงินฝากทั้งหมด) ทั้งในลักษณะกระแสเงินสดไหลออกสะสมในคาบเวลา และกระแสเงินสดไหลออกแต่ละช่วงเวลา เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่สหกรณ์จะไม่สามารถจัดหาหรือระดมเงินมาชดเชยส่วนขาดนั้นได้ทัน

- สหกรณ์ขนาดใหญ่อาจกำหนดใช้อัตราส่วนสภาพคล่องที่เห็นว่าเหมาะสม มาจัดทำเป็นวงเงินควบคุมความเสี่ยงเพิ่มเติมในลักษณะดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า (Warning Indicators)

๕.๓.๔ แผนสภาพคล่องฉุกเฉิน

- สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่หรือที่มีลักษณะเป็นแม่ข่าย เช่นชุมนุมสหกรณ์ ควรกำหนดให้มี แผนจัดหาสภาพคล่องฉุกเฉิน ในกรณีที่เกิดสถานการณ์ไม่ปกติ (วิกฤติ) เพื่อที่จะจัดหาเงินสดมาชดเชยสภาพคล่องที่อาจขาดหายไปทั้งของตนเองหรือภายในระบบเครือข่ายได้อย่างทันที่

- คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการบริหารควรร่วมกันพิจารณาในเบื้องต้นถึง ลักษณะของสถานการณ์วิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้กับตัวสหกรณ์เองหรือกับเครือข่าย

- ในแต่ละสถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อสถานะสภาพคล่องของสหกรณ์ในลักษณะต่างๆ เช่น

- สมาชิกถอนเงินฝากก่อนครบกำหนดเป็นจำนวนมาก
- สมาชิกไม่สามารถชำระคืนสินเชื่อได้ตามกำหนดเป็นจำนวนมาก
- การเสียสภาพคล่องของหลักทรัพย์ และ/หรือตราสาร ที่สหกรณ์ลงทุนไว้

- ในแต่ละสถานการณ์ตามที่กล่าวมานั้น สหกรณ์อาจหาแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์ในประเด็นต่างๆ

ดังนี้

- การรักษาความเชื่อมั่นของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก เจ้าหนี้ ผู้ฝากเงิน หรือบุคคลภายนอก
- การจัดหาสภาพคล่องเพิ่มเติมจากแหล่งเดิม เช่นการกู้ยืมเพิ่มเติมระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย

หรือแหล่งสำรอง เช่น การกู้ยืมข้ามเครือข่าย การกู้ยืมจากสถาบันการเงินภายนอก เป็นต้น

- การจัดหาเงินทุนกู้ยืมเพิ่มเติมโดยใช้สินทรัพย์บางรายการเป็นหลักประกัน
- 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 ความเสี่ยงจากการทุจริตจากภายในหรือภายนอก ความเสี่ยงจากการจ้างงานหรือความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของทรัพย์สิน ความเสี่ยงจากการขัดข้องและหยุดชะงักของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์ ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงาน เป็นต้น

๖.๒ หลักในการจัดการ

๑) สหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการระดับบริหาร ต้องพิจารณาใช้ข้อมูลความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการในองค์รวมวิเคราะห์ โดยพิจารณาว่าเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงและความเสียหายมีโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยมีความถี่อย่างไร และส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ทั้งในเชิงการเงินและมีใช้การเงินมากน้อยเพียงไร เพื่อวางระบบการจัดการความเสี่ยงด้วยการป้องกัน 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 พร้อมนี้ ไม่มีหน่วยงานหรือบุคคลใดสามารถปฏิบัติงานได้ตลอดทั้งกระบวนการ

- เนื่องจากการตรวจสอบภายในมีความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง และการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีลักษณะเป็นงานประจำเหมือนหน่วยงานอื่นจึงจะทำให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมาก จึงควรมีการจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ

- ในกรณีที่ไม่สามารถตั้งหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างเป็นทางการ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะตรวจสอบ ประเมินระบบควบคุม และเสนอแนะป้องกันหรือแก้ไขความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ควรให้คณะผู้ตรวจสอบกิจการดูแลกำกับให้มีการวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง มีรายละเอียด ขอบเขตการตรวจสอบ และความถี่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละสภครณ

- ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งเป็นหน่วยงานตรวจสอบภายในได้ เนื่องจากมีโครงสร้างที่เล็ก อาจหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่มีความรู้เข้ามาช่วยตรวจสอบ หรือหากคณะผู้ตรวจสอบกิจการตรวจสอบ จะต้องทำหน้าที่ลงไปดำเนินการตรวจสอบภายในเอง ก็ควรคัดเลือกผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการสภครณ พร้อมทั้ง ควรเสริมสร้างคุณภาพความรู้ในเรื่องการตรวจสอบและเรื่องความเสี่ยงในธุรกิจรรมต่างๆ ที่สภครณดำเนินการอยู่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น งานตรวจสอบภายในและผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- ประสานงาน เป็นที่ปรึกษา หรือร่วมจัดทำ ทดสอบ และทบทวนแผนรองรับการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องของทุกหน่วยธุรกิจ และรายงานความเสี่ยงต่างๆ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ
- โครงสร้างการตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน หมายถึง สามารถรายงานและแสดงความคิดเห็นในงานที่ตรวจพบได้อย่างอิสระ โดยปราศจากการครอบงำ
- ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีทักษะในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสื่อสาร อย่างน้อยผู้ตรวจสอบภายในควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
 - มีทักษะด้านการตรวจสอบและมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ องค์กร และด้านเทคนิคเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
 - มีทักษะในการสื่อสารทั้งการเขียนและการนำเสนอ โดยเฉพาะข้อเสนอแนะต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
 - มีระบบประเมินถึงความรู้ความสามารถด้านต่างๆ ของผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบ
- หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ครอบคลุม
 - กำหนดวัตถุประสงค์การสอบทานและการประเมินธุรกิจรรมด้านต่างๆ ตามแผนงานตรวจสอบ เพื่อให้เกิดการควบคุม และมีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ดีและเพียงพอต่อการบริหารงานของสภครณ

- ร่วมให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความเสี่ยงของสหกรณ์ รวมถึงติดตามเพื่อให้มีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ตามแนวทางที่กำหนด เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
 - ติดตามและแก้ไขปัญหา กรณีที่มีการละเมิดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
 - ทำให้คณะกรรมการดำเนินการมั่นใจได้ว่ารายการต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีความถูกต้องครบถ้วน ได้รับการอนุมัติตามอำนาจที่กำหนด มีการรายงานทั้งด้านการเงินและด้านการควบคุมที่น่าเชื่อถือ มีแนวทางในการใช้คู่มือปฏิบัติการตรวจสอบ รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ โปรแกรมการตรวจสอบ เกณฑ์ในการประเมินรายงานการตรวจสอบ การติดตามและข้อสรุปที่เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตรวจพบ
 - จัดให้มีผู้สอบบัญชีภายนอก ซึ่งโดยปกติจะเป็นเจ้าหน้าที่จากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ หรืออาจเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีภายนอกอื่นตามเกณฑ์ที่กำหนด และควรมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้
 - ผู้สอบบัญชีภายนอก ผู้สอบบัญชีอิสระ หรือผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หมายถึง บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นเสียงข้างมากให้ทำหน้าที่ตรวจสอบบัญชีของสหกรณ์และได้รับความเห็นชอบจากกรมตรวจบัญชีสหกรณ์
 - มีความเป็นอิสระและทราบถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
 - สามารถประเมินระบบการควบคุมภายในของสหกรณ์ เพื่อชี้วางแผนในการตรวจสอบและเพื่อประเมินความเสี่ยงจากระบบการควบคุม
 - มีกระบวนการต่างๆ ที่สามารถประเมินรายงานทางการเงินที่เพียงพอและเหมาะสมกับภาวะธุรกิจและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
 - ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการระดับบริหารของสหกรณ์
 - การระบุความเสี่ยงของสหกรณ์นั้น ควรจะมีการดำเนินการในทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการขึ้นไปจนถึงระดับบริหาร 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 บุคลากรทั้งของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเอง และในหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุมความเสี่ยงการปรับปรุงระบบงานเพื่อให้รองรับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- ร่วมกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- จัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยง เพื่อเป็นสิ่งเตือนให้เห็นว่ากำลังจะเกิดความเสี่ยงในด้านปฏิบัติการอย่างไรบ้าง เสนอแนะแนวทางการควบคุมและลดความเสี่ยง และติดตามประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน พร้อมทั้งเสนอแนะให้ยังคงใช้หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบควบคุมที่วางไว้ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

- ร่วมหรือเสนอแนะในการวางระบบการบริหารความเสี่ยงให้แก่หน่วยธุรกิจต่างๆ ตามกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่กำหนดไว้

- สื่อสารกับหน่วยธุรกิจต่างๆ ถึงนโยบายในการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรปลูกฝังจิตสำนึกในการสร้างแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง และออกแบบระบบการควบคุมให้อยู่ในกรอบวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับตระหนักว่ากิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการออกแบบระบบควบคุมเป็นหน้าที่ของทุกคนในสหกรณ์ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่ง

๖.๓.๒ กระบวนการบริหารความเสี่ยง

- สหกรณ์ควรพัฒนาคู่มือการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต้องมีข้อมูลที่จะใช้ช่วยในการระบุความเสี่ยงในเบื้องต้น คู่มือดังกล่าวควรมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและการเจริญเติบโตของสหกรณ์ด้วย โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- วิธีการประเมินความเสี่ยง

- การระบุความเสี่ยง จะต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์และมาตรฐานตามที่คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือฝ่ายจัดการระดับบริหารกำหนดขึ้น
- ในการประเมินระดับความเสี่ยง สหกรณ์ควรประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood/Frequency) และระดับความเสียหาย (Severity) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นประกอบกัน
- มีเอกสารระบุวิธีการวัด ความหมายของโอกาสหรือความถี่ และความเสียหายที่มีความชัดเจน แสดงถึงความเสี่ยงของแต่ละสหกรณ์ เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรโดยอาจกำหนดในรูปแบบของระดับตัวเลข สัญลักษณ์สี หรือคำบรรยายระดับสูงต่ำก็ได้ ทั้งนี้ ต้องกำหนดช่วงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- การประเมินความเสี่ยงนั้น สามารถดำเนินการโดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานในหน่วยธุรกิจนั้นๆ โดยอาศัยหลักการของการประเมินความเสี่ยงและออกแบบระบบควบคุมด้วยตนเอง (Risk & Control Self Assessment / RCSA) หรือสหกรณ์อาจกำหนดให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงส่วนกลาง หรือบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงให้ก็ได้ ขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของสหกรณ์ และเมื่อมีการปฏิบัติตามระบบควบคุมที่วางไว้ ควรมีการประเมินระบบควบคุมเป็นระยะว่ายังมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยงตามที่ออกแบบไว้หรือไม่
- สหกรณ์ควรดำเนินการจัดอันดับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ เพื่อวางระบบการควบคุมความเสี่ยงในแต่ละประเภทของหน่วยธุรกิจนั้นๆ โดยระบบการควบคุมมีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ยอมรับได้
- ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
 - ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Incidents) คือ ข้อมูลที่สหกรณ์รวบรวมและจัดทำขึ้นจากเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นกับสหกรณ์ในอดีต ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ทราบถึงความรุนแรงและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงขึ้นในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ข้อมูลดังกล่าว อย่างน้อย ควรมีดังต่อไปนี้
 - วันที่เกิดและตรวจพบความเสียหาย
 - หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
 - ประเภทของเหตุการณ์ความเสียหาย
 - ความเสียหายที่เกิดขึ้น
 - เงินชดเชยหรือค่าเสียหายที่เรียกคืนได้
 - ระยะเวลาที่ใช้ในการเรียกคืนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
 - รายละเอียดและสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
 - การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น

- แผนผังกระบวนการทำงานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping) จะช่วยให้
สหกรณ์ทราบถึงปัจจัยเสี่ยง สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในแต่ละ
ละขั้นตอนของกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ
- แนวทางการจัดการความเสี่ยง
 - เมื่อได้มีการประเมินความเสี่ยงและมีการจัดลำดับความเสี่ยงข้างต้นแล้ว ควรกำหนดในคู่มือ
ให้มีวิธีการจัดการความเสี่ยง โดยมี ๔ หลักการใหญ่ ได้แก่ ๑) การหลีกเลี่ยงหรือป้องกัน ๒)
การควบคุมโอกาสที่จะเกิดและ/หรือความเสียหาย ๓) การหาผู้เข้ามารับผิดชอบในความ
เสียหายหากเกิดขึ้น และ๔) การยอมรับว่าความเสี่ยงจะมีความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับ
ได้ ไม่คุ้มค่างบต้นทุนการจัดการหรือไม่ว่าจะจัดการด้วยวิธีการใดแล้วก็ตาม ก็ยังคงเกิดความ
เสี่ยงนั้นๆ อยู่ จึงต้องยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ และสหกรณ์อาจนำไปกำหนดเป็นระดับความ
เสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้ในแต่ละความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดย
ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ
 - เมื่อสหกรณ์พิจารณาถึงความเสี่ยงและเลือกใช้หลักการใดในการบริหารความเสี่ยง ในทาง
ปฏิบัติ เมื่อจะวางระบบการจัดการความเสี่ยงจะต้องระบุถึงวิธีการที่จะปฏิบัติจริงเพื่อให้ได้
ตามหลักการใหญ่ข้างต้นเป็นรายละเอียดขึ้นกับแต่ละธุรกรรมหรือกระบวนการ เช่น ต้องการ
ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงในเรื่องการทำลายเอกสารที่หมดอายุแล้วผิดพลาด ในวิธีการก็ควร
ระบุได้ว่า ต้องให้เจ้าของเอกสารตรวจสอบและยืนยัน โดยมีคณะกรรมการมาสุ่มตรวจสอบ
เอกสารจริงของแต่ละหน่วยงานก่อนมีการทำลาย เป็นต้น
- การติดตามและรายงานความเสี่ยง
 - ควรมีระบบการติดตามความเสี่ยง รวมถึงการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความ
เสี่ยง และแนวทางการจัดการในภาพรวม ให้ผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์รับทราบอย่าง
ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 - ควรกำหนดดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่สะท้อนถึงสาเหตุและโอกาสที่จะ
เกิดความเสียหายจากความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจ
เกิดขึ้น โดยดัชนีชี้วัดความเสี่ยงที่กำหนด ควรมีลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต สามารถ
สะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น อัตราการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจหรือ
ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ อัตราการลาออกของพนักงาน ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบงาน
 เป็นต้น
 - คณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และฝ่ายจัดการระดับบริหาร
จะต้องจัดให้มีการรายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่าง

ชัดเจนและสม่ำเสมอ มีการนำเสนอและสรุปเหตุการณ์ความเสียหายหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ข้อสังเกตที่ตรวจพบ ตลอดจนแนวทางการแก้ไข เพื่อป้องกัน ความคุ้มครอง และลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- ด้านการตรวจสอบภายใน ต้องรายงานสรุปผลการตรวจสอบในแต่ละงวด ซึ่งรวมถึงรายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีภายนอก เช่น รายงานผู้สอบบัญชีรับอนุญาตต่องบการเงินในแต่ละงวด รายงานการตรวจสอบระหว่างงวด หรือรายงานตรวจสอบกรณีพิเศษ และรายงานการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยงและผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน เป็นต้น ต่อคณะกรรมการเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุมต่างๆ ของสหกรณ์ที่จัดทำโดยหน่วยธุรกิจสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจของสหกรณ์
- การรายงานในเรื่องความเสี่ยงปฏิบัติการ ต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือคณะทำงาน เนื่องจากคณะกรรมการหรือคณะทำงานมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของสหกรณ์ ดังนั้น สหกรณ์ต้องจัดให้มีกระบวนการในการรายงานข้อมูลความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอันเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายต่อคณะกรรมการ จะต้องมีการประชุมเป็นระยะตามความเหมาะสม เพื่อกำหนดหรือทบทวนนโยบาย ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวางระบบควบคุมอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดเตรียมรายงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานข้อผิดพลาด ข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจ และรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการหรือคณะกรรมการอื่นใดตามความเหมาะสม
- สหกรณ์ต้องกำหนดนโยบายให้หน่วยธุรกิจของสหกรณ์ต้องประเมินความเสี่ยงในหน่วยงานของตนในทุกๆ ระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับหน่วยย่อย และต้องรวบรวมข้อมูลผลการประเมินความเสี่ยง ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหาย ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และข้อมูลความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และรายงานให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตามที่สหกรณ์กำหนด เพื่อให้หน่วยงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้ไปวิเคราะห์ในภาพรวมและเสนอแนะแนวทางในการป้องกัน ความคุ้มครอง และลดความเสี่ยงต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องต่อไป
- การประเมินการจัดการความเสี่ยงหรือระบบควบคุม
 - สหกรณ์ต้องมีระบบการตรวจสอบ เพื่อให้แน่ใจว่า หน่วยธุรกิจต่างๆ ได้นำเอาหลักการควบคุมไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงต้องมีระบบการประเมินประสิทธิภาพ

ความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมของทั้งภายในสหกรณ์ และบุคคลหรือองค์กรภายนอกอย่างเป็นทางการ และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

- ผู้บริหารของสหกรณ์ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน และประเมินระบบการควบคุม กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจต่างๆ ในทุกระดับชั้น รวมถึงมีส่วนร่วมในการพิจารณา รายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม หรือการรายงานสถานะความเสี่ยงของหน่วยธุรกิจที่ดูแลรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ
- แนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะอื่นๆ นอกจากคู่มือและวิธีการปฏิบัติข้างต้นแล้ว สหกรณ์ควรมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง ดังต่อไปนี้

- แผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องต่างๆ

- แผนรองรับกรณีเกิดการหยุดชะงักของการทำงาน

๑) สหกรณ์ควรจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกระบวนการปฏิบัติงาน หรือระบบงานที่สำคัญ เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่างๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่เกิดจากเหตุการณ์ความเสียหายในรูปแบบต่างๆ เช่น การหยุดทำงานของระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบสื่อสาร หรือโครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินงานด้านต่างๆ การก่อวินาศกรรม และภัยพิบัติต่างๆ หรือแม้แต่การนัดหยุดงาน เป็นต้น

๒) สหกรณ์ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน และควรมีการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น เป็นสมมติฐานหนึ่งที่ใช้ในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหายด้วย และต้องให้ผู้ปฏิบัติงานจริงได้มีการทดลองทดสอบ หากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างน้อยปีละครั้งเสมอ และมีการประเมินทุกครั้งว่าระบบที่ออกแบบไว้ยังสามารถใช้งานได้ หรือต้องปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

- แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน

เป็นแผนปฏิบัติที่มีการกำหนดวิธีการในการรองรับ ควบคุม และแก้ไขเหตุฉุกเฉินต่างๆ เช่น อัคคีภัย แผ่นดินไหว หรืออุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดของมาตรการลด ความเสียหายทั้งด้านบุคลากร ทรัพย์สิน และการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม มีแผนอพยพพนักงาน และการเคลื่อนย้ายทรัพย์สินที่สำคัญ ตลอดจนมีการกำหนดศูนย์

อำนาจการเพื่อแก้ไขเหตุฉุกเฉิน ทั้งนี้ ควรมีการซ้อมการดำเนินการโดยพนักงานทุกคน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

➤ แผนสำรองระบบงาน (Back-up Plan)

เนื่องจากปัจจุบันการใช้งานคอมพิวเตอร์มีแพร่หลายมากขึ้น และมีการเก็บข้อมูลที่สำคัญๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ หากข้อมูลสูญหายหรือเสียหายบางส่วน อาจส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของสหกรณ์ได้ จึงควรมีแผนสำรองระบบงานหรือรองรับการทำงาน หากเกิดเหตุการณ์ใดๆ ขึ้นมา แผนดังกล่าวควรมีรายละเอียดวิธีการในการกำหนดทางเลือกของระบบงานซึ่งแล้วแต่แต่ละสหกรณ์ และมีวิธีปฏิบัติเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ดังมีระดับของการทำงานดังนี้

๑) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระบบและรูปแบบการรายงานความเสี่ยงที่สหกรณ์จัดทำขึ้น รวมทั้งมีการกำหนดสิทธิและมีการใช้รหัสเฉพาะตัวบุคคลเพื่อใช้งานระบบอย่างเหมาะสม ระบบคอมพิวเตอร์ หากเป็นระบบที่ประมวลผลจากศูนย์กลาง ควรกำหนดห้องคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูล (Data Room) ในห้องที่ทนไฟได้ในระยะเวลาหนึ่ง มีสภาพมั่นคง มีการกำหนดผู้ที่มีอำนาจในการเข้าไปยังห้องดังกล่าวได้ โดยมีการกำหนดสิทธิและรหัสที่จะเข้าถึงข้อมูล และกำหนดระยะเวลาที่ต้องเปลี่ยนรหัสเป็นระยะๆ

๒) ในกรณีใช้คอมพิวเตอร์ที่เป็นอิสระต่อกันอยู่ในแต่ละหน่วยงาน ควรกำหนดให้มีรหัสผ่านเข้าถึงข้อมูลที่อยู่ในระบบคอมพิวเตอร์เสมอ

๓) หากผู้ปฏิบัติงานใดที่มีสิทธิในการใช้ข้อมูลและลาออกไป ควรดำเนินการยกเลิกสิทธิการเข้าถึงข้อมูลนั้นๆ ทันที

๔) ควรกำหนดมาตรการให้มีการสำรองข้อมูลในการปฏิบัติงานทุกวัน จากคอมพิวเตอร์ทุกเครื่องและให้เก็บไว้ในที่ที่ปลอดภัยของสหกรณ์ ๑ ชุด และเก็บไว้ในสถานที่ตั้งสหกรณ์ ๑ ชุด ในกรณีที่ข้อมูลมีความสำคัญมากอาจกำหนดให้มีการสำรองข้อมูลทุกครึ่งวันทำการตามความเหมาะสม

๕) มีการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน หรือการดำเนินงานสำรอง (Back-up Facilities) รวมถึงระบบงานสำรองที่จำเป็นต่างๆ (Back-up System) หรือสามารถที่จะหาสถานที่ทำงานและเปิดระบบคอมพิวเตอร์ขึ้นมาใช้งานได้ทันที หรือในระยะเวลาตามที่สหกรณ์กำหนด ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สหกรณ์ยอมรับได้ที่จะสามารถกลับมาทำงานโดยใช้ข้อมูลได้ตามปกติ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ อย่างมี

ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีแผนการติดต่อสื่อสาร และประชาสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้ตลอดเวลา

➤ แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan) เป็นแผนปฏิบัติการรองรับกรณีที่สภกรณ์อาจประสบภัยพิบัติหรือการหยุดชะงักทางธุรกิจต่างๆ ในแผนจะต้องกำหนดสาระดังนี้

๑) ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูสภาพความเสียหายให้กลับเข้าสู่การดำเนินธุรกิจตามปกติ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สภกรณ์ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทั้งในช่วงระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม สาระของแผนจะกำหนดภารกิจของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการฟื้นฟูการดำเนินงาน ขั้นตอนการดำเนินงานในแต่ละเหตุการณ์ เช่น ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการและผู้บริหารงานได้ทันที การเข้าสถานที่ การเรียกใช้ข้อมูลสำรอง และการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย การเรียกประชุมสมาชิก วิธีการจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม เป็นต้น

๒) กำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จ ในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

๓) กำหนดสถานที่เก็บแผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน โดยเก็บสำรอง ณ ที่ปลอดภัยที่อื่นด้วยนอกจากภายในสภกรณ์ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ได้ หากเกิดเหตุการณ์ที่สำนักงานของสภกรณ์เอง

๔) กำหนดเวลาการเตรียมพร้อมสถานการณ์จริงเป็นประจำ ทุกสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแผนให้รองรับอยู่เสมอ

บทที่ ๗ ความเสี่ยงด้านการลงทุน

๗.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการลงทุน หมายถึง ความเสี่ยงปัจจุบันหรือในภายหน้าที่มีต่อรายได้และส่วนทุนของสหกรณ์ อันเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามสัญญาอันเนื่องมาจากการด้อยความสามารถในการชำระหนี้ของผู้ออก ผู้ค้ำประกันของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่สหกรณ์ถืออยู่ในพอร์ตลงทุน (หรือองค์ประกอบการลงทุนทั้งหมดของสหกรณ์) หรือของคู่ค้าในกรณีที่ทำการซื้อขายล่วงหน้า ซึ่งส่วนนี้ถือเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านลงทุนยังรวมถึงความเสี่ยงด้านตลาดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยตลาดได้แก่ราคาหรืออัตราดอกเบี้ยของผลิตภัณฑ์การลงทุนที่ทำให้เกิดการด้อยค่าของสินทรัพย์ในพอร์ตลงทุน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงอื่นๆ เช่นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่เกิดจากการผิดพลาดในการส่งมอบและชำระราคาถือเป็นส่วนหนึ่งของความเสี่ยงด้านลงทุนด้วย

ธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญของสหกรณ์ทุกประเภทนอกเหนือจากธุรกรรมสินเชื่อ เนื่องจากมีการประกอบธุรกรรมการระดมเงินทุน เงินกู้และเงินฝากประเภทต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สหกรณ์จึงมีหน้าที่นำเงินนี้ไปทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้ไปกระจายแก่สมาชิก และนำไปใช้ในการสนับสนุนสมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของแต่ละสหกรณ์ ทั้งนี้ การปล่อยสินเชื่อและการลงทุนจะต้องทำอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดโดยมีความเสี่ยงที่จะสูญเสียเงินต้นหรือผลประโยชน์ที่ควรได้น้อยที่สุด ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงด้านลงทุนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับกิจการสหกรณ์

การจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเป็นการควบคุมความเสี่ยงในทุกขั้นตอนของกระบวนการลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะทำให้องค์กรสามารถรู้จัก ประเมิน ควบคุม และป้องกันความเสี่ยงด้านการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สมเหตุสมผลและเป็นไปตามเป้าหมาย

๗.๒ หลักในการจัดการ

๑) มีการจัดองค์กรด้านการบริหารการลงทุน การส่งมอบและชำระเงิน การลงบัญชี การควบคุมและสอบทาน รวมถึงการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระและถ่วงดุลอำนาจกัน โดยคณะกรรมการดำเนินการอาจมอบอำนาจจัดการด้านการลงทุนโดยเฉพาะให้แก่คณะกรรมการลงทุน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านปฏิบัติการลงทุนตั้งแต่การตัดสินใจลงทุน การส่งมอบ ตลอดจนบริหารความเสี่ยง ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของทางการอย่างเคร่งครัด

๒) มีการจัดทำนโยบายการลงทุนอย่างเป็นทางการซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และทางเลือกการลงทุนที่เหมาะสม ผลตอบแทนการลงทุนที่ต้องการ ดัชนีชี้วัดผลตอบแทน และระดับความเสี่ยงที่รับได้ มีการกำหนดเป้าหมายสำหรับส่วนผสมของพอร์ตการลงทุน โดยพิจารณาการกระจายการลงทุนและผลตอบแทนที่ตั้งเป้าไว้ มีการติดตามดูแลพอร์ต

การลงทุนอย่างสม่ำเสมอให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยที่ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การกำหนดนโยบายควรเริ่มในระดับองค์กรในกระบวนการวางแผนประจำปี และส่งต่อลงมาจนถึงระดับปฏิบัติการ และมีการดูแลใกล้ชิดโดยคณะกรรมการลงทุนซึ่งอาจเสนอการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาวะตลาดและความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง โดยคณะกรรมการดำเนินการเห็นชอบ

๓) มีคู่มือบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมซึ่งประกอบด้วยการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิตของผู้ออกตราสารและผู้ค้าประกัน คู่ค้า นายหน้า และผู้รักษาทรัพย์สิน ความเสี่ยงด้านราคา ด้านอัตราดอกเบี้ย ด้านสภาพคล่อง และด้านปฏิบัติการ เป็นต้น

๔) มีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องต่างๆ เช่นนโยบายการลงบัญชีและการตีมูลค่าตลาด นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

๕) มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุนแบบครบวงจร เพื่อเป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้อ้างอิง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรมและเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการนั้นสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

๗.๓ แนวทางการจัดการ

๗.๓.๑ การจัดองค์กรและบุคลากร

- สหกรณ์ควรมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านลงทุนที่ประกอบด้วยงานหลักๆ ได้แก่ งานวิเคราะห์และบริหารการลงทุน (ส่วนหน้า หรือ Front Office) งานปฏิบัติการชำระเงินส่งมอบและลงบัญชี (ส่วนหลัง หรือ Back Office) และงานควบคุมและสอบทานความเสี่ยง (ส่วนกลาง หรือ Middle Office) ขั้นตอนการจัดตั้งองค์กรด้านการลงทุน มีดังต่อไปนี้

- แยกหน่วยงานบริหารการลงทุน งานควบคุมและสอบทานความเสี่ยง และงานปฏิบัติการชำระเงินส่งมอบและลงบัญชี ให้มีสายการรายงานที่เป็นอิสระต่อกัน

- ทำการแต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่ตัดสินใจลงทุน ซึ่งรับผิดชอบในการนำเสนอช่องทางลงทุนของสหกรณ์ โดยอยู่ภายใต้อำนาจอนุมัติตามนโยบายการกระจายอำนาจของแต่ละองค์กร

- การกำหนดวงเงินอนุมัติที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ทำหน้าที่ดังกล่าว หรือการตั้งวงเงินสูงสุดของแต่ละธุรกรรมที่สหกรณ์ลงทุน เพื่อกระจายความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

- บุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุน ตลอดจนความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

- บุคลากรด้านการปฏิบัติการและบัญชีต้องมีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ทางการเงินและการลงทุน ขั้นตอนการส่งมอบและชำระเงินที่เป็นแบบปฏิบัติมาตรฐานของตลาดเงินตลาดทุน (Market Practice/Market Convention) ตลอดจนการลงบัญชีอย่างถูกต้องตามมาตรฐานบัญชีของธุรกรรมการเงินการลงทุนต่างๆ และที่กำหนดโดยหน่วยงานรัฐ และผู้สอบบัญชี

- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการลงทุนที่ประกอบด้วยผู้มีความรู้ความชำนาญในเรื่องผลิตภัณฑ์และตลาดการลงทุน เพื่อสนับสนุนคณะกรรมการดำเนินการในการกลั่นกรองและวางแผนการลงทุน ให้ได้ผลตอบแทนต่อความเสี่ยงสูงสุด

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำหน้าที่พิจารณาและติดตามการจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนด้านต่างๆ และวางนโยบายในการรับความเสี่ยง ควบคุมและจัดการความเสี่ยงของช่องทางการลงทุนใหม่ๆ

- หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและคณะกรรมการต่างๆ

- หน่วยงานวิเคราะห์และบริหารการลงทุน (Front Office) มีหน้าที่รับผิดชอบดังนี้
 - ศึกษา ติดตาม และวิเคราะห์ตลาดเงินและตลาดทุน และสถานะเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย
 - ศึกษา วิเคราะห์กระแสเงินสด และวางแผนการลงทุน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการลงทุนของสหกรณ์
 - ดำเนินการหาช่องทางการลงทุนภายใต้วงเงินที่ได้รับมอบหมาย จัดทำรายงานศึกษา ประเมินผลตอบแทนและความเสี่ยงด้านต่างๆ ของช่องทางการลงทุนเพื่อเสนอต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่มีอำนาจอนุมัติ ตามข้อกำหนดการมอบอำนาจขององค์กร
 - รายงานสรุปและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับและวางแผนการลงทุนที่เหมาะสม
- หน่วยงานปฏิบัติการชำระเงิน ส่งมอบ และลงบัญชี (Back Office) มีหน้าที่รับผิดชอบต่อไปนี้
 - ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารคำสั่งการลงทุนที่ได้รับจากหน่วยงานบริหารการลงทุน สอบทานความถูกต้องของอำนาจอนุมัติวงเงิน
 - ตรวจสอบครบครบกําหนด กำหนดการจ่ายดอกเบี้ย เงินปันผล และดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติ
 - ยืนยันรายละเอียดของธุรกรรม (Confirmation) กับคู่ค้าในด้านต่างๆ เช่น ชนิดของเงินฝาก หรือตราสาร รุ่น วันซื้อขาย วันครบกำหนด อัตราดอกเบี้ยหรือราคาซื้อขาย จำนวนเงินที่ชำระ ตลอดจนวิธีการชำระและส่งมอบ
 - จัดทำเอกสารที่ต้องใช้ในการชำระและส่งมอบ และดำเนินการชำระและส่งมอบ
 - ดำเนินการบันทึกบัญชีตามรายการลงทุนโดยใช้หลักการบันทึกบัญชีของสหกรณ์
 - ตรวจสอบเช็คและสอบทานยอดเงินฝาก และทรัพย์สินที่เก็บไว้ที่ผู้รับฝากหลักทรัพย์
 - จัดทำรายงานการลงทุนต่างๆ เป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปี แล้วแต่ความเหมาะสมและระบบข้อมูลของสหกรณ์ ได้แก่ รายงานรายละเอียดการลงทุน รายงานสถานะการลงทุน รายงานการครบกำหนดของตราสารต่างๆ รายงานผลตอบแทนการลงทุน (เพื่อเป็นการสอบทานเปรียบเทียบกับรายงานของหน่วยบริหารการลงทุน) ตลอดจนรายงาน

การใช้วงเงิน (เพื่อเป็นการสอบทานเปรียบเทียบกับรายงานของหน่วยบริหารความเสี่ยง) เป็นต้น

- หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Middle Office) มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อไปนี้
 - ผู้บริหารหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานปฏิบัติการร่วมกันกำหนดจุดควบคุมที่เหมาะสม โดยกำหนดหน้าที่และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในทุกขั้นตอนของกระบวนการลงทุน
 - กำหนดและทบทวนวงเงินการลงทุนด้านต่างๆ ได้แก่ วงเงินผู้ออกและค้ำประกัน วงเงินคู่ค้ำ และนายหน้า รวมถึงวงเงินความเสี่ยงด้านการตลาด
 - ดำเนินการควบคุมและสอบทานการใช้วงเงินอย่างน้อยเป็นรายวัน หากมีระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม การใช้วงเงินจะต้องสอบทานก่อนเหตุการณ์ (Before the Fact) และทำอย่างต่อเนื่อง
 - ติดตามวิเคราะห์สถานะตลาดอย่างใกล้ชิด และส่งสัญญาณเตือน และรายงานผู้บริหารอย่างทันการณ์
 - ดำเนินการร่วมกับหน่วยงานบริหารเงินในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการลงทุนช่องทางใหม่ ตามที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Process)
 - กำกับและติดตามการลงทุนของหน่วยงานบริหารการลงทุนให้เป็นไปตามกรอบนโยบายการลงทุนที่ตั้งไว้
 - ติดตามประเมินผลการลงทุนและการบริหารความเสี่ยงของพอร์ตการลงทุน โดยรายงานการประเมินผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- คณะกรรมการลงทุน (Investment Committee) มีบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้
 - พิจารณา กำหนด และทบทวนนโยบายและแนวทางปฏิบัติงานด้านลงทุน โดยอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. ๒๕๔๒
 - อนุมัติการลงทุนตามที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการดำเนินการ
 - เห็นชอบการแต่งตั้งบุคลากรที่ทำหน้าที่บริหารการลงทุน โดยพิจารณาจากข้อเสนอของฝ่ายบริหาร
 - พิจารณาคัดเลือกผู้จัดการกองทุนภายนอก โดยมีกระบวนการคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานและตรวจสอบได้
 - กำกับดูแลผลตอบแทนการลงทุน และอนุมัติแนวทางปรับปรุงและแก้ไข
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- กำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ
- กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเครดิต โดยกำหนดรายชื่อบริษัทและวงเงินลงทุนที่ได้รับการอนุมัติ ในด้านผู้ออกตราสาร ผู้ค้ำประกัน คู่ค้า ผู้รักษาทรัพย์สิน กำหนดรูปแบบการกระจุกตัวทางเครดิตของผู้ออกตราสาร
- กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านราคาและอัตราดอกเบี้ย และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง
- กำหนดมาตรฐานในการวิเคราะห์ ประเมินฐานะ และการควบคุมความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ถึงขนาดของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและแก้ไขได้ทันการณ์
- แต่งตั้ง และควบคุมสายบังคับบัญชาหน่วยงานบริหารความเสี่ยง

๗.๓.๒ นโยบายการลงทุน

- การกำหนดนโยบายการลงทุนจะต้องทำอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อกำหนดแนวทางของการลงทุนให้สอดคล้องกับโครงสร้างของแผนการระดมเงินและแผนสินเชื่อ รวมถึงวัตถุประสงค์อื่นๆ ของสหกรณ์ เช่น การสนับสนุนกิจการของสมาชิก แผนงานสวัสดิการ เป็นต้น นโยบายการลงทุนที่ดีจะเป็นแผนที่นำทางแก่ฝ่ายบริหารการลงทุน ที่จะทำให้รูปแบบและผลตอบแทนการลงทุนเป็นไปตามที่ตั้งเป้าไว้ และเป็นแนวทางที่ใช้อ้างอิงในการควบคุม สอบทาน และตรวจสอบ

- วัตถุประสงค์ของการลงทุน โดยทั่วไปจะขึ้นกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร เช่น
 - เพื่อส่งเสริมการออมของสมาชิก
 - เพื่อนำผลตอบแทนการลงทุนมาเป็นสวัสดิการสมาชิก
 - เพื่อสนับสนุนงานอาชีพของสมาชิกโดยการให้สินเชื่อกิจการ
 - เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยการให้สินเชื่อที่อยู่อาศัย
 - เพื่อสนับสนุนการศึกษา โดยการให้สินเชื่อเพื่อการศึกษาของบุตรสมาชิก

การกำหนดวัตถุประสงค์จะเป็นแนวทางให้ฝ่ายบริหารการลงทุน สามารถกำหนดส่วนประกอบของการลงทุนได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ กรอบระยะเวลาลงทุน ระดับความเสี่ยงของการลงทุน ระดับผลตอบแทนที่ต้องการ ความคล่องตัวในการซื้อขายสินทรัพย์ลงทุน เป็นต้น วัตถุประสงค์ของการลงทุนควรทบทวนอย่างน้อยปีละครั้ง หรือตามที่คณะกรรมการลงทุนเห็นสมควร

- บทบาท หน้าที่ และแนวทางปฏิบัติงาน
 - มีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และอำนาจในการวางแผนงานการลงทุนให้ชัดเจน

- กำหนดรายละเอียดของโครงสร้างและแนวทางปฏิบัติงานของผู้มีอำนาจในระดับต่างๆ รวมถึงคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ระบุกระบวนการตัดสินใจ และผู้มีอำนาจตัดสินใจในทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน รวมถึงวงเงินการมอบอำนาจ
- กำหนดหลักการและข้อปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลของผู้มีอำนาจตัดสินใจในระดับต่างๆ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการดำเนินการ
- ระบุวิธีการจัดเก็บและประเภทของการจัดเก็บเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการใช้อำนาจอนุมัติ เพื่อใช้สอบทานและยืนยันถึงความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ และใช้อำนาจในทุกระดับ
- ขอบเขตและทางเลือกของการลงทุน
 - นโยบายการลงทุนต้องระบุรายละเอียดของทางเลือกการลงทุนในทรัพย์สินประเภทต่างๆ ที่มีในตลาด มีการวิเคราะห์ผลตอบแทนและความเสี่ยงของทรัพย์สินแต่ละประเภท
 - กำหนดสัดส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทต่างๆ (Asset Allocation) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการลงทุน และเพื่อกระจายการกระจุกตัวในสินทรัพย์ประเภทใดประเภทหนึ่ง ระบุผู้มีอำนาจอนุมัติสัดส่วนการลงทุน และกรอบระยะเวลาที่ต้องพิจารณาทบทวน
 - กำหนดกระบวนการอนุมัติกรอบการลงทุน ซึ่งกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ของทรัพย์สินที่ได้รับอนุญาตให้ลงทุน ผู้ออกตราสาร อายุของตราสาร และอัตราผลตอบแทนที่ต้องการ
- การกำกับและควบคุมผลตอบแทนการลงทุน
 - ระบุปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณากำหนดรูปแบบของการลงทุน
 - กำหนดระดับผลตอบแทนขั้นต่ำที่คาดว่าจะได้รับจากรูปแบบการลงทุนดังกล่าว
 - ระบุดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบชี้วัดผลตอบแทนจากการลงทุน ผู้อนุมัติดัชนีชี้วัด และความถี่ในการทบทวนดัชนีชี้วัด โดยพิจารณาจากสถานะตลาดและเศรษฐกิจ และผลตอบแทนจากการลงทุนในรูปแบบคล้ายคลึงกัน กำหนดผู้รับผิดชอบในการทบทวนพิจารณาแบบการลงทุน และความถี่ในการทบทวน
 - กำหนดรูปแบบและความถี่ของรายงานผลตอบแทนการลงทุน และขั้นตอนการปฏิบัติ เมื่อผลตอบแทนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การกำหนดแนวทางปฏิบัติอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - กระบวนการคัดเลือกและจัดจ้าง ผู้จัดการกองทุนภายนอก บริษัทนายหน้า ผู้รักษาทรัพย์สินที่ปรึกษาการลงทุน

- การควบคุมดูแล และรายงานการลงทุนที่ต้องห้าม หรือถูกเฝ้ามอง (Restricted List & Watch List)
- การตีความทางกฎหมายเรื่องการลงทุนในกิจการในเครือ และกิจการที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
- ข้อกำหนดการมอบอำนาจอนุมัติเป็นลำดับชั้นในองค์กร เพดานความเสี่ยงในรูปร่างเงินสูงสุดที่อนุมัติได้ในแต่ละระดับ

๗.๓.๓ คู่มือการบริหารความเสี่ยง

- ธุรกรรมการลงทุนเป็นกิจกรรมที่นำองค์กรไปสู่การเปิดรับความเสี่ยงโดยตั้งใจ เพื่อหวังผลตอบแทนที่คุ้มค่า การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะปกป้องผลตอบแทนการลงทุนจากการสูญเสียหรือด้อยค่า เนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงในสถานะเศรษฐกิจ และสถานะตลาด การจัดการความเสี่ยงด้านการลงทุนเป็นการจัดการที่เป็นกระบวนการ ไม่ใช่เป็นการควบคุม ณ จุดใดจุดหนึ่ง ดังนั้น การรวบรวมนโยบายและข้อปฏิบัติต่างๆ ในทุกขั้นตอนของการลงทุนตั้งแต่ต้นจนจบ (End-to-End Process) จะสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและครบถ้วนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนทุกๆ ด้าน องค์กรที่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นองค์รวมและเป็นรูปธรรมจะได้ประโยชน์ ดังนี้

- เป็นการผนวกแนวทางบริหารความเสี่ยงเข้าไปในกระบวนการทำงานในทุกๆ ขั้นตอน
- ทำให้ผู้บริหารรับรู้สถานะความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่องและทันการ
- มีการศึกษาวิเคราะห์ความเสี่ยงและวิธีการป้องกันตั้งแต่ก่อนทำการลงทุน (Before the Fact)
- การระบุความเสี่ยง การวัดความเสี่ยง และการติดตามความเสี่ยงในกระบวนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง

ทำให้การวางกลยุทธ์การลงทุนมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจและสถานะตลาด

- แก้ปัญหาทางด้านการพึ่งพิงบุคลากรเฉพาะราย (Key-man Risk) เนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้คู่มือบริหารความเสี่ยงอ้างอิงได้ในทุกขั้นตอน

- กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ต้องระบุอย่างชัดเจนว่าผลิตภัณฑ์การลงทุนแต่ละประเภทมีความเสี่ยงประเภทใด และระบุปัจจัยตลาดที่มีผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์หรือกำไรขาดทุน

- การวัดความเสี่ยง (Risk Measurement) เป็นการประเมินขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อมูลค่าสินทรัพย์หรือกำไรขาดทุน

- การติดตามรายงานความเสี่ยง (Risk Monitoring) กำหนดว่ามีรายงานความเสี่ยงด้านต่างๆ เป็นรูปแบบอย่างไร ความถี่ของการรายงาน รายงานส่งให้หน่วยงานใด ควรมีการรวบรวมรายชื่อ รายละเอียด และความถี่ของรายงานประเภทต่างๆ อย่างครบถ้วน

- ระบุกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยงแต่ละประเภทอย่างชัดเจน (Risk Control) การกำหนดอาจทำเป็นรูปแบบของสถานการณ์หลายๆ แบบและประเมินผลกระทบที่จะเกิดต่อมูลค่าสินทรัพย์ลงทุน รวมถึงข้อปฏิบัติเพื่อป้องกันหรือกำจัดความเสี่ยง
- ระบุระดับความเสี่ยงที่สหกรณ์ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ทั้งนี้ อาจกำหนดตามระดับความเสี่ยงรวม หรือแบ่งตามประเภทตราสาร ประเภทพอร์ต หรือประเภทธุรกรรมตามความเหมาะสม ในกรณีที่การดำเนินการที่เข้าข่ายเป็นข้อยกเว้น หรือไม่เป็นไปตามนโยบายพาดานความเสี่ยง องค์กรต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการอนุมัติข้อยกเว้นดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร
 - สำหรับผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมใหม่ จะต้องมีกระบวนการระบุความเสี่ยง การกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การสอบทานและการควบคุมอย่างเพียงพอก่อนลงทุนในผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมนั้น
 - การริเริ่มใช้วิธีการหรือเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงใหม่ๆ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการดำเนินการ
 - สหกรณ์จะต้องมีการสื่อสารนโยบาย แผนปฏิบัติงาน และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารความเสี่ยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำมาปฏิบัติให้ถูกต้อง

- ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน

ตาราง ๗-๑ ตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน

ลักษณะความเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ขนาดของความเสี่ยง	การควบคุมป้องกัน
๑. ความเสี่ยงของผู้ออกตราสาร ผู้ค้ำประกัน ผู้รับฝากหลักทรัพย์ (Issuer Risk)	ความเสี่ยงด้านเครดิต	ความสามารถในการชำระหนี้ล้มเหลว	ร้อยละ ๑๐๐ ของมูลค่าการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> - การตั้งวงเงินต่อรายโดยวิเคราะห์สถานะทางการเงิน (วงเงินความเสี่ยง = เงินต้น X ๑๐๐%) - รายชื่อผู้ออก & ผู้ค้ำประกันตราสารและวงเงิน - รายชื่อธนาคารที่ฝากเงินและวงเงิน - รายชื่อผู้รับฝากหลักทรัพย์และวงเงิน
๒. ความเสี่ยงของคู่ค้า และนายหน้า (Pre-Settlement Risk)	ความเสี่ยงด้านเครดิต และความเสี่ยงด้านตลาด	ราคาตลาดของหลักทรัพย์หรือข้อสัญญาที่เปลี่ยนแปลงทำให้สถานะทางเครดิตของคู่ค้าด้อยลง จึงไม่สามารถส่งมอบหรือชำระได้	มูลค่าความเสียหายเท่ากับมูลค่าตลาดของหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนไปในช่วงเวลาระหว่างการตกลงซื้อขายกับวันที่ส่งมอบ (ความเปลี่ยนแปลงของมูลค่าตลาดใช้ข้อมูลย้อนหลังทางสถิติของแต่ละประเภทหลักทรัพย์ โดยใช้ค่าเบี่ยงเบน ๓ SD (Standard Deviation) หรือมากกว่า	<ul style="list-style-type: none"> - รายชื่อคู่ค้าและนายหน้าและวงเงินต่อผลิตภัณฑ์ประเภทสินทรัพย์ (Asset Class) - วงเงินความเสี่ยงคู่ค้า = เงินต้น X ค่าการเปลี่ยนแปลงของราคา
๓. ความเสี่ยงของการส่งมอบและชำระราคา (Settlement Risk)	ความเสี่ยงด้านเครดิตและปฏิบัติการ (Credit Risk & Operational Risk)	การส่งมอบและชำระราคาเกิดขึ้นหรือมีผลไม่พร้อมกัน (ไม่เป็น Delivery vs Payment) ทำให้เกิดความเสียหายด้านการส่งมอบ หรือการจ่ายเงิน เช่น การรับเช็คมีความเสี่ยงที่เช็คอาจไม่ผ่านเคลียร์จริงเป็นต้น	มูลค่าความเสียหายสูงสุดเท่ากับร้อยละ ๑๐๐ของมูลค่าหลักทรัพย์ หรือร้อยละ ๑๐๐ของมูลค่าเช็ค	<ul style="list-style-type: none"> - วงเงินความเสี่ยงการส่งมอบและชำระ = เงินต้น X ๑๐๐%

ลักษณะ ความเสี่ยง	ประเภทของ ความเสี่ยง	ปัจจัยที่ทำให้เกิด ความเสี่ยง	ขนาดของ ความเสี่ยง	การควบคุม ป้องกัน
๔. ความเสี่ยงราคา และอัตรา ดอกเบี้ย	ความเสี่ยง ด้านตลาด	การเปลี่ยนแปลงของราคา หลักทรัพย์ หรืออัตราดอกเบี้ย ในด้านลบต่อมูลค่าพอร์ต ลงทุน มีผลให้ผลตอบแทน การลงทุนลดลง	- มูลค่าความ เสี่ยงเท่ากับมูลค่าตลาดของ พอร์ตการลงทุนที่เปลี่ยนไป เนื่องมาจากปัจจัยตลาด (Market Factor) ที่ เปลี่ยนแปลง ในแต่ละช่วงระยะ ของการลงทุน - ค่าการ เปลี่ยนแปลงของปัจจัยตลาด คำนวณโดยใช้ข้อมูลย้อนหลังทาง สถิติของการเปลี่ยนแปลงราคา (Volatility) ของแต่ละประเภท หลักทรัพย์ โดยใช้ค่าเบี่ยงเบน m SD (Standard Deviation) หรือมากกว่า - ความเสี่ยง ด้านตลาด (Value at Risk - VAR) คือ มูลค่าตลาดของพอร์ต การลงทุนที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากราคาหลักทรัพย์ เปลี่ยนแปลง	- พอร์ตการ ลงทุนของสหกรณ์ซึ่งเป็น แบบถือเพื่อการลงทุนระยะ ยาว (Available-for-Sale) หรือถือจนครบกำหนด (Held-to-Maturity) - วงเงิน ความเสี่ยงด้านตลาด = วงเงิน Value at Risk (VAR)

ปัจจัยต่อไปนี้มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์สินการลงทุน และมีความสำคัญต่อการพิจารณากำหนดขอบเขต
ของการลงทุน

- ความมั่นคงทางการเงินของผู้ออกหลักทรัพย์ (Issuer) ผู้ค้ำประกัน (Guarantor) ผู้รับฝาก
หลักทรัพย์ (Custodian)
- ระยะเวลาครบกำหนดของหลักทรัพย์
- สกูลเงินของหลักทรัพย์ (เงินบาทหรือสกุลเงินต่างประเทศ)
- ลักษณะหรือคุณสมบัติอื่นๆ เช่น สิทธิในการแปลงสภาพ (Convertibles) อนุพันธ์ประเภทอื่นๆ
หรือคุณสมบัติอื่นๆ
- ปริมาณหมุนเวียนหรือสภาพคล่องของหลักทรัพย์นั้นๆ ในตลาด

● การเคลื่อนไหวของราคาหลักทรัพย์ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะตลาด เศรษฐกิจ และการเมือง (Volatility)

๗.๓.๔ นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- นโยบายการมอบอำนาจการตัดสินใจลงทุนและวงเงิน (Authorization Policy) ให้ฝ่ายบริหารการลงทุน ที่ผ่านการทดสอบความรู้ความสามารถ โดยกำหนดกรอบการลงทุนในธุรกรรมที่เป็นมาตรฐาน ไม่ซับซ้อน เพื่อความรวดเร็ว และทันการณ์กับการเปลี่ยนแปลงสถานะตลาดที่รวดเร็ว
- นโยบายการกำหนดราคาที่เหมาะสม (Rate Reasonability Policy) โดยกำหนดราคากลางของแต่ละ ธุรกรรมโดยใช้เกณฑ์ตลาดสำหรับธุรกรรมที่มีลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนอุปสงค์อุปทานใกล้เคียงกัน โดยเปิดให้มี กรอบความเบี่ยงเบนบวกลบตามความเหมาะสม หากราคาเบี่ยงเบนเกินกรอบที่กำหนด จะต้องได้รับการอนุมัติตามลำดับ ชั้น ตามที่นโยบายกำหนดไว้ นโยบายนี้จะทำให้การกำหนดราคาทำด้วยความระมัดระวังและทันต่อสถานการณ์ตลาดมากขึ้น
- นโยบายการลงบัญชีและการตีมูลค่าตลาด (Mark-to-Market Policy) มีการกำหนดแบบแผนการ ลงบัญชี และการตีมูลค่าตลาด แหล่งที่มาของราคาที่ใช้ตีมูลค่า รวมถึงความถี่ในการตีมูลค่า การลงบัญชีกำไรขาดทุนจาก การตีมูลค่า (Unrealized Profit & Loss) และการนำข้อมูลกำไรขาดทุนจากการตีมูลค่าเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงและ คณะกรรมการต่างๆ
- นโยบายการตัดขาดทุน (Stop Loss Policy) กำหนดข้อปฏิบัติสำหรับการขาดทุนแต่ละระดับ เช่น ขาดทุน ๕% เพื่อรายงานคณะกรรมการลงทุนและคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาและตัดสินใจ เป็นต้น ในระดับ องค์กร ควรกำหนดระดับขาดทุนสูงสุดที่องค์กรรับได้ (Tolerance Level) และตั้งเป็นนโยบายว่า หากมีการขาดทุนถึง ระดับสูงสุดที่กำหนดไว้ ต้องมีการตัดขาดทุนทันที โดยอาจมีการแจ้งสมาชิกล่วงหน้าเป็นนโยบายของสหกรณ์
- ตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย (Compliance Plan) เป็นการรวบรวมข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติ สหกรณ์ กฎหมายอื่นๆ และข้อระเบียบภายในของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละขั้นตอนของกระบวนการลงทุน กำหนดข้อ ปฏิบัติและรายงานต่างๆ และฝ่ายงานที่รับผิดชอบ ตารางนี้จะเป็นแนวทางปฏิบัติงานที่ช่วยลดความผิดพลาดทางกฎหมายของ องค์กร

ตัวอย่างรูปแบบของตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย

ตาราง ๗-๒ ตัวอย่างรูปแบบของตารางแผนปฏิบัติทางกฎหมาย

ข้อกำหนด (พรบ. /มาตรา)	ขั้นตอน การลงทุน	ขั้นตอนการปฏิบัติ และรายงาน	ผู้รับผิดชอบ

- นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน ได้แก่ นโยบายการขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest Policy) นโยบายการใช้ข้อมูลที่ไม่เป็นสาธารณะ (Non-Public Information Policy) นโยบายการลงทุนใน

หลักทรัพย์ที่ต้องห้ามหรือถูกเฝ้ามอง (Restricted List / Watch List) นโยบายการลงทุนส่วนตัวของผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง (Personal Investment Policy)

๗.๓.๕ แนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุน

- การจัดทำแนวทางปฏิบัติของการบริหารการลงทุน ในรูปลักษณะของคู่มือ (Product Program) เป็นการรวบรวมขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนจบของกระบวนการลงทุน การวิเคราะห์ความเสี่ยง การกำหนดวิธีการและเครื่องมือในการวัดและควบคุมความเสี่ยงอย่างครบวงจร มีการรวบรวมรูปแบบรายงานและเอกสารต่างๆ อย่างครบถ้วน และกำหนดฝ่ายงานที่รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน คู่มือปฏิบัติงานดังกล่าวต้องมีการจัดทำสำหรับแต่ละผลิตภัณฑ์หรือแต่ละประเภทของธุรกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ (New Product Process) เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์หรือธุรกรรมนั้น ตลอดจนความเสี่ยงทุกอย่างอย่างรอบคอบก่อนที่จะเข้าไปลงทุน ประโยชน์ของคู่มือปฏิบัติการมีดังต่อไปนี้

- เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนทุกขั้นตอน ทำให้ลดความผิดพลาดของการทำธุรกรรม
- เป็นการรวบรวมกระบวนการวิเคราะห์ลักษณะ คุณสมบัติ ความเสี่ยงต่างๆ ของธุรกรรมอย่างละเอียดรอบคอบ รวมถึงข้อปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม
- ใช้เป็นแนวทางมาตรฐานที่ใช้อ้างอิงโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้สอบบัญชี และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
- เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกรรมการบริหารการลงทุนดำเนินการอย่างสอดคล้องกับข้อกำหนดทางกฎหมาย และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการ

- รูปแบบของคู่มือปฏิบัติการการลงทุน (Product Program)

- ผลิตภัณฑ์และธุรกรรมการลงทุน (Product Description)
 - รายละเอียดการลงทุนประเภทต่างๆ ประเภทตราสาร คุณสมบัติตราสาร ระยะเวลาการลงทุน
 - รายละเอียดของลักษณะธุรกรรมแบบต่างๆ
 - ลักษณะของตลาดการลงทุน การแข่งขัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ
 - กฎหมายหลักๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อปฏิบัติมาตรฐานของตลาดการลงทุน
- ผลตอบแทนของการลงทุนต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk/ Return Evaluation)
 - วิเคราะห์และประมาณการผลตอบแทนของการลงทุนแต่ละประเภท
 - วิเคราะห์ค่าความเสี่ยงของการลงทุนแต่ละประเภท
 - กำหนดค่ามาตรฐานของอัตราค่าผลตอบแทนต่อความเสี่ยง (Risk / Reward Ratio) เป็นเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดราคา เมื่อปฏิบัติการบริหารการลงทุนจริง
- ฐานลูกค้า (Customer Base)

- กำหนดประเภท ลักษณะ และพฤติกรรมของลูกค้าและคู่ค้าที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน
- รายชื่อและวงเงินของคู่ค้าและนายหน้าหลักทรัพย์ ลูกค้าเงินฝาก
- นโยบายและวิธีการหาลูกค้าและคู่ค้าใหม่
- ตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่สภกรณให้ความสำคัญ
- แผนงานส่งเสริมการตลาดต่างๆ และขั้นตอนการดำเนินการ
- การบริหารความเสี่ยงและการอนุมัติ (Risk Management/Approval Process)
 - ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของการลงทุน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ความเสี่ยงคู่ค้า (Counterparty Risk) ความเสี่ยงด้านราคาและอัตราดอกเบี้ย (Market Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย (Legal Risk) เป็นต้น
 - กำหนดชัดเจนว่าความเสี่ยงแต่ละประเภทมีการวัดค่าอย่างไร สูตรในการวัดค่า และที่มาของตัวแปรต่างๆ
 - ตารางการกำหนดวงเงินความเสี่ยงด้านต่างๆ และระดับการอนุมัติ
 - ขั้นตอนการดำเนินการอนุมัติ กรณีที่เกินวงเงินและข้อยกเว้นต่างๆ
 - รวบรวมรายงานการควบคุมความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างชัดเจนและครบถ้วน และลำดับการรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการต่างๆ เพื่อรับรู้และอนุมัติ
 - จัดทำตารางความเสี่ยงด้านการลงทุน (Investment Risk Matrix)
- ขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านบัญชี (Accounting Procedures)
 - กำหนดนโยบายการลงบัญชีของแต่ละธุรกรรมอย่างละเอียด ตามมาตรฐานการบัญชีและข้อกำหนดของสภกรณ ภายใต้พระราชบัญญัติสภกรณ
 - การลงบัญชี Debit และ Credit ของธุรกรรมทุกประเภท
 - หลักการตีราคาตลาด (Mark-to-Market) และการรับรู้รายได้ (Revenue Recognition) หากมีการตีมูลค่าตลาด ต้องกำหนดที่มาของราคาตลาดอย่างชัดเจน
 - หลักการลงบัญชี ณ วันที่ตกลงซื้อขาย (Trade Date) หรือวันส่งมอบ (Settlement Date)
 - หลักภาษีต่างๆ และการหักภาษี ณ ที่จ่ายของธุรกรรมแต่ละประเภท
 - การจัดทำบัญชีและรายงานผลประกอบการ (Management Accounting & Profit Center Reporting)
 - กระบวนการจัดทำแผนงานประจำปีและงบประมาณ (Planning and Budgeting)
 - การปฏิบัติการและการควบคุม (Operations and Control Procedures)

- ขั้นตอนการดำเนินการทุกขั้นตอน รวมถึงผังงาน (Flow Charts) อย่างละเอียด โดยเน้นถึง จุดควบคุมและแผนงานฉุกเฉิน
 - ผังที่แสดงถึงความรับผิดชอบในทุกกระบวนการของการปฏิบัติการลงทุน รายละเอียดของ เอกสาร และกระบวนการทบทวนความครบถ้วนสมบูรณ์ของเอกสาร ขั้นตอนการดำเนินการ ขออนุมัติในกรณีที่เกี่ยวข้องกับกรอบนโยบาย
 - ขั้นตอนการควบคุมและสอบทานวงเงินผู้ออก ผู้ค้ำประกันตราสาร วงเงินคู่ค้า และวงเงินส่งมอบและชำระ ก่อนดำเนินการบันทึกการลงทุน การดำเนินการขออนุมัติในกรณีที่วงเงินไม่เพียงพอ
 - มีการจัดทำคู่มือการใช้ระบบเทคโนโลยีอย่างละเอียด
- เอกสารต่างๆ
 - รวบรวมเอกสารทั้งหมดที่ใช้ในทุกขั้นตอนของการลงทุนตั้งแต่ฝ่ายการลงทุน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง จนถึงฝ่ายปฏิบัติการส่งมอบและชำระราคา เพื่อเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร โดยเฉพาะเอกสารที่ใช้กับบุคคลภายนอก ต้องผ่านการอนุมัติและทบทวนของฝ่ายกฎหมาย
 - คู่มือปฏิบัติการการลงทุนควรเป็นการร่วมมือระหว่างฝ่ายงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงฝ่ายกฎหมาย โดยคำแนะนำของคณะกรรมการลงทุน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายร่วมกันลงชื่อ และขออนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ คู่มือนี้ควรมีการทบทวน เพิ่มเติม แก้ไข และมีการลงนามรับรู้และเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินการเพื่ออนุมัติอย่างน้อยปีละครั้ง
 - ต้องมีการสื่อสารคู่มือปฏิบัติการการลงทุนให้ทุกฝ่ายงานในสหกรณ์ ผู้บริหารและกรรมการทุกชุด และทุกท่านได้ทราบ เพื่อใช้เป็นแนวทางมาตรฐานของการปฏิบัติงานและอ้างอิงของสหกรณ์

บทที่ ๘ ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย

๘.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หมายถึง ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่สหกรณ์ไม่รายงานการทำธุรกรรมและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำธุรกรรมตามข้อกำหนดตามความในพระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน พ.ศ. ๒๕๕๒ รวมถึงหน้าที่และการปฏิบัติของบุคลากรของสหกรณ์ไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ และทำให้ชื่อเสียงและสถานะภาพของสหกรณ์ถูกทำลายลง

๘.๒ หลักในการจัดการ

- ๑) สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการในระดับบริหาร ต้องมีความมุ่งมั่นต่อวัตถุประสงค์ในการต่อต้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
- ๒) สหกรณ์ต้องใช้ความรอบคอบในการดำเนินธุรกิจ เพื่อมิให้ตกเป็นเครื่องมือในการก่ออาชญากรรม
- ๓) สหกรณ์ต้องเข้าใจกระบวนการในการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย
- ๔) สหกรณ์ต้องดำเนินมาตรการป้องกันการทำธุรกรรมที่น่าสงสัยที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละชั้นตอน และรายงานให้แก่ทางการได้รับทราบ
- ๕) สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ และพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะลดโอกาสในการตกเป็นเหยื่อของการฟอกเงิน การสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ผิดกฎหมาย

๘.๓ แนวทางการจัดการ

๘.๓.๑ สหกรณ์ควรกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการฟอกเงินและการสนับสนุนทางการเงินแก่การก่อการร้าย โดยนโยบายที่จัดทำต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และนโยบายของทางการ และควรมีกำหนดแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินแผนเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้

๘.๓.๒ ระเบียบ คู่มือ และ/หรือแนวทางปฏิบัติงานต่างๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อรองรับนโยบายด้านนี้ สหกรณ์ต้องเผยแพร่ให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาและนำไปปฏิบัติ รวมถึงจัดอบรม ชี้แจงและให้มีการทดลองปฏิบัติจริง ขณะเดียวกัน ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา เมื่อกฎ ระเบียบของทางการมีการเปลี่ยนแปลง

๘.๓.๓ สหกรณ์ควรกำหนดและจัดทำเป็นระเบียบปฏิบัติต่างๆ ให้แก่หน่วยงานที่รับลูกค้า อย่างน้อยครอบคลุมเนื้อหาต่อไปนี้

- ระเบียบปฏิบัติการรับลูกค้าเงินฝาก
- ระเบียบปฏิบัติกำหนดให้ลูกค้าแสดงตนในการทำธุรกรรม ทั้งรายเก่าและใหม่
- ระเบียบปฏิบัติในการจัดทำรายงานธุรกรรมตาม

- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่ใช้เงินสด กรณีการทำธุรกรรมที่ใช้เงินสดตั้งแต่ ๒ ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. ๑-๐๑) โดยต้องรายงานทุก ๑๕ วัน
- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สิน กรณีการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สินตั้งแต่ ๕ ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. ๑-๐๒) โดยต้องรายงานทุก ๑๕ วัน
- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัย กรณีการทำธุรกรรมที่มีความซับซ้อนที่ผิดไปจากปกติ (ป.ป.ง. ๑-๐๓) โดยต้องรายงานทุก ๗ วัน
- แบบรายงานการทำธุรกรรมที่มีเหตุอันควรเชื่อหรือควรสงสัย กรณีที่มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่าการทำธุรกรรมที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่เกี่ยวกับการกระทำผิด หรือเป็นธุรกรรมที่มีเหตุอันควรสงสัยใช้เงินสด ตั้งแต่ ๒ ล้านบาทขึ้นไป (ป.ป.ง. ๑-๐๔) โดยต้องรายงานภายใน ๗ วัน นับแต่วันที่มิเหตุอันควรเชื่อหรืออันควรสงสัย
- แบบสรุปผลการรายงานการทำธุรกรรม โดยต้องรายงานทุกงวด ๖ เดือน

๘.๓.๔ สหกรณ์ควรจัดโครงสร้างองค์กร มอบหมายอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงาน กำหนดกระบวนการควบคุมและติดตามผล รวมถึงจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณรองรับการดำเนินงานตามนโยบายด้านนี้

- โครงสร้างองค์กรที่จัดตั้ง อาจอยู่ในรูปใดรูปหนึ่ง ดังนี้

- หน่วยงานอิสระที่แยกจากหน่วยงานที่ทำธุรกรรม เพื่อรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานด้านนี้ โดยหน้าที่อย่างน้อยควรครอบคลุม
 - การประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของนโยบายและวิธีการปฏิบัติ
 - การสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
 - รายงานการปฏิบัติที่มีข้อบกพร่องหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- หน่วยงานที่กำกับดูแลปฏิบัติงานรับผิดชอบต้องมั่นใจว่า
 - คณะกรรมการดำเนินการมีการมอบอำนาจ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอ
 - พนักงานที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบมีคุณสมบัติเหมาะสม
 - ฝ่ายจัดการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมระเบียบปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่
 - การเปิดบัญชีของลูกค้า
 - การรายงานธุรกรรมที่เข้าข่ายต้องรายงาน
 - การติดตามการปฏิบัติงาน
 - การรายงานเงินตราต่างประเทศ
 - มีการกำหนดให้ต้องรายงานต่อฝ่ายจัดการเพื่อการติดตามการปฏิบัติงาน ครอบคลุม
 - รายงานการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี

➤ รายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ที่ตรวจพบ และการดำเนินการแก้ไข

○ มีการกำหนดให้พนักงานทุกคนมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบดังนี้ พร้อมระบุให้เป็นส่วนหนึ่งในคำอธิบายลักษณะงาน

● ควรกำหนดให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่รับลูกค้ากับหน่วยงานข้างต้น กรณีเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบภายในที่ไม่ชัดเจน และ/หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎ ระเบียบทางการ

๘.๓.๕ สหกรณ์ควรกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ ในการรับลูกค้ โดย

- แนวทางปฏิบัติสำหรับการรู้จักตัวตนของลูกค้ อย่างน้อยสาระควรประกอบด้วย

- มาตรฐานการแสดงตนของลูกค้ที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางการ
- กรณีลูกค้รายใหม่ ต้องมีกระบวนการในการประเมินความเสี่ยง
- การรับข้อมูลและการรู้จักลูกค้ต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง
- ขั้นตอนการติดตามและการบริหารบัญชีต้องสอดคล้องกับระดับความเสี่ยง
- มีกระบวนการในการตรวจสอบตัวตนของลูกค้ที่เข้าขาย

- แนวปฏิบัติเพื่อพิสูจน์ทราบตัวตนลูกค้ อย่างน้อยสาระควรประกอบด้วย

- การมีการจัดประเภทของกลุ่มลูกค้และระดับความเสี่ยงของแต่ละกลุ่ม
- การจัดทำฐานข้อมูลรายละเอียดของกลุ่มลูกค้ โดยกำหนดให้กลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงต้องแสดง

ข้อมูลมากกว่า

● การพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบเช่น ประวัติของลูกค้ ถิ่นที่อยู่ สถานะทางสังคม บัญชีที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรม ประเภทธุรกรรม และเครื่องมือชี้วัดความเสี่ยงอื่น ๆ

● การกำหนดให้มีการตรวจสอบเพิ่มเติม กรณีแหล่งเงินทุนที่ได้มาไม่ชัดเจน มีความเสี่ยงสูง ไม่มีที่ติดต่อชัดเจน และ/หรือเข้าขาย

- กรณีความเสี่ยงสูง ควรกำหนดให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในการทำธุรกิจ

- ขั้นตอนการปฏิบัติ อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- การระบุตัวตน
- การตรวจสอบข้อมูลการแสดงตน
- การเก็บรักษาข้อมูลการแสดงตัวให้เป็นปัจจุบัน
- การสอบทานข้อมูล
- การตรวจสอบข้อมูลลูกค้ที่ถูกปฏิเสธจากที่อื่น
- ขั้นตอนเฉพาะลูกค้ที่มีความเสี่ยงสูง

- ขั้นตอนเฉพาะลูกค้าที่เป็นสถาบันการเงิน และสหกรณ์
- ขั้นตอนเฉพาะกรณีการเปิดบัญชีระหว่างสหกรณ์ลูกค้า หรือสถาบันการเงิน
- กรณีตรวจสอบรายชื่อแล้วพบว่า มีความต้องสงสัย
- กรณีทราบหรือสันนิษฐานว่า เงินนั้นได้มาจากการทุจริต
- การจัดทำรายงานธุรกรรมที่มีข้อสังเกตหรือน่าสงสัยต่อฝ่ายจัดการและทางการ
- การสอบทานการปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติในการรับลูกค้าของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

๘.๓.๖ ด้านการพัฒนาบุคลากร

- ในแผนงานประจำปี สหกรณ์ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในการรับลูกค้าตามลำดับความเร่งด่วนหรือตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติโดยตรง รวมถึงควรมีการประสานงานกับ ป.ป.ง. ในการจัดส่งพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดย ป.ป.ง.

- สหกรณ์ควรจัดให้มีหลักสูตรการอบรมด้านเนื้อหาอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรต่างๆ ที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ที่ทำหน้าที่สอบทานรายการของลูกค้า ที่เกี่ยวข้องกับการรับจ่ายเงินสด รวมถึงที่เกี่ยวข้องกับสาขา ศูนย์บริการลูกค้า งานสินเชื่อ ธนบัตรธนกิจ ธนาคารคู่ค้า เงินโอน ตู้เงินรียก และนายทะเบียน

๘.๓.๗ ด้านการตรวจสอบ

- สหกรณ์ควรมีการกำหนดหัวเรื่องของการประเมินด้านนี้ไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีของระบบการตรวจสอบ โดยควรมีการประเมินเบื้องต้นในเรื่องนี้เกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ การกำหนดขอบเขตการตรวจสอบ จำนวนการสุ่มตัวอย่าง

- บุคคลที่ทำหน้าที่ในการตรวจสอบควรกำหนดจากองค์ความรู้และการผ่านการอบรมอย่างเหมาะสม

- ควรกำหนดให้เสนอผลการตรวจสอบด้านนี้ต่อคณะกรรมการดำเนินการ ภายในกรอบเวลาที่กำหนดตามแผน หากมีเหตุจำเป็นต้องขยาย ต้องระบุเหตุผลสนับสนุน

๘.๓.๘ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สหกรณ์ควรพิจารณาการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการดำเนินการด้านนี้ ครอบคลุม

- การจัดทำขั้นตอนการเชื่อมโยงระบบคอมพิวเตอร์ของสหกรณ์กับระบบของ ป.ป.ง.
- การมีระบบรักษาความปลอดภัยในระหว่างการรับ-ส่งข้อมูลภายในสหกรณ์
- การมีระบบตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนที่จะส่งต่อไปให้บุคคลต่างๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ
- การมีระบบงานตรวจสอบหรือค้นหารายการธุรกรรมที่ผิดปกติหรือน่าสงสัย

- การมีระบบงานตรวจสอบรายชื่อลูกค้าทั้งใหม่และเก่ากับรายนามอาชญากรก่อการร้ายหรือบุคคลที่ต้องสงสัยอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา
- การมีระบบงานที่เชื่อมโยงข้อมูลการทำธุรกรรมระหว่างสาขา เพื่อตรวจสอบและติดตามการทำธุรกรรมของลูกค้า

๘.๓.๙ สหกรณ์ต้องจัดเก็บรักษาข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลการทำธุรกรรมตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

กำหนด

บทที่ ๙ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

๙.๑ คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง ความเสี่ยงที่ชื่อเสียงของสหกรณ์จะเสียหายจากเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง ตามที่ได้สะท้อนจากการเปิดเผยเชิงลบเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การปฏิบัติ หรือฐานะทางการเงินของสหกรณ์ การเปิดเผยเชิงลบเหล่านี้ ไม่ว่าจะจริงหรือไม่ อาจทำลายความเชื่อมั่นของสาธารณะที่มีต่อสหกรณ์ ส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องที่มีค่าใช้จ่ายสูง และนำไปสู่การเสื่อมของฐานลูกค้า ธุรกิจและรายได้

เหตุการณ์ด้านชื่อเสียง หมายถึง การกระทำ เหตุการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับสหกรณ์ ซึ่งเหนี่ยวนำหรือมีแนวโน้มที่จะเหนี่ยวนำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต่อสหกรณ์

ชื่อเสียง หมายถึง มุมมอง ความคิดเห็น และความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้เสียกับสหกรณ์มีต่อสหกรณ์ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือความคาดหวังในตัวสหกรณ์

๙.๒ หลักในการจัดการ

- ๑) ชื่อเสียงเป็นเรื่องของทั้งสหกรณ์ ไม่ใช่เรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
- ๒) ชื่อเสียงไม่ใช่แค่เพียงการได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากผู้ถือหุ้น แต่ยังรวมถึงการให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของสหกรณ์ในการบริหารธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
- ๓) สหกรณ์มีหน้าที่แยกแยะกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง และพิจารณาการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้
- ๔) แนวทางปฏิบัติทางธุรกิจที่มีมาตรฐานสูงและความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐานของการรักษาชื่อเสียงให้คงทน
- ๕) การจัดการเรื่องชื่อเสียงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความคงอยู่อย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ ดังนั้นในการจัดการ สหกรณ์ต้องแยกแยะและประเมินสิ่งคุกคามต่อชื่อเสียง พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะช่วยผลักดันชื่อเสียง

๙.๓ แนวทางการจัดการ

๙.๓.๑ สหกรณ์ควรกำหนดกรอบการจัดการ ให้ครอบคลุม ๓ สาระหลักด้วยกันคือ การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี การมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล และการจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง

๙.๓.๒ การจัดทำและดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควรคำนึงถึง

- การมีโครงสร้างพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรที่ดี อันประกอบด้วย

- คณะกรรมการดำเนินการที่ประกอบด้วยบุคคลที่เหมาะสมในด้านความชำนาญและประสบการณ์

- การตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการ มีกระบวนการตรวจสอบและถ่วงดุล ทำให้ไม่มีบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลหรือชี้นำได้
- การมีแผนรองรับความเชื่อมต่อของนโยบายดำเนินงานและการสร้างผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
- การมีกรรมการอิสระดูแลอย่างใกล้ชิดในเรื่องผลการดำเนินงานทั้งด้านธุรกิจและด้านการจัดการ
- กรรมการอิสระที่ทำหน้าที่ตรวจสอบได้รับข้อมูลเพียงพอ ถูกต้อง ตรงต่อเวลาและเป็นปัจจุบัน เพื่อประกอบการตัดสินใจและการให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ
- การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง รวมถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานในกระบวนการจัดการ และการสื่อสารให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับทราบ
- การมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานและกระบวนการเตือนฝ่ายจัดการเพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทันเวลาที่ ก่อนที่ความเสียหายจะเกิดขึ้น
 - การกำกับดูแลองค์กรที่ดีในเชิงปฏิบัติ โดยมีสาระครอบคลุม
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และโปร่งใส สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหลัก
 - การจัดทำนโยบาย มาตรฐานทางจริยธรรม แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อสนับสนุนสิ่งที่กำหนดข้างต้น
 - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างเพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่รับผิดชอบและมีจริยธรรม เพื่อการบรรลุเป้าหมายและการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล
 - การสร้างฝ่ายจัดการที่มีความเข้มแข็งและมีเสถียรภาพ เน้นความซื่อสัตย์ ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย
 - การสร้างความตระหนักต่อความเสี่ยงในหมู่พนักงาน และให้การอบรมอย่างพอเพียง เพื่อให้สามารถรับผิดชอบในงานที่จัดการได้อย่างฉลาด รอบคอบ
 - การสร้างระบบและการควบคุมที่มีประสิทธิผลในการจัดการและการควบคุมความเสี่ยงหลักทั้งหมด ตลอดจนติดตามการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงมาตรฐานหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติ
 - การมีนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียนั้น ชัดเจน ถูกต้อง ตรงประเด็น สม่ำเสมอ ตรงเวลา และเป็นไปตามหลักจริยธรรม ความซื่อตรงและโปร่งใส

- การกำหนดความรับผิดชอบในแต่ละระดับขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ระดับต่าง ๆ ของการจัดการ พนักงาน ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบอิสระ หน่วยงานประชาสัมพันธ์ รวมถึงการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิดในผลการดำเนินงานของผู้รับช่วงงานจากสหกรณ์

๙.๓.๓ การมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงที่มีประสิทธิผล ควรประกอบด้วย

- การกำหนดนโยบาย และการจัดทำมาตรฐานจริยธรรม แนวทางปฏิบัติ และขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติของพนักงาน และเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องกับสหกรณ์รับทราบถึงความคาดหวังของสหกรณ์ในเรื่องเหล่านี้ โดยมีสาระหลักครอบคลุม

- การกำหนดขอบเขตของความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับแต่ละกิจกรรมธุรกิจที่แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ต่อกิจกรรมหรือการดำเนินการของลูกค้าและสาธารณะ

- ระบุชัดเจนถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือปรารถนา พฤติกรรมที่ไม่ปรารถนา และที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

- การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

- การมีกระบวนการที่เป็นทางการในการอนุมัติ ทบทวน และปรับให้เป็นปัจจุบัน โดยอำนาจในการอนุมัติและขั้นตอนการดำเนินการต้องชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

- การแยกแยะ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยง โดยที่

- การแยกแยะความเสี่ยง ประกอบด้วย

- การให้คำจำกัดความที่ชัดเจนเกี่ยวกับชนิดของความเสี่ยงที่คาดหวังว่าจะจัดการและส่วนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ในนโยบายการจัดการความเสี่ยง

- การจัดทำแหล่งที่มาของความเสี่ยง โดยอาจแยกแยะตามประเภทความเสี่ยง กิจกรรม หรือพื้นที่ปฏิบัติงาน

- การอธิบายความเสี่ยงที่แยกแยะในรูปธรรมชาติของความเสี่ยง และผลต่อชื่อเสียง

- การคำนึงถึงความเสี่ยงจากโครงการธุรกิจใหม่ๆ ที่กระทบชื่อเสียง

- การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงที่แยกแยะ ได้รับการทบทวนอย่างต่อเนื่องและไม่มีการละเลยความเสี่ยงใด ๆ

- การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแยกแยะ รวมถึงการอ้างอิงข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนสิ่งที่จะคุกคามความเข้าใจของพวกเขาที่มีต่อสหกรณ์และความเป็นไปได้ของการดำเนินการที่พวกเขาอาจจัดการ หากไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสม

- การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - การมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะประเมินและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่แยกแยะในแง่ความเป็นไปได้ที่จะขยายเป็นเหตุการณ์ที่มีผลต่อชื่อเสียง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อธุรกิจ ความเข้มแข็งทางการเงิน และชื่อเสียง
 - ขอบเขตการประเมิน ครอบคลุม การประเมินการควบคุม การประเมินผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย และการทดสอบในสภาวะตึงเครียด
- การควบคุมความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - การแยกแยะความเสี่ยงว่าส่วนใดควรได้รับความสนใจจากผู้บริหาร ต้องการการจัดการเป็นการเฉพาะ และมีการทบทวนเป็นระยะโดยติดตามสถานะ หรือใช้แผนฉุกเฉิน
 - กรณีที่ต้องจัดการเป็นการเฉพาะ ควรจัดทำแผนดำเนินการเพื่อการติดตามความคืบหน้า
 - กรณีที่ความเสี่ยงนั้นมีความซับซ้อนเกินกว่าที่จะจัดการหรือต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดการที่สูงมาก อาจพัฒนาแผนฉุกเฉินให้เป็นแผนดำเนินการแทน
 - กรณีที่ความเสี่ยงนั้นยังทนรับได้ ควรมีการทบทวนเป็นระยะ
 - แผนทั้งหมด รวมถึงแผนฉุกเฉินต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ

- การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

- ควรมีการกำหนดตัวบุคคลหรือหน่วยงานที่เหมาะสมเพื่อรับผิดชอบต่อ
 - ความมีประสิทธิภาพของการกระทำตอบสนองในการควบคุมความเสี่ยง
 - การทบทวนแผนตอบสนองและแยกแยะการปรับปรุง
 - การติดตามการกำหนดและดำเนินการตามแผน
 - การรายงานความคืบหน้าของการวางแผน ตามสายงานที่รับผิดชอบ

- ระบบเตือนภัยล่วงหน้า

- บุคลากรหรือหน่วยงานที่ดูแลควรมีความเข้าใจและตระหนักถึงภารกิจที่ดำเนินการอยู่
- ควรมีระบบการติดตามเป็นรายวันที่ครอบคลุมรายงานของสื่อที่เกี่ยวข้องกับสภรณ์และเฉพาะธุรกิจ

รวมถึงพัฒนาการของอุตสาหกรรม ตลาด การเมือง กฎหมาย และสังคม

● พนักงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและติดตามผลของดัชนีต่างๆ ของระบบ ขณะเดียวกัน ดัชนีเหล่านี้ควรได้รับการประเมินและสอบเทียบเป็นระยะเพื่อให้อุ่นใจว่ายังให้ผลอยู่ ยังเป็นการมองไปข้างหน้า และยังเหมาะต่อวัตถุประสงค์ของการจัดการ

- ดัชนีผลการดำเนินงานที่สัมพันธ์กับธุรกิจ การจัดการ และผลการดำเนินงานของพนักงาน มาตรฐานบริการ การร้องทุกข์ของลูกค้า การเป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบายภายใน และ มาตรฐานจริยธรรม
 - ดัชนีที่สะท้อนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ที่เกี่ยวกับการสำรวจลูกค้าและ/หรือ พนักงาน แนวโน้มการลาออกของพนักงาน รายงานของสถาบันจัดอันดับ การศึกษาเพื่อ เทียบเคียง และรายงานจากสื่อ
 - ดัชนีเตือนภัยล่วงหน้า เช่น การเพิ่มขึ้นทันทีในเรื่องการร้องทุกข์ของลูกค้า ช่องโหว่ของการ ควบคุมภายใน ความผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ระบบหยุดชะงัก เหตุการณ์ทุจริต ความ เสื่อมอย่างมีนัยสำคัญของดัชนีอื่น ๆ ข้างต้น
- ควรจัดทำช่องทางที่เป็นทางการและที่เป็นการเร่งด่วนเพื่อการรายงานสิ่งที่สังเกตเห็นที่เป็นสิ่ง

คุกคาม

- การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูล

● การสื่อสารข้อมูล

- ควรสื่อสารให้ชัดเจนถึงอะไรที่บรรลุหรือกำลังดำเนินการ และสนับสนุนด้วยหลักฐาน
- กำหนดบุคคลหรือหน่วยงานเป็นการเฉพาะเพื่อจัดการการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียและ เรื่องราวที่เกี่ยวกับสาธารณะ และต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
- บุคคลหรือหน่วยงานที่กำหนดต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และได้รับการอบรมในเรื่องการ จัดการสื่อสัมพันธ์ การประกาศข่าว การจัดการกับคำถามของสาธารณะ

● การเปิดเผยข้อมูล

- ข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีคุณภาพและโปร่งใส
- ควรเปิดเผยเกี่ยวกับแนวทางการประกอบธุรกิจของสหกรณ์และการจัดการความเสี่ยงที่ธุรกิจ เผชิญอยู่ ตลอดจนเรื่องหรือแนวโน้มใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบ

- การทบทวนและการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงโดยบุคคลหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ไม่หลงลืมสิ่งคุกคามหลักใด ๆ การตอบสนองต่อการควบคุมความเสี่ยงที่แยกแยะเป็นไป อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล ระบบเตือนภัยล่วงหน้ามีความเหมาะสมและทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และกระบวนการ จัดการความเสี่ยงชื่อเสียงยังมีประสิทธิผล ขณะเดียวกันผลของการทบทวนและการตรวจสอบควรรายงานตรงต่อ คณะกรรมการดำเนินการโดยทันที

- การกำหนดบุคคลรับผิดชอบกระบวนการจัดการตั้งแต่ การออกแบบ การวางระบบ การประสานความ ร่วมมือ และการติดตาม

- ฝ่ายจัดการควรมีระบบติดตามความเสี่ยงชื่อเสียงทั้งภายในหน่วยงานและทั่วทั้งสหกรณ์ เพื่อการจัดการอย่างทันที่ และเพื่อการรายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ เมื่อจำเป็น

๙.๓.๔ การจัดเตรียมความพร้อมของแนวทางการจัดการที่เหมาะสมต่อเหตุการณ์ด้านชื่อเสียง โดยเฉพาะในกรณีเหตุการณ์รุนแรง ควรคำนึงถึงมาตรการอื่นๆ ร่วมด้วย นอกเหนือจากแผนฉุกเฉิน เช่น การจัดการความเสี่ยงสภาพคล่อง แผนการทำธุรกิจต่อเนื่อง เป็นต้น

- กรณีทั่วไป

- แนวทางการจัดการควรครอบคลุมกลยุทธ์และนโยบายที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ พร้อมทั้งมีการทบทวนและปรับให้เป็นปัจจุบันเป็นระยะโดยฝ่ายจัดการ ตลอดจนมีการบันทึกและสื่อสารแก่นบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

- กลยุทธ์โดยรวมและแผนการทำงาน

- กลยุทธ์และเทคนิคการสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นหัวใจสำคัญของแผนการทำงาน

- การควบคุมสถานการณ์โดยคาดการณ์ล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดเป็นปัจจัยนำมาซึ่งความสำเร็จ

- ควรเตรียมการล่วงหน้าโดยอาศัยผลจากสัญญาณเตือนล่วงหน้าและสิ่งคุกคามที่เกิดขึ้น

- แผนการทำงานที่เป็นระบบ ควรประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

- คำจำกัดความกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารและการตอบสนองต่อสิ่งที่พวกเขาสนใจ

- ข่าวสารหลักที่ต้องการถ่ายทอด

- กลยุทธ์โดยรวมที่ทำให้แผนการทำงานทั้งหมดเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- การดำเนินการที่เป็นการเฉพาะควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์

- การควบคุมเวลา

- ต้องพิจารณาถึงวิธีการนำเสนอข้อเท็จจริงที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความเข้าใจ

- แสดงให้เห็นถึงการกระทำเพื่อตอบสนองเหตุการณ์และประสิทธิผลของการกระทำนั้นๆ รวมทั้งความห่วงใยและความทุ่มเทของสหกรณ์เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ซ้ำ

- ควรกำหนดบุคคลเดี่ยวหรือหน่วยงานเดียวให้จัดการเรื่องสื่อสัมพันธ์และการประกาศต่อสาธารณะ

- การกระทำใดๆ ควรอยู่บนฐานของความรู้ความเข้าใจในข้อเท็จจริงของสถานการณ์ และได้รับการวางแผนมาจากความเข้าใจที่ชัดเจนในความเป็นไปได้ของผลที่จะตามมา

- โครงสร้างการจัดการควรเอื้อต่อการวางแผนให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและเอื้อต่อความมีประสิทธิภาพของแผนการทำงานที่กำหนด

- ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์อย่างเพียงพอ
- กระบวนการ
 - ให้คำจำกัดความเหตุการณ์ที่เสี่ยงที่จะจัดการครอบคลุม เงื่อนไขที่กำหนดไว้ก่อน เงื่อนไขที่กระตุ้นให้บังเกิดผล หรือกรณีสมมติ
 - ระบุกระบวนการเพื่อแยกแยะเหตุการณ์ รวมถึงการให้อำนาจเพื่อตัดสินใจว่าเหตุการณ์ใดได้เกิดแล้ว และเพื่อกระตุ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการ
 - ประเมินผลกระทบเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเงื่อนไขที่กำหนดไว้
 - จัดทำแผนการตอบสนองที่เหมาะสม
 - แจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่
 - วางแผนการทำงานและติดตามการพัฒนาในลำดับถัดไป
 - ประเมินสถานการณ์และปรับแผน หากต้องการและจำเป็น
 - รายงานอย่างต่อเนื่องต่อคณะกรรมการดำเนินการในเรื่องกระบวนการและผลของการวางแผนการทำงาน
 - ส่งเสริมการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง หลังจากเหตุการณ์ได้รับการจัดการแล้ว โดยคำนึงถึงประสบการณ์ที่ได้รับและบทเรียนที่ได้เรียนรู้
- บทบาทและความรับผิดชอบ
 - ควรกำหนดบุคคลหรือทีมงานที่เหมาะสมรับผิดชอบการจัดทำ วางระบบ และประสานงานแนวทางเพื่อจัดการความเสี่ยงชื่อเสียง
 - คำจำกัดความของบทบาท ความรับผิดชอบและความคาดหวังต้องชัดเจน
- การทบทวนหลังเกิดเหตุการณ์
 - คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการควรจัดให้มีการทบทวนหลังเกิดเหตุการณ์ เพื่อแยกแยะบทเรียน ปัญหาและจุดอ่อนจากเหตุการณ์ที่เกิด เพื่อให้ได้มาซึ่งการตอบสนองและคำแนะนำอันจะช่วยเสริมกระบวนการจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงให้มีประสิทธิภาพ
 - ผลของการทบทวนต้องรายงานทันทีต่อคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้ส่งการปรับปรุงแนวทาง
- การเตรียมและการดำเนินการล่วงหน้า
 - ระบบเตือนภัยล่วงหน้าจะช่วยสนับสนุนการวางแผนการกระทำล่วงหน้าเพื่อจัดการสิ่งคุกคามที่อาจจะพัฒนาไปเป็นเหตุการณ์ที่เสี่ยง
 - สำหรับความเสี่ยงที่เห็นและแยกแยะได้ว่า ได้เกิดการพัฒนาไปเป็นสิ่งคุกคามทางตรงต่อชื่อเสียง ควรจัดการดังนี้

- ประเมินเหตุการณ์ล่าสุดซ้ำและตัดสินใจว่าควรดำเนินการอย่างไรเพื่อแก้ปัญหา และวางระบบการดำเนินการนั้นอย่างรวดเร็ว
- ตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดของสถานการณ์ว่าได้ถูกรวบรวมมาอย่างพอเพียง
- ทบทวนแผนที่มืออยู่และปรับเปลี่ยน หากจำเป็น
- สื่อสารให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- มั่นใจว่าระบบสนับสนุนและสื่อสารที่จำเป็น พร้อมใช้งาน
- รวบรวมแผนการทำงานที่พร้อมดำเนินการเข้าด้วยกัน
- รายงานแผนการทำงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ

- กรณีวิกฤต

- เน้นที่ความอยู่รอดของสหกรณ์ก่อน
- ทำให้เกิดความมั่นใจว่าการหยุดชะงักของการดำเนินงานและการบริการของสหกรณ์อยู่ในระดับต่ำสุด
- พยายามลดผลกระทบต่อกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตเช่น ผู้ฝากเงิน เป็นต้น
- พยายามปกป้องส่วนได้เสียทางการค้าของสหกรณ์
- จัดทำกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต

บทที่ ๑๐ คำแนะนำเพื่อการประยุกต์ใช้งาน

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ เป็นการสรุปรายละเอียดแบบบูรณาการผลของโครงการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ที่มีวัตถุประสงค์หลักทางตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบหรือวิธีการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ และทางอ้อมเพื่อเป็นการช่วยพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจให้แก่บุคลากรของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการและเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์

ในการนำไปประยุกต์ใช้งานนั้น แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ จะเป็นเสมือนกรอบการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในชีวิตประจำวันของสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ตัวสหกรณ์เองก็ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การใช้นวัตกรรมเป้าหมายที่คาดหวังทั้งในระดับมูลฐานของการเกิดประสิทธิผลและในระดับก้าวหน้าของการเกิดประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดต่อทั้งสหกรณ์ในองค์ย่อยและระบบสหกรณ์ในองค์รวม

แนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของสหกรณ์ แบ่งการจัดการออกเป็น ๘ ส่วนตามแต่ละประเภทความเสี่ยง แต่ละส่วนถูกจัดทำและนำเสนอเสมือนหนึ่งเป็นเอกเทศแยกจากกัน ทั้งนี้ ก็เพียงเพื่อหวังให้เกิดประโยชน์ในแง่ของความสะดวกจากการนำไปประยุกต์ใช้ในงานแบบแยกส่วนตามโอกาส สถานการณ์ ความจำเป็นเร่งด่วน และความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐศาสตร์ อย่างไรก็ตาม จากข้อความจริงที่ว่า ธุรกิจโดยส่วนใหญ่ก่อให้เกิดความเสี่ยงได้หลากหลายประเภทในช่วงเวลาเดียวกัน และความเสี่ยงน้อยประเภทที่เกิดขึ้น คงอยู่ แล้วจบลงอย่างโดดเดี่ยวโดยไม่ส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อการเป็นปัจจัยไม่ว่าจะเป็นเชิงสาเหตุหรือตัวกลางให้แก่ความเสี่ยงประเภทอื่น ในลักษณะเช่นนี้ สหกรณ์ควรตระหนักถึงเรื่องความมีปฏิสัมพันธ์ของความเสี่ยงประเภทต่างๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยงในองค์รวมเชิงบูรณาการ เมื่อต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดๆ ก็ตามที

ยิ่งกว่านั้น สหกรณ์ทั้งประเภทออมทรัพย์และประเภทเครดิตยูเนียน ทั้งที่อยู่ในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ ต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า ตัวเองกำลังอยู่ในธุรกิจของการที่ต้องรับความเสี่ยงและความสูญเสีย โดยได้รับผลตอบแทนชดเชย ทั้งนี้ การมีระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สหกรณ์บรรลุเป้าหมายของความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงที่ต้องการจะรับและความเสี่ยงที่ต้องการจะลดทอนหรือบรรเทา ขณะเดียวกัน ในการทำธุรกรรมใดๆ สหกรณ์ต้องให้มั่นใจว่า หลักการพื้นฐานต่างๆ ของการทำธุรกิจได้รับการพิจารณาและวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน ครอบคลุม ความเข้าใจในความเสี่ยงที่แฝงอยู่ ความเสี่ยงที่อาจอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตัดสินใจในการที่จะรับความเสี่ยงนั้นๆ มีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจ และผลตอบแทนที่คาดหวังเพียงพอต่อการชดเชยความสูญเสียและความเสี่ยงที่ต้องแบกรับ

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประยุกต์ใช้งาน

๑. การสนับสนุนจากคณะกรรมการดำเนินการ ครอบคลุม
 - การตระหนักซึ่งความเสี่ยงในระดับคณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการในระดับบริหาร รวมถึงการกำหนดและให้คำจำกัดความระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 - การพัฒนาปรัชญาการจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องความเสี่ยง โดยทุกคนเป็นผู้จัดการความเสี่ยงของตัวเอง
 - การกำหนดตัวบุคคลในระดับกรรมการ เพื่อรับผิดชอบกระบวนการดำเนินการ
 - การกำหนดตัวผู้ประสานงาน และกลุ่มทำงานเพื่อช่วยเหลือกรรมการที่รับผิดชอบดำเนินการ
๒. การพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุม
 - กำหนดนโยบายโดยเฉพาะทิศทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับ ระดับความเสี่ยงที่เต็มใจที่จะรับ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และแนวทางปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง
 - กำหนดและจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อดูแลกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความเสี่ยง โดยมีหน้าที่ กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และแนวทางปฏิบัติ
๓. การสื่อสารและการฝึกอบรมให้ความรู้ ครอบคลุม
 - การสื่อสารแบบเปิดกว้าง ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน และที่เป็นแบบสองทาง เพื่อการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงเข้าในกระบวนการจัดการที่มีอยู่
 - การใช้ภาษาที่ง่ายและธรรมดาในการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงและปรับสมดุลระหว่างความง่ายและประโยชน์ใช้งาน
 - การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ครอบคลุม วัตถุประสงค์ของการจัดการ ความหมาย แนวทางปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความตระหนักในเรื่องการจัดการ
๔. การกำหนดฟังก์ชันในการบริหารความเสี่ยง
๕. การติดตามดูแลผลการดำเนินงาน

บรรณานุกรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ พ.ศ. 2552. เสนอต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์. เอกสารอัดสำเนา, 2553

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : บริษัท โกลบอลกราฟฟิค จำกัด, 2552

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : สหมิตรพริ้นติ้ง, 2549